



Turning Problems  
into Potentials

CENTRAL EUROPE Project 1CE084P4 ReSOURCE

[www.resource-ce.eu](http://www.resource-ce.eu)

Název: **Strategie využití dědictví hornictví v regionu**  
„Strategie změny image regionu Sokolovska vč. návrhu  
marketingových aktivit“

Číslo: 4.3.2



**Jméno:** Mikroregion Sokolov-východ  
**Adresa:** Lázeňská 114, 357 41 Královské Poříčí  
**Telefon:** +420 352 669 596  
**E-mail:** sokolov.vychod@seznam.cz  
**Webová adresa:** [www.sokolov-vychod.cz](http://www.sokolov-vychod.cz)  
**Datum a místo:** 31.5.2011 Sokolov



EUROPEAN UNION  
EUROPEAN REGIONAL  
DEVELOPMENT FUND

Tento dokument vyjadřuje názory autora. Orgány programu nejsou odpovědné za jejich jakékoliv použití, které by mohlo být učiněno s využitím informací zde obsažených.

Projekt ReSource je spolufinancován z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj ERDF prostřednictvím programu CENTRAL EUROPE.

# Strategie změny image regionu Sokolovska

květen 2011



**Kontakt:**

Ewing Public Relations, s.r.o. Plzeňská 16, 150 150 00 Praha 5  
Štěpán Neubauer  
Account Manager  
Tel: 604 216 726; e-mail: neubauer@ewingpr.cz



Strategie změny image regionu Sokolovska je třetí etapou „Zpracování Strategie změny image regionu Sokolovska vč. návrhu marketingových aktivit“, která bude jedním z výstupů mezinárodního projektu ReSOURCE. Projekt ReSOURCE je spolufinancován z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj prostřednictvím programu CENTRAL EUROPE.

## Obsah

<b>1</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZMĚNY IMAGE MIKROREGIONU SOKOLOV-VÝCHOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>VYMEZENÍ SUBJEKTU STRATEGIE ZMĚNY IMAGE A INFORMACÍ O REGIONU DŮLEŽITÝCH PRO TVORBU IMAGE .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>SOUČASNÁ IMAGE MIKROREGIONU SOKOLOV-VÝCHOD.....</b>	<b>5</b>
3.1	ZÁKLADNÍ PARAMETRY VÝZKUMU .....	5
3.2	Hlavní zjištění .....	5
3.3	DETAILNÍ VÝSLEDKY .....	6
3.3.1	<i>Geografické umístění Sokolovska v rámci České republiky .....</i>	<i>6</i>
3.3.2	<i>Asociace spojené se Sokolovskem .....</i>	<i>7</i>
3.3.2.1	Spontánní asociace spojené se Sokolovskem.....	7
3.3.2.2	Typické znaky Sokolovska (podpořené, s nápovědou).....	9
3.3.2.3	Zaznamenání informace (informací) o Sokolovsku v médiích v poslední době .....	10
3.3.3	<i>Atraktivita Sokolovska.....</i>	<i>11</i>
3.3.3.1	Atraktivita regionu u celého vzorku respondentů ve srovnání s jinými regiony v ČR.....	11
3.3.3.2	Hodnocení Sokolovska respondenty, kteří ho navštívili .....	13
3.3.3.3	Respondenti, kteří navštívili Sokolovsko, vs. všichni respondenti .....	14
3.3.3.4	Možné stěhování na Sokolovsko .....	15
<b>4</b>	<b>BEST PRACTICE.....</b>	<b>16</b>
4.1	STUDIE: KODAŇ .....	16
4.2	STUDIE: STOCKHOLM .....	18
4.3	STUDIE: HELSINKY .....	20
<b>5</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ CÍLE .....</b>	<b>25</b>
6.1	OBLAST MIGRACE .....	26
6.2	OBLAST PODNIKÁNÍ .....	26
6.3	OBLAST TURISMUS .....	26
<b>7</b>	<b>CÍLOVÉ SKUPINY KOMUNIKACE .....</b>	<b>28</b>
7.1	OBCENÁ „TURISTICKÁ“ VEŘEJNOST ČR.....	28
7.2	PODNIKATELSKÁ KOMUNITA ČR.....	28
7.3	PODNIKATELSKÁ KOMUNITA PŘILEHLÉHO NĚMECKÉHO REGIONU (BAVORSKO, SASKO).....	29
7.4	MĻADÉ RODINY Z MIKROREGIONU .....	29
7.5	ABSOLVENTI VŠ PŮVODEM Z MIKROREGIONU.....	29

<b>8</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>30</b>
8.1	ŠUMAVA .....	30
8.2	PLZEŇ.....	34
8.3	MOSTECKO .....	36
<b>9</b>	<b>STRATEGIE ZMĚNY IMAGE .....</b>	<b>39</b>
9.1	VÝCHODISKA STRATEGIE .....	39
9.2	PROCESNÍ PŘEDPOKLADY .....	40
9.2.1	<i>Založení komunikačního výboru Mikroregionu Sokolov-východ.....</i>	<i>40</i>
9.2.2	<i>Sjednocení vize rozvoje regionu, jeho identity .....</i>	<i>41</i>
9.3	VLASTNÍ STRATEGIE.....	41
9.3.1	<i>Identifikace stávajících zdrojů informací a využití jejich aktivit jako komunikačních témat .....</i>	<i>42</i>
9.3.1.1	Města a obce.....	42
9.3.1.2	Programy společnosti Sokolovská uhelná.....	43
9.3.1.3	MAS Sokolovsko.....	43
9.3.1.4	Karlovarský kraj .....	43
9.3.1.5	Aktivity v rámci APDM .....	43
9.3.1.6	ROP SZ.....	44
9.3.2	<i>Založení vlastních komunikačních institutů.....</i>	<i>44</i>
9.3.2.1	Aktivace obyvatel regionu.....	44
9.3.2.2	Umbrella brand Mikroregionu Sokolov-východ, klíčové sdělení, slogan, symbol .....	45
9.3.2.3	Speciální komunikační aktivity.....	45
9.4	PŘÍKLAD NÁVRHU KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT 2011 - 2013 .....	50
9.4.1	<i>Timing , rozpočet, lidské zdroje.....</i>	<i>50</i>
<b>10</b>	<b>ZPŮSOB VYHODNOCENÍ KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT A EVALUACE IMAGE .....</b>	<b>52</b>
10.1	VYHODNOCENÍ EXEKUCE STRATEGIE.....	52
10.2	VYHODNOCENÍ VLASTNÍ STRATEGIE.....	54
10.2.1	<i>Indikátory oblasti MIGRACE.....</i>	<i>54</i>
10.2.2	<i>Indikátory oblasti PODNIKÁNÍ .....</i>	<i>54</i>
10.2.3	<i>Indikátory oblasti TURISMUS.....</i>	<i>55</i>

# 1 Teoretická východiska změny image Mikroregionu Sokolov-východ

## **Motto: Změna image je procesem řízení toku informací**

Slovo image nemá jednotně přijímaný obsah. Image můžeme definovat jako souhrn představ, postojů, názorů a zkušeností lidí ve vztahu k určitému subjektu. Můžeme jej definovat také jako souhrn představ, poznatků a očekávání spojených s daným subjektem. Pojem image se „naplňuje“ obsahem v mysli každého člověka díky představivosti, imaginaci, a to na základě informací, které má člověk o subjektu k dispozici. Image je tak do značné míry odvozena od komunikace informací o daném subjektu. To je důležité pro vědomí toho, že image neměníme pouze změnou vlastní věci, ale do značné míry také změnou komunikace této věci. Navrhovaná strategie se tak nezabývá doporučeními, jaké stavby mají v regionu vyrůst či jaké druhy silnic mají být vybudovány. Strategie změny image je koncipována jako návrh komunikačních aktivit.

Čím je subjekt, o jehož image hovoříme, složitější, tím více proměnných vstupuje do procesu představivosti a tím méně konkrétní a definovatelná image daného subjektu je. Pokud je subjekt opravdu složitý, nemůžeme dokonce definovat jeho image jako celek, ale musíme se vždy ptát na nějakou vztažnou oblast, ve které je subjekt vnímán a má tedy jistou image (typicky např. nelze definovat image České republiky jako celku, ale je nutné se ptát, jakou má Česká republika image ve sportovním světě, ve světě akademickém či ve vztahu k turismu). Image regionu Sokolovska je v tomto smyslu někde na pomezí obou možností.

Vzhledem k výše zmíněnému budeme *image* pro účel tohoto dokumentu definovat jako *soubor asociací vzniklých reprodukcí informací o Sokolovsku*. Konkrétně je tedy image Mikroregionu Sokolov-východ souborem asociací, které člověku vyvstanou v mysli v souvislosti s pojmem Sokolovsko. Tato definice je důležitá zejména pro návrh konkrétních technik změny image.

Image a k ní příslušející subjekt jsou pouze ve volném spojení. To vyplývá z principu reprodukce, při které dochází ke zkreslení. Fakticky tak reprodukováné asociace (image) nikdy zcela neodpovídají dojmu, který v přímém, fyzickém kontaktu vyvolá vlastní subjekt.

V této souvislosti můžeme mluvit o „nadhodnocené image“, která při reálném kontaktu se subjektem vyvolává frustraci z nenaplněných očekávání, nebo o „podhodnocené image“, což je stav neaktuální špatné pověsti.

Existují dva způsoby, kterými je image utvářena. Prvním z nich je strategický přístup, kdy image reflektuje pozitivní změny o oblasti rozvoje daného regionu. Tento přístup má opodstatnění v situaci, kdy vytváříme zcela novou image, popř. měníme tzv. uzavřenou image (soubor asociací, ke kterým lze jen těžko přidávat další asociace; sem spadá i tzv. black image). Druhý je čistě propagační přístup, který je do značné míry nezávislý na konkrétních změnách, které v regionu probíhají. Tento přístup má opodstatnění v situaci, kdy je image subjektu horší, než odpovídá realitě. Strategie změny image Mikroregionu Sokolov-východ je kombinací obou těchto přístupů.

I když jsou subjekt a jeho image ve volném spojení, image závisí na vlastním subjektu. Proto je důležité si uvědomit, že sebelepší kampaň na zlepšení image bude zbytečná, pokud se nezačne zlepšovat sám subjekt. Zlepšením image nezměníme subjekt k lepšímu. Naopak pokud se začne subjekt měnit k lepšímu, také jeho image se bude postupně mírně zlepšovat, nehledě na to, zda je podporována kampaní, či nikoli. Strategie počítá s tím, že v regionu se odehrává dostatečné množství pozitivních změn k tomu, aby navržené aktivity byly funkční formou propagace regionu a ne pouhým vytvářením očekávání, které se v reálu nenaplní.

Důležité je také definovat vztah image a identity. Identitou místa pro účel studie myslíme představu, jak má být region vnímán. Jde o unikátní sadu asociací, se kterými má být region spojován. Identita je tedy jakousi vizí budoucí image.

Nakonec je třeba se také zamyslet nad funkcí, kterou má změna image regionu plnit. Chceme-li měnit/budovat image, činíme tak vždy s cílem změny chování cílové skupiny. To je důležité zejména při stanovování konkrétních indikátorů, dle kterých se bude vyhodnocovat úspěšnost dané komunikační strategie a jejího praktického naplnění.

## 2 Vymezení subjektu strategie změny image a informací o regionu důležitých pro tvorbu image

Navržená strategie je plánovaná jako strategie změny image svazku obcí Mikroregion Sokolov-východ. Pokud jsou v dokumentu uvedeny statistiky pro jiný územní celek, je tak činěno z nedostatku podrobnějších dat.

Svazek obcí Mikroregion Sokolov-východ byl tvořen 8 obcemi a 3 městy, rozkládá se na necelých 215 km<sup>2</sup> a zahrnuje zhruba 54 tis. obyvatel. V letech 2002 až 2007 se členská základna rozšířila o 2 města a 2 obce a 1 obec ze svazku vystoupila. V současné době je tedy jeho **členem 5 měst a 9 obcí**. Územně je svazek obcí situován do západních Čech, konkrétně do Karlovarského kraje, okresu Sokolov a okrajově do okresu Karlovy Vary. Sestává z obcí rozložených ve východní části sokolovského okresu, severovýchodně až východně od města Sokolova a v západní části karlovarského okresu, jihozápadně od města Karlovy Vary.

**Sokolovský okres** jako celek je okresem vysoce průmyslovým. Z odvětví průmyslu je nejpočetněji zastoupen průmysl paliv. Dále je v okrese rozšířen průmysl strojírenský, chemický, textilní a průmysl skla, keramiky a porcelánu. Naproti tomu zemědělství na Sokolovsku nemá podstatný význam. Vzhledem k rozsáhlé důlní činnosti není půdní fond příliš vhodný k zemědělskému obdělávání. Protikladem k Sokolovské pánvi je zaměření převážné části Karlovarského kraje na **lázeňství**, světově proslulé jsou nedaleké Karlovy Vary.

Sokolovsko dlouhodobě trpí **palčivým problémem nezaměstnanosti**, míra nezaměstnanosti je pravidelně **vysoko nad průměrem ČR**. Karlovarský kraj má dlouhodobě nejnižší průměrnou **měsíční mzdu** v ČR. V regionu v 90. letech prudce vzrostl **počet nezaměstnaných**, v roce 1994 se zvýšil na pětinasobek. Podstatnou část nezaměstnaných tvoří osoby se základním vzděláním.

Výše uvedené informace jsou důležité zejména pro komplexní úvahy nad navrženou strategií. Strategie se vzhledem k charakteru regionu bude opírat více o technická témata a služby než o nabídku kulturních a přírodních atraktivit. Dalším zřejmým východiskem je ekonomická motivace participantů změny image (všeobecné veřejnosti i zástupců soukromého a veřejného sektoru). Posledním silným motivem strategie musí být vytvoření pocitu sounáležitosti

obyvatel regionu. Ten je většinou tvořen společnou historickou zkušeností, která však v našem případě chybí. Ostatní aspekty strategie jsou poplatné spíše stanoveným cílům.

## 3 Současná image Mikroregionu Sokolov-východ

### 3.1 Základní parametry výzkumu

Důvody výzkumu	Zjištění aktuálního stavu image Sokolovska
Metoda	CAWI (on line výzkum)
Vzorek	N=1000 (1000 kompletních dotazníků)
Databáze	On line klub GfK
Termín	2. června - 9. června 2010
Struktura vzorku	
Pohlaví	553 žen 447 mužů
Věk	18 – 29 let – 285 30 – 39 let – 267 40 – 49 let – 205 50 – 60 let – 176 61 – 70 let – 58 71 let a více - 9

### 3.2 Hlavní zjištění

- Téměř polovina respondentů nesprávně lokalizuje Sokolovsko. Téměř třetina respondentů (29 %) lokalizuje Sokolovsko do severních Čech. Důvodem může být chápání Sokolovska jako uhelného regionu. Mezi kraji jsou jako uhelný region chápány právě severní Čechy, a ne v takové míře Čechy západní.
- Respondenti si nejvíce asociují Sokolovsko s uhlím, uhelnými doly, uhelnou pánví. U mladé generace nejsou tyto asociace tak silné jako u generace starší. Dále si respondenti častěji asociovali se Sokolovskem špatné životní prostředí, romské etnikum a nejrůznější konotace s ním spojené, průmysl, chudobu, nezaměstnanost, atd. viz dále v textu.

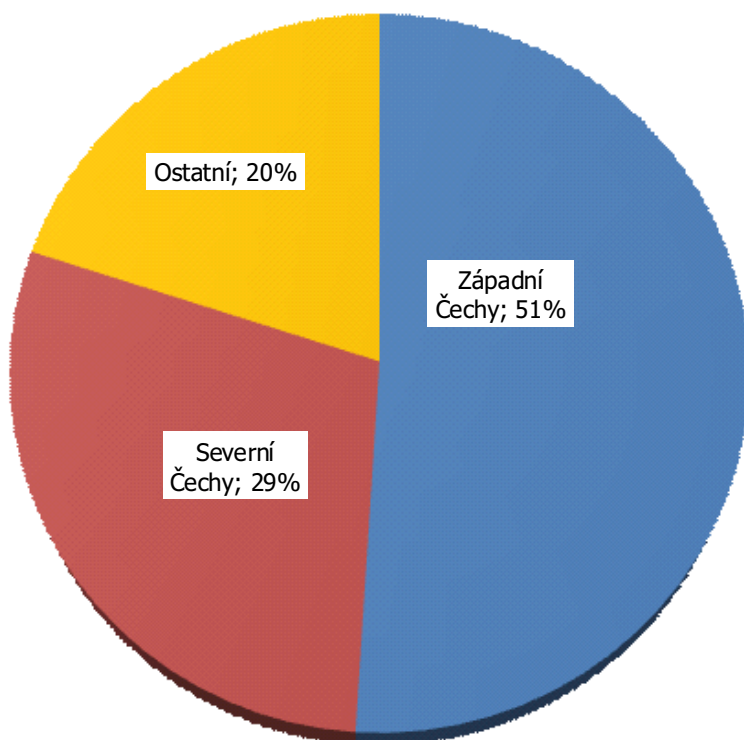
- Ne spontánně, ale po nápovědě uváděl relativně vyšší podíl (31 %) respondentů za typickou pro Sokolovsko také rekultivaci krajiny.
- Nejvíce respondentů zaznamenalo v médiích v poslední době informaci o těžebních limitech či jejich možném prolomení (5 %). Následovaly jiné informace o uhlí, těžbě apod. Významněji byly také zastoupeny informace o nezaměstnanosti, chudobě (3 %) a dále o zločinnosti v tomto regionu (3 %). Události spojené s romským etnikem uvedla 2 % respondentů.
- Pro respondenty je v regionu Sokolovska ve srovnání s jinými regiony atraktivní s větším odstupem před jinými parametry zachování kulturního dědictví hornictví, např. formou muzeí, skanzenů apod. (52 %; spíše atraktivní a velmi atraktivní). Nejméně atraktivní pro respondenty je Sokolovsko ve srovnání s jinými regiony, co se týče pracovních příležitostí (13 %; spíše atraktivní + velmi atraktivní). Rovněž bezpečnost, úroveň kriminality; životní prostředí a také čistota, upravenost a pořádek nejsou ve srovnání s jinými českými regiony dobře hodnoceny.
- Na druhé straně, hodnocení Sokolovska respondenty, kteří ho v poslední době navštívili, vyznívá ve srovnatelných parametrech výrazně příznivěji. Např. 61 % návštěvníků hodnotilo celkový dojem z regionu pozitivně (spíše pozitivně + velmi pozitivně). Ve srovnání s tímto zjištěním, pouze 34 % respondentů z celkového vzorku hodnotilo tento region ve srovnání s jinými regiony jako atraktivní (spíše atraktivní + velmi atraktivní).

### 3.3 Detailní výsledky

#### 3.3.1 Geografické umístění Sokolovska v rámci České republiky

Zhruba polovina respondentů neumístila Sokolovsko správně v rámci České republiky (49 %). Sokolovsko umístilo do oblasti západních Čech 51 % respondentů. Co se týče nesprávné lokalizace Sokolovska, zřetelně nejvíce respondentů, zhruba třetina (29 %) umístila Sokolovsko do oblasti severních Čech. Zřejmě se zde projevuje asociace Sokolovska jako regionu, kde se těží uhlí s tím, že těžba uhlí je jinak výrazně zastoupená v severních Čechách.

Q1. Kam byste geograficky umístil/a v rámci České republiky region Sokolovsko?



Východní Čechy uvedlo 6 % dotázaných, severní Moravu 5 % dotázaných.

Střední Čechy byly uvedeny ve 4 % případů.

Jižní Moravu uvedly 3 % respondentů. Střední Moravu a jižní Čechy uvedlo po dvou procentech dotázaných.

Nejvyšší podíl správných odpovědí byl u respondentů v Karlovarském kraji (97 %), v Plzeňském kraji (77 %) a Ústeckém kraji (69 %). Největší procento nesprávných odpovědí bylo zaznamenáno u respondentů z Moravy.

### 3.3.2 Asociace spojené se Sokolovskem

#### 3.3.2.1 Spontánní asociace spojené se Sokolovskem

Respondentům se nejčastěji spontánně vybaví s velkou převahou nad ostatními představami pod pojmem Sokolovsko uhlí, uhelné doly, uhelná pánev, hornictví (54 %), a to tím více, čím jsou respondenti starší, a také více mužům než ženám.

Čím starší respondenti, tím více uváděli těžbu uhlí a hornictví (18–29 let – 34 %; 30–39 let – 45 %; 40–49 let – 71 %; 50–60 let – 74 %; 61–70 let – 74 %).

Tento trend byl patrný i u stupně vzdělání (ZŠ – 41 %; SŠ nebo vyučení bez maturity – 47 %; SŠ nebo vyučení s maturitou, vyšší odborné vzdělání – 58 %; VŠ – 80 %).

Ostatní asociace nejsou tak časté.

Město Sokolov bylo někdy zmiňováno i v asociaci na bitvu u Sokolova (6 %). Smog, špínu, prach, špatné životní prostředí uvedlo 5 % dotázaných. Romskou problematiku měla na mysli 4 % dotázaných. Respondenti uváděli Romy obecně, také nepřizpůsobivost Romů a kriminalitu Romů, některým respondentům se asociovali Romové s městem Chodov.

Následovaly asociace s průmyslem, elektrárnami, chemičkami (4 %), s nezaměstnaností a chudobou (3 %).

Q2. Co se Vám vybaví, když uslyšíte pojem „Sokolovsko“?

1. • Uhlí, uhelné doly, uhelná pánev, hornictví
2. • Sokolov
3. • Smog, špína, prach, špatné životní prostředí
4. • Romové
5. • Průmysl, elektrárny, chemičky
6. • Nezaměstnanost, chudoba
7. • Příroda
8. • Čechy (západ, východ)
9. • Karlovy Vary
10. • TJ Sokol

### 3.3.2.2 Typické znaky Sokolovska (podpořené, s nápovědou)

Respondenti uvedli z velké většiny jako typické pro Sokolovsko u podpořené znalosti (s nápovědou; s předdefinovanými možnými odpověďmi) těžbu uhlí a hornictví (72 %). S odstupem následovalo znečištění životního prostředí (44 %). Necelá třetina (31 %) respondentů považuje za typickou pro Sokolovsko rekultivaci krajiny (její uvedení do původního stavu).

Čím starší respondenti, tím více (podobně jako u spontánní asociace) uváděli těžbu uhlí a hornictví (18-29 let – 59 %; 30 – 39 let – 67 %; 40 – 49 let – 80 %; 50 – 60 let – 85 %; 61-70 let – 90 %).

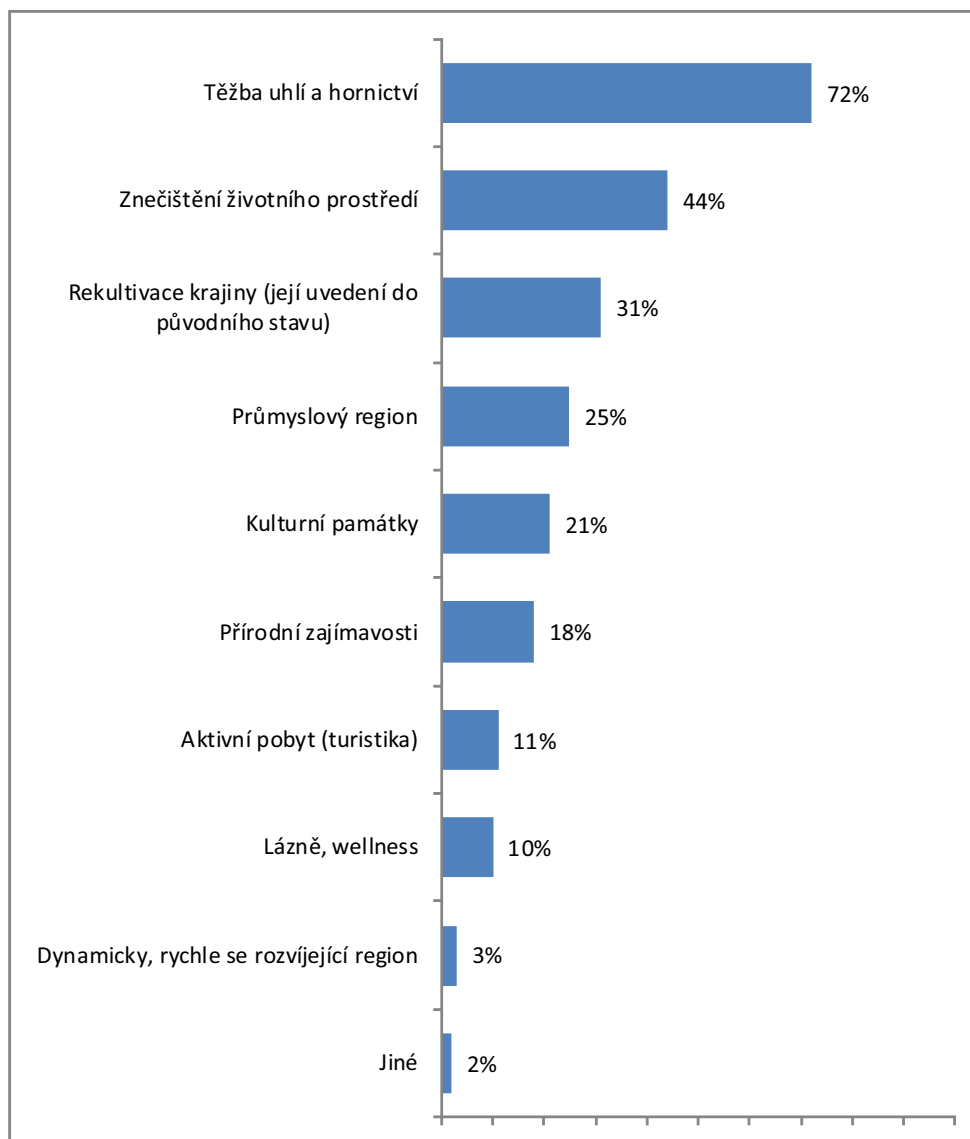
Tento trend byl patrný i u stupně vzdělání (ZŠ – 61 %; SŠ nebo vyučení bez maturity – 66 %; SŠ nebo vyučení s maturitou, vyšší odborné – 76 %; VŠ – 90 %).

Obdobný trend platí i pro uvádění znečištěného životního prostředí.

Rekultivaci krajiny uváděli s odstupem nejvíce vysokoškoláci (56 %).

Dynamický, rychle se rozvíjející region uvedla pouze 3 % respondentů.

Q4. Co je pro tento region dle Vás typické? Možno více odpovědí.



### 3.3.2.3 Zaznamenání informace (informací) o Sokolovsku v médiích v poslední době

Nejčastěji respondenti zaznamenali v poslední době v médiích informaci o těžebních limitech či jejich možném prolomení (5 %).

Opět se jako u spontánní asociace či v odpovědích s nápovědou na typické znaky Sokolovska objevuje na předních místech uhlí, těžba, uhlí,... (4 %).

Následují informace o nezaměstnanosti, chudobě (3 %), dále o kriminalitě či jednotlivých zločinech (3 %). Dále se v různých souvislostech objevuje v odpovědích romská problematika (2 %).

Q3. Jakou zmínku v souvislosti se Sokolovskem (událost, informace, apod.) jste naposledy zaznamenal/a (např. v tisku, televizi, rozhlase...)?



### 3.3.3 Atraktivita Sokolovska

#### 3.3.3.1 Atraktivita regionu u celého vzorku respondentů ve srovnání s jinými regiony v ČR

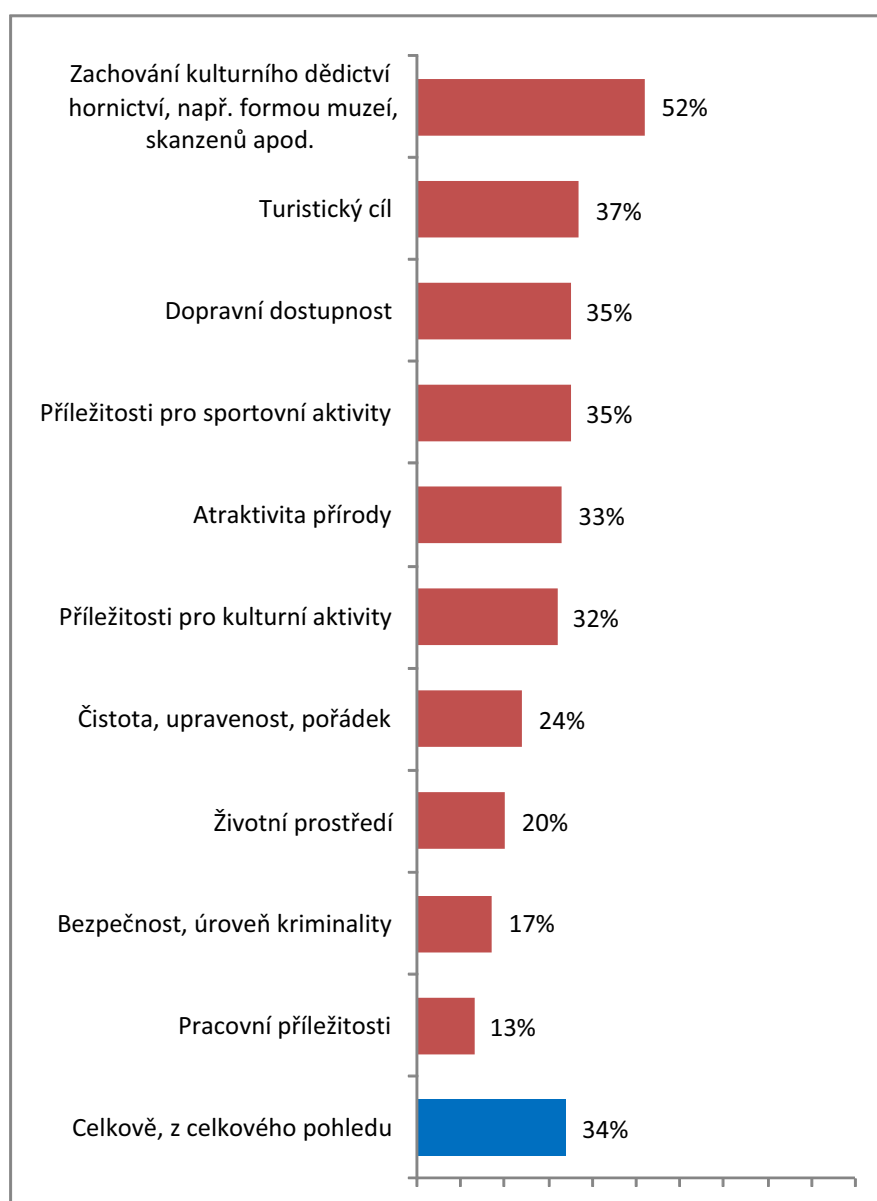
Pro všechny respondenty je z oblasti Sokolovska nejatraktivnější ve srovnání s jinými regiony s předstihem zachování kulturního dědictví hornictví, např. formou muzeí, skanzenů apod. (52 %; spíše atraktivní + velmi atraktivní).

Nejméně atraktivní pro všechny respondenty je Sokolovsko ve srovnání s jinými regiony, co se týče pracovních příležitostí (13 %; spíše atraktivní + velmi atraktivní).

Rovněž bezpečnost, úroveň kriminality; životní prostředí a také čistota, upravenost a pořádek nejsou ve srovnání s jinými českými regiony dobře hodnoceny.

Za atraktivní z celkového pohledu ve srovnání s jinými regiony považuje region Sokolovsko 31 % respondentů.

Q8. Do jaké míry je pro Vás region Sokolovska v porovnání s ostatními regiony v České republice atraktivní z následujících hledisek?



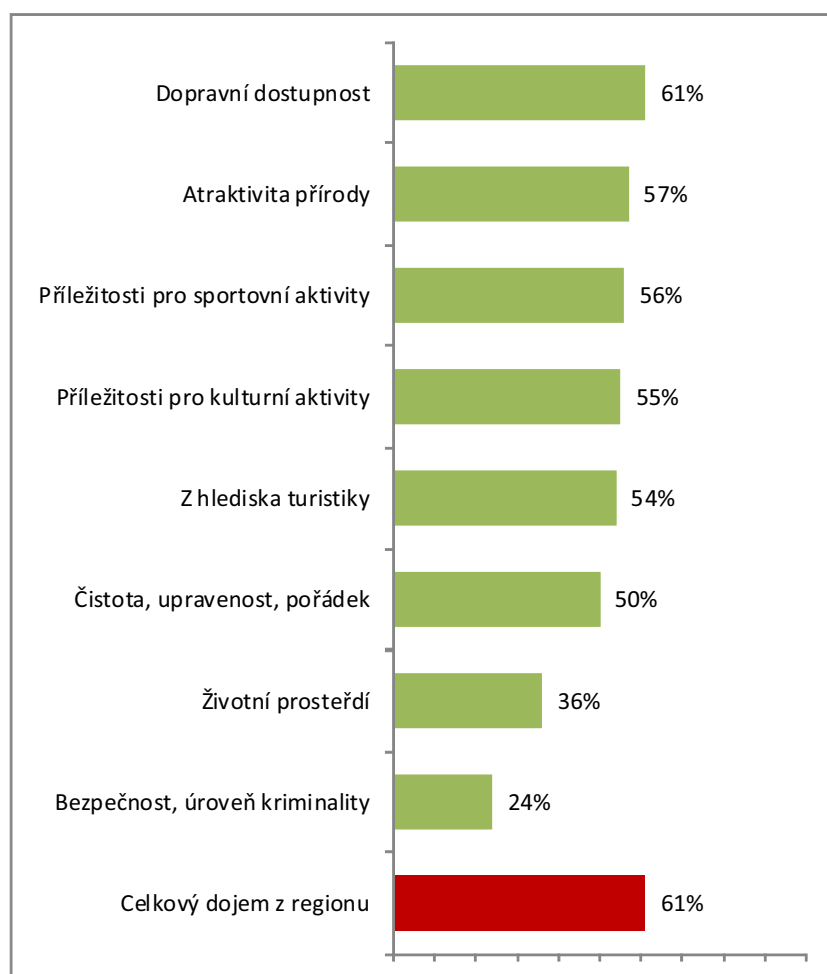
### 3.3.3.2 Hodnocení Sokolovska respondenty, kteří ho navštívili

Hodnocení Sokolovska respondenty, kteří ho navštívili, vyznívá lépe než hodnocení atraktivity Sokolovska ve srovnání s jinými regiony u celkového vzorku respondentů.

Nejlépe byla hodnocena dopravní dostupnost (61 %; spíše pozitivně + velmi pozitivně). Následovala atraktivita přírody (57 %; spíše pozitivně + velmi pozitivně); příležitosti pro sportovní aktivity (56 %; spíše pozitivně + velmi pozitivně); příležitosti pro kulturní aktivity (55 %; spíše pozitivně + velmi pozitivně); turistika (54 %; spíše pozitivně + velmi pozitivně) a čistota, upravenost, pořádek (50 %; spíše pozitivně + velmi pozitivně).

61 % respondentů, kteří navštívili Sokolovsko, si z tohoto regionu odneslo celkový pozitivní dojem.

Q7. Jak jste při své návštěvě hodnotil/a.....



### 3.3.3.3 Respondenti, kteří navštívili Sokolovsko, vs. všichni respondenti

Spíše + velmi pozitivní/ atraktivní	Hodnocení návštěvy u respondentů, kteří navštívili Sokolovsko (N=183) spíše pozitivní + velmi pozitivní	Atraktivita mezi všemi respondenty ve srovnání s jinými regiony kromě Prahy (N=1000) spíše atraktivní + velmi atraktivní
Dopravní dostupnost	61 %	35 %
Turistika	54 %	37 %
Čistota, upravenost, pořádek	50 %	24 %
Životní prostředí	36 %	20 %
Bezpečnost, úroveň kriminality	24 %	17 %
Příležitosti pro sportovní aktivity	56 %	35 %
Atraktivita přírody	57 %	33 %
Příležitosti pro kulturní aktivity	55 %	32 %
<b>Celkový dojem/pohled</b>	<b>61 %</b>	<b>34 %</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá rozdíl mezi všemi respondenty (kteří hodnotili atraktivitu Sokolovska v různých aspektech v porovnání s jinými regiony) a mezi respondenty, kteří hodnotili svoji vlastní návštěvu Sokolovska v poslední době.

V atributech, které se dají srovnat, je hodnocení návštěvníků tohoto regionu vždy lepší, než je náhled na tento region u celého vzorku respondentů.

Zatímco v pohledu na atraktivitu tohoto regionu ve srovnání s jinými regiony od všech respondentů vychází nejlépe turistika (37 % respondentů považuje ve srovnání s jinými regiony Sokolovsko za turisticky atraktivní region), pak jsou všechny atributy u návštěvníků Sokolovska (kromě životního prostředí a bezpečnosti nebo úrovně kriminality) nad 50 % (spíše pozitivní + velmi pozitivní).

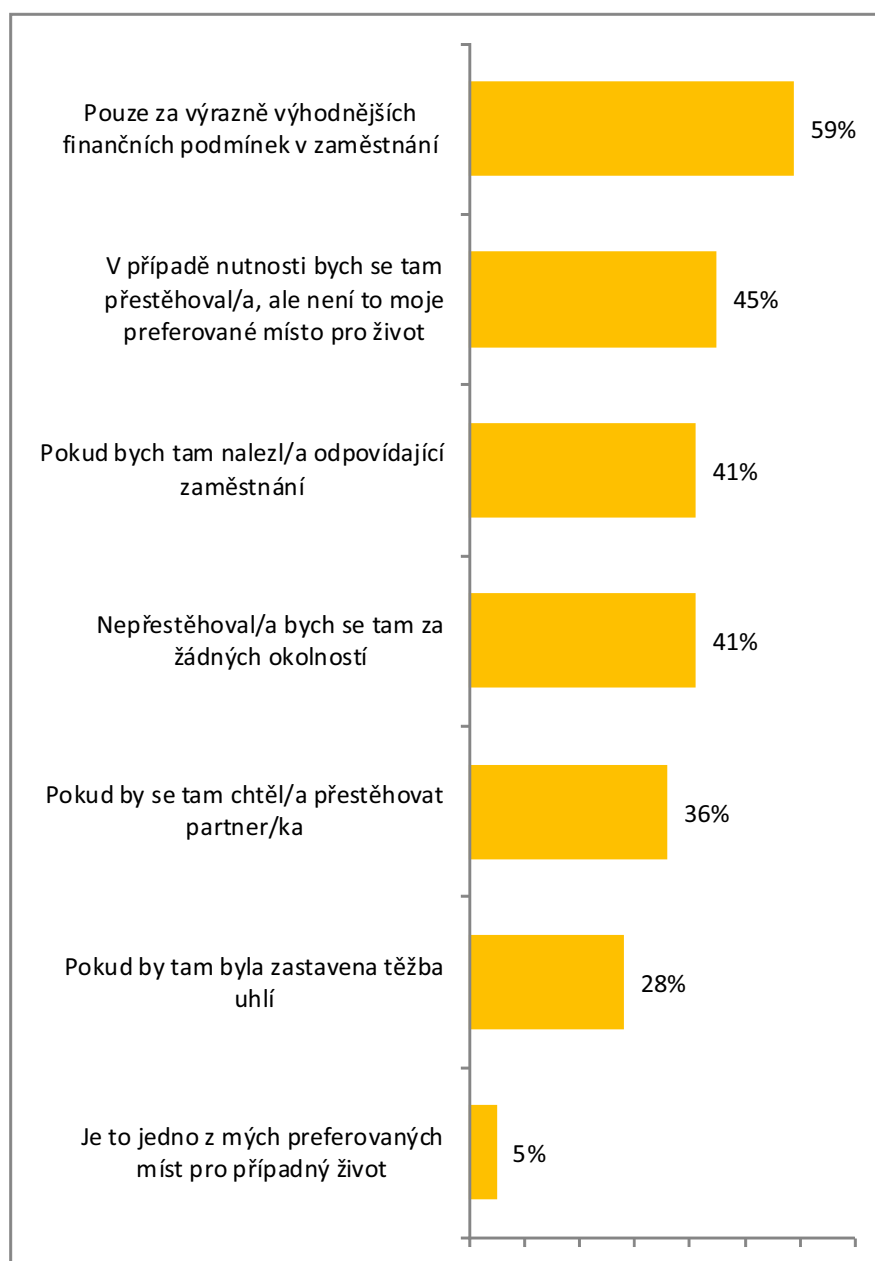
Životní prostředí a především bezpečnost, úroveň kriminality jsou hůře hodnoceny jak u celého vzorku, tak i u návštěvníků Sokolovska. O něco lépe je však hodnotí návštěvníci tohoto regionu.

### 3.3.3.4 Možné stěhování na Sokolovsko

Dvě pětiny respondentů (41 %) by se na Sokolovsko nepřestěhovaly za žádných okolností.

Sokolovsko je preferované místo pro život pouze pro 5 % respondentů.

Q10. Za jakých podmínek byste byl ochoten/na přestěhovat se na Sokolovsko?



## 4 Best practice

Veřejně dostupných případových studií, které se věnují konkrétně tématu změny image na úrovni regionu, je obecně velmi málo. Vzhledem ke kulturní specifičnosti marketingových aktivit obecně a práci s psychologií publika (kterou aktivity s asociacemi cílových skupin vyžadují) není funkční přejímat případové studie ze vzdálených kulturních oblastí, jakými jsou např. Jižní Amerika, Afrika či Indie. Při výběru případových studií jsme se proto soustředili na koncepty marketingu regionů Evropy, které se v nedávné minulosti setkaly s úspěchem. Více než návodem na změnu image jsou uvedené případové studie ukázkou vhodného přístupu k rozvoji marketingu regionu, a tvoří tak jakýsi „inspirační ideový rámec“ navrhované strategie. Za nejdůležitější faktory úspěchu byly v případových studiích shodně označeny podmínky expertnosti vedení marketingu regionu a nutnost investovat odpovídající minimální rozpočet komunikačním aktivitám. Případové studie jsou rovněž zajedno v konstatování, že dlouhodobá a proplánovaná tvorba pozitivní image je jedním ze základních nástrojů marketingu daného regionu. Speciální pozornost je v případových studiích věnována brandingmu daného regionu, což se také odrazilo v navrhované strategii.

### 4.1 Studie: Kodaň

#### Situace

Zástupci dánské metropole Kodaně si uvědomili, že větší města a regiony v Evropě již mají organizace, které se starají o propagaci daného místa. Toto zjištění vedlo odpovědné osoby k rozhodnutí, že aby mohlo město profesionálně soutěžit na trhu evropských destinací, je zapotřebí najmout marketingové experty a alokovat minimálně 20 mil. dánských korun (cca 4 mil. eur). Zástupci města byli přesvědčeni, že menší finanční alokace by byla jen plýtváním penězi. I když šlo o relativně velký objem prostředků, rozhodlo se město (na základě pozitivních zkušeností jiných měst) takovou sumu investovat. Město najalo špičkového manažera, aby řídil agenturu zabývající se marketingem města – Copenhagen Capacity (CC).

Tato organizace přijala v roce 1993 jednoduchou strategii – soustředila se na podporu podnikání v informačních technologiích a biotechnologii a na životní prostředí. Kodaň se profilovala jako platforma pro firmy operující na severu Evropy.

Představenstvo CC bylo tvořeno sedmi zástupci politické a šesti podnikatelské sféry. Političtí zástupci byli nominováni odborem rozvoje města. V roce 2002 mělo CC 17 zaměstnanců a hospodařilo s ročním rozpočtem cca 3 mil. eur, ze kterých šla polovina na vlastní projekty a polovina na jejich administraci a platy zaměstnanců. Proces schvalování prostředků byl úzce provázán s procesem podávání výroční zprávy, ve které byla jasně uvedena hodnotící kritéria a míra jejich naplnění (většinou šlo o počet nových pracovních míst vzniklých aktivitou organizace, počet nově založených společností na základě aktivit organizace a počet nově uzavřených partnerství).

V roce 2001 vytvořila organizace 750 pracovních míst a stejné množství jich vytvořila nepřímo. Těchto 1500 pracovních míst přineslo státní pokladně čistý zisk kolem 40 mil. eur. V rámci nové strategie se od roku 2001 CC soustředilo také na sousední švédský region. Ve snaze o oslovení švédských podnikatelů vznikl v rámci agentury úřad specializující se pouze na kompatibilitu podmínek přeshraničního podnikání.

V roce 1997 byla založena Medicon Valley Academy (MVA) s cílem stát se integračním a rozvojovým motorem celého regionu. V roce 2001 činil obrat akademie cca 2 mil. eur, které primárně pocházely z konferenční činnosti a poplatků participantů, kterých bylo v té době 219. V daném období vyrostlo v oblasti na 100 malých a středních podniků zabývajících se biotechnologiemi.

### **Vize, strategie**

Copenhagen Capacity popsalo svoji misi jako snahu „přitáhnout mezinárodní byznys a posílit vazby mezi zahraničními a místními společnostmi“.

Každá z dalších agentur starajících se o marketing Kodaně v určitém segmentu trhu má i v současné době své vlastní cíle. Wonderful Copenhagen má z města v následujících 5 letech udělat jedno z nejdynamičtějších měst v oblasti kultury, mezinárodních akcí, módy a kongresové turistiky. The Medicon Valley si jako cíle definovalo precizování vědeckého prostředí a práci s talenty, vypracování unikátního procesu sdílení znalostí mezi universitami, nemocnicemi a podniky a vytvoření inovativního a rozvojeschopného prostředí.

Tyto vize a strategie byly vytvořeny na základě velmi podrobných analýz podnikatelského prostředí a odborných konzultací. Dalším důležitým strategickým prvkem bylo soustředění zdrojů na předem stanovené oblasti rozvoje (biotechnologie).

## Identita a image regionu

Na počátku se CC snažila o vytvoření zastřešujícího brandu regionu, avšak tyto snahy vedly k jen velmi obecným, a tím pádem slabým sloganům a sdělením (např. Kodaň - Severka Evropy). Byla tedy vybrána jediná oblast, která měla být s regionem spojována (biotechnologie). Kodaň chtěla být známa jako jedno z pěti předních míst v oblasti IT a biotechnologií v Evropě.

Nejsilnějším brandem regionu je nyní Medicon Valley, které utváří image celého regionu a je bráno jako zastřešující (umbrella) brand. Klíčové sdělení, které je komunikováno zahraničním společností, je „chcete-li být úspěšnou společností, musíte být součástí naší komunity“.

## 4.2 Studie: Stockholm

### Situace

Business Arena Stockholm AB (B.A.S.), založená v roce 1997, je oficiální investiční kancelář regionu Stockholm-Uppsala. Jejím úkolem je propagovat investice do regionu bezplatnou asistenční službou pro zahraniční společnosti v oblasti informací, kontaktů a nacházení adekvátních řešení. B.A.S. je vlastněna asi dvaceti komunitami z okolí Stockholmu a městem samým.

Jako strategické oblasti rozvoje byly zvoleny sektor informačních technologií, biotechnologií, oblast životního prostředí a oblast finančnictví a bankovníctví. Každý z uvedených sektorů má svého „brand managera“ v podobě projektového vedoucího. Pro jednotlivé sektory jsou užívány následující slogany (pro přesnost nepřekládáme):

- Mobile Valley – the IT capital of Europe.
- Biotech – a leading cluster in Europe
- Environtech – the cleanest capital in the world, exporter of clear air and clean water
- Banking and finance – the financial hub in the Baltic region.

Poté, co region získal ocenění Evropské komise Cena za výjimečnost pro nejvíce inovativní regiony, spojení „výjimečný region“ či „region výjimečností“ už Stockholmu zůstal jako

slogan. Klíčovým sdělením je Stockholm – společný jmenovatel inspirující soukromý i veřejný sektor.

B.A.S. operuje s ročním rozpočtem cca 1.3 mil. eur. Druhá rozvojová agentura, Stockholms Näringslivskontor (S.N.K.), vládne rozpočtem kolem 8 mil. eur. Celkem mají tyto agentury dohromady asi 50 zaměstnanců.

Z dalších aktivit marketingu regionu jmenujme The Stockholm Challenge (profesní soutěž v oblastech e-governmentu, kultury, zdravotnictví, vzdělání, e-businessu a životního prostředí), elektronické newslettery *Stockholm IT-News* a *Stockholm Healthcare News* či *Biotech Forum*.

V roce 2002 byl vypracován nový marketingový plán (v součinnosti zásadních agentur rozvoje města). Cílem propagačních aktivit se staly „měkké atraktivity“, tzn. kvalita života, vzdělání a mezioborová spolupráce. Byl vytvořen slogan Inspired in Stockholm, který je používán při všech dílčích aktivitách. V současné době je zastřešujícím sloganem Stockholm – The Capital of Scandinavia.

### **Vize, strategie**

Svoji misi vyjádřilo B.A.S. jako poskytování obchodních a ekonomických dat, asistence, kontaktů a řešení zahraničním společnostem, plánujícím založení firmy ve Stockholmu. Marketing Stockholmu, resp. jeho vize, je silně spojená se spoluautorem základní „učebnice“ marketingu míst Christrem Asplundem. Jeho snahou je principy marketingu míst popsané v jeho knize aplikovat v praxi. Dá se bez nadsázky říci, že marketing Stockholmu je „učebnicový“.

### **Identita a image regionu**

Stockholm sám sebe prezentuje jako centrum ekonomického růstu severní Evropy a jako vstupní bránu k rostoucímu pobaltskému regionu, který skýtá přes 100 milionů potenciálních zákazníků. Jako důvody, proč investovat ve stockholmském regionu v oblasti biomedicíny, tento region uvádí:

- Kvalifikovaná a konkurenceschopná pracovní síla s vynikajícím jazykovým vybavením
- Rychlá a uznávaná procedura registrace medicínských produktů

- Výzkumné a inovační prostředí světové úrovně
- Zavedená spolupráce mezi nemocnicemi, univerzitami a společnostmi
- Vysoká odbornost místních akademiků
- Rozsáhlá databáze pacientů
- Vysoké etické standardy
- Velmi srovnatelná cenová hladina podnikání

Stockholm také při svých kampaních využívá následujících národních argumentů:

- Švédsko má více vědeckých a technologických patentů než kterákoli jiná země v Evropě
- Švédsko má největší procento výdajů na vědu a výzkum na světě (ve vztahu k HDP)
- Švédsko má nejvíce biotechnologických společností na světě v přepočtu na osobu
- Švédsko má v rámci EU čtvrtý nejvyšší počet biotechnologických společností
- Švédsko je hodnoceno jako technologicky nejvyspělejší země světa
- Švédsko se řadí k tahounům vědeckého poznání na světě (12. místo v celkovém počtu vědeckých publikací a 2. místo v počtu vědeckých publikací na osobu)

### 4.3 Studie: Helsinky

#### Situace

V období let 1998 – 2000 byl v helsinském regionu zásadním regionálním marketingovým projektem Helsinki Region Marketing (HRM). Jeho základní cílem bylo profilovat region jako investiční cíl zahraničních společností. V rámci plánovacího období bylo rozhodnuto, že aktivity projektu budou rozděleny do tří oblastí: využití konzultantů v oblasti zahraničních

investic, marketingová komunikace a akce, veletrhy, výstavy. V roce 2001 navázal na tento projekt Helsinki Region Marketing Oy (HRM – Oy).

### **Marketingová komunikace**

V raných fázích projektu HRM ležela stěžejní váha marketingové komunikace na spolupráci se specializovanými investičními magazíny. Konkrétně se jednalo o uveřejňování rozsáhlých zpráv o regionu, zabývajících se zejména výjimečnostmi regionu jako severoevropského centra byznysu. V rámci těchto zpráv bylo využito také kladných referencí mezinárodních korporací, které měly v regionu zastoupení.

V roce 1999 byl poprvé vydán Podnikatelský průvodce regionem Helsinky, jehož část se statistikami byla každoročně aktualizována. V rámci projektu také vznikly vlastní webové stránky. K dalším aktivitám projektu patřila distribuce tištěných materiálů, pořádání press-tripů a kontinuální práce s odbornými médii. V rámci finského předsednictví EU využil region této příležitosti k intenzivní komunikaci zejména se zahraničními novináři.

HRM profiloval region jako vstupní bránu k 75 milionovému trhu severní Evropy a Ruska. Dalšími klíčovými sděleními byly politická stabilita, nízká kriminalita, skvělá infrastruktura a životní prostředí, dobře fungující služby a high-tech/telekomunikační kompetence obyvatel regionu. Jako vyjádření těchto klíčových sdělení byly použity slogany: Nové byznys centrum severní Evropy, Upřete své zraky k výšinám a založte svůj byznys v nervovém centru Severu. V roce 2002 byl jako zastřešující slogan regionu zvoleno označení IDEOPOLIS.

### **Akce, veletrhy, výstavy**

Hlavním veletrhem, kterého se HRM účastnil třikrát v období své působnosti, byl MIPIM v Cannes. Vystavovatelé byli zejména z řad developerů a stavebních firem, ale představeny byly také developerské projekty regionu. HRM navštívil ExpoReal v Mnichově, Etableringsforum ve Stockholmu, Europartneriat v Aalborgu a EXPO 2000 v Hannoveru. HRM byl také pořadatelem konference Biotechnics in the Nordic Dimension v rámci EXPO 2000, což pomohlo navázat vztahy se společnostmi ze severu Německa.

Roční rozpočet HRM byl cca 650 000 eur.

## **Vize, strategie**

Svoji vizi rozvoje definoval region jako „přilákání zahraničních investic s cílem udělat podnikatelské prostředí regionu mezinárodním“. Při budování nového marketingového programu byl brán zřetel na záměr spravovat různé oblasti podnikání jako sub-brandy pod jedním zastřešujícím regionálním brandem. Práce na novém programu započala kompletním auditem dosavadních marketingových aktivit – tedy auditem vize, obecné rozvojové strategie, dílčích strategií, struktury marketingu regionu, plánu aktivit, rozpočtů a způsobů vyhodnocování aktivit.

Nová definice vize a cílů regionálního marketingu byla vypracována na základě specifikace podnikatelských atraktivit regionu, popisu cílových trhů, stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů a stanovení podmínek nutných k naplnění vize. Zaměstnanci HRM připravili dotazníky, které vyhodnocovaly jednotlivé okruhy témat a jednotlivá individuální témata řazená pod kategorií SWOT analýzy. Všechna zjištění byla nakonec shrnuta do finálních podkladů pro další schůzky a jednání.

Jako základní podmínky úspěchu byly identifikovány: propojování (networking) komunit regionu, ustanovení brandu regionu a zabezpečení zdrojů financování.

## **Identita a image regionu**

Cílem procesu tvorby identity bylo započít samotný proces branding regionu za účelem zaujetí pozornosti mezinárodních firem a investorů.

V průběhu komunikačních aktivit dospělo vedení HRM k poznání, že plošný marketing není vzhledem k velkému počtu mediálních typů a způsobů prezentace žádoucí. Jako mediální strategie byl zvolen přístup soustředění se vždy na jedno či dvě stěžejní odvětví a jejich prezentace v odborných médiích.

## 5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z častých technik projektového managementu a poskytuje základní obsahový rámec budoucí strategie. V heslech je v ní vyjádřeno, na čem se dá při plánování strategie stavět a na co je třeba dát si pozor.

Silné stránky pro komunikaci	Komunikační hrozby
dostatek drobných řemesel a podnikatelů	není jasné, co bude po ukončení dolování
tradiční průmysl – porcelán, sklo	dodavatelský diktát zahraničních firem – likvidace českých výrobců
blízkost lázní	nižší kupní síla obyvatel
Loket, Bernard a další turistické atraktivita nadregionálního významu	pokračující znečišťování Ohře
řeka Ohře	nešetrná těžba uhlí po dobu dalších více než 30 let
výrazné zlepšení čistota ovzduší	nedostatek prostředků na údržbu komunikací
zlepšuje se ŽP	další odliv lidí z regionu
hustá silniční a železniční síť	přetrvávající nezájem občanů o veřejné dění
poptávka zahraničních firem po logistických centrech na naší straně s využitím výhodné polohy mikroregionu	
existence VŠ v kraji	
blízkost hranice a možnost spolupráce s regiony v SRN	
Komunikační příležitosti	Slabé stránky pro komunikaci
rozvoj tradičního zpracovatelského průmyslu	špatná struktura pracovní síly
zavádění nových technologií	velké překážky podnikatelům
podpořit drobné podnikatele zvýhodněnými podmínkami	vysoké nájemné pro podnikatele
přiliv zahraničních investic	není velký zájem ze strany investorů
vybudovat síť cyklostezek navazujících na regionální trasy	nevstřícnost úřadů k podnikatelům
budování stezek pro pěší, hippostezky	poškozené ŽP v důsledku těžby uhlí
programy na prodloužení pobytu turistů	chybí síť stezek pro pěší s parkovištěm
zmapování a využití veškerých památek	atraktivita jsou nepřístupné, ve špatném stavu
z dolů udělat atrakci	chybí systematická propagace regionu
propagací atraktivit měnit image regionu	malá využitelnost ubytovacích kapacit
programy revitalizace krajiny	Povodí Ohře s.p. – chybí údržba koryta a břehů řeky
zlepšit vzhled regionu a obcí	využití železnice pro dopravu
napojení regionu na evropskou dopravní síť zejména dostavbou dálnice	nedostatečná autobusová doprava
agroturistika	chybí pocit zakořenění, vztah k historii
nabídnout venkovské zázemí obyvatelům okolních měst pro trávení volného času	problémové soužití s romskými spoluobčany
vybudování kulturních a sportovních zařízení	chybí kvalifikované pracovní síly
přízpůsobení nabídky studijních oborů poptávce na trhu práce	nižší vzdělanost v regionu
podpora mladých rodin	sportoviště nejsou na přijatelné úrovni
	odliv mladých, kteří se nevracejí po studiu do regionu
	špatná pověst středních škol

### **Shrnutí a závěry SWOT analýzy**

Tato analýza jasně ukazuje, že Mikroregion Sokolov-východ má co nabídnout, a to jak místním obyvatelům, tak podnikatelům a turistům – historii, obchod (nadprůměrná kupní síla), inovace a přírodu. Ekologické iniciativy a logistická infrastruktura (rychlostní komunikace napojené na evropskou silniční síť, cyklostezky) navíc přitahují potřebný turistický ruch, který nabízí obživu obyvatelům regionu. SWOT analýza regionu bohužel také potvrzuje stěžejní tvrzení prezentované na začátku této studie, a to že image je odrazem produktu. Hlavní slabinou Mikroregionu Skolov-východ je fakt, že vzhledem k nejisté budoucnosti po skončení těžby je v regionu málo ekonomických a kariérních příležitostí pro ambiciózní absolventy vysokých škol. Nedostatek motivace v regionu zůstat, vrátit se nebo se sem přistěhovat je a do budoucnosti bude překážkou v budování jeho image. Je nelogické a nerealistické domnívat se, že dobře promyšlená kampaň zaměřená na změnu image může sama o sobě tento problém vyřešit. Jak je nastíněno už na začátku tohoto dokumentu, pouze systematický rozvoj regionu a akční plán (obchodní, urbanistický, podnikatelský a turistický) zaměřený na trvale udržitelný růst a rozvoj nakonec umožní, že i image produktu bude vzkvétat.

## 6 Komunikační cíle

Nejdůležitější součástí strategie je řádné stanovení cílů. Pokud jsou cíle definovány řádně, do značné míry určují kvalitu následných kroků. Podkladem pro stanovení cílů je vize jako vyjádření žádoucí budoucnosti. Právě takovou vizí je vyjádření smyslu projektu ReSource - „make regions attractive and competitive after the end of mining“. V návaznosti na to byly stanoveny dva generální cíle změny image mikroregionu jako:

- Změna vnímání Sokolovska jako „špinavého a nezajímavého regionu“
- Podpora pocitu sounáležitosti místních obyvatel se zvláštním zaměřením na mladé lidi

Takto stanovené generální cíle jsou však příliš obecné, než aby mohly být součástí smysluplné a srozumitelné strategie. Abychom zajistili maximální míru porozumění všech budoucích participantů projektu změny image, je nezbytné, aby cíle byly stanoveny metodikou SMART. Jelikož existuje několik výkladů mnemotechnické zkratky SMART, přistoupíme nejdříve k výkladu této metody. SMART cíl vnímáme jako:

- (Specific) Specifický – ve smyslu dostatečně konkrétní
- (Measurable) Měřitelný - ve smyslu kvantifikovatelný ve svých výsledcích
- (Attainable) Dosažitelný – ve smyslu proveditelný, realizovatelný
- (Relevant) Odpovídající – ve smyslu související s vizí
- (Timed) Termínovaný – ve smyslu ukotvený v čase

Abychom mohli rozložit generální cíle (či lokalizované vize) na cíle konkrétnější, musíme se zaměřit na jejich funkci (položit si otázku, proč např. chceme podpořit pocit sounáležitosti obyvatel?). Důvodem pro stanovení dvou generálních cílů jsou snahy o:

- snížení míry migrace mladých lidí z Mikroregionu Sokolov-východ
- zvýšení podnikatelské aktivity v Mikroregionu Sokolov-východ
- zvýšení turistické aktivity v Mikroregionu Sokolov-východ

Tyto základní motivy určují tři tematické oblasti, ve kterých jsme definovali základní cíle, jejichž dosažení bude komunikační strategie sledovat.

### **6.1 Oblast MIGRACE**

- a) Zvýšení identifikace obyvatel s mikroregionem
- b) Zvýšení znalosti obyvatel o pracovních příležitostech v mikroregionu
- c) Zvýšení znalosti obyvatel v oblasti bytové nabídky
- d) Zvýšení angažovanosti obyvatel regionu s cílem vytvoření komunity založené na široké paletě občanských aktivit

### **6.2 Oblast PODNIKÁNÍ**

- a) Zvýšení znalosti o kvalitách pracovní síly
- b) Zvýšení znalosti o konkurenčních výhodách mikroregionu

### **6.3 Oblast TURISMUS**

- a) Zvýšení znalosti lokace mikroregionu v rámci ČR
- b) Zvýšení znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR

Jak je zřejmé, ani tyto cíle nejsou zatím zcela SMART. Metodice jejich měřitelnosti se věnuje část kapitoly 10 tohoto dokumentu.

Projektová úroveň

vyjádření

nositel

vize

make regions attractive and competitive after the end of mining

ReSource

Projekt změny image regionu Sokolovska

Potřeby regionu

lokálovizovanávize

- 1) Změna vnímání Sokolovska jako „špinavého a nezajímavého regionu“
- 2) Podpora pocitu sounáležitosti místních obyvatel se zvláštním zaměřením na mladé lidi

MR SOK

- 1) Snížení míry migrace mladých lidí z mikroregionu Sokolov - východ
- 2) Zvýšení podnikatelské aktivity v mikroregionu Sokolov - východ
- 3) Zvýšení turistické aktivity v mikroregionu Sokolov - východ

Strategické cíle

1. Oblast MIGRACE
  - a) Zvýšení identifikace obyvatel s mikroregionem
  - b) Zvýšení znalosti obyvatel o pracovních příležitostech v mikroregionu
  - c) Zvýšení znalosti obyvatel v oblasti bytové nabídky
  - d) Zvýšení angažovanosti obyvatel regionu s cílem vytvoření komunity založené na široké paletě občanských aktivit
2. Oblast PODNIKÁNÍ
  - a) zvýšení znalosti o kvalitách pracovní síly
  - b) zvýšení znalosti o konkurenčních výhodách mikroregionu
3. Oblast TURISMUS
  - a) zvýšení znalosti lokace mikroregionu v rámci ČR
  - b) zvýšení znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR

MR SOK

## 7 Cílové skupiny komunikace

Vzhledem k pestrosti cílů jsme při popisu cílových skupin přistoupili k vícenásobné segmentaci. Při segmentaci byly zohledněny faktory geografické - státní resp. národní příslušnost (Bavorsko, Sasko, Česká republika), regionální příslušnost (v rámci ČR obyvatel regionu Sokolovska vs. obecná veřejnost) a dále faktory demografické (věk, rodina, vzdělání a povolání).

Definice cílových skupin je vzhledem ke strategickému charakteru dokumentu více obecná, konkrétní rozpracování cílových skupin dle věku, pohlaví či sociodemografických ukazatelů je žádoucí až ve fázi plánování konkrétní komunikační kampaně. Ve strategické fázi plánování jde více než o detailní popis cílové skupiny o určení okruhu osob, kterých se vzhledem k navrženým cílům budou následné kampaně týkat.

Z výše navržených cílů vyplývá potřeba oslovit následující cílové skupiny:

### 7.1 Obecná „turistická“ veřejnost ČR

V roce 2010 se v rámci ČR uskutečnilo cca 20 mil. cest (5,8 mil. delších než 4 dny, 14,2 mil. kratších cest). V západočeském lázeňském trojúhelníku se v roce 2008 rekreovalo 0,76 % „domácích hostů“, což odpovídá cca 150 000 návštěvníkům.

### 7.2 Podnikatelská komunita ČR

Geografická identifikace podniků a živnostníků není na rozdíl od průzkumu mezi obecnou turistickou veřejností funkčním nástrojem zacílení následných komunikačních aktivit. Aktivity podnikatelských subjektů se „sdružují“ spíše na základě společného zájmu, než geografické blízkosti – tedy zejména v oborových asociacích a rejstřících. Pro účely bližšího zacílení kampaně rozdělme cílovou skupinu podnikatelů na:

*a) firmy a živnostníci, kteří chtějí změnit místo působitě (v tomto případě by mohly být typickou lokalitou následné kampaně oborová asociace, odborný veletrh či internetové prezentace jednotlivých obcí mikroregionu, Sokolovska, Karlovarského kraje atd.).*

b) firmy a živnostníci, kteří o místě působnosti zatím nejsou rozhodnuti (typickou lokalitou konkrétní komunikační kampaně by tak měl být živnostenský úřad, kde se vyzvedávají formuláře pro přihlášení živnosti, internetové stránky takového úřadu, kde jsou formuláře ke stažení, ale také fyzické či virtuální okolí bankovních institucí, kde si žadatelé v první fázi předjednávají podnikatelský účet/úvěr).

### **7.3 Podnikatelská komunita přilehlého německého regionu (Bavorsko, Sasko)**

Tato skupina zahrnuje blíže nespecifikované množství a charakter osob podnikajících v přilehlých zahraničních regionech. Její bližší specifikace záleží zejména na auditu výhod, které může region nabídnout. SWOT analýza taková vodítka poskytuje jen velmi rámcově (není podnikatelskou, ale komunikační SWOT analýzou).

### **7.4 Mladé rodiny z mikroregionu**

Dle údajů z ČSÚ žije v mladých rodinách (tzn. v páru s průměrným věkem 15–40 let) 33,4 % z celkového počtu rodin, kterých je v z celkové populace 50,4 %. Pokud tedy aplikujeme tato zjištění na aktuální statistiky počtu obyvatel mikroregionu, mělo by v Mikroregionu Sokolov být cca 13 tis. sezdaných párů z toho 4,5 tis. v průměrném věku 15–40 let.

### **7.5 Absolventi VŠ původem z mikroregionu**

Podle posledního sčítání lidí, domů a bytů (2001) se v regionu Sokolov nachází 4 % vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva, což představuje méně než polovinu celostátního průměru (8,9 %). Z předpokládaných 54 tis. obyvatel regionu jde o 2 160 osob s VŠ diplomem.

V mikroregionu se nachází cca 6 středních škol připravující své žáky na vysokoškolské vzdělání. Ročně tak může jít o 250–500 žáků z regionu, kteří začnou studovat vysokou školu. Při předpokládané mortalitě studia uvažujeme ve studii s 300 absolventy VŠ z regionu ročně.

## 8 Analýza konkurence

Otázka konkurence je při určování strategie změny image velmi složitá. Čistě z pohledu změny image (z pohledu snahy řídit toky informací o regionu) je konkurentem každý, kdo představuje překážku řízení toků informací. Například každý inzerent časopisu, kde chce region prezentovat své informace, je konkurentem (neboť zvyšuje cenu inzertního prostoru). Jinak řečeno – kdokoli komunikuje nekoordinovaně se strategií změny image, je jejím „informačním konkurentem“, neboť odvádí pozornost cílových skupin. Strategie počítá s tím, že tito (v současné chvíli) „informační konkurenti“ se pod tíhou argumentů o výhodnosti společného postupu stanou „informačními spojenci“.

Druhou možností je vnímat konkurenci z pohledu stanovených cílů. Konkurentem tak bude ten, kdo vyhraje při rozhodování cílových skupin, např. při zvažování, kam jet na dovolenou, kde založit firmu či do jakého kraje jít po vystudování vysoké školy. Neboť variant odpovědí na zmíněné otázky je nespočet, výběrově byly v přístupu ke své image analyzovány oblasti Šumava, Mostecko a město Plzeň.

### 8.1 ŠUMAVA

Chráněná krajinná oblast Šumava byla zřízena výnosem Ministerstva školství a kultury č.53855/63 dne 27. 12. 1963 v rozloze 168 654 ha. Nařízením Vlády ČR č. 163/1991 Sb. z 20. 3. 1991 byl na části území CHKO Šumava zřízen Národní park Šumava, takže rozloha CHKO Šumava nepokrytá národním parkem je nyní 99 624 ha. Chráněná krajinná oblast Šumava se nachází na části správního území Jihočeského a Plzeňského kraje a zasahuje do okresů Český Krumlov, Prachatice a Klatovy.

Strategii rozvoje regionu se věnují zejména následující dokumenty:

#### **Rozvojový koncept udržitelného cestovního ruchu**

Aktualizace Rozvojového konceptu vznikla za finanční podpory Jihočeského kraje v rámci projektu Produkty a služby v cestovním ruchu, Správy NP a CHKO Šumava a dále pak Programu OSN pro životní prostředí (UNEP/GEF) v rámci projektu Šetrný turismus – šance pro Biosférickou rezervaci Šumava. Navazuje na dokument Cestovní ruch na Šumavě –

Rozvojový koncept cestovního ruchu a akční program z roku 1995, jenž byl následně aktualizován v roce 2001.

### **Strategie rozvoje Mikroregionu Šumava-západ**

Rozvojový dokument spolufinancovaný z programu INTERREG III a Česká republika – Svobodný stát Bavorsko.

### **Masterplán Šumava**

Krajinný integrovaný plán rozvoje Regionu NP Šumava se snahou o propojení oblasti ekonomické, sociální oblasti a oblasti životního prostředí, a to z dlouhodobé perspektivy. Hlavním smyslem projektu je profesionální ochrana přírody, zkvalitnění péče o místní lidi a zkvalitnění péče o hosty národního parku.

Ani jeden z uvedených dokumentů se podrobně nevěnuje změně image, i když je v dokumentech aspekt image okrajově zmíněn.

V regionu jsou však realizovány aktivity, které mají vliv na image. Tyto aktivity zapadají do strategie rozvoje regionu a svým způsobem jsou aktivitami marketingovými. Můžeme však konstatovat, že formování image není v oblasti Šumavy pojato nijak koncepčně či strategicky, a oblast tak nevyužívá plně svého marketingového potenciálu, a to jak ve vztahu k externím, tak interním cílovým skupinám.

Jako příklad uvádíme stručný popis některých propagačně-turistických aktivit.

#### **1) Šetrný turismus**

- Zelené autobusy
  - Ekologická hromadná doprava, která má odlehčit chráněnému území od osobních aut
  - Mají ekologické motory splňující přísné emisní normy
  - Projekt Zelené autobusy je v letech 2009 až 2011 spolufinancován z Evropské Unie z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj – Programu přeshraniční spolupráce Cíl 3 Česká republika – Svobodný stát Bavorsko

- Dostupná Šumava
  - Celodenní autobusové zájezdy s průvodcem, určené pro seniory a osoby se sníženou mobilitou
  - Program určen pouze pro osoby v důchodovém věku, držitele průkazu ZTP a ZTPP a pro vozíčkáře a jejich doprovod
- Průvodci divočinou
  - Výpravy s vyškolenými průvodci za poznáním „šumavské divočiny“, které se v Národním parku Šumava pořádají od roku 2008
  - Návštěvy nejrozsáhlejších území v NP Šumava, jež dodnes zůstaly domovem velkých zvířat, která byla odjinud lidskou civilizací již vytlačena
  - Kapacita doprovodů je omezená, konají se za každého počasí a jsou fyzicky značně náročné
  - Průvodci divočinou jsou místní lidé vyškolení jako průvodci krajinou a přírodou Šumavy, kteří absolvovali kurz pořádaný Správou NP a CHKO Šumava ve spolupráci s Akademií věd v Českých Budějovicích
- Nouzová nocoviště
  - Vymezený ohraničený prostor je určen pro legální nouzové přespání na území Národního parku Šumava za předem stanovených podmínek
  - Celkem šest nocovišť je v provozu od 1. 8. 2008

## 2) Zaparkuj a jdi dál

- Program k usnadnění parkování
- Nabízí možnost ponechat automobil na malém parkovišti a odtud vyrazit na pěší, cyklo, či lyžařský výlet do okolí
- Na každém malém parkovišti je umístěna mapka blízkého okolí s nabídkou možné vycházky po okolí a zajímavostí, které je možno navštívit

### 3) Zoologický program

- NP Šumava je evropsky významným domovem několika velkých druhů savců, např. rýsa, jelena, losa i řady ohrožených druhů ptáků (tetřev, datlík, čáp černý, tetřívka)
- Smyslem projektu je vybudování nových zájmových cílů pro veřejnost, které se zabývají odbornou environmentální výchovou zaměřenou na divoká zvířata, ryby a jejich existenci v člověkem ovlivněné krajině
  - stanice pro handicapovaná zvířata
  - pozorovací místa ve volné přírodě
  - soví voliéry

### 4) Rekonstrukce a revitalizace Zámku Vimperk

- Cílem projektu je rekonstrukce a revitalizace kulturní nemovité památky Zámek Vimperk, zahrad a pozemků přilehlých k zámku ve vlastnictví NP Šumava
- Snaha o vytvoření mezinárodně významného centra environmentálního vzdělávání a výzkumu
- Prostory prochnuté historií mohou tvořit přitažlivý rámec pro zpřístupnění principů ochrany přírody a významu NP a CHKO Šumava široké veřejnosti
- Vytvořením špičkového evropského pracoviště spolupracujícího s vysokými školami a univerzitami v ČR i ve světě vznikají podmínky např. pro pořádání konferencí a akcí mezinárodního, národního, resortního nebo nadregionálního významu a v návaznosti na to je možno podstatně ovlivnit rozvoj služeb města a okolních obcí
- Zámek a zahrady mohou také velmi dobře sloužit k relaxaci a odpočinku, představení starých řemesel a technologií všem věkovým kategoriím návštěvníků.

## 8.2 PLZEŇ

Plzeň je čtvrtým největším městem v České republice. V západní části Čech zaujímá výrazné dominantní postavení jako silné průmyslové, obchodní, kulturní a správní centrum. Město bylo založeno v roce 1295 na soutoku řek Úhlavy, Úslavy, Radbuzy a Mže českým králem Václavem II. Výhodná geografická poloha mezi Prahou a zemskými hranicemi mu umožnila rychlý ekonomický rozvoj.

Dnešní Plzeň se rozkládá na ploše 125 km<sup>2</sup> a žije zde zhruba 167 000 obyvatel. Vysoká kulturní i hospodářská úroveň města se odrazila v osobitém stavebním vývoji. Historické jádro města bylo v roce 1989 prohlášeno městskou památkovou rezervací.

Město Plzeň má pro komunikaci s veřejností vlastní Odbor prezentace a marketingu (dále jen OPM). Pracovní náplň OPM:

- 1) Zajišťuje prezentaci města směrem k občanům, turistům a investorům
- 2) Koordinuje prezentační aktivity magistrátu a organizací města
- 3) Zajišťuje výrobu a přípravu prezentačních materiálů
- 4) Spolupracuje na obsahu webového portálu města Plzně
- 5) Organizuje prezentační akce města, popř. se podílí na jejich organizaci, pokud jsou zajišťovány externě
- 6) Prezentuje město na veletrzích

Cílem OPM je vytváření image města Plzně jako města dynamického, moderního, příjemného k žití, podnikání a zároveň města s úctou k tradici, historii a jako významného cíle turistického ruchu.

OPM poskytuje propagační podporu útvarům města, které nemají vlastní rozpočet pro marketing, prezentuje výsledky práce městské správy cílovým skupinám (investorům, obyvatelům i turistům) a zároveň se podílí na zajištění prezentačního servisu pro vedení města, které jej využívá zejména při akcích, společenských událostech a kontaktech s českými i zahraničními partnery. Tyto aktivity jsou součástí tzv. akčního plánu odboru a tvoří významnou část rozpočtu. Cílem těchto aktivit je naplnění výše zmíněné podstaty image města a za tímto účelem spolupracuje OPM s dalšími organizacemi a útvary města

a koordinuje jejich propagační aktivity. Významnou součástí aktivit OPM je propagační činnost v oblasti rozvoje cestovního ruchu. OPM zajišťuje především prezentaci města coby turistického cíle vůči návštěvníkům, podnikatelům a institucím působící v oblasti turistického ruchu. Propaguje město prostřednictvím inzerce v tiskovinách i na internetu, tvorbou propagačních letáků a materiálů a marketingovou podporou akcí přínosných z hlediska cestovního ruchu. Koordinuje propagační aktivity turistických cílů, podporuje propagační aktivity příspěvkových organizací města významných z hlediska cestovního ruchu. Je partnerem Odboru marketingu a cestovního ruchu Plzeňského kraje a úzce spolupracuje i se sekci Tourism and Heritage Plzeňského prazdroje, a. s.

Při prezentaci aktivit cestovního ruchu OPM spolupracuje především s Odborem kultury, příspěvkovými organizacemi města – Zoologická a botanická zahrada, Divadlo J. K. Tyla, Divadlo Alfa, Esprit a dalšími kulturními a turistickými cíli, hotely a poskytovateli služeb cestovního ruchu. Spolupracuje na přípravě turistických produktů cestovních agentur a kanceláří, organizacemi destinačního managementu a zajišťuje souhrnnou prezentaci turistických možností města a okolí. Podílí se na koncepčním řešení cestovního ruchu, spolupracuje s Czech Tourism, Plzeňským krajem, Národním památkovým ústavem a Západočeskou univerzitou.

Jak vidíme, práce s image města Plzeň je poměrně dobře organizovaná, nicméně z veřejných zdrojů nelze dovozovat, že by byla koncepční či strategická. Vize žádoucí image není zakotvena žádným strategickým dokumentem (resp. tento dokument není veřejně dostupný). Rozvojové dokumenty sice image zmiňují, nikde však není popsána koncepce práce s ní. Propagační a komunikační činnost Plzně je tak jen podpůrnou aktivitou projektů, zejména v oblasti cestovního ruchu. Existuje-li poměrně detailní plán rozvoje regionu, dle informací z veřejných zdrojů musíme konstatovat, že neexistuje podobný plán na úrovni komunikačních aktivit či práce s image regionu.

### 8.3 MOSTECKO

Město Most se nachází mezi Krušnými horami a Českým středohořím, je součástí Ústeckého kraje a žije v něm cca 67 tis. obyvatel.

Významné královské město Most se rozkládalo na levém břehu řeky Bíliny v podkrušnohorské pánvi. První zmínka o existenci Mostu pochází z Kosmovy kroniky české a vztahuje se k roku 1040. Jako město je Most zmiňován v listině z roku 1247. Most měl však charakter města již před tímto datem. V polovině 13. století je povýšen na královské město. V druhé polovině 20 století muselo město ustoupit těžbě hnědého uhlí a na opačném břehu řeky vznikl Most nový.

Vedle míst s monumentálním přírodním bohatstvím se ani místům se silnou historickou tradicí nevyhýbají problémy negativní image. Příkladem toho je město Most a přilehlý region. I když se v něm odehrávají změny, které budou mít v dlouhodobém horizontu za následek zlepšení image regionu, komunikace těchto změn a obecně práce s informovaností veřejnosti o pozitivních změnách je nekoordinovaná a nemá jednotnou strategii či koncepci. Také na tomto příkladu vidíme, že investice do inovací bez jejich koncepční komunikace ve vztahu k proplánovanému budování image jsou z hlediska míry jejich návratnosti velmi neefektivní a jedná se de facto o dotace.

Příkladem uvádíme několik dílčích aktivit, které se podílejí na zlepšování image města a jejichž komunikace probíhá buď z legislativní nutnosti (povinná propagace projektů financovaných z evropských fondů) nebo z čistě propagačních účelů (bez vazby na strategickou tvorbu image regionu).

#### 1) Integrovaný plán rozvoje města - Doprava

- Výbor Regionální rady regionu soudržnosti Severozápad schválil na svém 49. zasedání dne 25. února 2011 poskytnutí dotace na modernizaci městské hromadné dopravy pro města Most a Ústí nad Labem.
- Most získá pro svůj integrovaný plán rozvoje v oblasti městské dopravy z ROP Severozápad dotaci ve výši 223 milionů korun. S touto podporou chystá pořízení 2 nových nízkopodlažních tramvají, modernizaci 6 kilometrů trati, rekonstrukci 19 zastávek a vybudování nového dopravního informačního systému. Počítá také s revitalizací území přilehlého k nádraží ČD, na kterém by měl vzniknout

tzv. přestupní tramvajový uzel. Celkové výdaje mosteckého projektu jsou 272 milionů korun.

- Realizace IPRM Doprava skončí v roce 2014.

## **2) Integrovaný plán rozvoje města - Rozvoj deprivovaných obytných zón města a soužití občanů (IPRM DEMOS)**

- V rámci IPRM DEMOS již byly zrealizovány a úspěšně proplaceny dva projekty financované z prostředků EU, Evropského fondu pro regionální rozvoj v rámci Integrovaného operačního programu. Jedná se o projekty Rekonstrukce chodníků ul. Rudolická a Rekonstrukce podchodů u bloku 100.
- K realizaci je rovněž připraveno zateplení 5. základní školy, které bude podpořeno z Operačního programu Životní prostředí. Aktuálně se připravuje výběrové řízení na dodavatele. Projekt není přímo součástí IPRM DEMOS, ale je na něj úzce navázán.
- V současné době Statutární město Most připravuje celou řadu žádostí z Integrovaného operačního programu a z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Konkrétně se jedná např. o Komplexní program sociální integrace sociálně vyloučených a sociálním vyloučením ohrožených obyvatel města Mostu do společnosti, výstavbu nízkoprahového zařízení pro děti a mládež ve věku od 15 do 26 let, rekonstrukci bloků v Chanově a Stovkách a další.

## **3) II. Komunitní plán sociálních služeb a prorodinných aktivit 2011 – 2014**

- Komunitní plánování je metoda, kterou lze otevřeně plánovat služby vymezené oblasti tak, aby odpovídaly potřebám občanů. Je to otevřený, opakující se proces zjišťování potřeb a zdrojů, hledání a plánování, realizace a vyhodnocování efektivity i komplexnosti.
- Sociálními službami rozumíme činnost nebo soubor činností, jimiž se zajišťuje pomoc a podpora osobám v nepříznivé sociální situaci. Sociální službou se rozumí pomoc nejen osobám v nepříznivé sociální situaci, ale také v dlouhodobě nepříznivém zdravotním stavu.
- Pomoc musí vycházet z potřeb osob, kterým je určena, působit v jejich zájmu; podporovat rozvoj samostatnosti a zabraňovat sociálnímu vyloučení.

#### 4) Strategický plán lokálního partnerství Most pro roky 2010–2012

- Agentura pro sociální začleňování prostřednictvím platformy Lokálního partnerství Most
- Řeší oblasti:
  - **bydlení**
  - **zaměstnávání** (služba pracovního poradenství a pracovní asistence, úzká spolupráce s vytipovanými zaměstnavateli, cílené rekvalifikace...)
  - **vzdělávání a volného času** (vybudování a provoz nízkoprahových zařízení pro mládež nad 15 let a otevřených klubů pro děti a mládež ulice, sponzorované vzdělávání vybraných žáků školou nasmlouvanými firmami s příslibem pracovního místa a s benefity během celého studia...)
  - **prevence sociopatologických jevů** (oddlužení a prevence dlužnictví, prevence a eliminace užívání návykových látek a jevů s ním spjatých...)

#### 5) Centrum rozvoje turismu Mostecka, příspěvková organizace

- Poskytuje turistické informace o městě a okolí návštěvníkům, turistům a občanům města, především o zajímavostech oblasti a poskytovaných službách (ubytování, restaurace, dopravní spojení apod.) v cestovním ruchu.
- Zajišťuje prezentaci a propagaci statutárního města Most a přilehlého regionu jako turistické oblasti.
- Oficiální web: <http://www.imostecko.cz/> (Oficiální turistický portál Mostecka a okolí)

## 9 Strategie změny image

Strategií rozumíme plán toho, jak dosáhnout stanovených cílů. Takových cest existuje vždy téměř neomezené množství. Námi navržené strategie vycházejí z následujících praxí osvědčených principů a východisek.

### 9.1 Východiska strategie

#### 1. Věříme v sílu veřejnosti

Největším zdrojem pozitivního image jsou samotní obyvatelé regionu a zejména zaměstnanci pracující ve službách. Dalo by se říci, že každý z nich je malým „tiskovým mluvčím regionu“. Pokud se nepodaří aktivizovat a nadchnout pro plán společné změny image širokou veřejnost, bude taková změna ve všech ohledech náročnější, nákladnější, bude-li možná vůbec.

#### 2. Úspěch je založen na kvalitě profesionálů

O image regionu se musí starat skupina kvalitních manažerů, kteří budou využívat expertních znalostí třetích stran.

#### 3. Rozpočet projektů na změnu image musí odpovídat požadovaným výsledkům

Do změny image regionu je třeba investovat nemalé prostředky, a to nikoli pouze v krátkodobém horizontu.

#### 4. Změna image regionu je dlouhodobá, neustávající práce

Image je dynamická kvalita subjektu. Je charakteristická neustálou přeměnou a vývojem. Jen v dlouhodobém horizontu lze takovouto kvalitu cíleně měnit. Krátkodobé projekty jsou ztrátou času a prostředků.

#### 5. Jednotlivé kroky změny image nelze přeskačovat

Změna image je komunikační aktivita, která by měla navazovat na ostatní marketingové aktivity regionu, plynoucí z jasně formulované, všeobecně akceptované vize rozvoje regionu. Jakékoli aktivity bez konkrétních cílů jsou kontraproduktivní.

## **6. Image je komplexní pojem, jde měnit jen komplexní komunikací**

V plánu změny image nelze vsadit jen na jednu propagační techniku. Dlouhodobě udržitelná je jen tzv. „bohatá image“, založená na informacích z různých kanálů.

## **7. Analýzy jsou základem každého rozhodnutí**

Žádné zásadní rozhodnutí nelze zakládat pouze na kvalifikovaném odhadu. Je lepší menší ale cílená a měřitelná komunikační aktivita, založená na analýze, než mohutná kampaň naslepo.

## **8. Region je třeba hodnotit bez emocí a v celostní perspektivě**

I když máme region rádi, nesmí nám to zatemnit pohled na něj. Při hodnocení konkurenčních výhod je třeba přiznat si, zda daná atraktivita opravdu nemá obdobu a je skutečně unikátní. V celostní perspektivě je pak třeba ptát se, zda takovýchto atraktivit má region opravdu více, než ostatní regiony. Pokud je odpověď negativní, nejedná se o atraktivitu, na které lze image stavět (což neznamená, že atraktivita nemůže být dílčím způsobem do komunikace zapojena).

## **9. Image má mírně lichořit reality**

Komunikační aktivity musí vždy reflektovat fakt, že image by neměla být bezobsažně a uměle zveličována (stav nadhodnocené image). Takový stav totiž vyvolává v budoucnu nenaplněná očekávání, a je tak potenciálním zdrojem krize. Druhým extrémem je výše zmíněný stereotyp ve vnímání publika, kdy jsou subjektu připisovány atributy, které ve skutečnosti již nemá, nebo nikdy neměl. Ideální je stav, kdy je image mírně pozitivnější než vlastní realita.

### **9.2 Procesní předpoklady**

Naplnění strategie je podmíněno splněním následujících procesních předpokladů.

#### **9.2.1 Založení komunikačního výboru Mikroregionu Sokolov-východ**

Jak bylo uvedeno několikrát v předchozím textu, regionální marketingové aktivity by měly být řízeny týmem profesionálů. V rámci jejich organizace by měl také fungovat útvar specializující se na komunikaci. Pokud však taková instituce neexistuje a je v zájmu regionu měnit svou image, měl by tento útvar vzniknout v samostatné působnosti. Variantou je také vznik útvaru v rámci Místní akční skupiny Sokolov, která se sice zabývá rozvojem i ostatních regionů, Mikroregion Sokolov-východ je však největší i nejlidnatější jednotkou v rámci

skupiny, a lze proto předpokládat, že priority mikroregionu a MAS Sokolovsko budou do značné míry stejné.

Výbor nebude fungovat jako reklamní agentura, tedy nebude vlastním realizátorem reklamních kampaní a aktivit. Měl by být místem, kde se budou setkávat informace, jaké změny se v regionu dějí a tyto změny by měly být tříděny do předmětných kategorií a následně propagovány.

Velmi důležitou součástí fungování výboru nebo organizace je systém jejího financování. To je principiálně založeno na dotacích EU, veřejných financích a soukromých zdrojích. Doporučujeme proto, aby se představenstvo výboru skládalo ze zástupců těchto tří skupin, a to v rovném zastoupení.

### 9.2.2 Sjedení vize rozvoje regionu, jeho identity

Problémem regionu Mikroregion Sokolov-východ není absence plánů rozvoje, ale jejich nadbytek. Pokud se má image regionu zlepšit, je nezbytně nutné, aby zástupci politické a podnikatelské špičky v regionu přijali ustanovení jednotného plánu rozvoje jako jednu ze svých priorit.

Zástupci institucí a podniků, které určují podobu regionu, se musí vzájemně shodnout, jak chtějí, aby region vypadal za 10–20 let, na jeho identitě. Zároveň je důležité zmínit, že půjde o proces bolestivý, plný kompromisů. Není však možné se nedohodnout, neboť jinak se budou problémy regionu pouze stupňovat a odpovědnost za takový vývoj nesou právě politické a podnikatelské špičky regionu.

Technik, jak formulovat společnou vizi existuje celá řada – nejefektivnější je odevzdat se do rukou profesionálního týmu mediátorů a vyjednávačů, kteří dokáží nároky a požadavky jednotlivých zájmových skupin formulovat ve vzájemné konsonanci.

## 9.3 Vlastní strategie

Strategie změny image Mikroregionu Sokolov-východ je rozdělena na dvě základní části:

- 1) Identifikace stávajících zdrojů informací a využití jejich aktivit jako komunikačních témat**
- 2) Navržení nových komunikačních aktivit**

### 9.3.1 Identifikace stávajících zdrojů informací a využití jejich aktivit jako komunikačních témat

V rámci každého regionu se děje celá řada pozitivních změn. Jsou-li však nějakým způsobem propagovány, jde většinou o autonomní snahy realizátorů těchto změn. Je přitom zřejmé, že společná propagace přinese všem zúčastněným výhody jak v ušetřených nákladech, tak ve zvýšení efektivity sdělení.

Jednotlivé organizace jsou totiž v rámci strategie změny image, která je strategií řízení toků informací, vzájemnými konkurenty – konkurenty v oblasti pozornosti publika a informačního prostoru v masových médiích. Následující výčet je tedy zároveň obecnou definicí konkurence.

Doporučujeme subjektům reálně měnícím podobu regionu, aby nabízely výhody společného zadání reklamních aktivit resp. využívání sjednaných množstevních slev. Komunikační výbor Mikroregionu Sokolov-východ by měl fungovat také jako jisté tiskové centrum regionu, měly by aktivně vést databázi všech pozitivních změn realizovaných v rámci regionu a ty dále aktivně komunikovat směrem k médiím.

Principiálně rozlišujeme čtyři kategorie subjektů změn v regionu:

- 1. Lokální subjekty (veřejný i soukromý sektor), jako jsou zastupitelé, turistické kanceláře měst, obyvatelé regionu, cestovní kanceláře atd.**

#### 9.3.1.1 Města a obce

V regionu Sokolovska jsou města a obce sdružena zejména v Mikroregionu Sokolov-východ. Svazek obcí Mikroregion Sokolov-východ byl tvořen 8 obcemi a 3 městy. V letech 2002 až 2007 se členská základna k rozšířila o 2 města a 2 obce a 1 obec ze svazku vystoupila. V současné době je tedy jeho **členem 5 měst a 9 obcí**. Územně je svazek obcí situován do západních Čech, konkrétně do Karlovarského kraje, okresu Sokolov a okrajově do okresu Karlovy Vary. Sestává z obcí, rozložených ve východní části sokolovského okresu, severovýchodně až východně od města Sokolova a v západní části karlovarského okresu, jihozápadně od města Karlovy Vary. Spojovacím prvkem vytvořeného mikroregionu je snaha o **společný postup, partnerství a soudržnost při prosazování společných zájmů a řešení problematiky** obcí v těsné blízkosti povrchových dolů. Obce spojené ve svazku jsou

zasazeny aktivní důlní činností, která bude poblíž některých obcí pokračovat přibližně do roku 2030.

### 9.3.1.2 Programy společnosti Sokolovská uhelná

Sokolovská uhelná je největším nezávislým výrobcem elektrické energie v České republice a zároveň nejmenší hnědouhelnou těžební společností. Firma byla založena v roce 1994 Fondem národního majetku. O deset let později se plně privatizovala a vznikla následnická organizace Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. V rámci rekultivačních a revitalizačních programů realizuje Sokolovská uhelná několik aktivit, které výrazně mění image regionu.

### 9.3.1.3 MAS Sokolovsko

MAS Sokolovsko o. p. s. byla založena v roce 2006 sedmnácti zakladateli z řad veřejného, neziskového a podnikatelského sektoru. Společnost byla založena za účelem poskytování obecně prospěšných služeb, jejichž cílem je rozvoj regionu Sokolovsko.

## 2. Regionální subjekty, jako jsou agentury regionálního rozvoje, krajská zastupitelstva atd.

### 9.3.1.4 Karlovarský kraj

Odbor regionálního rozvoje Karlovarského kraje se podílí na řadě aktivit, které souvisí se strategickým plánováním. Nezbytnou součástí pro toto plánování je tvorba strategických rozvojových dokumentů. Základním rozvojovým dokumentem Karlovarského kraje je Program rozvoje Karlovarského kraje, který je zpracován na léta 2007 - 2013 a prochází každoroční aktualizací. Dalšími významnými dokumenty, které odbor regionálního rozvoje realizoval, je např. Strategie rozvoje lidských zdrojů Karlovarského kraje aj.

### 9.3.1.5 Aktivity v dikci APDM

Agentura projektového a dotačního managementu Karlovarského kraje, p. o., vznikla v roce 2006 jako příspěvková organizace kraje, jejíž hlavní činností je příprava, realizace a monitorování projektů Karlovarského kraje financovaných ze zdrojů EU v plánovacím období 2007 – 2013.

- 3. Národní subjekty, jako jsou poslanci a senátoři, investiční agentury, agentury cestovního ruchu atd.**

#### **9.3.1.6 ROP SZ**

Podstatou existence Regionálního operačního programu Severozápad je „zvýšení kvality fyzického prostředí a přeměna ekonomických a sociálních struktur regionu jako předpoklad pro zvýšení atraktivity regionu pro investice, podnikání a život obyvatel. Prostřednictvím zvýšení atraktivity regionu bude docházet k jeho konvergenci k průměrné úrovni socioekonomického rozvoje ČR/EU“.

- 4. Nadnárodní subjekty, jako jsou ambasády, nadnárodní korporace, subjekty EU atd.**

### **9.3.2 Založení vlastních komunikačních institutů**

#### **9.3.2.1 Aktivace obyvatel regionu**

Obvyklým způsobem aktivace obyvatel regionu je řízená podpora občanských sdružení a aktivit. Vedle této tradiční cesty však navrhuje zapojení informačních technologií do procesu aktivace obyvatel.

Na území mikroregionu by měla vzniknout online komunita, virtuální síť optimálně všech obyvatel regionu - INTRANET, která by byla informačním a zábavním portálem založeným na tradiční hornické vzájemnosti. Vedle sekundárního efektu zvyšování výpočetní gramotnosti by INTRANET měl plnit funkci společně sdíleného prostoru, umožňujícího vzájemnou interakci, nabídku práce, movitostí a funkci informačního střediska. Mělo by se stát virtuální navesí, trhem zboží a služeb a místem sdílení informací. Pokud INTRANET regionu bude poskytovat profit (finanční, informační...), bude vhodným médiem pro pozitivní motivaci jeho členů k občanské aktivitě (která však velmi pravděpodobně vznikne jako produkt vzájemného virtuálního soužití). Členství v komunitě se stane jistým privilegiem, podmínkou úspěšného podnikání v regionu.

Vzhledem k přirozené pasivitě veřejnosti musí mít účast na intranetu také ekonomickou motivaci. Tou může být například účast na *bezplatném připojení k bezdrátovému internetu*, který by měl být realizován za účelem vzniku INTRANETU. Plán je tedy založen na

vybudování sítě bezplatného internetu na území každé obce mikroregionu, ke kterému bude každému obyvateli regionu umožněn přístup právě skrze webové rozhraní INTRANETU. Právě podmínka přihlášení se k bezplatnému bezdrátovému internetu skrze INTRANET zajistí potřebné množství uživatelů.

### 9.3.2.2 Umbrella brand Mikroregionu Sokolov-východ, klíčové sdělení, slogan, symbol

Jednotná image může být vytvářena pouze jednotnou impresí. Jednotnost regionu je symbolicky vyjádřena jednotným brandem regionu (variantou je využití jednoho ze stávajících silných brandů, který má potenciál určovat charakter místa), sloganem, popřípadě symbolem regionu. Vznik „vizuální identity“ musí být výsledkem soutěže agentur, které se na danou problematiku zaměřují.

K plošnému využívání vizuální identity podnikatelskými subjekty a obyvateli dojde jen tehdy, když jim to bude přinášet nějaký profit. Tím by měla být v pozdějších etapách samotná image regionu. V raných fázích změny image však musí tento profit vycházet z reálných ekonomických výhod (např. sleva za společně zadané reklamní aktivity, zajištění prostoru v rámci veletrhů, kterých se bude mikroregion účastnit, apod.). Pokud to je žádoucí, může se vizuální identita odvozovat od vizuálních symbolů kraje, v našem případě velmi pravděpodobně významné dominanty těžebního průmyslu.

Vzhledem k tomu, že jako zásadní problém regionu byl odhalen jako „absence vize“, měla by *klíčovým sdělením* být výzva k jednotnosti postojů a ke sjednocení aktivit propagujících region navenek, ale také dovnitř. Vysoutěžené slogany by pak mohly vypadat například:

- Mikroregion Sokolov – za jeden provaz
- Mikroregion Sokolov: hrdě spolu
- Mikroregion Sokolov - united

### 9.3.2.3 Speciální komunikační aktivity

Tyto aktivity jsou návrhem činností, které k dění v regionu připoutají pozornost, nebo zpříjemní cílovým skupinám existenci v něm. Jde o pestrou paletu někdy mohutnějších, jindy relativně jednoduchých aktivit, jejichž zřizovatelem může být samotný komunikační orgán regionu. Vhodnost navržených aktivit spočívá mimo jiné také v *samostatnosti* komunikačního

orgánu regionu. Při vhodné komunikaci nabudou cílové skupiny správného dojmu, že se v regionu začíná odehrávat něco nového, že v něm probíhá pozitivní změna.

#### **a. Cechy a jejich brandy**

**Cíl:** Cílem této aktivity je dlouhodobé zvyšování kvality služeb v regionu a vytvoření většího počtu sub-brandů a certifikačních autorit.

**Popis:** Jedním z faktorů zásadně ovlivňujících cestovní ruch, ale také příliv zahraničních investic, je kvalita služeb. Proces zkvalitňování služeb se na národní úrovni odehrává v oborových asociacích. Navrhujeme, aby v rámci regionu byly jednotlivé společnosti motivovány k založení mikro-asociace/cechu, který bude mít minimálně dva základní úkoly.

Za prvé sledování kvalitativních kritérií navržených vlastním cechem. Jejich dodržování bude pravidelně prověřováno a certifikováno. Certifikát bude mít vizuální podobu (samolepku apod.) a budou jím označovány produkty a služby, které budou splňovat požadovaná kritéria. Typicky lze tuto aktivitu uplatnit zejména v hoteliérství a restaurátérství.

Za druhé vytvoření vlastního produktu, služby či konceptu, který bude moci nést speciální označení. Cech se pak stane certifikační autoritou nejen v rámci regionu, ale kdekoli, kde bude tento produkt reprodukován. Pro lepší názornost uveďme například vytvoření speciálního produktu Sokolovská klobása – cech řezníků v rámci své působnosti takovému označení zřídí právní ochranu a zároveň bude toto označení moci udělovat v rámci svých výdělečných aktivit. Podobné produkty však mohou vzniknout prakticky ve všech podnikatelských oblastech.

Vztah k cílům strategie změny image:

- Zvýšení identifikace obyvatel s mikroregionem
- Zvýšení angažovanosti obyvatel regionu s cílem vytvoření komunity
- Založené na široké paletě občanských aktivit
- Zvýšení znalosti lokace mikroregionu v rámci ČR
- Zvýšení znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR

## **b. Alternativa MFF KV**

Cíl: Participace na mediální pozornosti, kterou má Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech.

Popis: Mezinárodní filmový festival je jednou z nejprestižnějších a mediálně nejvíce pokrytých akcí v ČR. Spontánní znalost festivalu je v populaci kolem 90 %. Abychom přilákali potřebnou pozornost, je třeba vytvořit lehce šokující, odvážný festivalový počín, který osloví tu část publika, která má zájem nejen na vybraných filmových produkcích.

Variantou, která by měla být pečlivě zvážena a ideálně prověřena na vzorku respondentů, je například uspořádání největšího nonstop open air filmového promítání, kdy by se z jednoho z již nevyužívaných dolů stalo obří parkoviště aut a karavanů přistavených k pronajmutí, ze kterých by se dalo dívat na gigantické filmové plátno s možností naladit zvuk k filmu na vyhrazené rádiové frekvenci. Výběr filmů by byl tematickým úkolem odborníků, avšak mělo by jít o produkci v silné kontrapunkci filmům k promítaným v rámci MFF KV.

Vztah k cílům strategie změny image:

- Zvýšení identifikace obyvatel s mikroregionem
- Zvýšení angažovanosti obyvatel regionu s cílem vytvoření komunity
- Založené na široké paletě občanských aktivit
- Zvýšení znalosti lokace mikroregionu v rámci ČR
- Zvýšení znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR

## **c. Účast na konferencích**

Cíl: Přilákat k regionu pozornost médií a investorů.

Popis: Účast na světových a evropských výstavách a veletrzích je základní součástí marketingu většiny prosperujících regionů. Vzhledem k velikosti a možnostem mikroregionu by měla být aktivita v tomto ohledu soustředěna spíše na lokální a národní úroveň. Předpokladem však je přesná definice a suma výhod, které mikroregion budoucím

podnikatelům nabízí shrnutá v odpovídajících prezentačních materiálech. Výběr konkrétních veletrhů pak bude záležet právě na výčtu výhod.

Vztah k cílům strategie změny image:

- Zvýšení znalosti o kvalitách pracovní síly
- Zvýšení znalosti o konkurenčních výhodách mikroregionu
- Zvýšení znalosti lokace mikroregionu v rámci ČR
- Zvýšení znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR

#### **d. Hornický festival**

Cíl: Vytvoření mediálně vděčné, turisticky atraktivní slavnosti odkazující k historickým kořenům hornictví v kraji.

Popis: V České republice neexistuje známější hornický festival. Lidové slavnosti mají přitom v ČR velkou tradici, zejména díky konceptu základních uměleckých škol, při kterých téměř vždy fungoval zájmový kroužek lidových tanců. I když zájem o tyto aktivity v poslední dekádě spíše upadá, jsou naopak stále úspěšné festivaly, které oslavy spojily s gastronomií (Znojenské vinobraní či různé slavnosti piva po celé ČR). Tento festival by tedy měl propojovat motivy jídla a pití s motivy tradiční hornické sounáležitosti (která plyne z charakteru práce, kdy jsou, resp. byli horníci často odkázáni pouze jeden na druhého). Cílem festivalu by bylo sdružit na jednom místě horníky z různých částí České republiky a poskytnout jim pro jejich příjezd podmínky (ubytování zdarma, program pro rodiny s dětmi apod). Základem úspěchu bude také jednání se Sdružením hornických a hutnických spolků ČR. Zajímavou se také jeví možnost v rámci festivalu uspořádat přehlídku hornických krojů. Studie využití hornických krojů jako součásti kulturního dědictví hornictví pro rozvoj cestovního ruchu na Sokolovsku je přílohou č. 1 tohoto dokumentu.

Vztah k cílům strategie změny image:

- Zvýšení identifikace obyvatel s mikroregionem
- Zvýšení angažovanosti obyvatel regionu s cílem vytvoření komunity
- Založené na široké paletě občanských aktivit
- Zvýšení znalosti lokace mikroregionu v rámci ČR
- Zvýšení znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR

#### **e. Práce s vysokoškoláky**

Zapojení gymnazistů v prvním pololetí čtvrtého ročníku, práce a podpora vysokoškolských studentů, jejich následné zapojení po absolvování VŠ v regionu (byť zdarma, práce, zahraniční zkušenosti).

Cíl: Zvýšit návratnost vysokoškolských studentů do regionu.

Popis: Chceme-li, aby se vysokoškolští studenti vraceli zpátky do regionu, musíme s nimi pracovat již před jejich vstupem na vysokoškolskou půdu. Ideální dobou je poslední ročník střední školy. Studentům rozhodnutým pokračovat ve studiu na vysoké škole nabídneme pomoc při přípravě na přijímací řízení či pomůžeme při shánění praxe v oboru. Pokusíme se vhodnou komunikací vybudovat těsnější vztah mezi budoucími studenty a podnikatelským sektorem regionu.

Po přijetí na vysokou školu neztratíme se studenty kontakt. Stále budeme nabízet zajímavé praxe, možnost přivýdělků o prázdninách a pomoc při shánění praxe v zahraničí. Sociálně slabým studentům se můžeme pokusit vyjednat stipendia případně podporu přímo od podniků.

Vztah k cílům strategie změny image:

- Zvýšení identifikace obyvatel s mikroregionem
- Zvýšení znalosti obyvatel o pracovních příležitostech v mikroregionu

## f. Úřad kompatibility

Cíl: Zjednodušit zahraničním firmám proces založení podnikatelské aktivity v regionu.

Popis: Tento bod počítá se založením instituce (ať již v rámci komunikačního orgánu regionu či samostatně), která bude mít za úkol poskytnout případným zahraničním investorům maximální součinnost při jednání s úřady. V první fázi by měl „úřad“ vydat přehledný manuál obsahující nejen právní a jiné náležitosti nutné k podnikání v regionu, ale také výpis a zobrazení vhodných a připravených lokalit. Třetí oblastí působnosti „úřadu“ by bylo zpracování návrhů a prosazování zjednodušení celého procesu.

Vztah k cílům strategie změny image:

- Zvýšení znalosti o kvalitách pracovní síly
- Zvýšení znalosti o konkurenčních výhodách mikroregionu

## 9.4 Příklad návrhu komunikačních aktivit 2011 - 2013

### 9.4.1 Timing , rozpočet, lidské zdroje

Strategie změny image je navrhovaná v časovém horizontu 10-15 let. Návrh komunikačních aktivit samozřejmě nemůže pokrývat tak dlouhé období (neodpovídal by tak neustále se měnícímu prostředí masových a sociálních médií a bránil by adaptaci nových marketingových trendů), a je proto navržen v horizontu let 2011 - 2013, což vnímáme jako maximální možný časový rámec.

Marketingové aktivity jsou z popisných účelů uvedeny v projektové tabulce. V jejím prvním sloupci je uvedena doporučená oblast aktivit, která je v dalším sloupci rozepsána do rámcových úkolů, nutných k jejímu splnění. Dále následuje návrh timingu aktivit – zeleně označená pole uvádí, kdy by měla být která aktivita plněna. Čísla v polích uvádějí kvalifikovaný odhad hodin práce nutných k vypracování úkolu. Časová osa je relativní – tzn. počátek aktivit se může v čase libovolně posunout, důležitá je jen posloupnost navrhovaných aktivit. Kapacitní náročnost je pro jednotlivé úkoly vždy shrnuta v řádku doporučené oblasti aktivit.

Po časovém plánu následují sloupce součtů kapacit dané doporučené oblasti aktivit, kapacitní náročnost odpovídající jednomu měsíci a předpokládané náklady třetích stran.

V posledních čtyřech řádcích je uveden součet kapacit všech doporučovaných úkolů uvedený také v přepočtu na počet pracovních úvazků (1 úvazek = 160 hodin za měsíc). Poslední řádky uvádí stejný součet bez započítání obou navrhovaných festivalů (jejichž produkci doporučujeme out-sourceovat).

Nejdůležitějšími závěry rozpisu marketingových aktivit je rámcové vyjádření kapacitních nároků navržených aktivit. Jak vidíme, průměrná hodnota potřebných kapacit se pohybuje okolo 500 hodin měsíčně, což odpovídá zhruba třem úvazkům na hlavní pracovní poměr. V případě, že by na úřad připadlo také organizování navržených festivalů (což nedoporučujeme), bylo by nutné rozšířit řady zaměstnanců o další dva členy.

V plánu nejsou zahrnuty mzdové náklady a náklady kanceláří a jejich provozu – tento faktor do značné míry záleží na možnostech např. jednotlivých městských úřadů Mikroregionu Sokolov-východ a také mzdových nárocích vybraných osob.



## 10 Způsob vyhodnocení komunikačních aktivit a evaluace image

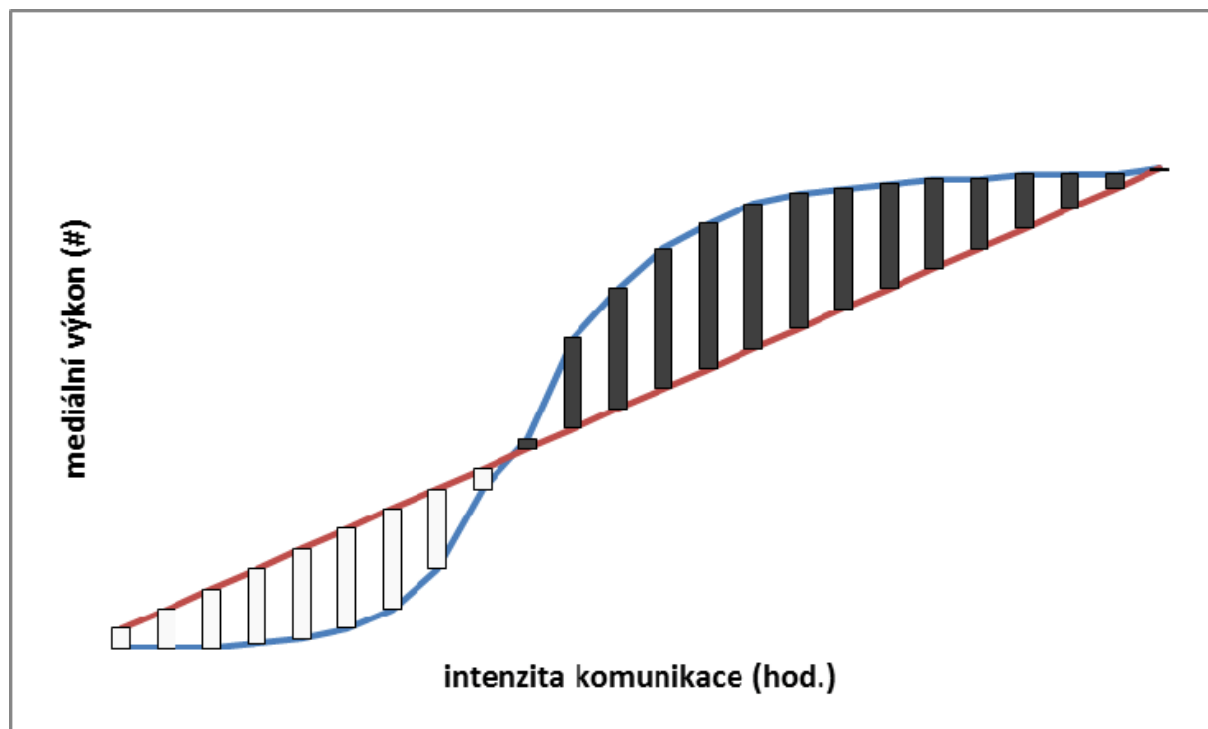
Vyhodnocení výsledků snah o změnu image bude probíhat ve dvou základních krocích – vyhodnocení řádného plnění strategie a vyhodnocení vlastní strategie. Ambicí analytického přístupu v evaluaci procesů je nejen posoudit daný stav naplňování cílů celého projektu, ale také do značné míry nastínit podstatu případného problému a cestu k jeho řešení.

### 10.1 Vyhodnocení exekuce strategie

Komunikační aktivity můžeme dělit do dvou základních kategorií – masmediální a přímé (nemediované) komunikace. Jelikož vyhodnocování je v rámci těchto dvou kategorií navrženo jako autonomní, nezpůsobí žádný problém, pokud bude při vlastním marketingu mikroregionu jeden typ komunikace vynechán.

Vyhodnocení přímých komunikačních aktivit bude mít pouze kvantitativní charakter. Primárně bude měřen počet osob, které byly přímou komunikací zasaženy. Dále se měření bude soustředit na vyjádření míry pochopení základního sdělení (konkrétní metodiku navrhne agentura zpracovávající výzkum, výstupem bude jak procentuální vyjádření, tak kategorizace míry pochopení a vyjádření spontánní a podpořené znalosti sdělení). Výsledkem bude zpráva o rozsahu a efektivitě přímých komunikačních aktivit. Vyhodnocením bude vyjádření o naplnění předsevzetí.

Vyhodnocení komunikačních aktivit v masmediální oblasti bude mít rozměr jak kvantitativní, tak kvalitativní. Kvantitativní analýza aktivit bude vyjádřena poměrem mezi intenzitou věnovanou komunikaci s médii (vyjádřenou počtem hodin) a mediálním výkonem. Obě proměnné budou zachyceny v čase. Jak vidíme z modelového grafu, nejefektivnější komunikace s médii není vždy ta nejintenzivnější. Takovéto zobrazení nám umožní analyzovat efektivitu vykonávaných mediálních komunikačních aktivit.



Pokud je intenzita komunikace malá, a přitom je zjištěn velký mediální výkon, nachází se projekt ve stavu nevyužitého potenciálu. Pokud je malá intenzita komunikace i mediální výkon, věnuje se dané oblasti malá pozornost nebo je problém v oblasti generování komunikačních témat. Pokud se komunikaci věnuje velká energie (čas), ale mediální výkon je slabý, jde typicky o problém v technice distribuce informací nebo v nerealistickém posouzení bonity daných komunikačních témat. Pokud je intenzita komunikace vysoká, avšak nárůst mediálního výkonu již není v delším časovém úseku tak zřejmý, je typicky ambice komunikačních aktivit vzhledem k mediálnímu výkonu neadekvátní a využívání prostředků na komunikaci neefektivní. Kvalitativní část vyhodnocovacích aktivit se bude zaměřovat na tyto oblasti:

- Posouzení afinity mediálního portfolia a mediálních výstupů
- Popis kvality osobních vztahů s novináři
- Obsahová analýza mediálních výstupů s cílem kategorizace témat informací poskytovaných médii (jako podklad pro jejich rozšíření).

Vyhodnocením kvalitativní části bude vyjádření o souladu aktivit se strategií.

## 10.2 Vyhodnocení vlastní strategie

Předpokladem možnosti zhodnocení efektivity navržené strategie je její správná exekuce. Pokud nastaly chyby v exekuci, nelze s určitostí říci, jakou měrou se případně podílely na nenaplnění základních cílů projektu a do jaké míry za tento nežádoucí stav může chybná strategie. Pokud však z vyhodnocení exekutivy vyplývá, že byla provedena řádně, vhodnost strategie posoudíme dle míry naplnění indikátorů, které vyplývají z předem stanovených cílů komunikace. V rámci vlastního výzkumu se indikátory dále rozpadnou na jednotlivé výzkumné otázky (viz. výzkum image Sokolovska zpracovaný v rámci tohoto projektu agenturou GfK Czech).

### 10.2.1 Indikátory oblasti MIGRACE

#### a) **Zvýšení identifikace obyvatel s mikroregionem**

Indikátor 1: míra konsonance osobních potřeb obyvatel s možnostmi a službami poskytovanými v rámci regionu

#### b) **Zvýšení znalosti obyvatel o pracovních příležitostech v mikroregionu**

Indikátor 1: znalost obyvatel o pracovních příležitostech v mikroregionu

#### c) **Zvýšení znalosti obyvatel v oblasti bytové nabídky**

Indikátor 1: znalost obyvatel v oblasti bytové nabídky

#### d) **Zvýšení angažovanosti obyvatel regionu s cílem vytvoření komunity založené na široké paletě občanských aktivit**

Indikátor 1: počet obyvatel participujících v některém z občanských sdružení v regionu

Indikátor 2: počet občanských sdružení a ostatních iniciativ na území regionu

### 10.2.2 Indikátory oblasti PODNIKÁNÍ

#### a) **Zvýšení znalosti o kvalitách pracovní síly**

Indikátor 1: míra znalosti o kvalitách pracovní síly

#### b) **Zvýšení znalosti o konkurenčních výhodách mikroregionu**

Indikátor 1: míra znalosti o konkurenčních výhodách mikroregionu

### 10.2.3 Indikátory oblasti TURISMUS

**a) Zvýšení znalosti lokace mikroregionu v rámci ČR**

Indikátor 1: míra znalosti geografického umístění regionu v rámci ČR

**b) Zvýšení znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR**

Indikátor 1: míra znalosti turistických atraktivit mikroregionu v rámci ČR

Pokud indikátory v jednotlivých cílových oblastech rostou (resp. chovají se dle předpokladu), lze zvolenou strategii považovat za správnou (v míře, kterou indikátory naplňují své hodnoty v čase). Pokud indikátory v daných oblastech vykazují stagnaci či pokles (resp. nechovají se podle předpokladů) a za podmínky, že exekuce strategie probíhá bez chyb, lze zvolenou strategii označit za neadekvátní a je třeba ji změnit.

## Schéma vyhodnocovacího procesu komunikační strategie

