



MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO KARLOVARSKÝ KRAJ

Smart Akcelerátor (1. kolo)

Posilování komunikace a marketingu
inovačního ekosystému



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Karlovarská agentura
rozvoje podnikání



Karlovarský kraj jsme MY všichni!

Marketingová strategie pro Karlovarský kraj vznikla v rámci projektu Smart Akcelerator 1. kolo a reaguje na potřeby definované Regionální inovační strategií RIS3. Nejen však na ně. Na základě analýz celkové socioekonomické situace regionu se ukazuje, že zásadní pro region je soustavný a koordinovaný zájem o lidi, na kterých rozvoj regionu stojí a bez nichž bude stagnovat.

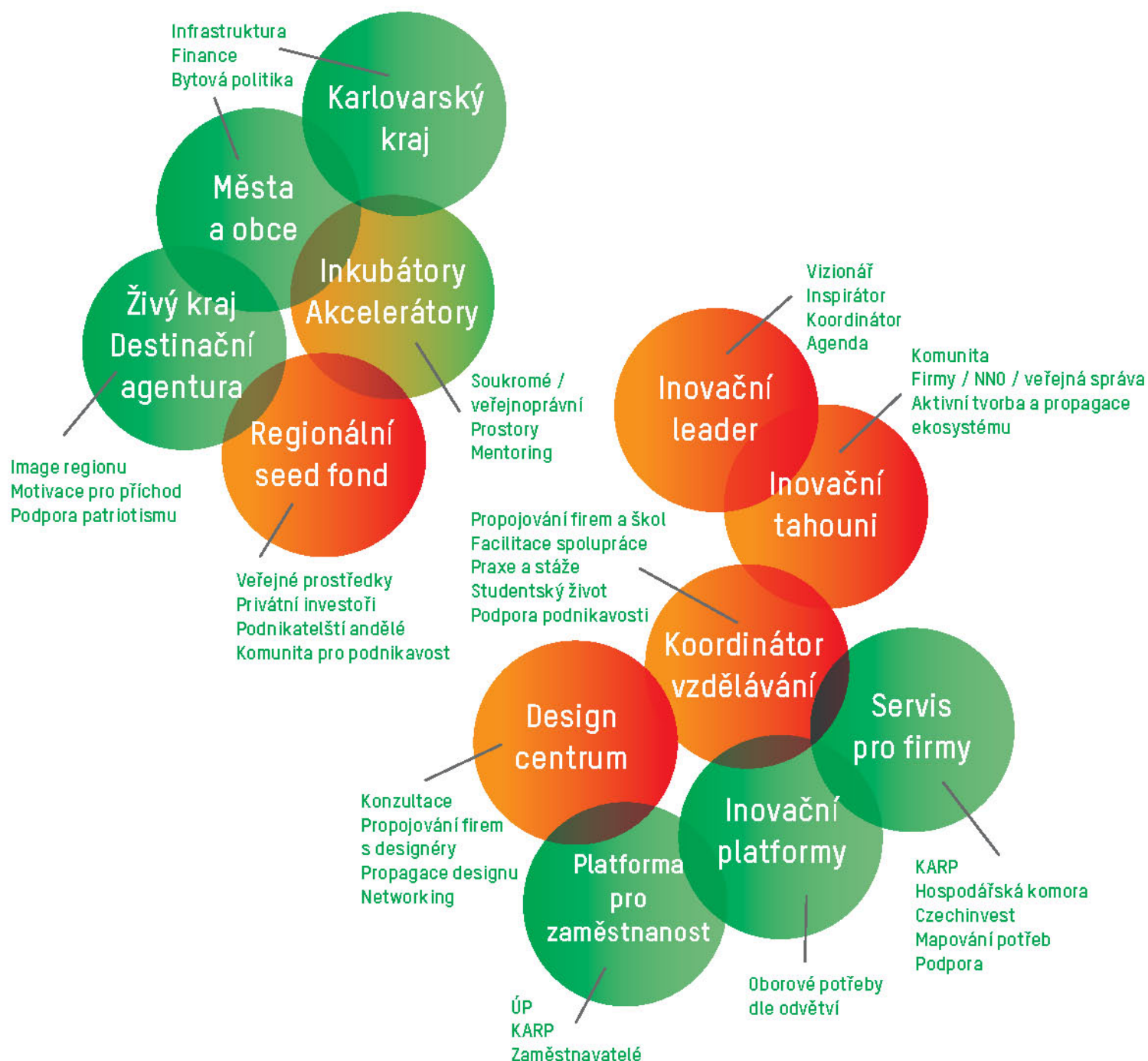
Karlovarský kraj se bude muset do budoucna velmi intenzivně zaměřit na rozvíjení velmi silného a kvalitního produktu s navazujícími službami s vysokou přidanou hodnotou, kterým je atraktivní inovační ekosystém. Ekosystém podporující tvořivost a podnikavost lidí - těch, kteří tu žijí a pracují, těch, kteří uvažují o odchodu jinam, ale i těch, kteří žijí jinde a region by mohli posílit tím, že se tu usadí a založí rodiny, aniž by museli omezovat své kariérní a podnikatelské ambice. Nebudeme-li disponovat kvalitním a atraktivním produktem, sebepracovanější marketingová strategie regionu nepomůže, protože nebude mít co komunikovat.

Naplnění tohoto poslání je výzvou pro politiky, úředníky, učitele, podnikatele..., pro každého z nás.

Neptejme se, co může Karlovarský kraj udělat pro nás, ale co můžeme my udělat pro Karlovarský kraj!

Karlovarský kraj jsme totiž MY všichni!

REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ EKOSYSTÉM KARLOVARSKÉHO KRAJE



Obsah



ANALYTICKÁ ČÁST / VÝCHODISKA

PEST analýza	3
SWOT analýza	14
Cílové skupiny	20
Analýza využití komunikačních kanálů	24

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE 29

NÁVRHOVÁ ČÁST

Výchozí vize Karlovarského kraje v oblasti inovací	36
Klíčové oblasti změn	36
Obecný cíl marketingové strategie – cílový stav	38
Marketingové cíle – strategické / souhrnně	38
Marketingové cíle – prioritní pro akční plán	39
Priority marketingové strategie	40
Cílové skupiny	43
Poměr využití komunikačních kanálů	44
Komunikační sdělení	45
Akční plán a návrh rozpočtu	46
Implementace strategie	47

ZDROJE 49

PŘÍLOHA

Příloha 1: Analýza přínosů vybraných marketingových cílů pro cílové skupiny	52
Příloha 2: Komunikační plán říjen 2018–březen 2019	61



ANALYTICKÁ ČÁST východiska



Analytická část strategie se skládá ze dvou okruhů. První představuje analýzu PEST, která se běžně používá při zjišťování informací o externím prostředí. Pro účely strategie celého kraje je PEST analýza zaměřena na prostředí celého kraje. Následuje SWOT analýza, která je připravena pro jednotlivé důležité oblasti rozvoje regionu, resp. Karlovarského kraje (KK). Výstupy analýz budou využity v návrhové části, a především identifikované silné stránky kraje budou sloužit jako zdroj pro obsahovou náplň komunikačních kampaní.

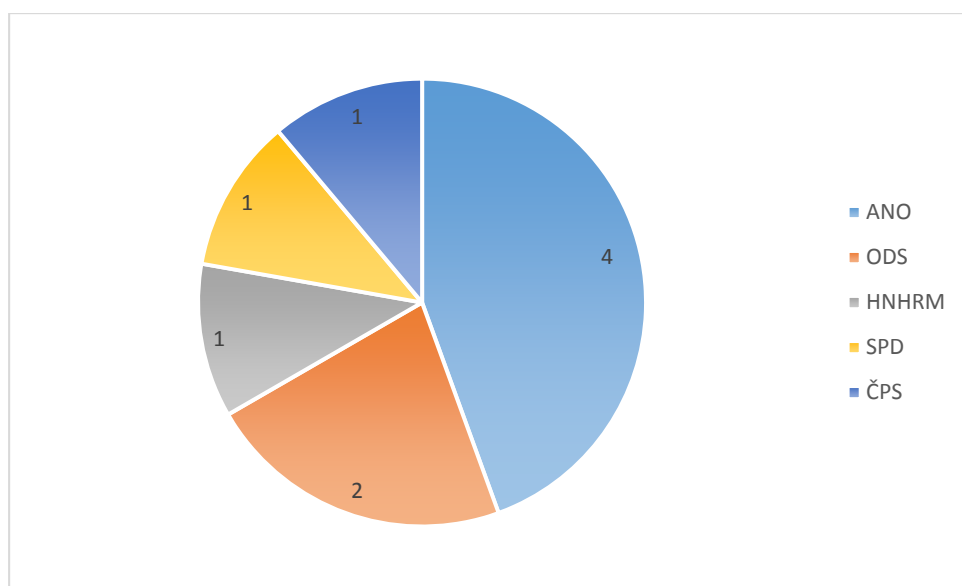
Druhý okruh pro definování marketingové strategie představují informace o cílových skupinách a analýzy dopadů realizace marketingové strategie na cílové skupiny.

PEST ANALÝZA

Politické faktory

V čele kraje je hejtmanka Mgr. Jana Mračková Vildumetzová z ANO. Rada KK se skládá z 9 křesel, kde 4 z nich má ANO, 2 křesla ODS, 1 křeslo HNHRM, 1 křeslo SPD a 1 křeslo ČPS. (stav 2018, Karlovarský kraj, n.d.a)

Obrázek 1: Rozložení křesel v Radě Karlovarského kraje, stav 2018

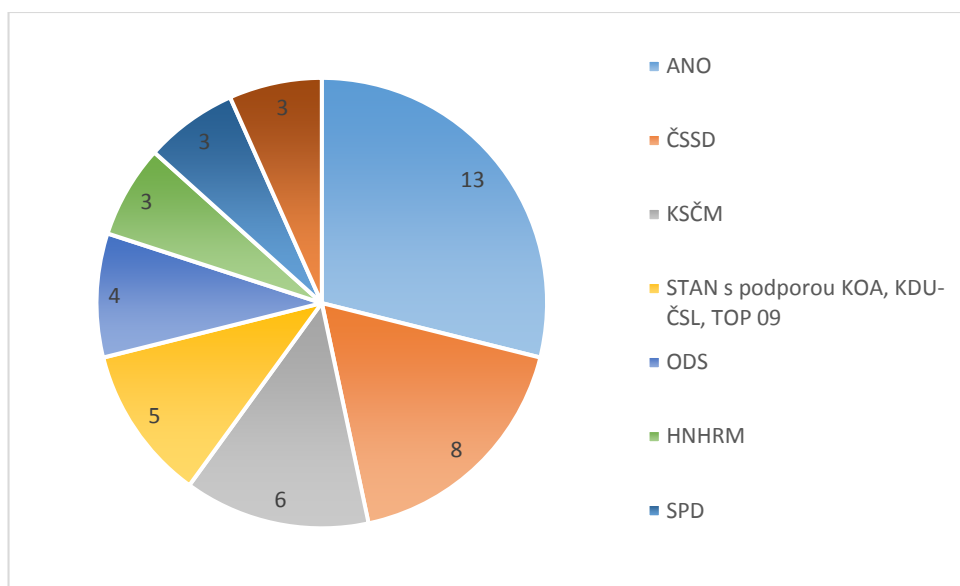


Zdroj: Karlovarský kraj, 2018

Zastupitelstvo KK má celkem 45 křesel, z toho:

- 13 křesel získalo ANO,
- 8 křesel ČSSD,
- 6 křesel KSČM,
- 5 křesel STAN s podporou KOA, KDU-ČSL, TOP 09,
- 4 křesla ODS,
- 3 křesla HNHRM,
- 3 křesla SPD,
- 3 křesla ČPS. (Karlovarský kraj, n.d.b)

Obrázek 2: Rozložení křesel v Zastupitelstvu Karlovarského Kraje, stav 2018



Zdroj: Karlovarský kraj, n.d.b

Strategickou vizí Karlovarského kraje je podle Programu rozvoje KK do roku 2020:

Karlovarský kraj, ekonomicky prosperující region, otevřený vůči evropským výzvám a impulzům, poskytující svým obyvatelům prostor pro kvalitní život založený na atraktivních přírodních podmínkách a sociálně vstřícném prostředí.

Aktuálními hlavními cíli KK jsou:

- Dostatečná dopravní dostupnost a prostupnost kraje
- Pozitivní sociálně demografické charakteristiky kraje
- Vyšší míra hospodářského růstu
- Zlepšené životní prostředí a dostatečná technická infrastruktura

Ekonomické faktory

Hospodářství kraje je velmi rozmanité. Některá z odvětví jsou pro kraj tradiční. Mezi významná odvětví řadíme výrobu porcelánu, skla a keramiky, textilní a oděvní průmysl, automobilový průmysl, potravinářský průmysl, strojírenství a kovovýrobu, chemický průmysl a těžbu nerostných surovin. Cestovní ruch je významným odvětvím kraje, podílí se zhruba 10 % na tvorbě HDP kraje, což je nejvíce ze všech krajů. KK je bohatý jak na přírodní, kulturní, tak historické atraktivity. Klíčovým produktem cestovního ruchu je lázeňství, příp. zdravotní cestovní ruch. Kromě cestovního ruchu a služeb je kraj známý díky výrobě porcelánu a skla. V kraji se těží a zpracovává hnědé uhlí (Sokolovsko), keramické jíly, aragonit (vřídlovec a hrachovec) a velmi důležité jsou zásoby minerálních a léčivých vod. (Karlovarská agentura rozvoje podnikání, 2018) Sokolovsko je tradiční průmyslovou oblastí kraje. Důležité bylo a je pro energetiku, těžbu uhlí, chemický a strojírenský průmysl, textilní a oděvní průmysl a výrobu stavebních hmot. V současnosti dochází k restrukturalizaci směrem k novým průmyslovým odvětvím (elektrotechnika a elektronika). Regenerace regionu je směřována do oblasti životního prostředí (revitalizace krajiny), volnočasových aktivit (golfová hřiště, parky), rezidentní oblasti (lokalita pro bydlení) a na nové podnikatelské aktivity. Zpracovatelský průmysl je soustředěn na Ostrovsku, kde najdeme především strojírenský, elektrotechnický, dřevozpracující a elektrotechnický průmysl. Na Chebsku je zastoupeno strojírenství, výroba hudebních nástrojů, výroba keramických a stavebních hmot. Ašsko je známo textilním a oděvním průmyslem a je zde zastoupeno také strojírenství. Nově se zde rozvíjí průmysl zpracování plastových hmot. Kraslicko je známé výrobou hudebních nástrojů, např. značky Amati – Denak (Kraslice) a Strunal Schönbach (Luby). (Investiční příležitosti v Karlovarském kraji, 2018b)

Nezaměstnanost dosahovala k datu 30. 6. 2018 hodnoty 2,71 %, což je pod průměrnou nezaměstnaností ČR (průměrná nezaměstnanost ČR je ke stejnému datu 2,94 %). Na jedno pracovní místo připadalo 0,71 uchazeče o zaměstnání. (Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, 2018c, podle Ministerstvo práce a sociálních věcí) Tabulka č. 1 ukazuje počet zaměstnaných osob podle toho, v jakém odvětví pracují.

Mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v KK patří Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., (cca 3 100 zaměstnanců); WITTE Nejdek, spol. s r.o. (cca 1 750 zaměstnanců); Karlovarská krajská nemocnice a.s. (cca 1340 zaměstnanců); Thun 1794 a.s. (cca 620 zaměstnanců); Léčebné lázně Mariánské Lázně a.s. (cca 650 zaměstnanců); ELEKTROMETALL s.r.o. (cca 500 zaměstnanců); Lázně Františkovy Lázně a.s. (cca 260 zaměstnanců); Imperial Karlovy Vary a.s. (cca 400 zaměstnanců); Wieland Electric s.r.o. (cca 450 zaměstnanců); Synthomer a.s. (cca 350 zaměstnanců); Léčebné lázně Jáchymov a.s. (cca 600 zaměstnanců) (Hromíř, Dimová, Kříž, Pavelek & Holečková, 2015).

Tabulka 1: Zaměstnanost podle CZ – NACE, 1. kvartál 2018, v tisících zaměstnanců

Odvětví CZ – NACE	ČR celkem	%	Karlovarský kraj	%
Zemědělství, lesnictví a rybářství	144,8	2,8	5,1	3,44
Těžba a dobývání	35,1	0,7	3,0	2,03
Zpracovatelský průmysl	1 446,6	27,5	40,8	27,43
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	54,4	1,0	2,0	1,32
Zásob. vodou; činnosti souvis. s odpady	55,3	1,1	3,1	2,10
Stavebnictví	382,1	7,3	10,8	7,25
Velkoobchod a maloob.; opr. mot. Vozidel	610,3	11,6	12,4	8,35
Doprava a skladování	329,8	6,3	12,4	8,37
Ubytování, stravování a pohostinství	181,3	3,4	9,3	6,23
Informační a komunikační činnosti	158,3	3,0	0,0	0,00
Peněžnictví a pojišťovnictví	117,3	2,2	1,6	1,06
Činnosti v oblasti nemovitostí	50,3	1,0	1,3	0,87
Profesní, vědecké a technické činnosti	263,4	5,0	4,2	2,82
Administrativní a podpůrné činnosti	126,7	2,4	2,7	1,85
Veřejná správa a obrana; pov. soc. zabezp.	343,0	6,5	13,2	8,85
Vzdělávání	354,1	6,7	8,6	5,80
Zdravotní a sociální péče	373,7	7,1	12,7	8,55
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	93,4	1,8	2,4	1,61
Ostatní činnosti	95,4	1,8	3,1	2,06

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje - 2017, 2018a

Dle tabulky 1 je největší počet zaměstnaných ve zpracovatelském průmyslu, což odpovídá i procentu zaměstnaných celorepublikově. Procentuálně je v celorepublikovém srovnání méně zaměstnaných v odvětví: profesní, vědecké a technické činnosti; administrativní a podpůrné činnosti; peněžnictví a pojišťovnictví; informační a komunikační činnosti; velkoobchod a maloobchod a opravy motorových vozidel. Oproti tomu vyšší zastoupení má kraj v odvětví: zdravotní a sociální péče; doprava a skladování; zásobování vodou a činnosti spojené se zacházením s odpady; těžba a dobývání; zemědělství, lesnictví a rybářství.

Tabulka 2: Zaměstnanost v Karlovarském kraji v letech 2015-2016 podle sektoru hospodářství, v tis. zaměstnanců

Sektory hospodářství	2015	2016
Zemědělství, lesnictví a rybářství, těžba a dobývání	5,8	5,5
Průmysl a stavebnictví	31,5	32,4
Tržní a netržní služby	51,4	52,3

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017,2018a

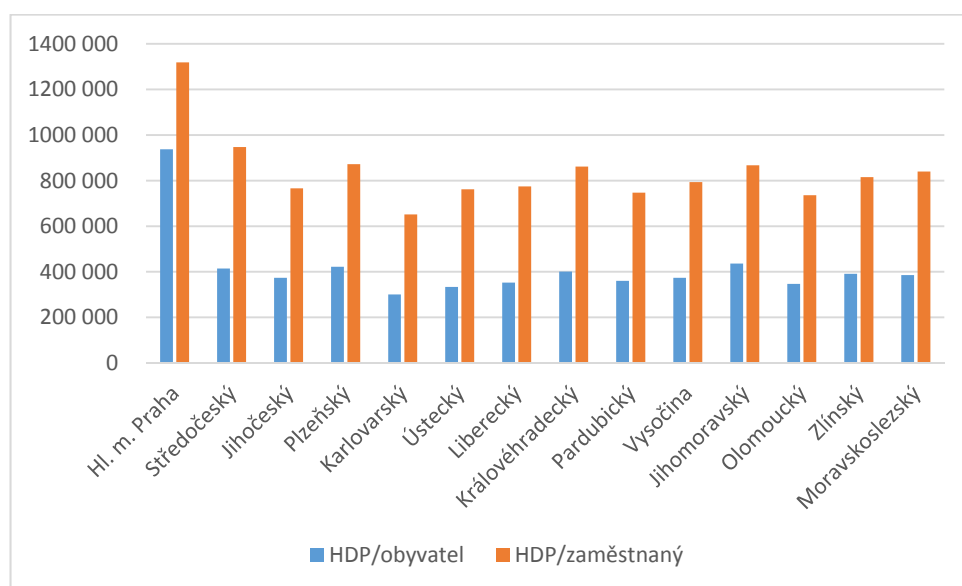
Tabulka 2 ukazuje, že sektorem s největším počtem zaměstnaných lidí jsou tržní a netržní služby. Přibližně o 20 tis. méně pracovníků vykazují průmysl a stavebnictví. Nejméně pracovníků je zaměstnáno v zemědělství a těžbě. Současná ekonomika kraje se vyznačuje velkým podílem sektoru služeb. Tato disproporce souvisí se specifikem kraje, kterým je lázeňství a cestovní ruch. Vysoký podíl služeb však kromě vlivu lázeňství nevypovídá

o vyspělosti Karlovarského kraje. Ve výkonnosti ve skupině tržních služeb, kam patří především služby s vyšší přidanou hodnotou, jako jsou informační, komunikační, vědecké a technické činnosti, kraj výrazně zaostává oproti průměru České republiky. (Regionální inovační strategie Karlovarského kraje, 2018)

Ohledně nezaměstnanosti v jednotlivých okresech kraje je na tom nejlépe okres Cheb, ve kterém je nezaměstnanost 1,58 % (k datu 30. 6. 2018). To je převážně díky průmyslové zóně nacházející se na okraji města Cheb a také kvůli jeho poloze. Díky blízkosti hranic řada rezidentů města dojíždí za prací do Německa. Oproti tomu je na tom nejhůře okres Sokolov, kde nezaměstnanost dosahuje 3,89 % (k datu 30. 6. 2018). (Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, 2018a, c podle Ministerstvo práce a sociálních věcí) Ač se v okrese Sokolov vyskytují velké společnosti jako například Synthomer a.s. či Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., je zde velký nedostatek pracovních míst a nezaměstnanost má strukturální charakter. Vyšší míra nezaměstnanosti je způsobena vývojem tamního chemického průmyslu, kdy některé závody ztrácely svou stabilitu a často měnily své vlastníky. Ruku v ruce s tím docházelo i k postupnému snižování počtu zaměstnanců. Posledním významným vlastníkem chemických provozů je zmiňovaná společnost Synthomer a.s., která se snaží doplnit stavy svých zaměstnanců. Nábor jim ovšem komplikuje nedostatek uchazečů o práci s potřebnou kvalifikací, a také velká fluktuace na určitých pracovních pozicích. Kvůli útlumu těžby snižuje počty svých zaměstnanců i společnost Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., což také přispívá k navýšení nezaměstnanosti.

Nezaměstnanost v kraji může vést k dalšímu odlivu kvalifikované pracovní síly vedoucí k uzavření některých podniků, což by vedlo opět k navýšení tohoto ukazatele.

Obrázek 3: Celorepublikové srovnání HDP na obyvatele a zaměstnance, 2016

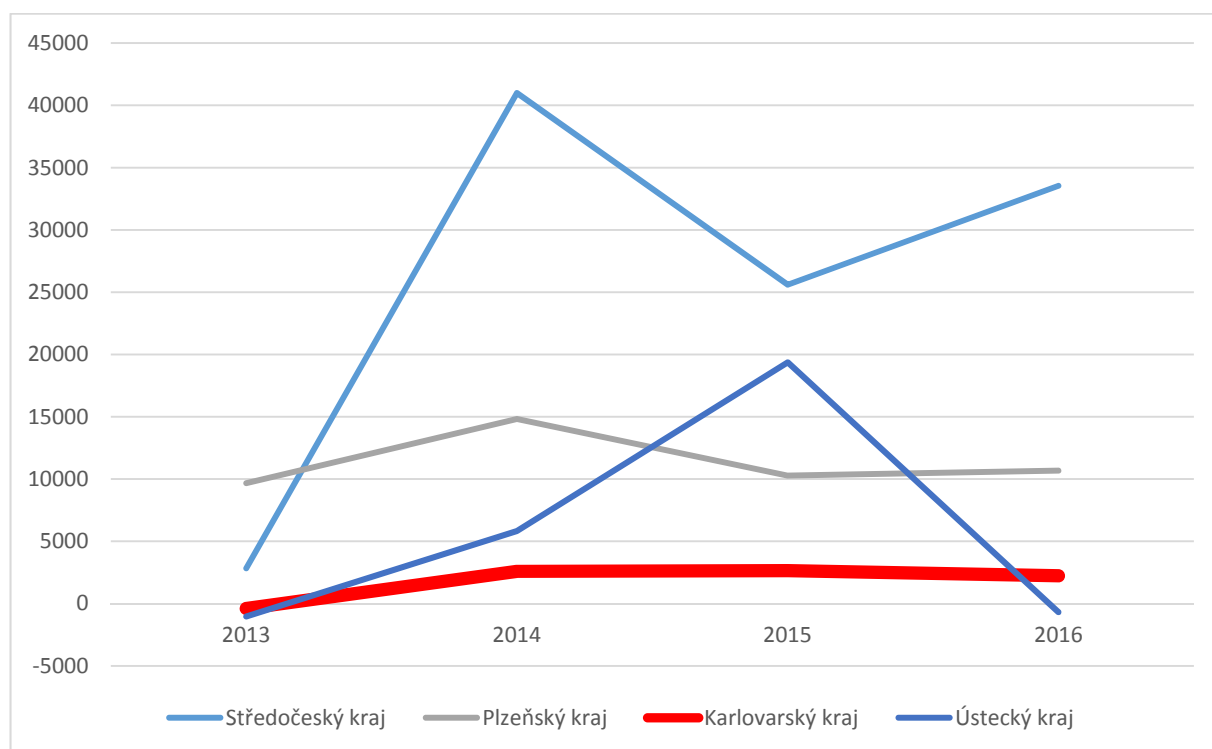


Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017, 2018b

Z obrázku 3 je zřejmé, že v roce 2016 byl podle ČSÚ Hrubý domácí produkt v přepočtu na obyvatele kraje i v přepočtu na zaměstnaného nejnížší ze všech krajů v České republice. Hrubý domácí produkt mezi lety 2014-2016 rostl, ale tempo růstu je pomalé, 1,2-1,7% ročně. To je patrné i z obrázku 4. Podíl na republikovém HDP Karlovarského kraje v roce 2015 a 2016 klesl na 1,9 % z 2 % v roce 2014. V porovnání s ostatními kraji (mimo Prahu) je dynamika růstu HDP téměř beze změn. (Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017, 2018b)

Negativní vývoj mají další významné proměnné ekonomiky. „Hlavní příčiny tohoto vývoje a současného postavení kraje v rámci národní ekonomiky patří nízká produktivita práce, málo vyspělá struktura jeho ekonomiky s velkým podílem odvětví výroby s malou přidanou hodnotou, malý příliv zahraničních investic, malý podíl vysokoškolsky vzdělaných a vysoce kvalifikovaných lidí, absence výzkumné a vývojové základny v kraji. Svou roli hraje i poloha a charakter osídlení kraje.“ (Regionální inovační strategie Karlovarského kraje, 2018, s. 4)

Obrázek 4: Vývoj růstu HDP v sousedních krajích v letech 2013 - 2016, v běžných cenách (v mil. Kč)



Zdroj: ČSÚ: Databáze regionálních účtů, 2018

Průměrný čistý disponibilní důchod domácností činil v České republice v roce 2016 220 470 Kč. Karlovarský kraj byl o 7,23 % pod daným průměrem (204 526 Kč) a mezi kraji se nachází na 9. místě. (ČSÚ, 2018a)

Jak ukazuje tabulka 3, celkový počet ekonomických subjektů v KK od roku 2012 klesá. Pokud se zaměříme na jednotlivé právní formy, počet obchodních společností vzrostl ve sledovaném období o cca 1 100 subjektů. Počet fyzických osob podnikajících podle Živnostenského zákona se snížil cca o 4 700 subjektů. Oproti tomu vzrostl počet podnikatelů v zemědělství o 170 subjektů.

Tabulka 3: Počet registrovaných podnikatelských subjektů v Karlovarském kraji

Rok	Celkem	Obchodní společnosti		Družstva	Státní podniky	Fyzické osoby		
		celkem	z toho akciové společnosti			soukromí podnikatelé podnikající dle ŽZ	zem. podnikatelé	soukromí podnikatelé podnikající dle jiných zák.
2017	75 620	10 248	305	129	5	52 277	740	3 207
2016	75 772	9 978	297	133	6	51 849	717	4 111
2015	75 921	9 715	292	137	5	51 827	713	4 560
2014	76 602	9 466	287	134	6	51 916	606	5 229
2013	76 802	9 275	292	138	6	51 096	570	6 380
2012	83 103	9 122	289	142	9	57 016	594	2 343

Zdroj: ČSÚ: Veřejná databáze, 2018a

Ceny v KK jsou také jedním z faktorů, které přímo ovlivňují jak rezidenty, tak návštěvníky dané lokace. Na základě analýzy spotřebitelských cen u vybraných produktů a služeb za rok 2016 vyšlo, že KK je ve většině případů pod stanovenou průměrnou cenou. Konkrétně z 52 vybraných služeb či produktů jich pouze 34,62 % přesahovalo průměrnou cenu.

Dále na základě zprůměrovaných dat ČSÚ z let 2010-2016 je patrné, že kupní cena 2 283 Kč/m³ u rodinného domu je pátá nejvyšší ze všech krajů ČR. Také pravděpodobně i díky tomu bylo v daném kraji uskutečněno pouze 452 převodů tohoto druhu nemovitosti, což je druhá nejnižší hodnota. První je v tomto ohledu hl. m. Praha, kde se uskutečnilo pouze 96 převodů, ale kupní cena je 7 716 Kč/m³, což je 3 krát více než v KK. Počet převodů rodinných domů v KK je opravdu nízký. Naopak kupní cena bytů je v KK druhá nejnižší v celé ČR (12 384 Kč/m³). Nižší kupní cena byla pouze v Ústeckém kraji. Nejspíše i díky tomu byl počet převodů větší než u předešlé kategorie nemovitostí, zde se KK umístil na 7. místě. Poslední kategorií jsou bytové domy. U tohoto typu nemovitostí skončil KK s kupní cenou 2 697 Kč/m³ jako třetí nejdražší kraj. Co se týče počtu prodeje bytových domů, skončil kraj na 9. místě. (ČSÚ: Katalog produktů, 2018)

Sociální prostředí

Počet obyvatel kraje čítal k 31. 12. 2017 295 686 obyvatel. Obyvatelé KK tvoří 2,8 % obyvatel celé republiky. Za uplynulý rok 2017 došlo k úbytku obyvatel, a to konkrétně o 1 063 osob. Úbytek populace byl zapříčiněn jednak záporným migračním saldem ve výši -410 osob (tzn. převahou vystěhovaných nad přistěhovanými) a pak přirozeným úbytkem -653 (tj. převahou zemřelých nad narozenými). Tabulka 4 ukazuje věkové složení obyvatel kraje v roce 2017, která ukazuje, že procento osob postproduktivním věku převyšuje počet dětí.

Za rok 2017 se na území KK narodilo 2 753 dětí, došlo tedy k mírnému poklesu oproti předešlému roku, kdy se narodilo dětí 2 815. Z celkového počtu narozených dětí se jich 1 654 (60,1 %) narodilo mimo manželství. Jde o druhý nejvyšší podíl v rámci celé České republiky, vyšší podíl vykazuje pouze Ústecký kraj (64,5 %). (ČSÚ: Veřejná databáze, 2018b)

Tabulka 4: Věkové složení obyvatel 2017

0-14 let	15 – 64 let	65 a více let
15 %	65,6 %	19,4 %

Zdroj: ČSÚ: Veřejná databáze, 2018b

Ve srovnání s většinou ostatních krajů ČR disponuje Karlovarský kraj podstatně nižším podílem vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. Nízká nabídka vysokoškolského vzdělávání způsobuje odliv talentovaných lidí mimo KK. Vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří pochází z KK, po studiu raději zůstávají ve městě, kde studovali. Přetrvává zde záporná bilance migrace kvalifikovaných lidských zdrojů. Což je právě jeden z klíčových problémů místních firem - nedostatek vysoce kvalifikovaných profesionálů s adekvátní praxí. (karp-kv.cz) Jak vyplývá z Analýzy příčin odchodu pracovní síly z Karlovarského kraje, nejvíce se lidé usazují v Praze, Plzeňském (hlavně Plzni) a Středočeském kraji. Zajímavou lokalitou pro život je také město Brno. Hlavním důvodem odchodu z kraje je studium a zaměstnání spolu s finančním ohodnocením, dále jsou to lepší možnosti trávení volného času a dopravní dostupnost. (Mepco, 2017a)

Další tabulky ukazují rozdělení vysokoškolských studentů KK v jednotlivých oborech.

Tabulka 5: Počet vysokoškolských studentů technických oborů KK v roce 2016

Stupeň studia	
Bakalářský	667
Magisterský	252
Doktorský	66
Typ studijního oboru	
Inženýrství a strojírenství	405
Výroba a zpracování	55
Architektura a stavebnictví	431
Interdisciplinární programy a kvalifikace	94

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017, 2018b

Tabulka 6: Počet vysokoškolských studentů přírodovědných oborů KK v roce 2016

Stupeň studia	
Bakalářský	202
Magisterský	74
Doktorský	70
Typ studijního oboru	
Biologické a příbuzné vědy	100
Vědy o neživé přírodě	133
Životní prostředí	35
Matematika a statistika	37
Interdisciplinární programy a kvalifikace	40

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017, 2018b

Mezi středoškoláky z KK, kteří plánují pokračovat ve studiu je největší zájem o humanitní studia, dále přírodovědné a umělecké obory. U současných vysokoškoláků bylo důvodem odchodu z kraje především studium technické a pedagogické. (Mepco, 2017a)

Mobilita obyvatel je zajištěna jak železniční dopravou, tak autobusovou i automobilovou dopravou. KK disponuje hustou sítí železnic a silnic I., II. a III. třídy. Vzhledem ke geografickému umístění mají silnice I. třídy nadregionální význam. Slouží jako hlavní spoje do vnitrozemí i do zahraničí. Dálnice D6 je dalším zásadním spojením pro KK, která po svém kompletním dokončení propojí KK s Prahou. Veřejná autobusová doprava nabízí dobré dopravní spojení především mezi většími městy. Místa ležící mimo tato území a místa s nižším počtem obyvatel jsou obsluhována podstatně méně. V KK se dále nacházejí čtyři letiště: v Karlových Varech, v Chebu, v Mariánských Lázních a v Toužimi. Pouze karlovarské letiště má status letiště mezinárodního a provozují se na něm pravidelné linky. Zbylá jsou využívána výhradně pro sportovní a rekreační létání. (Investiční příležitosti v Karlovarském kraji, 2018a)

Karlovarský kraj je zároveň atraktivním krajem pro cizince, ať už se jedná o návštěvníky v rámci cestovního ruchu nebo cizince přijíždějící za jiným účelem. Nejčastěji se jedná o cizince z Vietnamu, kteří sem přijíždějí za prací a cizince z Německa, Ukrajiny, Ruska a Slovenska, kteří se zde rekreují. Návštěvnost kraje za roky 2014-2017 je ukázána v následující tabulce 7. Dochází k nízkému meziročnímu růstu příjezdů nerezidentů.

Tabulka 7: Návštěvnost kraje 2014 – 2017 (počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních)

	2014	2015	2016	2017
Rezidenti	259 348	316 776	362 402	382 977
Nerezidenti	517 323	534 115	586 469	655 293
Celkem	776 671	850 891	948 871	1 038 270

Zdroj: ČSÚ: Veřejná databáze, 2018c

Co se týče srovnání jednotlivých okresů je okresem s největším počtem trvale pobývajících cizinců okres Karlovy Vary, následně Cheb a na posledním místě pomyslného žebříčku se nachází Sokolov. Toto dokumentuje tabulka 8.

Tabulka 8: Procentuální rozdělení cizinců v jednotlivých okresech za rok 2016

	Vietnam	Německo	Ukrajina	Rusko	Slovensko
Celkem	6 598	2 662	2 466	2 266	2 095
Karlovy Vary	52,23%	28,4%	32,36%	16,50%	37,13%
Cheb	36,65%	45,72%	57,02%	77,80%	35,85%
Sokolov	11,12 %	25,88%	10,62%	5,70%	27,02%

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje - 2017, 2018c

Technologické prostředí

Hospodářské zaostávání KK je provázáno zcela minimální inovační aktivitou místních firem. Ačkoliv v kraji schází významnější veřejná výzkumná instituce, nejzávažnějším problémem je zcela minimální rozsah výzkumných a vývojových aktivit v podnikovém sektoru (např. počet výzkumných pracovníků je 25x nižší než je průměr ČR). Pokud bude tato situace přetrvávat a nedojde k intenzivnímu rozvoji inovačně zaměřeného podnikání, lze očekávat další prohloubení ekonomického zaostávání kraje. (Karlovarský kraj, n.d.c). Dle výsledků analýzy aktuálních potřeb aktérů inovačního prostředí KK je za klíčovou překážku bránící podnikům inovovat vnímán nedostatek vlastních finančních zdrojů. K nejproblematičtějším patří dále otázka kvalifikovaných pracovníků. Inovace jsou vyvolávány zejména požadavky stávajících odběratelů a až následně motivuje firmy inovovat nevyužitá existující poptávka. Projevuje se zde zásadní vázanost na odběratele z Německa. Mezi další překážky patří nedostatek financí a vybavení pro realizaci inovací, nevhodně nastavený školský systém (obtížná spolupráce s některými SŠ, absence technicky zaměřené VŠ), nedořešená otázka dálničnického spojení a další problémy, jakými jsou např. neochota obcí spolupracovat s lokálními společnostmi, legislativní omezení a klientelismus. (Mepco, 2017b) Podniky v kraji se ve velké míře soustřeďují na výrobu standardizovaných produktů a komponentů s nízkou přidanou hodnotou. Místní firmy pociťují nedostatek vysokoškolsky vzdělaných profesionálů s adekvátní praxí, ale i kvalitně připravených absolventů středních škol, zejména v technických oborech (včetně učňovských). Většina firem v kraji staví svou konkurenční výhodu na snižování nákladů a importování cizího know-how namísto systematické tvorby znalostí a inovací a jejich zhodnocování na trzích. Inovace pro velkou část z nich slouží jako způsob, jak dohnat konkurenci na trhu a nevytváří dlouhodobou perspektivu pro vytváření nových kvalitních pracovních míst. Zahraniční firmy se soustředí na výrobu jednodušších komponent a dílů s relativně nízkou technologickou náročností.

Vliv inovačních aktivit na ekonomiku kraje je dosud velmi slabý. V kraji nepůsobí téměř žádná výzkumná organizace s inovačním potenciálem. Zdejší inovační systém je velmi málo provázaný a jednotlivé aktivity příliš roztržštěné. Nízká výkonnost kraje ve VaV je silně ovlivňována malým počtem inovačně orientovaných firem, které nedisponují většími týmy věnujícími se VaVa aktivitám. Některé místní firmy mírně zvyšují výdaje na VaV aktivity, což ukazuje na jejich inovační úsilí. Ve firmách, které jsou zapojené do mezinárodních sítí, se uskutečňuje i významný transfer technologií, který není dostatečně zmapován. Veškeré výsledky inovačních aktivit těchto firem jsou předávány zahraničním partnerům, kteří s nimi dále disponují, což mj. znamená, že v tuzemsku tyto aktivity nejsou tak široce prezentovány. Většina inovativních podniků, které i spolupracují s VŠ či jinou vědecko-výzkumnou organizací jsou malé a středně velké domácí firmy. Největší část VaV aktivit se soustřeďuje do oborů strojírenství, kovovýroba, chemie, elektrotechnika a elektronika, plastikářství, výroba

skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot. Síťování mezi firmami a univerzitami nebo vědecko-výzkumnými organizacemi probíhá i přesto, že v kraji jich mnoho nesídlí. (Regionální inovační strategie Karlovarského kraje, 2018)

V této souvislosti se KARP věnuje těmto aktivitám: koordinace aktivit v oblasti rozvoje podnikání, příprava aktivity „Kontaktní místo“, realizace projektu „Smart Akcelerator“, realizace projektu „Podpora činnosti regionální stálé konference Karlovarského kraje“, koordinace a administrace zajištění dotačního titulu „Inovační vouchery“, organizace a participace networkingových setkání, seminářů, workshopů, konferencí (setkání personalistů, konference Zaměstnanost), Karlovarský Business kotel, správa a aktualizace Portálu investičních příležitostí Karlovarského kraje, spolupráce se zástupcem strukturálně postižených regionů na tvorbě analýz a koncepcí, spolupráce a příprava dotačních titulů, zprostředkování nabídek ze sítě Enterprise Europe Network, regionální informační servis a spolupráce s partnery a subjekty na regionální i národní úrovni. (Karlovarská agentura rozvoje podnikání, n.d.c.)

K roku 2016 bylo investováno v kategorii věda a výzkum celkem 173 mil. Kč, což je zdaleka nejméně z krajů ČR. Dále je v KK ze všech ostatních nejméně výzkumných pracovníků. Ač se počet meziročně postupně zvyšuje, stále jich má KK zdaleka nejméně (114), a to se jedná pouze o podnikatelský sektor, vysokoškolští či vládní výzkumní pracovníci nejsou v KK žádní. (ČSÚ: Veřejná databáze, 2018d) Firmy mají v porovnání s ostatními regiony nejmenší potíže se získáváním veřejné podpory. Jako klíčové nástroje a aktivity na podporu inovačního prostředí jsou identifikovány dle Analýzy aktuálních potřeb aktérů inovačního prostředí Karlovarského kraje především: exkurze ve firmách pro studenty, témata na kvalifikační práce, Inovační vouchery, praxe studentů, informační servis (dotace), duální vzdělávání, stáže žáků, monitoring spolupráce se SŠ a VŠ, stáže pedagogů, přednášky odborníků firmy ve školách, společný marketing, letní školy, analytický servis (průzkumy a analýzy), inovační platformy, a networkingové akce. (Mepco, 2017b)

SWOT ANALÝZA

SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky kraje, stejně tak příležitosti a ohrožení kraje. Pro lepší orientaci byla SWOT analýza vypracována podle dílčích částí komplexního systému celého kraje na analýzy ekonomického prostředí a infrastruktury, sociokulturního prostředí a přírodního prostředí. U každé části je vypracována přehledná tabulka a doplňující text. SWOT analýza koresponduje s analýzami, které jsou využity pro potřeby plánování kraje a Karlovarské agentury rozvoje podnikání.

Ekonomické prostředí, infrastruktura

Karlovarský kraj nabízí historický, kulturní i přírodní potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Významná je tradice a prestiž tzv. lázeňského trojúhelníku (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně). Atraktivitu oblasti dále umocňuje i nominace k zápisu na seznam Světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO, o kterou usiluje Hornická kulturní krajina Krušnohoří a Západočeské lázně. Fakt, že se jedná o turistický region, dokazuje počet návštěvníků, kteří v destinaci přenocovali, počet přenocování pro rok 2017 činil 5 160 766. S tímto počtem se kraj řadí hned za hlavní město Prahu, kde dosáhl počet přenocování 18 055 838. (ČSÚ: Veřejná databáze, 2018c)

Další silnou stránkou je výhodná poloha kraje podporující mezinárodní spolupráci se sousedním Německem, jakožto zdrojem investorů a návštěvníků. Strategická je i existence mezinárodního letiště v Karlových Varech a vnitrostátních letišť v Chebu, Mariánských Lázních a Toužimi. Karlovarsko nabízí dobře vybudovanou silniční infrastrukturu, která spojuje kraj s Německem, dále komunikace napojuje hlavní centra osídlení regionu s Plzní, region také disponuje relativně hustou sítí železnic. Ve věci dopravy mohou obyvatelé kraje využívat Integrovaného dopravního systému (IDOK), jenž byl zaveden pro podporu dopravní obslužnosti kraje.

Průmyslové zóny nacházející se v kraji se stále rozrůstají o podniky přinášející nové technologie zjednodušující pracovní procesy a dodržující ekologický program GoGreen (př. DHL Supply Chain Estée Lauder viz Logistika, 2017), dále je k dispozici dostatek ploch pro rozvoj podnikání s výhodnou polohou. S výstavbou dalších míst pro podnikání souvisí také nabídka nových pracovních příležitostí, které kraji pomáhají postupně snižovat podíl nezaměstnaných, ten činil 3,3 %, k datu 31. 11. 2017 (ČSÚ: Veřejná databáze, 2018a), oproti roku předchozímu tedy o celé 2 % nižší.

Ke slabým stránkám regionu patří zejména hrubý domácí produkt na obyvatele, který je nejnižší ze všech krajů v České republice. Čistý disponibilní důchod domácností dosahuje také velmi nízkých hodnot, hůře už jsou na tom jen kraj Ústecký, Olomoucký, Zlínský, Liberecký a Moravskoslezský. (ČSÚ, 2018a) Průměrná měsíční mzda obyvatel je ve srovnání s ostatními kraji nejnižší - pro rok 2016 činila 25 006 Kč, přičemž republikový průměr byl 29 061 Kč. (ČSÚ, 2018b)

Velmi slabé (nejnižší v ČR) jsou investice do výzkumu a inovací. Pro příklad v roce 2016 vynaložil KK 173 mil. Kč a kraj s druhou nejnižší částkou vynaloženou na výzkum a vývoj, Ústecký kraj, v témže roce 862 mil. Kč. (ČSÚ, 2018c)

Mimo statistických ukazatelů měřících vstupy do oblasti vědy a techniky existuje i patentová statistika. Dle statistiky počtu udělených patentů můžeme posoudit úspěšnost výzkumné,

vývojové a inovační činnosti v Karlovarském kraji, z celkových 675 patentů udělených za rok 2016 v České republice bylo přisouzeno pouze 5 patentů ve prospěch KK. Opět se jedná o nejnižší počet v republikovém srovnání. (ČSÚ, 2018c)

Za nízkou úroveň v oblasti vědy, výzkumu a inovací stojí také nedostatečná základna zaměstnanců pracujících v oblasti výzkumu a inovací, s 264 pracovníky zaujímá kraj opět poslední příčku. (ČSÚ, 2018k) Jistou měrou k tomu přispívá i odchod talentovaných středo- a vysokoškoláků mimo region (Mepco, 2017a). Na území kraje nemá sídlo žádná veřejná výzkumná instituce.

S ohledem na polohu regionu je také problematické, že na všech školách je prvním povinným cizím jazykem angličtina a němčina pak bývá upozadována. A i přes snahu např. Euregia Egrensis a dalších organizací, které podporují výuku němčiny, není znalost němčiny dostatečná.

V Analýze inovačního potenciálu firem Karlovarského kraje (2010) je uvedeno, že v regionu chybí podpůrná odvětví jako např. consulting, projektanti a konstruktéři, kteří ovlivňují konkurenceschopnost podniků.

Příležitostí pro kraj může být trend podpory výzkumu a investic ze strany státu. Tento trend by napomohl hlavně menším podnikům ve snaze zavedení modernějších technologií. Dále by mohla být uskutečněna podpora vysokoškolských studentů začleněním do praxe během doby jejich studia, a po jeho ukončení nástup do plného pracovního úvazku, či navázání spolupráce místních podniků s vysokými školami z okolních krajů, přičemž by došlo ke zvýšení podílu kvalifikované a vysokoškolsky vzdělané pracovní síly, a zlepšení problematiky odlivu absolventů. Dále by mělo docházet k postupnému zvyšování kvality vzdělávání, větší orientace výuky na informační technologie a systémy. Příležitostí pro kraj by rozhodně bylo navyšování průměrné mzdy z důvodu stále klesající nezaměstnanosti. Rezidenti zkoumaného území by mohli uvažovat o začátku podnikání, a to zejména z důvodu nízké konkurence (velkého potenciálu vzhledem k nízké úrovni současných podnikatelských subjektů). Pro rozvoj podnikání by přispěl rozvoj informačního servisu, poradenská činnost a pobídky finančního rázu. (Mepco, 2017a) V současné době KK poskytuje stipendia žákům SŠ a studentům VŠ, kteří se zaváží, že budou po určité době po absolvování studia působit na území KK.

Hrozba by mohla nastat v období hospodářské recese, kdy by došlo k odlivu investorů v oblastech průmyslových zón a útlumu výroby. Nejistá je i budoucnost těžby hnědého uhlí a koncepce vývoje jejích limitů. Ohrožením je skupování nemovitostí cizinci, a to především v lázeňských centrech kraje, které nemá žádné legislativní zastřešení. Problémem je také nadměrná produkce absolventů škol v oborech, které jsou nesourodé se zaměřením regionální ekonomiky.

Tabulka 9: SWOT – ekonomické prostředí, infrastruktura

Silné stránky	Slabé stránky
cestovní ruch, tradice lázeňství	hrubý domácí produkt na obyvatele
poloha kraje	čistý disponibilní důchod domácností
rozrůstající průmyslové zóny	nekvalifikovaná pracovní síla
letišť	jazyková vybavenost obyvatel (němčina)
výhodná dopravní dostupnost mezi centry	odliv absolventů vysokých škol
plochy pro rozvoj podnikání	ceny nemovitostí
nominace k zápisu na Seznam UNESCO	investice do výzkumu a inovací

klesající míra nezaměstnanosti	silniční infrastruktura
Příležitosti	Hrozby
podpora výzkumu a investic	opuštění průmyslových zón
Intenzivnější spolupráce s podniky při vzdělávacím procesu	budoucnost těžby hnědého uhlí
zvyšování kvality vzdělávání ve struktuře odpovídající trhu práce v kraji	skupování nemovitostí cizinci

Zdroj: vlastní návrh podle výše uvedených zdrojů, 2018

Sociokulturní prostředí

Ve věci sociokulturního prostředí je silnou stránkou nejnižší počet trestných činů a dopravních nehod v České republice. (ČSÚ, 2018d) Dále kraj vykazuje, hned po Praze, nejvyšší podíl obyvatel žijících v domech napojených na veřejnou kanalizaci. (ČSÚ, 2018e) Kraj nabízí dostatečnou kapacitu v domovech pro seniory, a zvyšuje tak životní úroveň osob s omezenou soběstačností. (ČSÚ, 2018f)

V oblasti lázeňského trojúhelníku se každoročně koná několik významných kulturních akcí. K těm nejtradičnějším patří zahajování lázeňské sezóny, kdy městy prochází průvod, světí se prameny, probíhají mše a koncerty. Zahájení sezón v lázeňských centrech probíhá vždy v průběhu května. Velmi prestižní akcí konající se v Karlových Varech je Mezinárodní filmový festival, který každoročně prezentuje až 200 filmů z celého světa. V Mariánských Lázních je nabízen zájemcům vážné hudby Chopinův festival s vystoupením známých interpretů a dirigentů z celého světa, pro oživení zvyků, tanců a lidové hudby Karlovarského kraje, se koná Karlovarský folklorní festival. (Štemberová, 2017) Pro sportovní vyžití je KK celkem dobře vybaven. Zájemci o cyklistiku zde mohou objevit téměř 2 000 km značených tras. Díky zachovalé přírodě a nabídce zajímavých lokalit jsou rozvinuté i naučné a turistické stezky, zmínit můžeme například Naučnou stezku Božídarské rašeliniště, Horní Blatnou či Kladskou. Oblíbenosti se také těší golf, vodáctví i zimní sporty. V oblasti sportovních aktivit má kraj i poměrně dobrou a moderní infrastrukturu jak pro indoorové, tak pro outdoorové sporty.

Slabou stránkou je nízký věk dožití obyvatel. V republikovém srovnání mají obyvatelé kraje třetí nejnižší naději dožití, obyvatelé se v průměru dožívají věku 74,4 roky u mužů, a u žen je to 80,7 let. Kraj také trápí úbytek populace. Obdobně jako v jiných krajích má obyvatelstvo méně příznivé věkové složení, v předproduktivním věku se nachází pouze 15 % obyvatelstva, v produktivním věku pak zhruba 66 %, a poproduktivního věku dosahuje téměř 19 % populace, což do budoucna povede k růstu ekonomické zátěže systému důchodového zabezpečení a problémům ve financování zdravotní péče. (ČSÚ, 2018g)

Nízká vzdělanost je dalším nedostatkem KK - jen 7 % obyvatel má vysokoškolské vzdělání, což je nejméně z celé ČR. Tato skutečnost může být zapříčiněna i absencí vysoké školy v kraji. Avšak dle dotazníkového šetření (Analýza příčin odchodu pracovní síly z Karlovarského kraje) by potenciální studenti měli zájem o širší nabídku vysokých škol, zejména pak technického zaměření, která by dosahovala vysoké prestiže. Pokud by kraj dokázal poptávku uspokojit, studenti by neměli důvod KK z důvodu nabytí vzdělání opouštět, a po absolvování by s největší pravděpodobností uplatnili své vědomosti v některé z místních firem. Dalšími žádanými studijními obory jsou dle zmiňovaného výzkumu pedagogika, všeobecné lékařství a přírodovědné obory (Mepco, 2017a, blíže viz předchozí oddíl PEST analýza).

Kraj disponuje nabídkou 135 knihoven, 26 muzeí, 10 kin a 6 významnějšími galeriemi. V rámci celorepublikového srovnání tato čísla nejsou příliš vysoká. (ČSÚ, 2018h) Obyvatelstvo kraje

pořádá jen omezeně občanské akce a vykazuje známky slabé sociální soudržnosti. Tato problematika je spojena s odsunem německých obyvatel po 2. světové válce, kdy byla většina obyvatelstva obměněna.

K příležitostem můžeme zařadit trend podpory komunitních akcí, posilování a upevnění soudržnosti obyvatelstva. Obecně se obyvatelstvo ČR postupně stále více zajímá o nové technologie, obnovitelné zdroje a snaží se žít zdravým životním stylem. Není to sice specifické pro KK, ale při nastavování komunikačních apelů je to třeba vzít v potaz.

Kraj se potýká delší dobu s odlivem mozků do zahraničí (Německo) nebo dalších krajů České republiky (především Praha, Plzeňský, Středočeský nebo Jihomoravský kraj). (Analýza příčin odchodu pracovní síly z Karlovarského kraje, 2017). Zároveň se zde vyskytuje hrozba imigrace sociálně slabších obyvatel vyvolávající sociální problémy, a to především z důvodu vyhledávání levné pracovní síly pro obsazení pracovních míst do nově vzniklých průmyslových areálů. Dle dotazníkového šetření (2017) téměř 82 % respondentů studujících v kraji neplánuje žít v dané obci po většinu svého života, a to z důvodu nepřizpůsobivých obyvatel a sociálně-patologických jevů s nimi spojených. Dále si více než polovina dotazovaných myslí, že Karlovarský kraj není v současné době příznivý pro založení rodiny. (Mepco, 2017a)

Tabulka 10: SWOT – sociokulturní prostředí

Silné stránky	Slabé stránky
nízká kriminalita	nízká naděje na dožití
nízký počet dopravních nehod	úbytek obyvatelstva
významné kulturní akce (jednorázové)	nedostatek kulturně-zábavného vyžití pro obyvatele v průběhu celého roku
	nízká vzdělanost obyvatelstva
	malá sociální soudržnost
Příležitosti	Hrozby
zájem o komunitní akce	odliv obyvatel v produktivním věku
využívání nových technologií	imigrace sociálně slabších obyvatel
zájem o zdravý životní styl	trend stárnutí populace

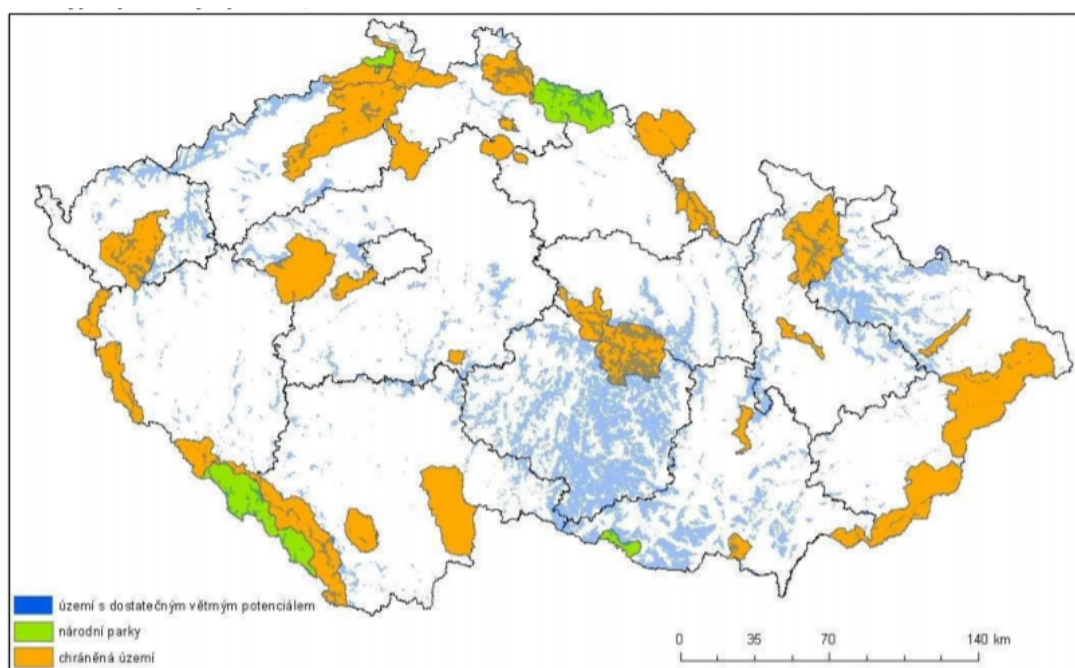
Zdroj: vlastní návrh podle výše uvedených zdrojů, 2018

Přírodní prostředí

Hlavní předností Karlovarského kraje je výskyt přírodních léčivých zdrojů, které udávají regionu lázeňský charakter. Lesnatost kraje a vysoké množství parků pak dotváří ideální místo pro rekonvalescenci lázeňských hostů. Další předností kraje v oblasti přírodního prostředí je nejnižší produkce komunálního a podnikového odpadu v České republice. (ČSÚ, 2018i) Kraj vyniká nejvyšším podílem ekologicky obhospodařované půdy dosahujícím 43 % na celkové zemědělské půdě. (MŽP, 2015) Dále dochází ke zlepšování technologií při těžbě hnědého uhlí, s důrazem na snižování vlivu na životní prostředí.

Naopak ke slabým stránkám můžeme zařadit nízké investice na ochranu životního prostředí, v menší míře pak přispívají už jen Kraj Vysočina, Jihočeský a Liberecký kraj. (ČSÚ, 2018j) Příroda kraje, především oblast Sokolovské pánve, je z velké části ovlivněna povrchovou těžbou hnědého uhlí. Postupná rekultivace pak částečně zlepšuje pohled na oblasti postižené těžbou. Největší podíl na výrobě energie v kraji ale ponesou i do budoucna tepelné elektrárny, jelikož jeho přírodní podmínky nejsou pro výstavbu větrných a vodních elektráren příznivé. Větrný potenciál kraje zobrazuje následující obrázek.. Podíl větrných elektráren na výrobě elektřiny je celorepublikově 0,6 %, v KK se jedná o 1,7 %, což je v mezikrajském srovnání třetí nejvyšší hodnota. Oproti parním elektrárnám (58 %) nebo paroplynovým elektrárnám (38,4 %) se ale jedná o zanedbatelný podíl. (ČSÚ: Statistická ročenka Karlovarského kraje - 2017, 2018d)

Obrázek 5: Území s dostatečným větrným potenciálem vs. velkoplošná chráněná území



Zdroj: Chalupa & Hanslian, 2015

Hluková zátěž je v kraji relativně nízká. Hladinou hluku nad mezní hodnoty je exponováno 3,7 tisíce obyvatel, tj. 1,2 % obyvatel kraje. Významněji jsou hlukem ze silniční dopravy v kraji zasaženy obce ležící v blízkosti hlavních dopravních spojů (Cheb, Karlovy Vary, Velká Hleďsebe). (CENIA, 2016)

Do příležitostí můžeme zařadit vhodné využití finančních zdrojů pro rekultivaci přírody a podpory drobných zemědělských subjektů, a zájem obyvatelstva o problematiku životního prostředí. Tyto aktivity a tendence přispívají k lepším životním podmínkám v kraji, k vyšší vybavenosti sportovně-rekreačních aktivit a také k lepšímu životnímu prostředí kraje. Zvýšený

zájem o životní prostředí je opět celospolečenským trendem, který v Karlovarském kraji může být zdokladován kauzou pálení toxických kalů z Ostravska ve Vřesové. Tato kauza byla široce medializována v první polovině roku 2018 a vyvolala aktivitu obyvatel.

Jednou z nejzávažnějších hrozeb pro kraj je ohrožení lázeňských pramenů jak těžbou a zpracováním hnědého uhlí, tak rozšiřující se výstavbou nové infrastruktury. Rozrůstající se průmyslové areály pak mohou ohrožovat přírodní prostředí vypouštěním odpadních vod a následným znečištěním podzemní vody.

Tabulka 11: SWOT – přírodní prostředí

Silné stránky	Slabé stránky
výskyt pramenů	nízké investice na ochranu ŽP
lesnatost kraje	devastace přírody těžbou
ekologické hospodaření	omezené možnosti využití alternativních zdrojů energie
lepší technologie při těžbě hnědého uhlí	
nízký objem vyprodukovaného komunálního a podnikového odpadu	
Příležitosti	Hrozby
vhodná alokace finančních zdrojů	znečištění podzemní vody
zájem obyvatelstva o ŽP	ohrožení lázeňských pramenů těžbou

Zdroj: vlastní návrh podle výše uvedených zdrojů, 2018

CÍLOVÉ SKUPINY

Cílové skupiny strategie vycházejí z cílových skupin RIS3 a jsou logicky rozděleny do 4 základních cílových skupin, které mají v rámci strategie hlavní význam. Ke snížení počtu cílových skupin (oproti RIS3) bylo přistoupeno z důvodu lepší práce a přehlednosti strategie. Označení těchto čtyř cílových skupin nelze vnímat doslovně. Například je zřejmé, že rodiče, žáci, studenti či čerství absolventi nejsou vzdělávací institucí per se, ale je možné je zasáhnout právě s využitím škol, což je vysvětleno v dalším textu.

V případech konkrétního zaměření na jeden dílčí a specifický segment je strategie schopna identifikovat konkrétní cíle a plán v akčních plánech pro jednotlivé časové období (viz *Návrhová část*).

Obrázek 6: Cílové skupiny



Zdroj: vlastní návrh, 2018

Veřejné instituce

Veřejné instituce jsou tvořeny především obcemi a městy v regionu, ale dále i veřejnými, neziskovými a dalšími organizacemi poskytujícími znalosti nebo jinou službu veřejnosti. Mohou mít v gesci rozvoj VaVal, podnikání, vzdělávání.

Fungování a činnost veřejných institucí má bezesporu velký vliv na práci, uplatnění ale i komunikaci s potenciálními zaměstnanci v kraji. Stejně tak mají tyto instituce vliv na inovační efektivnost firem v daném regionu a na jejich snahu tuto efektivnost zvyšovat.

Spolu s touto snahou by instituce měly podporovat obecnou snahu podniků k vyšší efektivnosti skrze inovace. Nástrojem k podpoře této snahy by se mohlo stát zvýšení povědomí o významu inovačního ekosystému a jeho aktivní podpory samotnými zástupci veřejných institucí mezi jejich zaměstnanci.

Zaměstnanci

Cílová skupina zaměstnanci je tvořena cílovými skupinami, které vychází z RIS3:

1. zaměstnanci firem zabývajících se VaVaI a transferem technologií a
2. absolventy VŠ, VOŠ a SŠ z kraje a mimokrajských vzdělávacích pracovišť.

Do skupiny zaměstnanců by se řadili zaměstnanci podniků v kraji ať už ve veřejné či soukromé sféře. Jejich nástrojem pro uskutečnění cílů této marketingové strategie by mohlo být například motivování nově příchozích zaměstnanců k budování kariéry v regionu a postupné vytváření vztahu k regionu, což by v ideálním případě mělo za následek úbytek odcházejících zaměstnanců do jiných krajů nebo do ciziny.

Vzdělávací instituce

Vzdělávací instituce jsou tvořeny jak pedagogy, tak studenty a absolventy. Proto tato cílová skupina sdružuje cílové skupiny z RIS3: pracovníci VŠ a VaV organizací, čerství absolventi VŠ a SŠ, současní studenti VŠ, VOŠ a SŠ, školy a jejich management, rodiče žáků (ZŠ, SŠ).

1. pedagogové a vedení škol nebo výzkumných pracovišť

Jedná se o osoby, které mají zásadní vliv na současné i potenciální kandidáty o zaměstnání v kraji a také významně ovlivňují inovativní kapitál z pohledu lidských zdrojů. Cílem těchto osob je získat partnery pro výuku a zatraaktivnění vyučovaných předmětů, nebo rozšířit možnosti uplatnitelnosti studentů v budoucím zaměstnání. Proto vyhledávají možnosti odborných přednášek, praxí, stáží nebo exkurzí do podniků a institucí jejich oboru. Dále se může jednat o vytvoření bližší spolupráce na konkrétní téma, které přichází z praxe, tzv. transfer znalostí. Jako příklady v současnosti identifikovaných vzdělávacích subjektů RIS3 mohou sloužit: Západočeská univerzita v Plzni, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje, Vysoká škola finanční a správní, Výzkumný ústav nerudných surovin Karlovy Vary-Všeborovice a Balneologický institut Karlovy Vary, o.p.s.

2. mladí lidé studující střední školu zakončenou maturitní zkouškou

Jde o skupinu lidí, kteří si často ještě nemusí mít jasno o svém budoucím profesním životě, i přestože studují vybranou školu. Žáky by bylo vhodné už v době jejich studia orientovat na profese, v nichž má kraj nedostatky a vytvořit jim tak velkou šanci na uplatnění po zakončení školy. To lze podpořit například kariérním poradenstvím a v dalších fázích jejich života pak nabídkou celoživotního vzdělávání.

Tabulka 12: Počet žáků středních škol, 2016/2017

Žáci středních škol s maturitou pro rok 2016/2017	
Počet:	4259
Žáci gymnázií pro rok 2016/2017	
Počet:	3366

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje - 2017, 2018f

3. lidé studující vysokou školu

Vysokoškolští studenti ve velké většině případů netuší, kde začnou svoji profesní kariéru. Právě tato cílová skupina je podstatnou při řešení problematiky nedostatku kvalifikovaných pracovních sil. Při spolupráci vysokých škol s perspektivními firmami v kraji by tak dostali příležitost pro praxi ve svém zaměření už v době studia a připravili se tak na plynulý přechod do pracovního procesu. Firmy by byly zároveň obohaceny o kvalifikované pracovníky s inovativním myšlením.

Tabulka 13: Počet studentů a absolventů s bydlištěm v Karlovarském kraji 2016

Celkem	Vzdělávání a výchova	Umění a humanitní vědy	Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy	Obchod, administrativa a právo	Přírodní vědy, matematika a statistika	Informační a komunikační	Technika, výroba a stavebnictví	Zemědělství, lesnictví, rybářství a veterinářství	Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky	Služby
Studenti										
5 551	701	528	612	1 114	345	239	985	175	576	338
Absolventi										
1 316	199	119	202	263	66	37	178	43	96	117

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017, 2018f

Podniky

Cílová skupina podniky vychází z cílových skupin RIS3, kde jsou v této širší skupině z důvodu přehlednosti marketingových cílů a akčních plánů zařazeny: investoři a firmy (existující i nově vznikající).

1. potenciální/začínající podnikatelé

Podnikatelé mohou zvýšit počet atraktivních pracovních míst, která by měla pro kraj pozitivní přínos. Právě větší počet atraktivních pracovních míst je zásadním faktorem pro studenty/absolventy, kteří hledají své uplatnění, a s tím častokrát spojené místo jejich pobytu.

Podnikatele by mohla lákat celkem nízká úroveň mezd pro své potenciální zaměstnance, což by mohlo snižovat náklady na práci. Veřejná správa měst a kraje se snaží začínající podnikatele podporovat, a to například poskytováním důležitých informací v přehledné formě na webových stránkách jednotlivých měst a pomocí informačního servisu Karlovarské agentury rozvoje podnikání. Podle Českého statistického úřadu (2018) bylo v roce 2017 v Karlovarském kraji 57 415 podnikajících fyzických osob a 18 205 právnických osob.

2. inovativní podniky a úspěšné podniky

Jedná se o podniky, které využívají výsledků výzkumu a vědy pro svou práci. Dá se mluvit i o příkladech dobré praxe, kterými by se měly ostatní firmy inspirovat a se kterými by ostatní podniky měly spolupracovat. Tyto podniky by měly být při iniciaci partnerství a aktivně se účastnit procesu síťování. S ohledem na inovace se jedná o podniky, které jsou zaměřené na technické obory (high-tech), ale i na podniky, které využívají netechnické znalosti (design, marketing atd.). Jako příklady mohou sloužit například podniky identifikované v RIS3: ASTOS Machinery a.s., BONNEL TECHNOLOGIE, spol. s r.o., Car Trim k. s., ept connector s.r.o., G. Benedikt Karlovy Vary s.r.o., G D K spol s r.o., K M K GRANIT a.s., KORNET s.r.o., Lamela Electric, a.s., o.z. Kabelovna Chyše, Léčebné lázně Jáchymov, Lias Vintířov, lehký stavební materiál k.s., MOSER, a.s., Petainer Czech Holdings s.r.o., Sedlecký kaolin a.s., Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., Thun 1794 a.s., WITTE Nejdek, spol. s r.o.

3. podniky s inovačním potenciálem

Jedná se o podniky, ve kterých by měla převažovat tendence vlastního výzkumu či tvorby inovací uvnitř podniku namísto toho, že pouze přejímají inovace z externího prostředí a exportují produkty dále. Jako příklady mohou sloužit například podniky identifikované v RIS3: AMT s.r.o., BVD PECE spol. s r.o., Elektroporcelán Louny a.s., divize Merklín, Fornax a.s., Chodos Chodov, s.r.o., Imperial Karlovy Vary a.s., Lázně Františkovy Lázně a.s., Realistic, a.s.

ANALÝZA VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ

Grafy znázorňují aktuální trendy ve vývoji struktury komunikačních kanálů a jejich dopad na cílové skupiny. Výzkum prováděla VŠE Praha v roce 2018 a Katedra marketingu, obchodu a služeb, Fakulty ekonomické ZČU.

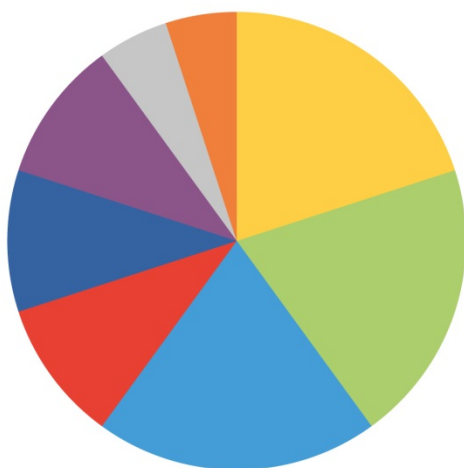
V rámci výzkumu měst v České republice byly studenty analyzovány komunikační kanály v celkem 32 městech. Z obrázku 7 je patrné, že nejčastěji jsou používány pravidelná periodika, internetové stránky a sociální sítě.

Obrázek 7: Analýza využití komunikačních kanálů – Česká republika

Česká republika

Bylo dotazováno 32 měst v České republice.

Internetové stránky	21%	21
Sociální sítě	19%	19
Pravidelná periodika (deníky, týdeníky, krajské listy)	22%	22
TV a rozhlas	12%	12
Veřejné vývěsky a tabule	10%	10
Infocentra	9%	9
Inzeráty, reklamy, letáky	4%	4
Mobilní aplikace	3%	3



počet odpovědí / počet oslovených

98 / 167

Zdroj: vlastní návrh dle dat ZČU a VŠE, 2018

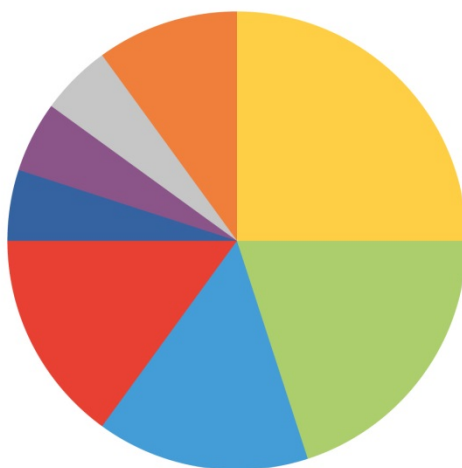
Pro sledování obecného trendu poměru využití komunikačních kanálů uvádíme výsledky několika průzkumů VŠE ve vybraných zemích. Průzkumy mají různou metodiku a slouží pro zjištění klíčových trendů.

Obrázek 8: Analýza využití komunikačních kanálů – Německo

Německo

Data získaná z 30 velkých měst na území Německa
(data od roku 2015-2018)

Internetové stránky	26%	30
Sociální sítě	22%	25
Pravidelná periodika (deníky, týdeníky, krajské listy)	14%	16
TV a rozhlas	15%	17
Veřejné vývěsky a tabule	5%	6
Infocentra	5%	6
Inzeráty, reklamy, letáky	2%	2
Mobilní aplikace	11%	13



počet odpovědí / počet oslovených

115 / 182

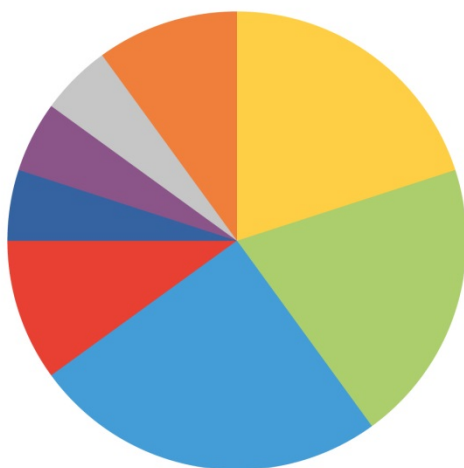
Zdroj: vlastní návrh, 2018

Obrázek 9: Analýza využití komunikačních kanálů – Anglie

Anglie

Výzkum z roku 2017 - odpovědělo necelých 50 % vedoucích pracovníků komunikujících s veřejností.

Internetové stránky	22%	32
Sociální sítě	20%	29
Pravidelná periodika (deníky, týdeníky, krajské listy)	24%	35
TV a rozhlas	10%	15
Veřejné vývěsky a tabule	4%	6
Infocentra	7%	10
Inzeráty, reklamy, letáky	5%	7
Mobilní aplikace	8%	12



počet odpovědí / počet oslovených

145 / 273

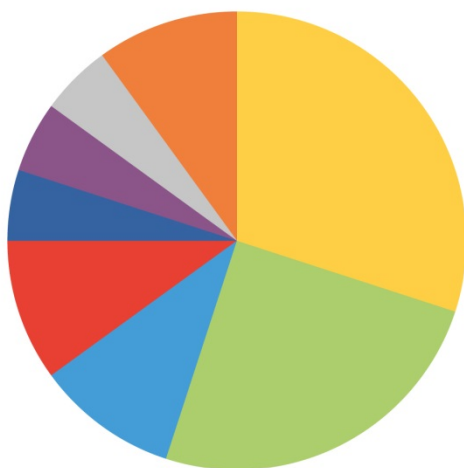
Zdroj: vlastní návrh, 2018

Obrázek 10: Analýza využití komunikačních kanálů – Belgie

Belgie

Data získaná z velkých měst, jako je primárně Brusel, Antverpy, Gent, Charleroi, Lutych, Bruggy (data 2016-2018)

Internetové stránky	28%	22
Sociální sítě	24%	19
Pravidelná periodika (deníky, týdeníky, krajské listy)	11%	9
TV a rozhlas	11%	9
Veřejné vývěsky a tabule	6%	5
Infocentra	5%	4
Inzeráty, reklamy, letáky	3%	2
Mobilní aplikace	12%	10



počet odpovědí / počet oslovených

80/ 113

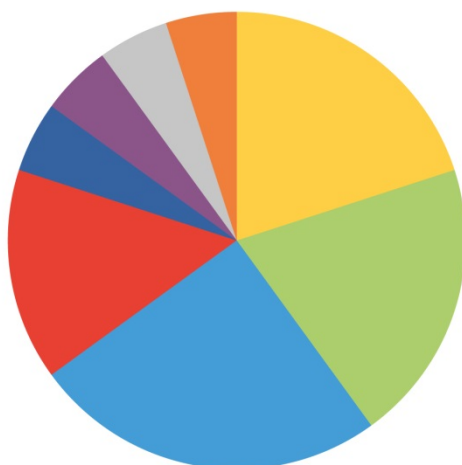
Zdroj: vlastní návrh, 2018

Obrázek 11: Analýza využití komunikačních kanálů – Rusko

Rusko

Data získaná z 20 největších měst v Rusku
(data od roku 2014-2018)

Internetové stránky	20%	31
Sociální sítě	18%	28
Pravidelná periodika (deníky, týdeníky, krajské listy)	26%	40
TV a rozhlas	13%	20
Veřejné vývěsky a tabule	7%	11
Infocentra	6%	9
Inzeráty, reklamy, letáky	3%	5
Mobilní aplikace	7%	11



počet odpovědí / počet oslovených

154 / 204

Zdroj: vlastní návrh, 2018

Z obrázků 8-11 je patrné, že klíčovými médii využívanými v komunikaci měst jsou internetové stránky, sociální sítě a pravidelná periodika, a to jak v České republice, tak v zahraničí. To je třeba zohlednit při nastavování komunikačních kampaní. Je třeba vždy využívat integrované marketingové komunikace, žádný ze sledovaných komunikačních kanálů nelze a priori vyloučit z komunikačního mixu. Je třeba především dbát na propojenost využívaných komunikačních kanálů. Principiálně lze samozřejmě v současné komunikační praxi pozorovat upřednostňování internetu a sociálních médií, zvláště pro mladší cílové skupiny. Až při operativním nastavení konkrétních kampaní (většinou ve spolupráci s komunikační/mediální/reklamní agenturou) je možné definovat smysluplné měřitelné indikátory. Je třeba brát v potaz nákladovost měření přínosu kampaně vůči jejímu celkovému rozpočtu.



PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE



PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Na území Karlovarského kraje můžeme zjednodušeně sledovat dva fenomény: méně rozvinutý prostor venkovského charakteru a menší města a regiony se zátěží těžebního a jiného průmyslového odvětví s poškozenou image. Níže uvedené příklady ukazují příklady řešení obou typů situací.

Landkreis Cham (bavorský zemský okres Cham)

Zemský okres Cham leží na hranicích s Českou republikou a je spíše venkovským územím. Po mnoho let bojoval s nevýhodami své polohy na uzavřené hranici, kdy ho bylo možné označit za periferii v kontextu bavorském i německém. Tím pádem zde existovaly problémy s image i problémy strukturální. Avšak od roku 1997 můžeme v tomto regionu pozorovat významné zlepšení situace. Zemský okres v této době nastartoval nový přístup k udržitelnému regionálnímu rozvoji a využíval k tomu také zajímavých regionálně marketingových přístupů. Celý proces odstartovala obsáhlá analýza image regionu, která následně nastavila dlouhodobou vizi a strategii regionu, kterou se daří naplňovat.

Z regionu, kde převažovala textilní, sklářská a kožedělná výroba a zpracování dřeva, se dnes stal region zaměřený na elektrotechnický a strojírenský průmysl (např. mechatronika, firmy s vysokou přidanou hodnotou), a také na turismus, zpracování dřeva, sklářství, ale zčásti i textilní výroba zůstávají.

Z hlediska rozvojových strategií je kladen klíčový důraz na vzdělávání (ve firmách i v regionu – podporu vysokých i středních škol spolupracujících s firmami v oblasti vzdělávání i aplikovaného výzkumu), podporu podnikatelských záměrů a podporu vzniku inovací.

Regionální marketing je založen především na ambasadorech, jejichž využívání je velmi propracované. Celkově pro region aktivně „pracuje“ 800 osob. Činnost ambasadorů je chápána spíše jako široce zaměřená aktivita (než jako cílená podpora „prodeje“ v zahraničí) a má působit i dovnitř regionu, tj. má v podstatě za cíl „dobře mluvit o regionu“. Díky této aktivitě se navíc o regionu píše v mnohých publikacích, získal za svoje aktivity různé ceny, což jej opět dále propaguje.

V regionu se podařilo nastartovat bottom-up procesy, kdy se na propagaci regionu dlouhodobě aktivně podílejí samotní obyvatelé regionu a především jeho lídři. Zemský okres Cham byl například jedním z prvních regionů, který využil pro svoji propagaci plachet nákladních automobilů. Přičemž ale s myšlenkou přišel místní dopravce a místo na svých kamionech poskytl zdarma. Dále pak mnoho regionálních firem integrovalo logo kraje do své obchodní korespondence, na vizitky svých manažerů a ukazuje tak sounáležitost s regionem. A navíc tyto aktivity probíhají dlouhodobě. „Nejdůležitějším reklamním nástrojem jsme my sami.“

V komunikaci zemský okres používá příklady úspěšných firem z regionu (viz níže image video). V regionu existují kontaktní sítě mezi firmami, vzdělávacími a výzkumnými institucemi a veřejnou správou. Daří se jejich aktivity zajímavě propojovat i s volnočasovými nabídkami – např. furthský drak (viz příklad dále). Region navíc vhodně využívá nadregionální marketingové aktivity (např. Oberpfalz, Bayerischer Wald ganz oben).

Logo kraje: „Nejlepší vyhlídky“ – principiálně není nijak „inovativní“, ale beze změny minimálně od roku 2000 a široce užíváno i firmami apod. Logo slouží jako „zastřešující značka“ pro region, který je ale chápán jako všechny podniky, instituce, obce, spolky, všichni obyvatelé, ne jako úřad zemského okresu.

Obrázek 12: Logo zemského okresu Cham



Zdroj: Landkreis Cham, 1998-2018

Odkaz na image video v českém jazyce je k nalezení na síti YouTube po zadání hesla k vyhledávání „Imagefilm Landkreis Cham – tschechisch“ nebo na: <https://www.youtube.com/watch?v=H-rcBkqhRSo&t=8s>. Hlavním tématem je úspěch (úspěšné, inovativní firmy, turistické nabídky).

Furthský drak využívaný při slavnostech ve Furthu je jeden z největších chodících robotů na světě a region ho využívá ke komunikaci svého technologického a inovačního potenciálu.

Obrázek 13: Furthský drak I



Zdroj: Drachenstich Festspiele, n.d.

Obrázek 14: Furthský drak II



Zdroj: Zollner Elektronik, 2018.

Informace o drakovi je možné najít na webových stránkách www.bayerischer-wald-ganz-oben.de, také lze nalézt video o drakovi na síti YouTube po vyhledání hesla „Further Drache Tradinno“ nebo zde: <https://www.youtube.com/watch?v=t7SW7KwsK6w>. Mimo slavnosti jsou pořádány prohlídky do dračí jeskyně, takže je potenciál tohoto robota využít celoročně.

Příklady proměny regionů a měst

V Evropě, ale i u nás lze nalézt příklady měst a regionů, které proměňují svoje zaměření a image, ze starších průmyslových odvětví a těžby na moderně orientované území. Je vhodné na začátek konstatovat, že Karlovarský kraj jako celek vždy mohl čerpat z tradice lázeňství a využívat krás např. Slavkovského lesa, a tedy neměl na rozdíl od Ústeckého kraje image „průmyslem a těžbou zničeného území“. Proces proměny image můžeme nazývat regenerací, což je komplexní proces, který umožní nastartovat kulturní a ekonomický rozvoj území, které se potýkalo s negativními efekty průmyslu či těžby.

Ostrava

Českým příkladem postupné proměny je město Ostrava. Na veřejnosti je známá její značka „OSTRAVA!!!“, na portálu fajnNOVA.cz komunikuje město projekty, které mění jeho charakter. Nejznámějším takovým projektem jsou Nové Vítkovice, resp. Dolní Vítkovice, kde došlo k proměně průmyslového areálu v místo trávení volného času. Uskutečňuje se zde například festival Colours of Ostrava, který je příznačný pro proměnu Ostravy. Město využilo šance, kterou skýtala přihláška do soutěže o Evropské hlavní město kultury 2015. Toto označení nakonec získala Plzeň, ale v Ostravě se podařilo vytvořit kulturní podhoubí, zapojit místní obyvatele a subjekty do proměny města. Navíc kandidatura mnoho plánovaných změn významně urychlila. Město se ale snaží i o regeneraci v oblasti urbanistických struktur a ochrany životního prostředí, a zároveň poměrně zásadně investuje do komunikace nového image. Navíc dochází k masivním investicím v oblasti vědy a výzkumu.

Velká Británie a Španělsko

Podobný vývoj jako v Ostravě je možné sledovat v některých městech Velké Británie. Příklady nechtě jsou Liverpool, Manchester, Birmingham, Glasgow. Uvést lze i příklad španělského Bilbao. Většina těchto měst prošla dlouhodobou recesí (minimálně od 70. do 90. let 20. století, ale první impulsy postupného úpadku zde souvisí s koncem druhé světové války) spojenou s nezaměstnaností, kriminalitou a dalšími doprovodnými negativními jevy. Ve většině těchto míst byla a je využívána kultura jako impuls pro zapojení obyvatel do proměny regionu a industriální cestovní ruch tvoří jednu z opor proměňujících se regionů. V Liverpoolu například byly historické doky zapsány v roce 2004 na seznam kulturního dědictví UNESCO. Glasgow se zase proměňuje z města průmyslu na město služeb, které podporuje podnikatelství, investuje do obnovy životního prostředí a komunikuje změněnou realitu. Pro komunikaci byla ustavena „Glasgow Action“, která byla později nahrazena „Glasgowskou rozvojovou agenturou“ a která spojovala klíčové hráče z oblasti místní podnikatelské sféry. Španělské Bilbao o několik let později imitovalo proměny Glasgow včetně zaměření na estetiku, design, zapojení světoznámých architektů a masivní marketingovou komunikaci. U obou měst existoval jasný

strategický plán proměny, který byl široce podporován. Na druhou stranu je třeba konstatovat, že vlastní ekonomický propad obou měst nebyl ještě ani v devadesátých letech 20. století zastaven, i když ke změně image došlo. (Gómez, 2002)

Porúří

Dalším příkladem proměny image je Porúří. Od šedesátých let zde dochází k restrukturalizaci hospodářství po skončení těžby černého uhlí, a s tím spojeného těžkého průmyslu. Na jedné straně se zde daří propojovat vědu, hospodářství a kulturu, ale proměna je vykoupena masivními subwencemi, které nastolují otázku udržitelnosti. Nicméně se region proměnil z „průmyslového regionu“ na region „vysokoškolský a zelený“. Vzhled samotné krajiny se významně proměnil, stejně jako se bude proměňovat Sokolovsko a je pravděpodobné, že i Karlovarský kraj bude možné označovat za „zelený“ kraj, jeho značná část již dnes taková je. I v Porúří vznikly z některých průmyslových areálů turistické a kulturní atraktivity s bohatou industriální kulturou, což přispívá ke zlepšení vnější image. Regionální marketingové aktivity však byly zaměřeny především na nalákání nových podniků. Sice ani po více než padesáti letech není modernizace regionu ukončena, ale je možné konstatovat, že důraz na oblast vysokých škol a usídlování (zakládání) nových podniků doprovázené proměnami vnějšího vzhledu tvoří nutnou bázi pro další úspěšný rozvoj. Proměna image v očích široké veřejnosti zde byla důležitá, ale ne klíčová. (Faust, 1999) V současné době se snaží region využít kromě orientace na kreativní odvětví a mladé lidi i oblasti digitalizace, např. město Duisburg uzavřelo strategické partnerství s firmou Huawei s cílem být modelové digitální město západní Evropy. I v oblasti Porúří existuje od roku 1989 spolek nejdůležitějších firem regionu „Initiativkreis Ruhr“ (<https://www.i-r.de/>), který zahrnuje více než 70 velkých zaměstnavatelů regionu, jehož hlavním cílem je posun ve vnímání regionu. Hlavní myšlenkou je „společně toho můžeme dosáhnout více“, což je vlastně realita ve všech zmiňovaných příkladech.

Linec

Podobným příkladem je i rakouský Linec, který se opět díky důrazu na kulturu a především kreativitu (kreativní odvětví) mění z průmyslového regionu na kulturní, kreativní a podnikání podporující region. Místní komunikace se proměnila jak ve smyslu interní, tak i externí. Cílení na vnější prostředí není ničím neobvyklým. Ovšem zásadní změnou v marketingovém chápání plánování a práce je především práce s místní komunitou. Linec se díky titulu Evropské hlavní město kultury dostal do povědomí i široké veřejnosti jako město, které by nemělo být spojováno pouze s těžkým průmyslem, ale s kulturou, inovacemi a technologiemi. Linec vystavil velký počet moderních budov, které reprezentují novátorství a technologie ve městě. Město dokáže velmi dobře spolupracovat s místní univerzitou, která se stává spolu s inovativními firmami hlavními tahouny rozvoje technologií a inovací ve městě. Využití kultury pro přeměnu vnímání Lince bylo v roce 2014 odměněno i titulem UNESCO City of Media Arts, což je velmi prestižní mezinárodní ocenění, které napomáhá šířit inovativní image města na celosvětové úrovni. Linec využil spolupráce s několika hlavními aktéry ve městě, např. Ars Electronica Center (Science centrum), Creative Region Linz, Tabakfabrik Linz, LENTOS Art Museum, Art University Linz a OK Center for Contemporary Art. Pro rozvoj města je sestaven také kulturní rozvojový plán města, který je veřejně dostupný všem aktérům, a podle něhož se všichni řídí. Bližší informace jsou k nalezení na www.linz.at.

Chemnitz

Posledním a geograficky nejbližším příkladem proměny města je Chemnitz. I zde je kladen důraz na industriální kulturu. Každoročně v září se zde pořádá festival industriální kultury (RAW Festival der Industriekultur), který mimo jiné aktivity také nabízí prohlídky místních firem pro děti i dospělé, což pomáhá ke zvýšení povědomí o těchto firmách v regionu (<https://chemnitz-tourismus.de/de/in-chemnitz-zu-gast/industriekultur/>) a jeho proměně ze „starého“ v „nový“.

Všechny výše uvedené příklady ukazují na aktivní roli marketingové komunikace, místní komunity (především podnikatelské a veřejnosprávní) a strategického plánování v proměně vnímání města či regionu. Ve všech uvedených příkladech je možné najít inspiraci i pro Karlovarský kraj.



NÁVRHOVÁ ČÁST



VÝCHOZÍ VIZE KARLOVARSKÉHO KRAJE V OBLASTI INOVACÍ

„Karlovarský kraj – kraj vstřícný inovacím, podnikavosti a mezinárodní spolupráci, který kreativně rozvíjí místní lidský potenciál, znalosti a hospodářské tradice.“

KLÍČOVÉ OBLASTI ZMĚN

Regionální inovační strategie Karlovarského kraje definuje dvě klíčové oblasti změn, o které je třeba na různých úrovních usilovat. Tyto oblasti změn byly potvrzeny i v analytické části dokumentu. Marketingová strategie má přispívat k jejich realizaci, a z tohoto důvodu je doplněn návrh na třetí oblast změn, která je zaměřená na image a značku regionu, která komplexně reaguje na zjištěné slabé stránky KK a ohrožení pro KK ve SWOT analýze. S třetí oblastí změn se bude pracovat pouze v rámci marketingové strategie.

A) Vyšší inovační výkonnost firem a dalších organizací

B) Lépe dostupná a kvalifikovaná pracovní síla pro inovace

C) *Značka a image regionu*

Klíčová oblast změn A:

Vyšší inovační výkonnost firem a dalších organizací

- Tato oblast reaguje na slabou ekonomickou výkonnost a nízkou míru hospodářského růstu, která je odrazem nízké pozice místních firem v globálních produkčních sítích a jejich nízké inovační výkonnosti. Počet a podíl firem realizujících inovace je v KK nejnižší v celorepublikovém srovnání. Současně jsou problémem i nízké ambice a nízká motivace místních podniků k inovačním aktivitám a spolupráci.
- Produktivita firem je zvyšována intenzivním zaváděním inovací, které představují aplikaci konkrétních výsledků výzkumu a vývoje nebo tržních stimulů, které je firma schopna identifikovat, vyhodnocovat a reagovat na ně. Z toho plyne, že je důležité spolupracovat jak s výzkumnými organizacemi zaměřenými na technické a technologické obory (high-tech), ale i na organizace zabývající se netechnickými inovacemi (design, marketing, procesy, management apod.). Řešením může být provázání a vyšší stupeň spolupráce jak

s poskytovateli znalostí (univerzity, vědeckovýzkumné organizace), ale i mezi podniky navzájem. Pro aktivitu je důležité upevnit vyšší nezávislost na vzniku inovací z externího prostředí (zahraniční nebo tuzemská inovační centra). Cílem změn v této klíčové oblasti je tedy zvýšení výzkumné, vývojové a inovační aktivity (ve výdajích, zaměstnanosti i výsledcích) místních firem s domácím i zahraničním kapitálem. Pro ekonomický i sociální rozvoj kraje a jeho podnikatelského prostředí je důležité vytváření podmínek pro dynamický růst již existujících nebo vznik nových firem a podpora začlenění VaVaI aktivit do jejich koncepčního plánování.

Klíčová oblast změn B:

Lépe dostupná a kvalifikovaná pracovní síla pro inovace

- Tato oblast se zabývá problematikou nedostatečného množství kvalifikované pracovní síly a její motivace zůstat v kraji. Dlouhodobým problémem firem je, že nemohou získat pro své výzkumné a vývojové aktivity odbornou pracovní sílu s patřičným vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním. Jedná se především o studijní obory zaměřené na techniku a přírodovědné obory. Problém nedostatku odborně kvalifikovaných pracovníků je způsoben především jejich odlivem do jiných, pro ně atraktivnějších míst než KK. Dále je tento problém způsoben nedostatkem vzdělávacích institucí, jejichž studijní programy by korespondovaly s potřebami kraje a nedostatečnou atraktivitou technických a přírodovědných oborů obecně. Problematika pracovní síly je spojena i s atraktivitou kraje pro život.
- Cílem změn v této oblasti je změna image problematických studijních oborů s využitím spolupráce inovativních firem se vzdělávacími institucemi. Důležité je zaměření na samotné studenty či absolventy požadovaných studijních oborů, ale i na vedení vzdělávací instituce a její kantory. Oblast je zaměřena specifickými cíli na pracovní sílu, která je již k dispozici na trhu práce a na potenciální pracovní sílu, která usiluje o požadovaný typ kvalifikace. Některé firmy nedokáží uvedenou spolupráci navazovat nebo se problematicky dostávají do kontaktu s těmito subjekty či osobami (absolventi, studenti, vědečtí pracovníci). Cílem změn v této klíčové oblasti je zlepšit dostupnost a kvalifikaci pracovní síly pro firmy, které vykazují inovační aktivity a potýkají se s problémy při jejím zajišťování.

Klíčová oblast změn C:

Značka a image regionu

- Oblast změn se zabývá především jednotnou komunikací kraje navenek i uvnitř kraje. Součástí této oblasti změn bude také tvorba značky a její pozice u rezidentů kraje, krajských institucí a podniků, ale také u stejných subjektů mimo Karlovarský kraj. Zásadním úkolem této oblasti bude vytvoření komunikační strategie, která bude zahrnovat budování značky a její šíření.
- Další součástí této oblasti bude posílení patriotismu. Díky cílené komunikaci a vhodně zvoleným tématům komunikace bude strategie posilovat patriotismus a zdravou hrdost občanů a institucí v kraji. Jedná se především o interní marketing, který se bude snažit zvýšit spokojenost rezidentů jak s životem v kraji, tak jejich pozitivní vztah ke kraji.

OBECNÝ CÍL MARKETINGOVÉ STRATEGIE – CÍLOVÝ STAV

Zvýšené povědomí o rozvíjejícím se inovačním ekosystému Karlovarského kraje a zvýšený aktivní zájem do jeho zapojení či využití jeho služeb a benefitů.

MARKETINGOVÉ CÍLE – STRATEGICKÉ / SOUHRNNĚ

V níže uvedené tabulce jsou souhrnně zobrazeny strategické marketingové cíle v provázanosti s klíčovými oblastmi změn a strategickými cíli Regionální inovační strategie Karlovarského kraje. Na tyto marketingové cíle je třeba nahlížet z dlouhodobého pohledu.

Tabulka 14: Strategické marketingové cíle

Klíčové oblasti změn (RIS3)	Strategické cíle (RIS3)	Strategické marketingové cíle	
A Vyšší inovační výkonnost firem a dalších organizací	1 Zvýšit inovační aktivitu firem a dalších organizací	1.1	Vyvolání zájmu o aktivní účast a kooperaci v inovačním ekosystému
		1.2	Zvýšení počtu členů komunity inovačních tahounů
		1.3	Zvýšení povědomí o přínosech aplikace VaVaI ve firmách, na úřadech a školách
		1.4	Zvýšení povědomí o přínosech aplikace designu a designového myšlení ve firmách, na úřadech a školách
		1.5	Napojení inovačního ekosystému na celostátní a celosvětové sítě
	2 Posílit specializaci kraje a rozvinout spolupráci firem a dalších organizací	2.1	Zvýšení povědomí o regionálním inovačním ekosystému
		2.2	Zvýšení povědomí o možnostech praxí a stáží v regionu
		2.3	Podpora účasti v projektech/programech praxí a stáží
		2.4	Podpora zapojení akademické obce do inovačního ekosystému
		2.5	Udržování dlouhodobé spolupráce při realizaci praxí a stáží
		2.6	Zvýšení povědomí veřejné správy (administrativa, politici) o významu inovačního ekosystému a jeho aktivní podpory

B Lépe dostupná a kvalifikovaná síla pro inovace	1 Rozvoj lidských zdrojů pro inovace	1.1	Zvýšení povědomí o moderních inovativních společnostech v regionu
		1.2	Zvýšení zájmu o dostupné kurzy dalšího a celoživotního vzdělávání (ve firmách i mimo ně)
		1.3	Zvýšení povědomí o motivačních pobídkách pro příchod a usazení v regionu
	2 Zlepšit výchovu talentů a pracovní síly pro inovace	2.1	Zvýšení zájmu o technické a kreativní obory (primárně dle domén specializace RIS3)
		2.2	Zvýšení povědomí o inovačním ekosystému a rozvojovém potenciálu regionu (externí marketing)
		2.3	Zvýšení povědomí o příbězích inovačních tahounů
C Značka a image regionu	1 Jednotná komunikační strategie	1.1	Budování značky (Brand building) Karlovarský kraj
	2 Podnícení hrdosti (občanů i firem)	2.1	Posílení zdravého patriotismu / pozitivního vztahu k regionu (interní marketing)

Zdroj: vlastní návrh, 2018

MARKETINGOVÉ CÍLE – PRIORITY PRO AKČNÍ PLÁN

S ohledem na limity zdrojů pro realizaci marketingové strategie v období 2018-2019 byly jako prioritní stanoveny níže uvedené cíle. Jejich výběr reflektuje intenzitu potřeb regionu analyzovaných v RIS3. Vedle toho byly tyto cíle stanoveny jako prioritní proto, že jsou a) realizovatelné v krátkodobém nebo střednědobém časovém horizontu, b) jsou realizovatelné prostřednictvím marketingových a komunikačních nástrojů. Oproti tomu cíle v oblasti A jsou dlouhodobé a k jejich dosažení je nutné zapojit i jiné než komunikační nástroje.

Tabulka 15: Prioritní marketingové cíle pro akční plán

B 1.1	Zvýšení povědomí o moderních inovativních společnostech v regionu
B 1.2	Zvýšení zájmu o dostupné kurzy dalšího a celoživotního vzdělávání (ve firmách i mimo ně)
B 1.3	Zvýšení povědomí o motivačních pobídkách pro příchod a usazení v regionu
B 2.1	Zvýšení zájmu o technické a kreativní obory (primárně dle domén specializace RIS3)
B 2.2	Zvýšení povědomí o inovačním ekosystému a rozvojovém potenciálu regionu (externí marketing)
B 2.3	Zvýšení povědomí o příbězích inovačních tahounů
C 1.1	Budování značky Kreativní region (Brand building),
C 2.1	Posílení zdravého patriotismu / pozitivního vztahu k regionu (interní marketing)

Zdroj: vlastní návrh, 2018

PRIORITY MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Marketingová strategie pro roky 2018 a 2019 bude rozdělena do 3 klíčových oblastí, které budou naplňovat zmíněné strategické marketingové cíle (jedno opatření může přispívat k naplňování více cílů). Smyslem rozdělení marketingové strategie pro nejbližší období do těchto ucelených oblastí je snaha o její realizovatelnost a nalezení takových aktivit, které budou v daném období nejprínosnější, pomohou naplňovat strategické marketingové cíle a budou uskutečnitelné za daného rozpočtového omezení.

Obrázek 15: Návaznost priorit marketingové strategie



Zdroj: vlastní návrh, 2018

P1) Brand building (zvyšování povědomí o kraji)

Budování značky „Karlovarský kraj“

- interní marketing a podpora pozitivní image inovativního regionu,
- zaměření zejména na obyvatele regionu,
- definování vztahu k již zavedené a propagované značce „Živý kraj“, která je dosud koncipována pro využití zejména pro destinační management (externí marketing pro podporu cestovního ruchu),
- synergie při budování obou značek,

P2) Komunikační plán

Ambasadoři značky

- analýza a identifikace úspěšných subjektů nebo osob, které by se mohly stát ambasadory,
- příprava plánu jejich zapojení do komunikačních aktivit strategie,
- tvorba komunikačních materiálů:
 - videa,
 - vizuály,
 - PR články,
 - aktivní propagace značky regionu.

Posílení patriotismu

- analýza a identifikace artefaktů úspěšnosti, na které by byli rezidenti náležitě pyšní a nerezidenti by je uznávali:
 - úspěchy,
 - životní podmínky,
 - unikátní věci.

Prostor pro inovace

- analýza a identifikace inovativních projektů/produktů, které byly nebo jsou v současnosti realizovány. Ukázka dynamického vývoje v oblasti inovací, možnosti nevyužitého potenciálu pro rozvoj inovativního ekosystému (možnost jako téma použít i mezeru ve vývoji – ukázat, kde jsme a kam se chceme dostat v oblasti inovací).

P3] Plán spolupráce

- veřejné instituce a jejich podpora
- koordinace aktivit
- příprava Smart Akcelerator II.
- pravidelná setkání a diskuze nad tématy

Tabulka 16: Vazba priorit na strategické marketingové cíle

Priorita strategie	Marketingové cíle
P1 Brand building	A 1.1, B 2.1, B 2.2, B 2.3, C 1.1, C 2.1
P2 Komunikační plán	
- Ambasadory značky	A 2.5, A 2.6, B 1.1, B 2.1, B 2.2, B 2.3, C 1.1, C 2.1
- Posílení patriotismu	A 2.5, A 2.6, B 1.1, B 2.1, B 2.2, B 2.3, C 1.1, C 2.1
- Prostor pro inovace	A 1.3, A 1.4, A 1.5, A 2.6, B 1.1, B 1.2, B 1.3, B 2.1, B 2.2, B 2.3
P3 Plán spolupráce	A 1.1, A 1.2, A 2.1, B 1.1, B 1.3, B 2.2

Zdroj: vlastní návrh, 2018

VAZBA PRIORIT NA CÍLOVÉ SKUPINY

V následující tabulce jsou uvedeny provazby oblastí strategie na jednotlivé cílové skupiny s příslušným komentářem ke každé oblasti strategie.

Tabulka 17: Vazba oblastí strategie na cílové skupiny

Oblast strategie	Cílové skupiny	Komentáře
Brand building	Veřejné instituce, zaměstnanci, vzdělávací instituce, podniky	Značka regionu bude posilována u všech cílových skupin, ze začátku je potřeba zajímat se o povědomí o vzniku značky a ztotožnění se značkou, dále je potřeba vytvořit komunikační strategii značky a zvýšit její povědomí a následně ovlivnit všechny cílové skupiny k sounáležitosti a hrdosti ke značce a jejímu aktivnímu propagování.
Komunikační plán		
Ambasadoři značky	Zaměstnanci, vzdělávací instituce, podniky.	Cílem je nalákat kvalifikovanou pracovní sílu do regionu, případně udržet v regionu vzdělané pracovníky, případně absolventy odborných škol. U škol je potřeba podnítit zájem o spolupráci s kantory a provázat praxi a vzdělání. U podniků je potřeba zaměřit se na ukázky toho, že úspěchy jsou možné a že v regionu jsou k tomu dobré podmínky.
Posílení patriotismu	Veřejné instituce, zaměstnanci, vzdělávací instituce, podniky	Cílem u veřejných institucí je získat jistotu při prosazování regionu u investičních partnerů a automatickou sounáležitost s regionem představitelů institucí. Zaměstnanci by se měli stát automatickými patrioty a propagátory regionu. Vzdělávací instituce by měly lákat nové lidi do regionu tím, že vzdělávají potřebnou pracovní sílu. Podniky by měly prostřednictvím hrdosti a sounáležitosti propagovat ne pouze své produkty, ale i region.
Prostor pro inovace	Zaměstnanci, vzdělávací instituce, podniky	Zde je potřeba zaměřit se na nositele znalostí (školy) a aplikační sféru. Cílem je nalákat inovativní firmy do regionu. Získat tak i vysoký stupeň atraktivity pro vzdělané zaměstnance (příliv mozků) a tím i atraktivity

		prostředí pro vzdělávání.
Plán spolupráce	Veřejné instituce, vzdělávací instituce, podniky	Návaznost je především na ostatní aktivity v rámci implementace RIS3: • veřejné instituce a jejich podpora • koordinace aktivit • příprava Smart Akcelérátor II. • pravidelná setkání a diskuze nad tématy

Zdroj: vlastní návrh, 2018

CÍLOVÉ SKUPINY – PRIORITY PRO AKČNÍ PLÁN

Cílové skupiny strategie vycházejí z RIS3 a jsou logicky rozděleny do 4 základních cílových skupin, které mají v rámci strategie hlavní význam. A lze s nimi v praxi lépe pracovat. Pro některé případy lze využít i podrobnějšího členění, které je uvedeno v kapitole Cílové skupiny – popis.

S ohledem na dostupné finanční prostředky, viz kapitola Akční plán a návrh rozpočtu 2018 – 2019, a plánovaný čas byla vybrána cílová skupina vzdělávací instituce. Považujeme za klíčové, kraj zatraktivnit pro žáky, studenty a absolventy, kteří jsou klíčoví pro nastartování inovačního myšlení. Zároveň je možné tuto cílovou skupinu oslovit za daných omezení.

Tabulka 18: Vybrané prioritní cílové skupiny pro rok 2019 - studenti a mladí lidé

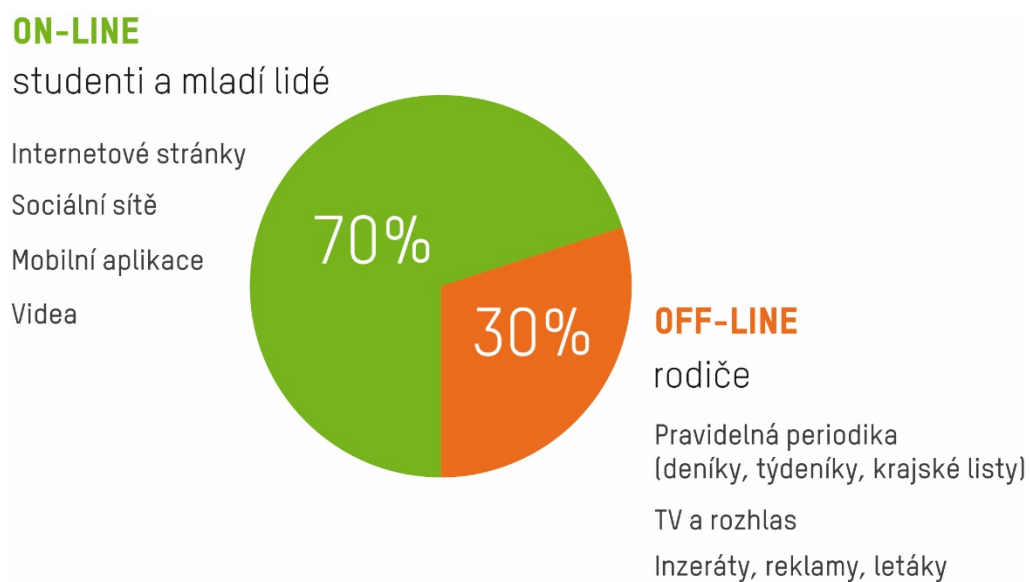
A Primární	současní studenti VŠ, VOŠ a SŠ
	čerství absolventi VŠ a SŠ
	absolventi VŠ, VOŠ a SŠ z kraje, ale i mimokrajských vzdělávacích pracovišť
B sekundární	rodiče žáků a studentů
	školy a jejich management (VŠ, SŠ, ZŠ, MŠ)
	pracovníci VŠ a VaV organizací

Zdroj: Vlastní návrh, 2018

Podrobná specifikace přínosů pro konkrétní cílové skupiny jednotlivých marketingových cílů vybraných pro roky 2018-2019 je uvedena v Příloze 1.

POMĚR VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ

Obrázek 16: Doporučený poměr využití komunikačních kanálů



KOMUNIKAČNÍ SDĚLENÍ

1

KARLOVARSKÝ KRAJ JSME MY VŠICHNI!

(komunikační linie: podpora zdravého patriotismu, sounáležitosti komunity a emočního vztahu k regionu)

2

KARLOVARSKÝ KRAJ – REGION SE SILNOU MOTIVACÍ KE ZMĚNÁM

(komunikační linie: jsme si vědomi nutnosti změn, slabé stránky regionu vnímáme jako příležitosti a zdroj motivace)

Zdroj inspirace pro komunikaci – silné stránky regionu

Vybrané údaje ze SWOT analýzy regionu vhodné jako podklad pro návrhy komunikačních sdělení a sloganů:

- o poloha kraje
- o plochy pro rozvoj podnikání
- o významné kulturní akce
- o podmínky pro zdravý životní styl
- o lesnatost kraje
- o krásná krajina vhodná pro volný čas
- o klesající míra nezaměstnanosti
- o podpora komunitních akcí
- o integrovaný dopravní systém
- o bezpečnost a nízká kriminalita
- o dostupnost předškolního a školního vzdělávání

AKČNÍ PLÁN A NÁVRH ROZPOČTU 2018 – 2019

Na základě stanovené výše rozpočtu v tomto roce byly vybrány tyto komunikační kanály tak, aby dopad na konkrétní cílové skupiny byl co nejefektivnější.

Kampaň pro rok 2019 bude upravena a konkretizována na základě sběru dat a vyhodnocení výsledků z roku 2018. Realizátor kampaně by měl na základě již zmíněných podkladů za spolupráce se zadavatelem dodat kompletní komunikační mix včetně konkretizace jednotlivých komunikačních kanálů.

Vzhledem k omezenému rozpočtu v této fázi se u vzdělávacích institucí předpokládá využití vlastních informačních kanálů KARP na přímou komunikaci se vzdělávacími institucemi.

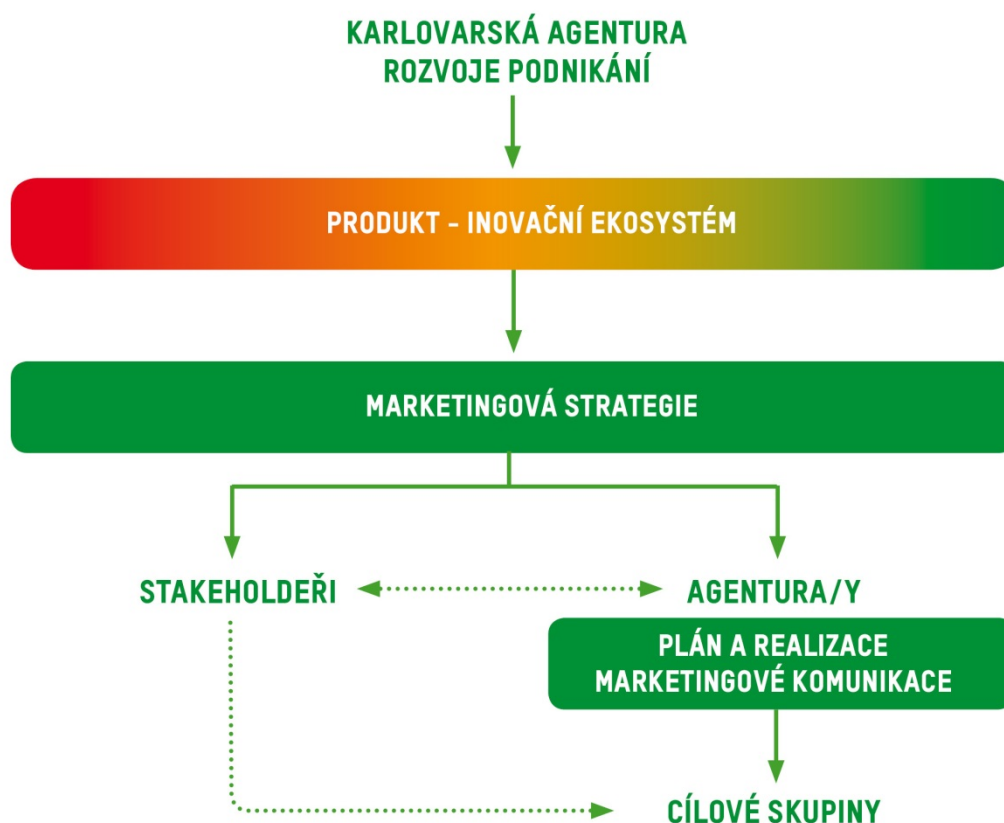
RIS KVK		Měsíce														
2018/2019		Říjen					Listopad					Prosinec				
Týdny		40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2
Příprava/koncept/story board																
Články v tisku																
Letáky do autobusů																
BB, outdoorové plochy																
Sociální sítě/rádio																
PR (interní komunikace KARP)																

RIS  KVK		cílová skupina	četnost	náklady (1 aktivita)	náklady celkem
2018/2019					
Příprava/koncept/story board			1	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Články v tisku		města, obce	7	13 000,00 Kč	91 000,00 Kč
Letáky do autobusů		zaměstnanci, podniky	3	14 000,00 Kč	42 000,00 Kč
BB, outdoorové plochy		zaměstnanci, podniky	10	8 000,00 Kč	80 000,00 Kč
Sociální sítě/rádio		firmy, veřejné instituce	75	1 000,00 Kč	75 000,00 Kč
PR (interní komunikace KARP)		vzdělávací instituce	7	0,00 Kč	0,00 Kč
		náklady celkem 300 000,00 Kč			

IMPLEMENTACE STRATEGIE

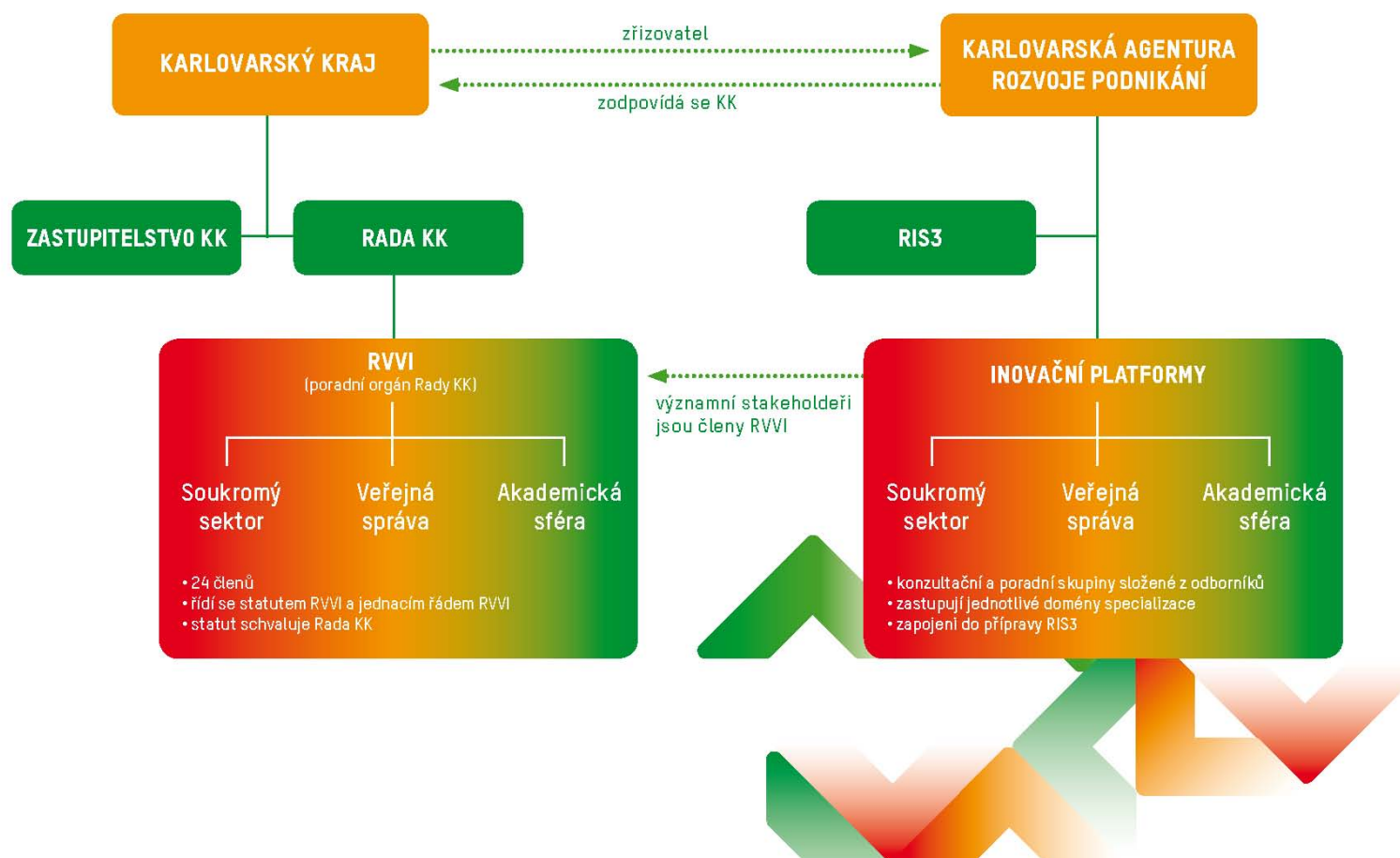
Implementaci marketingové strategie řídí Karlovarská agentura rozvoje podnikání (KARP). KARP má důležitou roli koordinátora. Zapojuje regionální aktéry do aktivit vedoucích k naplňování cílů strategie, motivuje je k zapojení, mapuje a aktivizuje jejich potenciál (firmy, školy, veřejná správa, inovační platformy, Rada pro výzkum vývoj a inovace a další). Zodpovídá za zajištění dodavatelů (marketingových/komunikačních/mediálních agentur) realizujících marketingové a komunikační aktivity a jejich propojování se stakeholdery. Organizuje a rozvíjí aktivity regionálního inovačního ekosystému směrem k naplňování cílů marketingové strategie.

Obrázek 17: Implementační schéma



Zdroj: vlastní návrh, 2018

Obrázek 18: Koordinační struktura se zapojením významných stakeholderů



Zdroj: vlastní návrh, 2018

ZDROJE

- Berman Group, s.r.o. (2010) Analýza inovačního potenciálu firem Karlovarského kraje. Dostupné 2018-04-28 z: <http://www.karp-kv.cz/cz/Documents/Analyza_inovacniho_potencialu_firem_KK.pdf>.
- Zollner Elektronik. (2018). Mechatronics – EMS Elektronikdienstleister Zollner Elektronik AG. Dostupné 2018-07-16 z: <<https://www.zollner-electronics.com/en/technologies-processes/mechatronics/>>.
- Drachenstich Festspiele. (n.d.). Der Further Drache. Dostupné 2018-07-24 z: <<http://www.drachenstich.de/index.php/der-further-drache>>.
- Landkreis Cham. (1998-2018). Strategie des Logos & quot; Beste Aussichten & quot;. Dostupné 2018-07-16 z: <<https://www.landkreis-cham.de/landkreis-landratsamt/corporate-design/landkreis-logo>>.
- Cassia Development & Consulting. (2012). Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014- 2020: Strategická část. Dostupné 2018-07-17 z: <http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P2_PRKK_2014_2020_strategie_3.pdf>.
- CENIA. (2016). Zpráva o životním prostředí v Karlovarském kraji 2016. Dostupné 2018-07-15 z: <[https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_zivotni_prostredi_kraje_2016/\\$FILE/SOPSPZP-Karlovarsky_kraj-20180115.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_zivotni_prostredi_kraje_2016/$FILE/SOPSPZP-Karlovarsky_kraj-20180115.pdf)>.
- ČSÚ. (2018a). HDP, národní účty. Dostupné 2018-03-26 z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30832>>.
- ČSÚ. (2018b). Průměrná hrubá měsíční mzda a medián mezd - mezikrajské srovnání Dostupné 2018-03-26 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30852&pvo=MZD07&c=v3~8__RP2016>.
- ČSÚ. (2018c). Patentová statistika – Udělené patenty s účinky pro území ČR. Dostupné 2018-03-26 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/patentova_statistika>.
- ČSÚ. (2018d). Kriminalita, nehody. Dostupné 2018-03-26 z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=31008>>.
- ČSÚ. (2018e). Kanalizace pro veřejnou potřebu - územní srovnání. Dostupné 2018-03-26 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30842&pvo=ZPR14&c=v3~8__RP2016>.
- ČSÚ. (2018f). Sociální zabezpečení. Dostupné 2018-03-26 z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=30850>>.
- ČSÚ. (2018g). Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území. Dostupné 2018-03-26 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30845&pvo=DEM02&str=v67&c=v3~3__RP2015&u=v67__VUZEMI__100__3051>.
- ČSÚ. (2018h). Knihovny - územní srovnání. Dostupné 2018-03-26 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30968&pvo=Kul03&c=v4~8__RP2016>.
- ČSÚ. (2018i). Produkce odpadů - mezikrajské srovnání. Dostupné 2018-03-26 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30842&pvo=ZPR06&c=v3~8__RP2016>.
- ČSÚ. (2018j). Náklady na ochranu životního prostředí a ekonomický přínos z těchto aktivit - územní srovnání. Dostupné 2018-04-28 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30842&pvo=ZPR10&str=v40&c=v3~8__RP2016>.
- ČSÚ. (2018k). Výzkum a vývoj v ČR – územní srovnání, zaměstnanci VaV. Dostupné 2018-03-26 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30851&pvo=VAV02&str=v165&c=v3~3__RP2016>.

ČSÚ: Databáze regionálních účtů. (2018). Ukazatele v regionálním členění. Dostupné 2018-07-17 z: <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.volba?titul=Ukazatele%20v%20region%E1ln%EDm%20%E8len%ECn%ED&mypriznak=RC&typ=2&proc=rocenka.presmsocas&mylang=CZ&jak=4>>.

ČSÚ: Katalog produktů. (2018). Ceny sledovaných druhů nemovitostí – 2014 až 2016. Dostupné 2018-07-15 z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-sledovanych-druhu-nemovitosti-2014-az-2016>>.

ČSÚ: Veřejná databáze. (2018a). Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem – územní srovnání. Dostupné 2018-07-17 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG02&z=T&f=TABULKA&katalog=30831&str=v7&evo=v460!_VUZEMI97-100_1&c=v4~2__RP2012MP12DP31#w=>>.

ČSÚ: Veřejná databáze. (2018b). Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. – vybrané území. Dostupné 2018-07-17 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~501_null_&katalog=30845&str=v67&c=v3~3__RP2017&u=v67__VUZEMI__100__3051#w=>>.

ČSÚ: Veřejná databáze. (2018c). Návštěvnost HUZ podle kategorie – územní srovnání. Dostupné 2018-03-26 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRUD002&c=v3~8__RP2017&v=v90__KAT__154__1>>.

ČSÚ: Veřejná databáze. (2018d). Výzkum a vývoj v ČR - územní srovnání. Dostupné 2018-03-26 z: <[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30851&pvo=VAV02&str=v177&c=v3~3__RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30851&pvo=VAV02&str=v177&c=v3~3__RP2016>)>.

Faust, H. (1999). Das RUHRGEBIET - Erneuerung einer europäischen Industrieregion: Impulse für den Strukturwandel durch die Internationale Bauausstellung Emscher Park. EUROPA REGIONAL 7(2), 10-18.

Gómez, V. (2002). Reflective Images: The Case of Urban Regeneration in Glasgow and Bilbao. International Journal of Urban and Regional Research. 22, 106-121.

Hromíř, V., Dimová, V., Kříž, S., Pavelek, V., & Holečková, P. (2015). Regionální rešerše Karlovarský kraj. Dostupné 2018-07-16 z: <<https://www.spcr.cz/files/cz/sektorovedohody/karlovarsky.pdf>>.

Chalupa, Š., & Hanslian, D. (2015). Analýza větrné energetiky v ČR. Dostupné 2018-07-18 z: <http://www.csve.cz/pdf/cz/KomoraOZE_analyza-potencial-OZE_dilci-VTE_log.pdf>.

Investiční příležitosti v Karlovarský kraj. (2018a). Dopravní a technická infrastruktura Karlovarského kraje. Dostupné 2018-07-16 z: <<http://www.karlovyvary-region.eu/cz/o-karlovarskem-kraji/dopravni-a-technicka-infrastruktura>>.

Investiční příležitosti v Karlovarský kraj. (2018b). Průmysl a služby. Dostupné 2018-07-16 z: <<http://www.karlovyvary-region.eu/cz/o-karlovarskem-kraji/prumysl-a-sluzby-7217>>.

Karlovarská agentura rozvoje podnikání (n.d.a). Inovační vouchery. Dostupné 2018-03-31 z: <http://www.karp-kv.cz/cz/Stranky/Inovacni_vouchery.aspx>.

Karlovarská agentura rozvoje podnikání (n.d.b). Lidské zdroje. Dostupné 2018-03-31 z: <<http://www.karp-kv.cz/cz/Lidskezdroje/Stranky/default.aspx>>.

Karlovarská agentura rozvoje podnikání (n.d.c.). Úvodem. Dostupné 2018-03-31 z: <<http://www.karp-kv.cz/cz/Inovace/Stranky/default.aspx>>.

Karlovarská agentura rozvoje podnikání (n.d.d). Vědeckotechnický park. Dostupné 2018-03-31 z: <<http://www.karp-kv.cz/cz/Inovace/Stranky/Vedekotechnickypark.aspx>>.

Karlovarská agentura rozvoje podnikání. (2018). Regionální inovační strategie Karlovarského kraje. Dostupné 2018-07-17 z: <http://www.ris3kvk.cz/download/documents/RIS3_KK_verze_2018_05_31.pdf>.

Karlovarský kraj. (n.d.a). Rada Karlovarského kraje. Dostupné 2018-03-31 z: <<https://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/Rada.aspx>>.

Karlovarský kraj. (n.d.b). Zastupitelstvo Karlovarského kraje. Dostupné 2018-03-31 z: <<https://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/zastupitelstvo.aspx>>.

Karlovarský kraj. (n.d.c). Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014 – 2020. Dostupné 2018-03-31 z: <http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/SEA_PR_KV_2014_2020.pdf>.

KARP. (2018) Vědeckotechnický park – popis projektu. Dostupné 2018-04-29 z: <<http://www.karp-kv.cz/cz/Inovace/Stranky/VedekotechnickyPark.aspx>>.

Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech. (2018a). Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 30. 11. 2017 podle MPSV. Dostupné 2018-04-02 z: <<https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-30-11-2017-podle-mpsv>>.

Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech. (2018b). Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 31. 12. 2016 podle MPSV. Dostupné 2018-04-02 z: <<https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-31-12-2016-podle-mpsv>>.

Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech. (2018c). Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 30. 6. 2018 podle MPSV. Dostupné 2018-07-20 z: <<https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-30-6-2018-podle-mpsv>>.

Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech (2018d). Obyvatelstvo. Dostupné 2018-03-31 z: <<https://www.czso.cz/csu/xk/obyvatelstvo-xk>>.

Logistika (2017). Americký výrobce kosmetiky Estée Lauder si zřídí u Chebu distribuční centrum pro Evropu a Blízký východ. Dostupné 2018-07-20 z : <<https://logistika.ihned.cz/c1-65831210-americky-vyrobce-kosmetiky-estee-lauder-si-zridi-u-chebu-distribucni-centrum-pro-evropu-a-blizky-vychod>>

Lemberger, M. (2011). Wirtschaftliche Zusammenarbeit in Grenzregionen: Erwartungen – Bedingungen – Erfahrungen. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

Mepco. (2017a). Analýza příčin odchodu pracovní síly z Karlovarského kraje. Dostupné 2018-07-17 z: <<http://www.ris3kvk.cz/download/documents/analiza-pricin-odchodu-pracovni-sily-z-karlovarskeho-kraje.pdf>>.

Mepco. (2017b). Analýza aktuálních potřeb aktérů inovačního prostředí Karlovarského kraje. Dostupné 2018-07-17 z: <<http://www.ris3kvk.cz/download/documents/analiza-aktualnich-potreb-akteru-inovacniho-prostredi-karlovarskeho-kraje.pdf>>.

Ministerstvo životního prostředí (2015). Zpráva o životním prostředí v Karlovarském kraji 2015. Dostupné 2018-03-26 z: <[https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_zivotni_prostredi_kraje_2015/\\$FILE/SOPSZP-Karlovarsky_kraj-20170301.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_zivotni_prostredi_kraje_2015/$FILE/SOPSZP-Karlovarsky_kraj-20170301.pdf)>.

Seidel, M., A. (2016). Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument: Grundlagen – Konzepte – Fallbeispiele. Hof: Springer.

Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017. (2018a). Ceny. Dostupné 2018-03-31 z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/7-ceny-0u3eryw7nw>>.

Statistická ročenka Karlovarského kraje - 2017. (2018b). Věda a výzkum. Dostupné 2018-03-31 z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/19-veda-a-vyzkum-096232a2dr>>.

Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017. (2018d). Energetika. Dostupné 2018-07-18 z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/14-energetika-3rr162pfa8>>.

Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017. (2018e). Trh práce. Dostupné 2018-07-16 z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-vc5n6e0hwv>>.

Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017. (2018f). Vzdělávání. Dostupné 2018-07-16 z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/20-vzdelavani-zg1kqd3lt4>>.

Štemberová, A. (2017). Selected aspects about the sustainability of tourism in the region Karlovy Vary. Cheb, Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Weyers, H. (2018). Digitalisierung im Ruhrgebiet: Der Pott als Vorreiter in Smart City. Dostupné z: <<https://www.marketingimpott.de/blog/digitalisierung-im-ruhrgebiet-der-pott-als-vorreiter-in-smart-city/>>.



PŘÍLOHY



PŘÍLOHA Č. 1

ANALÝZA PŘÍNOSŮ VYBRANÝCH MARKETINGOVÝCH CÍLŮ PRO CÍLOVÉ SKUPINY

V první fázi marketingové strategie budou těžištěm strategické marketingové cíle B.2.1-B.2.3, C.1.1 a C.2.1, pro které jsou analyzovány přínosy jejich případné realizace pro konkrétní cílové skupiny (dle RIS3).

Strategický marketingový cíl: B 2.1

Zvýšení zájmu o technické a kreativní obory

	Beneficiant	Přínosy realizace	Bez realizace
1.	Zaměstnanci firem zabývající se VaVaI aktivitami	Širší zájem potenciálních pracovníků.	Nedostatečná podpora zájmu o pracovní příležitosti ze strany potenciálních pracovníků.
2.	Absolventi VŠ a SŠ	Posílení vnitřních motivačních faktorů pro rozvoj technické specializace a kreativních dovedností.	Přetrvávající nedostatečný zájem o technické a kreativní obory. Nekompatibilita s nabídkou pracovních příležitostí v regionu (dle domén specializace RIS3).
3.	Studenti VŠ, VOŠ a SŠ	Posílení vnitřních motivačních faktorů pro rozvoj technické specializace a kreativních dovedností, podklady k argumentaci pro zvýšení osobního zájmu o technické a kreativní obory.	Přetrvávající nedostatečný zájem o technické a kreativní obory. Nekompatibilita s nabídkou pracovních příležitostí v regionu (dle domén specializace RIS3). „Nemanažerské“ a „neekonomické“ profese jsou stále považovány mylně za neperspektivní.
4.	Školy (MŠ, SŠ, VOŠ, VŠ)	Motivační opory pro zvýšení zájmu o technické a kreativní obory, včetně příkladů dobré praxe. Změna předsudků proti „nemanažerským“ a „neekonomickým“ profesím.	„Nemanažerské“ a „neekonomické“ profese jsou stále považovány mylně za neperspektivní. Školy nebudou více motivovány k aktivitám motivujícím k rozvoji technických specializací a kreativních dovedností.

5.	Rodiče dětí a žáků ZŠ, SŠ	Změna předsudků proti „nemanážerským“ a „neekonomickým“ profesím.	„Nemanážerské“ a „neekonomické“ profese jsou stále považovány mylně za neperspektivní.
----	---------------------------	---	--

Strategický marketingový cíl: B 2.2

Zvýšení povědomí o inovačním ekosystému a rozvojem potenciálu regionu

	Beneficiant	Přínosy realizace	Bez realizace
1.	Investoři	Rozvíjející se zájem o investice do VaVaI při působení v regionu. Povědomí o jednotlivých aktérech regionálního inovačního ekosystému a jejich rolích a rozvíjení zájmu připojit se jako aktivní hráč.	Zaměření pouze na své pole zájmu bez vazeb na regionální inovační ekosystém jako celek. Nezájem o účast na jeho rozvoji a o možnost hrát v něm aktivní roli.
2.	Pracovníci VŠ a VaV organizací zabývajících se VaVaI a transferem technologií	Rozvíjející se zájem o spolupráci s dalšími aktéry inovačního ekosystému. Cílová skupina zná celkový obraz inovačního ekosystému, zná jeho jednotlivé části a je si vědoma toho, kde a jakým způsobem se může zapojit a stát se jeho aktivní součástí.	Inovační ekosystém není viditelný a vnímatelný. Cílová skupina jej neregistruje, přetrvává stávající stav, kdy řada aktivit se sice děje, ale izolovaně a nekoordinovaně mezi jednotlivými aktéry a tak, že o nich ostatní neví a neuvědomují si jejich dopady a také možnosti zapojení a spolupráce.
3.	Absolventi VŠ a SŠ	Ví, že tu existuje nějaký inovační ekosystém, který spoluutváří rozvojový potenciál regionu. Ví, jaké možnosti mu přináší a také jak on sám se může stát jeho součástí.	Nemají povědomí o širším celku inovačního ekosystému a rozvojovém potenciálu regionu. Nemají pocit, že by se mohli stát součástí něčeho většího, zapojit se do něčeho, co můžou obohatit a co může obohatit je.
4.	Studenti VŠ, VOŠ a SŠ	Ví, že tu existuje nějaký inovační ekosystém, který spoluutváří rozvojový potenciál regionu. Ví, jaké možnosti mu přináší a také jak on sám se může stát jeho součástí.	Nemají povědomí o širším celku inovačního ekosystému a rozvojovém potenciálu regionu. Nemají pocit, že by se mohli stát součástí něčeho většího, zapojit se do něčeho, co můžou

			obohatit a co může obohatit je.
5.	Školy (MŠ, SŠ, VOŠ, VŠ)	Povědomí o existenci inovačního ekosystému zvyšuje šanci na koordinovaný postup škol v regionu při rozvoji ekosystému, zejména aktivit propojování škol s firmami. Uvědoměním si své role vrůstá pocit sounáležitosti a spoluzodpovědnosti s dalšími aktéry ekosystému. Školy získávají také koncepční rámec a podporu pro výchovu k rozvoji zdravého patriotismu, vztahu žáků a studentů k regionu.	Přetrvávající stav nedostatečného propojování škol s firmami a organizacemi.

Strategický marketingový cíl B 2.3

Zvýšení povědomí o příbězích inovačních tahounů

	Beneficiant	Přínosy realizace	Bez realizace
1.	Firmy (existující i nově vznikající)	Přehled o možných partnerech pro sdílení zkušeností a řešení výzev. Přehled o partnerech pro mezioborovou spolupráci. Posílení networkingu a příslušenství k regionální komunitě. Vzniká síť lidí, kteří se na sebe mohou kdykoliv s důvěrou obrátit. Partnerství a společný tah na branku.	Neexistující komunita regionálních lídrů. Výrazné osobnosti nejsou dostatečně viditelné a tím region postrádá významný motivační prvek pro další cílové skupiny. Přetrvává stav, kdy by lídři rádi spolupracovali a sdíleli, ale pořádně neví s kým a jak.
2.	Investoři	Vnímají region jako místo, kde žijí schopní aktivní a kreativní lidé, kvalitní partneři pro podnikání, spolehliví dodavatelé a spolupracovníci.	Region chápou nadále stále především jako zdroj levné pracovní síly.
3.	Zaměstnanci firem zabývající se VaVaI aktivitami	Přehled o možných partnerech pro sdílení zkušeností a řešení výzev. Posílení networkingu a příslušenství k regionální komunitě za účelem šíření povědomí o významu VaVaI aktivit pro region a jeho prosperitu.	Kroky pro rozvoj spolupráce jsou neadresné a byrokratické. Chybí platforma pro neformální komunikaci a rozvoj spolupráce na bázi mezilidských vztahů.
4.	Pracovníci VŠ a VaV organizací zabývajících se VaVaI	Přehled potenciálních klientů svých služeb. Konkrétní osobnosti, se kterými by mohly	Kroky pro rozvoj spolupráce jsou neadresné a byrokratické. Chybí

	a transferem technologií	rozvíjet spolupráci při přenosu znalostí a technologií z akademické půdy a VaV do praxe ve prospěch našeho regionu.	platforma pro neformální komunikaci a rozvoj spolupráce na bázi mezilidských vztahů.
5.	Absolventi VŠ a SŠ	Získávají přehled o lidech a firmách, u kterých mohou hledat uplatnění. Motivace setkání se a spolupráce se zajímavými lidmi.	Pocit osamělosti těch aktivních. Pokud zde uvažují něco začít a usadit se zde, cítí se osamělí ve svém úsilí, což má demotivující efekt.
6.	Studenti VŠ, VOŠ a SŠ	Motivační příklady pro rozvoj podnikavosti a tvůrčí aktivity.	Chybí příklady dobré praxe aktivních lidí v regionu. Ne, že by tu vůbec nebyli, ale nejsou dostatečně viditelní v zorném poli cílové skupiny.
7.	Školy (MŠ, SŠ, VOŠ, VŠ)	Motivační příklady pro rozvoj podnikavosti a tvůrčí aktivity, zdroj inspirace pro zapojování konkrétních lidí a firem do spolupráce se školami.	Chybí příklady dobré praxe aktivních lidí v regionu. Ne, že by tu vůbec nebyli, ale nejsou dostatečně viditelní v zorném poli cílové skupiny. Navazování spolupráce škol se zajímavými osobnostmi je nahodilé. Lidé ve školách by museli vykonávat aktivity navíc, aby zmapovali potenciál regionálních lídrů pro spolupráci se školou. Na to nemají kapacitu.
8.	Rodiče dětí a žáků ZŠ, SŠ	Motivační pozitivní příklady pro rozvoj podnikavosti a tvůrčí aktivity. Ukázky toho, že i v našem regionu se dá něco rozjíždět.	Chybí příklady dobré praxe aktivních lidí v regionu. Rodiče nemají při výchově oporu v silných a zajímavých příkladech, lidí z místa, kde jejich rodina žije. Vzory z jiných regionů a míst motivují spíše k odchodu za nimi než pokoušet se o něco podobného tam, kde to zdánlivě není možné. Chybí argumentace, proč tu zůstat a o něco se tu snažit.

9.	Obce a města	Přehled o potenciálních partnerech pro rozvojové projekty a networking. Rozvíjení kontaktů na osobní bázi.	Kroky pro rozvoj spolupráce jsou neadresné a byrokratické. Chybí platforma pro neformální komunikaci a rozvoj spolupráce na bázi mezilidských vztahů.
10.	Veřejné, neziskové a další organizace poskytující znalosti nebo mající v gesci rozvoj VaVaI, podnikání, vzdělávání	Přehled potenciálních klientů svých služeb, od kterých se dá předpokládat aktivní přístup.	Nahodilé vyhledávání potenciálních klientů služeb a partnerů pro spolupráci. Rešeršní aktivity lidem v těchto organizacích zabírají mnoho času, a ne vždy jsou efektivní vzhledem k tomu, že nemají přímý vhléd do terénu a do situace v regionu.

Strategický marketingový cíl: C 1 Budování značky „Karlovarský kraj“

	Beneficiant	Přínosy realizace	Bez realizace
1.	Firmy (existující i nově vznikající)	Posílení pocitu sebevědomí při jednání s okolním světem. Vědomí aktivní účasti na akceleraci prosperity regionu a přijetí spoluodpovědnosti za tento proces. Věrnost značce přispívá k dlouhodobému vztahu k regionu. Zájem o účast „Teambuildingu“ regionu v podobě rozvoje regionálního inovačního ekosystému. Přijetí myšlenky že Karlovarský kraj je dobrá adresa, kde se mohou rodit nové věci. Přístup: „Lepší, než někam odjíždět, je něco tady rozjíždět“. Zájem o místo a jeho budoucnost, aktivní přístup.	Podvědomě nízké sebevědomí
2.	Investoři		podporované dosud
3.	Zaměstnanci firem zabývající se VaVaI aktivitami		opakovanými
4.	Pracovníci VŠ a VaV organizací zabývajících se VaVaI a transferem technologií		negativními klišé a image regionu.
5.	Absolventi VŠ a SŠ		Atomizace regionální komunity – slabý pocit sounáležitosti
6.	Studenti VŠ, VOŠ a SŠ		a spoluodpovědnosti za rozvoj regionu.
7.	Školy (MŠ, SŠ, VOŠ, VŠ)		Individualizované a nekoordinované jednání.
8.	Rodiče dětí a žáků ZŠ, SŠ		Region má nedostatečné motivační a komunikační nástroje k posilování zájmu cílových skupin k působení v regionu.
9.	Obce a města		
10.	Veřejné, neziskové a další organizace poskytující znalosti nebo mající v gesci rozvoj VaVaI, podnikání, vzdělávání		

Marketingový cíl: C 2

Posílení zdravého patriotismu/pozitivního vztahu k regionu

	Beneficiant	Investiční varianta	Nulová varianta
1.	Firmy (existující i nově vznikající)	Firmy si zvykají říkat světu, co umí a v čem jsou dobré. Jsou motivovány hrdě se hlásit k tomu, odkud jsou a co přinášíjí místu, kde působí i okolnímu světu. Rozvíjí se emotivní vztah k regionu. Tento vztah šíří dál. Aktivní vyhledávání možností podnikání. Vnitřní argumentace pro podnikání. Vzdělávání přesvědčení o významu podporování komunitních, kulturních a sociálních aktivit a sportu, které pozitivně ovlivňují kvalitu života lidí v regionu. Upřednostňování místních obchodních partnerů a dodavatelů a investování v regionu s pozitivním dopadem na region.	Nezájem o okolní dění a koncentrace pouze na své podnikání a na to, co z regionu mohou využít pro svůj byznys. Koncentrace na vlastní finanční profit bez vazby na socioekonomické dopady svého podnikání. Převládající demotivující pocit setrvávání zde z nutnosti.
2.	Investoři	Uvědomují si, že jednají se sebevědomým regionem, který se postupně emancipuje z role poskytovatele levné pracovní síly v místo s růstovým potenciálem znalostí a inovacemi, kvalitními lidmi a krásnou krajinou a přírodním bohatstvím. Vzdělávání přesvědčení o významu podporování komunitních, kulturních a sociálních aktivit a sportu, které pozitivně ovlivňují kvalitu života lidí v regionu. Upřednostňování místních obchodních partnerů a dodavatelů a jejich investování v regionu.	Region vnímají především jako zdroj levné pracovní síly. Bez emočního vztahu k regionu – v případě snižování ziskovosti odchází jinam, co tu bude pak, mě nezajímá. Nezájem o okolní dění a koncentrace pouze na své podnikání a na to, co z regionu mohou využít pro svůj byznys. Koncentrace na vlastní finanční profit bez vazby na socioekonomické dopady svého podnikání.
3.	Zaměstnanci firem zabývající se VaVaI aktivitami	Motivované lidi do pracovních týmů působících v regionu s emotivním vztahem k regionu.	Převládají negativní klíše při vnímání regionu, což podporuje jeho negativní image u cílové skupiny. Lidé bez emočního vztahu k regionu. Region a jejich působení zde je

			zcela mimo jejich zájem.
4.	Absolventi VŠ a SŠ	Uvědomění si sounáležitosti s místem, kde žijí (nebo kde žili, vyrůstali) a jeho pozitivních stránek, které dosud byly zastíněny negativní image regionu a zaběhnutými klišé. Rozvíjí se emotivní vztah k regionu. Motivaci k hledání práce a uplatnění v regionu, rozjezd podnikání v regionu (speciálně u „on-line“ profesí a kreativních oborů). Zaměření pozornosti na možnosti zahájení kariéry a rodinného života v regionu, protože jsou si vědomi pozitivních aspektů života v regionu. Rozvíjí se emotivní vztah k regionu.	Převládají negativní klišé při vnímání regionu, což podporuje jeho negativní image u cílové skupiny. Lidé bez emotivního vztahu k regionu. Region a jejich působení zde je zcela mimo jejich zájem.
5.	Studenti VŠ, VOŠ a SŠ	Uvědomění si sounáležitosti s místem, kde žijí (nebo kde žili, vyrůstali) a jeho pozitivních stránek, které dosud byli zastíněny negativní image regionu a zaběhnutými klišé. Motivaci k hledání práce a uplatnění v regionu, rozjezd podnikání v regionu (speciálně u „on-line“ profesí a kreativních oborů). Zaměření pozornosti na možnosti zahájení kariéry a rodinného života v regionu, protože jsou si vědomi pozitivních aspektů života v regionu. Rozvíjí se emotivní vztah k regionu.	Převládají negativní klišé při vnímání regionu, což podporuje jeho negativní image u cílové skupiny. Lidé bez emotivního vztahu k regionu. Region a jejich působení zde je zcela mimo jejich zájem.
6.	Školy (MŠ, SŠ, VOŠ, VŠ)	Motivační pomůcky a opory pro výchovu žáků a studentů ke vztahu k regionu.	Nedostatečný důraz na rozvoj pozitivního vztahu k regionu. Omezené a nesystematické působení na žáky a studenty závislé na míře zájmu konkrétního učitele o region a jeho osobní vztah k regionu.
7.	Rodiče dětí a žáků ZŠ, SŠ	Větší zaměření pozornosti na příležitosti pro své děti v regionu. Vodítka a opora při výchově ke zdravému	Neaktivní ve sledování možností uplatnění svých dětí v regionu. Neuvedomování si

		patriotismu. Rozvíjí se emotivní vztah k regionu.	významu rozvoje vztahu dětí k místu, kde vyrůstají.
8.	Obce a města	Aktivnější občané se zájmem o veřejné dění a zapojující se do veřejných aktivit. Aktivnější partnery ze stran firem, škol a dalších organizací. Občané vnímají celý region jako jedno velké město, jehož obyvatelé táhnou za jeden provaz.	Občané bez zájmu o obec a veřejné dění. Negativní nálada a „brblání“. Přístup „my nic, to oni“. Region jeho obyvatelé nevnímají jako vzájemně provázaný celek, ale jsou rozděleni na „Sokolováky“, „Chebáky“, „Varáky“ atd. Úzce lokální pohled bez širších souvislostí a pocitu spolupráce na větším a složitějším celku, z jehož síly a komplexity pak mohou profitovat všichni.
9.	Veřejné, neziskové a další organizace poskytující znalosti nebo mající v gesci rozvoj VaVaI, podnikání, vzdělávání	Uvědomují si, že jednají se sebevědomým regionem, který se postupně emancipuje z role poskytovatele levné pracovní síly v místo s růstovým potenciálem znalostí a inovací a kvalitními lidmi.	Region jako partner a zákazník mimo oblast jejich zájmu. Nevnímají situaci v regionu jako výzvu k vlastnímu působení. Setkávají se s demotivovaným přístupem. Postrádají přístup „Nehoríš-li, nezapálíš!“.

PŘÍLOHA Č. 2

KOMUNIKAČNÍ PLÁN ŘÍJEN 2018–BŘEZEN 2019

Marketingová strategie pro Karlovarský kraj Smart Akcelerátor (1. kolo)

Současný stav

V Karlovarském kraji doposud neexistuje nastavený místní model řízení marketingových, komunikačních aktivit. Rovněž zde chybí sdílená vize a ambice pro potřeby komunikace RIS3 strategie. Za tímto účelem je vytvořen komunikační plán RIS3 strategie, který definuje cílové skupiny a sdělení, která jim budou adresovaná. Komunikační plán vychází z dokumentu Marketingové strategie pro Karlovarský kraj Smart Akcelerátor (1. kolo).

Cíle komunikace

Potřeba posilovat komunikaci a marketing inovačního ekosystému Karlovarského kraje je zakotvena v Marketingové strategii Karlovarského kraje. Cílem komunikace je zvýšit povědomí o inovačním systému regionu a RIS3 strategii jako celku, včetně jeho oborových specializací. Důležitost a potřeba komunikačních aktivit vychází z nedostatečného povědomí o důležitosti vzdělávání, výzkumu, vývoji a inovacích pro zvýšení konkurenceschopnosti regionu. Díky správně nastavené komunikaci se zvýší povědomí o realizaci RIS3 strategie Karlovarského kraje mezi klíčovými hráči v regionu. Tato změna bude měřitelná na změně chování a vnímání definovaných cílových skupin, na které jsou jednotlivé nástroje zaměřené.

Cílové skupiny

Cílové skupiny pro komunikaci vycházejí z RIS3 strategie. S ohledem na dostupné finanční prostředky a plánovaný čas byla v tomto časovém období vybrána cílová skupina vzdělávací instituce. Prvním krokem je zatraktivnit kraj pro žáky, studenty a absolventy, kteří jsou klíčoví pro nastartování inovačního myšlení.

A Primární	současní studenti VŠ, VOŠ a SŠ
	čerství absolventi VŠ a SŠ
	absolventi VŠ, VOŠ a SŠ z kraje, ale i mimo krajských vzdělávacích pracovišť
B Sekundární	rodiče žáků a studentů
	školy a jejich management (VŠ, SŠ, ZŠ, MŠ)
	pracovníci VŠ a VaV organizací

Zjednodušené členění cílových skupin:

- Cílová skupina 18 – 25 let (primární)
- Cílová skupina 25 – 40 let (primární + sekundární)
- Cílová skupina 40+ (sekundární)

Cílem je dostat do povědomí brand/značku, případně vytvořit komunitu.

Komunikační sdělení

Obsahem komunikačního sdělení budou příběhy úspěšných subjektů nebo osob, které by se mohly stát ambasadory, úspěchy, životní podmínky a unikátnosti, na které by byli rezidenti náležitě pyšní a nerezidenti by je uznávali (posílení patriotismu), prezentace inovativních projektů/produktů, které byly nebo jsou v současnosti realizovány. Dále prezentace dynamického vývoje v oblasti inovací, možnosti nevyužitého potenciálu pro rozvoj inovativního ekosystému (možnost jako téma použít i mezeru ve vývoji – ukázat, kde jsme a kam se chceme dostat v oblasti inovací).

Komunikační nástroje

Existuje celá řada komunikačních nástrojů. Každý z nich má své výhody a nevýhody, a především každý je vhodný k různým účelům. Pro cílové skupiny byly zvoleny vybrané nástroje, a to po zohlednění způsobů, kterými daná cílová skupina nejčastěji komunikuje. Nástroje jsou rozděleny do dvou skupin:

Nástroje vnější komunikace

Cílová skupina	Komunikační nástroj
Věková kategorie 18-25 let	Facebook, sociální sítě
	Youtubing
	Wow efekt
	Billboardy v okolí středních škol (Ostrov, K. Vary, Sokolov, Cheb)
Věková kategorie 25-40 let	Facebook, sociální sítě
	Youtubing
	Wow efekt
	Billboardy v okolí středních škol (Ostrov, K. Vary, Sokolov, Cheb)
Věková kategorie 40+	Autobusy
	Prezentace příběhů, námětů v tištěné podobě
	Představení Ambasadorek, matadorů z regionu

Pro dosažení cíle bude použita webová microsite navržená a vytvořená zhotovitelem, kde bude prostřednictvím jednotného vizuálu prezentován smysl projektu, proč, komu a co projekt přinese. V případě dosažení požadovaného efektu bude provoz webové microsite pokračovat i po ukončení realizace projektu.

Komunikační nástroje pro věkovou kategorii 18-25 let a 25-40 let jsou stejné, avšak u cílové skupiny

25-40 let bude sdělení probíhat odlišnou formou odpovídající věkové kategorii. V rámci vnější komunikace je zvažována možnost sponzoringu, jakožto podpora sociální odpovědnosti regionu prostřednictvím rádií.

Online komunikační kanály budou do tří měsíců od zahájení realizace kampaně vyhodnoceny a na základě zjištěných výsledků bude posouzena jejich efektivita a další zaměření.

Nástroje interní komunikace

Jedná se především o porady a setkání, interní zpravodaje, osobní komunikaci, direct mail, infonovinky apod. Komunikace bude probíhat směrem k vysokým školám, vyšším odborným školám, CzechInvestu, Krajské hospodářské komoře Karlovarského kraje a dalším institucím. Interní komunikaci bude zajišťovat Karlovarská agentura rozvoje podnikání dle předem nastaveného formátu ze strany zhotovitele.

Plán komunikace a návrh rozpočtu

Na základě stanovené výše rozpočtu byly vybrány komunikační nástroje tak, aby dopad na konkrétní cílové skupiny byl co nejefektivnější.

RIS KVK		Měsíce																											
2018/2019		Říjen					Listopad					Prosinec					Leden					Únor					Březen		
Týdny		40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Příprava/koncept/story board																													
Články v tisku																													
Letáky do autobusů																													
BB, outdorové plochy																													
Sociální sítě/rádio																													
PR (interní komunikace KARP)																													

RIS  KVK		cílová skupina	četnost	náklady (1 aktivita)	náklady celkem
2018/2019					
Příprava/koncept/story board			1	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Články v tisku		města, obce	7	13 000,00 Kč	91 000,00 Kč
Letáky do autobusů		zaměstnanci, podniky	3	14 000,00 Kč	42 000,00 Kč
BB, outdorové plochy		zaměstnanci, podniky	10	8 000,00 Kč	80 000,00 Kč
Sociální sítě/rádio		firmy, veřejné instituce	75	1 000,00 Kč	75 000,00 Kč
PR (interní komunikace KARP)		vzdělávací instituce	7	0,00 Kč	0,00 Kč
		náklady celkem			300 000,00 Kč

Kampaň pro rok 2019 bude upravena a konkretizována na základě sběru dat a vyhodnocení výsledků z roku 2018. Realizátor kampaně by měl na základě již zmíněných podkladů za spolupráce se zadavatelem dodat kompletní komunikační mix včetně konkretizace jednotlivých komunikačních nástrojů.

Vzhledem k omezenému rozpočtu v této fázi se u vzdělávacích institucí předpokládá využití vlastních informačních kanálů Karlovarské agentury rozvoje podnikání na přímou komunikaci se vzdělávacími institucemi.

Karlovarský kraj
jsme MY všichni!

