

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Marketingová komunikace pro zmírnění odlivu  
generace Z z Karlovarského kraje**

**Marketing communication for mitigating the  
outflow of Generation Z from the Karlovy Vary  
Region**

**Daniel Grigar**

**Cheb 2022**

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Marketingová komunikace pro zmírnění odlivu generace Z z Karlovarského kraje“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé práce Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za její vstřícný přístup, odbornou pomoc a cenné rady.

Zároveň těm, jež měli zájem na šíření dotazníkového šetření, a to v čele s Mgr. Hanou Lukešovou, díky nimž byla kvalitní data získána.

V neposlední řadě také všem ostatním, kteří mě při zpracování jakkoli podporovali.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Úvod do marketingové komunikace zaměřené na mladou generaci.....</b>	<b>7</b>
1.1 Vymezení marketingu a jeho nástrojů.....	7
1.2 Marketingový výzkum .....	8
1.3 Marketingová komunikace.....	9
1.4 Branding a vytváření image .....	10
1.5 Média jako nástroj působení na společnost.....	11
1.6 Vliv marketingové komunikace na mladou generaci.....	11
<b>2 Regionální marketing .....</b>	<b>13</b>
2.1 Specifika trhu ve veřejných službách.....	13
2.2 Definice marketingového prostředí .....	14
2.3 Určení tržních segmentů a cílové skupiny .....	16
2.4 Positioning.....	16
2.5 Problémy regionálního marketingu.....	17
2.6 Koncepce reengineeringu procesů .....	18
2.7 Interní marketing.....	19
2.8 Strategie regionálního marketingu .....	19
<b>3 Představení Karlovarského kraje.....</b>	<b>21</b>
3.1 Geografická situace a infrastruktura .....	21
3.2 Demografická situace.....	22
3.3 Výkonnost ekonomiky, mzdy .....	23
3.4 Nezaměstnanost.....	25
3.5 Vzdělanost.....	26
3.6 Občanská vybavenost.....	27

3.7	SWOT analýza .....	28
3.7.1	Podstrategie SWOT analýzy .....	30
3.8	Strategický rozvoj regionu a opatření .....	32
<b>4</b>	<b>Výzkum pro návrh marketingové komunikace Karlovarského kraje s ohledem na generaci Z .....</b>	<b>35</b>
4.1	Dotazníkové šetření a jeho výsledky .....	36
4.1.1	První blok – dopady rozhodování o plánech .....	36
4.1.2	Druhý blok – vztah k regionu .....	41
4.1.3	Třetí blok – údaje o respondentech .....	50
<b>5</b>	<b>Shrnutí poznatků a návrh marketingové komunikace pro zmírnění odlivu generace Z z regionu .....</b>	<b>53</b>
5.1	Návrh moderního řízení značky Karlovarského kraje .....	53
5.2	Doporučení pro zefektivnění marketingové komunikace kraje orientované na generaci Z .....	58
5.3	Příklad studie v souladu se značkou regionu – Medard .....	59
	<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>71</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

## Úvod

Karlovarský kraj se potýká s depopulací, která je v dlouhodobém horizontu klíčovým problémem. Trpí stálým meziročním úbytkem obyvatelstva a jejich průměrný věk se zvyšuje. Od roku 2011 je v kraji více seniorů než mladých lidí a tento rozdíl se neustále zvětšuje. Také u aktuálních obyvatel není situace dobrá. K regionu necítí dostatečný patriotismus, mnohdy jej nevnímají jako svůj budoucí domov a komunikaci ze strany kraje hodnotí nedostatečně. Je velmi pravděpodobné, že se bez kvalitně provedeného zásahu bude stav nadále nekontrolovaně zhoršovat.

Téma práce reaguje na aktuální situaci spjatou s odlivem generace Z z regionu a nahlíží na ni z pohledu marketingové komunikace. K tomu je potřebný základní úvod do problematiky marketingové komunikace zaměřené na mladou generaci a definice prvků regionálního marketingu. V návaznosti na to je Karlovarský kraj představen a analyzován. Aby bylo možné pracovat s aktuálními a reálnými daty, byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření, jež od respondentů zjišťovalo postoje a hodnoty ovlivňující jejich setrvání v kraji, případně důvody pro jeho opuštění. Po zpracování dat byly poznatky shrnuty a byly doporučeny kroky pro zefektivnění marketingové komunikace kraje orientované na generaci Z.

Cílem práce je zkoumání aktuální problematiky v regionu pomocí marketingové analýzy, zdůvodnění, proč je stávající marketingová komunikace neefektivní a následný návrh na základ fungující marketingové komunikace se zaměřením na generaci Z.

# 1 Úvod do marketingové komunikace zaměřené na mladou generaci

Pro zkoumání **marketingové komunikace** pro zmírnění odlivu generace Z z Karlovarského kraje je zásadní správně definovat marketingovou komunikaci. Rozpoznat její vlivy, význam a důležité prvky. Na základě těchto poznatků ji lze následně za použití vhodných **kanálů** profilovat na konkrétní **cílovou skupinu**, v tomto případě mladou generaci žijící v Karlovarském kraji.

## 1.1 Vymezení marketingu a jeho nástrojů

**Marketing** se zabývá **ziskovým uspokojováním lidských potřeb**. Jedná se o **soubor procesů** doprovázející činnost organizací, přinášející hodnotu jak organizaci samotné, tak také jejím klientům, partnerům a dalšímu okolí, které marketing učí organizaci chápat a respektovat. (Kotler & Keller, 2013)

Mezi hlavní objekty marketingu patří zboží, služby, události, zážitky, osoby, místa, vlastnická práva, organizace, informace a myšlenky. Stěžejní rozdílnost pojmů je u **marketingu** a **prodeje zboží**. Zatímco je marketing komplexním systémem, jenž ve vztahu ke zmiňovanému zboží usiluje o výrobu orientovanou na potřeby zákazníka, jehož se snaží poznávat a produkt mu přizpůsobovat (např. designově, funkcionálně), nastavit správnou cenu a volit vhodné komunikační a distribuční kanály, pouhý prodej zboží má za cíl především přimět zákazníka k nákupu již hotového produktu, což je jedním z posledních kroků jinak složitého procesu. (Kotler & Keller, 2013)

Aby bylo zřejmé, čeho chce daná organizace dosáhnout, je důležité stanovit **marketingové strategie**, které jsou jedním z prostředků k propojení nabízející firmy a poptávajícího zákazníka. Marketingová strategie vede k vytvoření jedinečného místa na trhu a napomáhá tak k **naplňování cílů** organizace. (Přikrylová & Jahodová, 2010)

Jedním z mnoha příkladů marketingové strategie je **diferenciace produktu**. Výsledkem je získání vůdčího postavení v určitém **segmentu trhu**, jež je pro zákazníka důležitá. Stane se tak díky odlišení produktu oproti konkurenčnímu, jež bude spjat například s rozšířenými službami, ojedinělé technologií, lepší kvalitou a tak dále. K dosažení této

pozice na trhu je vhodné využití také různých **psychologických nástrojů** ovlivňujících představy a postoje zákazníků. (Frey, 2011)

## 1.2 Marketingový výzkum

Pro to, aby firma, respektive její marketingové oddělení, dokázaly zjistit postoje zákazníků, jejich nákupní chování, preference a další klíčové vlastnosti ovlivňující výši tržeb podniku, je žádoucí realizování **marketingových výzkumů**. Ty poskytují přesné informace o tom, proč se dané jevy odehrávají, jak a jaký mají význam. Získané poznatky výrazně ovlivňují úspěšnost firemního marketingu. (Přikrylová & Jahodová, 2010)

Jedná se o systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjišťování souvislostí mezi nimi. K hlavním metodám výzkumu patří pozorování, focus groups, dotazování, behaviorální metody a experimenty. (Foret, 2008)

Vzhledem k problematice této práce jsou velmi zajímavou metodou zmiňované **focus groups**, setkání několika (maximálně 10) lidí, kteří jsou pečlivě vybráni na základě demografických, psychologických a dalších kritérií, která mají s problematikou výzkumu souvislost a jsou vyzváni k diskusi na zadaná témata. Úlohou moderátora je zjistit, jaké jsou skutečné motivace zástupců k určitým aktivitám, jak se za určitých situací chovají a jaké mají názory. Tuto metodu je však nutné provádět v co nejpráteleštvějším prostředí a snažit se o uvolněnou atmosféru. Zrovna umělost a možný diskomfort pociťovaný účastníky může mít patrný vliv na jejich odpovědi. (Kotler & Keller, 2013)

Zřejmě nejčastěji využívanou technikou sběru dat je **dotazník**, který se skládá z řady otázek pokládaných respondentovi. Podstatná je především jeho příprava. Níže jsou uvedeny kritické body pro zvýšenou pozornost u jeho tvorby:

- Formulace otázek co možná nejjednodušeji a konkrétně.
- Otázky nesmějí být předpojaté a obsahovat málo známá slova.
- Pro spolehlivost se nedoporučují hypotetické otázky s obtížnými odpověďmi.
- Na citlivé až intimní otázky se dotazuje skrz interval.
- Nabízené odpovědi musí být odlišné a nepřekrývají se.
- Je vhodné nabídnout respondentovi také otevřené otázky.



### 1.3 Marketingová komunikace

Za využití marketingové komunikace organizace přímo či nepřímo komunikují se svým **okolím**. Informují, přesvědčují, případně upomínají o zboží a službách, jež nabízejí. Značka tak získává svůj vlastní hlas, načež se stává pro své zákazníky lépe zapamatovatelná a signifikantní. Zákazníkům je představováno, proč by měli využít služeb právě této firmy a podněcuje se tak zájem o koupi. Jednotlivé prvky se začnou propojovat a zákazník postupně chápe vzájemné souvislosti a význam **firemní ideologie**. Značku si spojuje s dalšími lidmi, událostmi, pocity a věcmi. Se správným využitím marketingové komunikace může firma snáze budovat důvěryhodnost a image, díky čemuž roste její hodnota. (Frey, 2011)

Efektivní komunikace počíná rozumnou identifikací cílového publika, například noví potenciální zákazníci, z čehož vyplývají zásadní rozhodnutí, co vlastně komunikovat, jakým způsobem, kde, kdy a komu. Pro správnou profilaci svého publika je vhodné provést **image analýzu** (viz kapitola 1.4). Následně budou stanoveny cíle, kterých má komunikace dosáhnout, třeba zvýšení povědomí o značce a potřeba koupě zboží značky. V tuto chvíli již lze začít navrhovat konkrétní sdělení určená k další komunikaci. (Kotler & Keller, 2013)

Účinnost komunikace je přímo závislá na tom, jak je její sdělení vyjádřeno stejně jako na jeho obsahu. Kupříkladu sdělení podané známým nebo atraktivním zdrojem může velmi pravděpodobně získat větší pozornost, proto si firmy často najímají populární, respektované a důvěryhodné tváře v daných cílových skupinách. Jakmile bude vyhotoven obsah, přichází čas pro stanovení celkového rozpočtu, který může vycházet hned z několika metod. Jednou z nejčastějších je **metoda dostupných prostředků** poskytující komunikačnímu rozpočtu právě tolik, kolik si firma v daný okamžik dokáže dovolit. Z hlediska jistoty a obtížnosti je však značně nepředvídatelná, špatně plánovatelná a ignoruje roli komunikace jako investice. Podobně špatně je na tom také **metoda procenta z tržeb** určující fixní poměr částky z plánované ceny zboží, která na komunikaci půjde. Je nemožné komunikačně prioritizovat určité produkty, nebo dávat produktům takovou komunikační pozornost, jakou si aktuálně zaslouží. Mezi doporučované metody patří **metoda cílů a úkolů**, jež má principiální výhodu v tom, že vyžaduje jasnou formulaci předpokladů vztahů mezi investicemi do komunikace, úrovní vystavení, mírou

vyzkoušení a pravidelným používáním. Rozpočet je v tomto případě nastaven mnohem zdravěji nežli u předchozích dvou příkladů. Po určení tohoto finančního plánu přichází na řadu **volba komunikačního mixu**, přičemž má každý nástroj komunikace své jedinečné charakteristiky a náklady. (Horáková, 1992)

Po samotné realizaci je žádoucí **měření výsledků**, jakých komunikace dosáhla. Hlavní chyba zde může nastat při přílišné orientaci na výsledky a příjmy, případně vstupy a výdaje. Konečnou návratnost investice ale reprezentují také ukazatele měřící změnu chování a z toho vyplývající dopady například na budoucí prodeje. I přesto, že si na základě zhlédnuté reklamy určitý zákazník od společnosti nenakoupil, neznamená, že díky získanému povědomí nenakoupí v budoucnu. (Tahal et al., 2017)

Pro kvalitní řízení procesu integrované marketingové komunikace se společnost nesmí soustředit pouze na jeden komunikační kanál a naopak **musí na své spotřebitele pohlížet hned z několika stran**. Je významné koordinovat využívaná média, kombinovat komunikační kanály do kampaní s více nástroji a cílit tak na publikum v různých frontách, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. (Russell-Walling, E., 2008)

#### **Ideální cíle marketingové komunikace:**

- Poskytnutí relevantních informací.
- Stimulace poptávky.
- Odlišení produktu, zdůraznění jeho užitku.
- Budování značky, posílení image.
- Zvyšování obrátu.

## **1.4 Branding a vytváření image**

Pojetí významu branding je možné definovat dvěma významy. V základním pojetí se branding zaobírá tvorbou, využití a správou **vizuální identity** značky a zejména její grafickou část. V kontextu problematiky práce je však mnohem podstatnější jeho rozšířené pojetí, tzv. „**brand building**“ neboli budování, řízení a rozvíjení značky. Díky tomu se subjektu zajistí požadované **postavení na trhu a pozitivní postoj veřejnosti**. (Brown, 2016)

Jedná se o komplexní **dlouhodobý proces**, který má přímou souvislost s ostatními **marketingovými nástroji** a je základem pro správně nastavenou a fungující **marketingovou komunikaci**. (Brown, 2016)

#### **Hlavní úlohy brandingu:**

- Strategické plánování.
- Podpora snahy o navyšování tržeb.
- Orientace na vlastní produkt a konkurenci.
- Péče o zákazníky.

### **1.5 Média jako nástroj působení na společnost**

Média jsou v současné době všude kolem nás a staly se tak silným prostředkem pro komunikaci. Získávají podstatný vliv na jednotlivé uživatele i na celou společnost. Dokáží **ovlivnit** naše názory, chování či postoje. Moc médií konstantně roste a její špatné pojetí má často velmi **negativní následky**. Jejich přesvědčovací schopnost mnohdy hraničí s manipulací a lidé bývají vtahováni do **sociálních bublin**, mikro komunit, s bodově zaměřeným pohledem. (Kareš, 2020)

Rovněž mají svůj výrazný podíl na **spotřebitelském chování** a tento fakt si uvědomuje čím dál více podniků. Firmy zde nakupují reklamní bloky, sponzorované články a další prostředky pro reklamu, které se díky svému velmi přesnému cílení těší skvělým výsledkům. (Brown, 2016)

Skrytá moc médií spočívá v tom, že **podprahově** přetvářejí naše normy, hodnoty, naděje, jednání a myšlení. Jde o velmi silný nástroj, jehož znalost je pro marketingovou komunikaci dnešní doby naprosto zásadní. (Frey, 2011)

### **1.6 Vliv marketingové komunikace na mladou generaci**

Mladá generace, sociální skupina vymezená specifickými biologickými, psychologickými a sociálními znaky, je **typická svou iniciativou, snahou o překonání překážek a sebeuplatnění, ctížadostivostí a schopností nového pohledu**. (Sak, 2018)

Současná mládež, generace Z, je oproti těm předchozím značně **odlišná**. Posouvají se zde milníky zejména u věkového ohraničení, kdy dochází k **oddalování hranice dospělosti** a jako mladého člověka lze považovat osoby až do 32 let. Zástupci této generace jsou

**globálně ovlivňování technickými vymoženostmi** a jsou vůbec první, kdo byl moderním chytrým technologiím vystaven již od útlého věku, což se naučili vnímat jako samozřejmost. (Smolík, 2010)

Podle studie ze Spojených států amerických, kterou uspořádaly společnosti Wikia a Ipsos MediaCT na přelomu let 2012 a 2013, je 100 % generace Z alespoň 1 hodinu denně on-line, přičemž 46 % z nich je on-line více než 10 hodin každý den. Velmi podobné výsledky lze předpokládat i u českých zástupců. Studie ESPAD z roku 2015, která si vybrala rovněž zástupce generace Z, zjistila, že 41,5 % studentů tráví denně na internetu více než 4 hodiny. (Kareš, 2020)

Generace Z nepochybně představuje velmi významnou **cílovou skupinu** pro moderní marketingovou komunikaci. Ačkoliv se hovoří spíše o negativních vlivech marketingové komunikace a dnešních médiích, používání technologií od raného věku dalo generaci Z jistou **rezistenci** proti jejich nástrahám. V moderním pojetí si mnohem snadněji hledají zaměstnání, rozvíjejí myšlenky a zlepšují jazykové dovednosti. Vzdálenosti mezi lidmi se díky internetu zkracují a informace se přenášejí v rozmezí několika sekund.

Reklama má na generaci Z velký vliv, například při manipulaci snových představ. V reklamách často vidí, co postrádají a taková sdělení dokáží vyvolat pocit, že bez tohoto výrobku se stává mladý člověk méněcenný, což zvyšuje **nákupní chování** rodiny. (Frotek, 2009)

Aby mohla média mladou generaci kultivovat a rozvíjet, je zásadní je umět dobře využívat a zacházet s nimi tak, aby mohla být přínosem. Z toho vyplývá také provázaná obrana před dopadem **marketingové komunikace**, s jejímž vlivem musí být dobře naloženo. (Kotler & Keller, 2013)

## 2 Regionální marketing

### 2.1 Specifika trhu ve veřejných službách

Veřejné služby oproti těm soukromým nemají v úmyslu sloužit pouze individuálním zákazníkům, ale **společnosti** jako celku. Z tohoto důvodu jsou zpravidla financovány (případně spolufinancovány) z **veřejných prostředků**, jež jsou získávány prostřednictvím **daní**. Většina veřejných služeb jsou takového charakteru, které by ze své podstaty bylo nevýhodné provozovat na komerční bázi. (Slavík, 2014)

#### Typologie veřejných služeb:

- **Věcné veřejné služby** – Poskytují konkrétní užitek (například školství, zdravotnictví a veřejná doprava).
- **Správní veřejné služby** – Regulují život ve společnosti (například obrana, veřejný pořádek a bezpečnost).

Veřejné služby a jejich poskytovatelé jsou souhrnně nazýváni **veřejným sektorem**, jehož jádrem je veřejná správa tvořená **soustavou úřadů**. Dále veřejný sektor tvoří **organizace poskytující dílčí veřejné služby**, například školy, nemocnice a tak dále. Veřejný zadavatel kontroluje množství, kvalitu, cenu a způsob poskytování služeb. **Obyvatelé** budou nazýváni jako **zákazníci** jejich služeb. (Janečková, L., & Vašítková M., 1999)

#### Rozdíly oproti podnikatelskému sektoru:

- Malá rozhodovací autonomie a s tím spojená malá motivace k samostatnému rozhodování a zlepšování výsledků, popřípadě přijímání odpovědnosti.
- Větší vystavení politickým a sociálním tlakům.
- Menší finanční zdroje nebo jejich velké okleštění.
- V určitých případech mají na trhu monopolní postavení.

Díky úzkému propojení veřejných služeb s politikou se staly důležitým **politickým nástrojem**, který uspokojuje občany výměnou za jejich politickou podporu toho, kdo tak učinil. Pro vztah mezi občany, příjemci veřejných služeb, a politiky, rozhodovateli, platí **obecné principy marketingového řízení**. (Nový, 2012)

## 2.2 Definice marketingového prostředí

Region je tvořen souborem prvků (subjektů) působících na jeho území. Určení marketingového prostředí je značně náročnější nežli pro podnik. Jedná se o určitý **system složený z dílčích subsystémů, které se vzájemně prolínají**. (Janečková, L., & Vašítková M., 1999)

Základní rozdělení je na vnější a vnitřní prostředí, přičemž **vnější prostředí** tvoří:

- **Demografické prostředí** – Velikost populace, sociální, kvalifikační, věková a vzdělanostní struktura, ekonomická aktivita a mobilita. Znalost tohoto prostředí přináší **seznámení s jednotlivými skupinami obyvatel** (zákazníků), kterým budou služby určeny. Respektovat se musí rovněž vývoj tohoto prostředí, změny počtu obyvatel, vývoj věkové či vzdělanostní struktury, změny ekonomické aktivity a adekvátně na to reagovat. Velmi podstatné jsou také **názory obyvatel**, kteří mohou například uvažovat o změně bydliště. Počet obyvatel v určitých regionech dlouhodobě klesá, a to nejen kvůli poklesu porodnosti, ale také vlivem migrace. Důvody migrace, jako je nedostatek pracovních míst, snaha odejít za lepším životem, jsou důležité znát a monitorovat pro možnost adekvátní reakce regionu a implementace do své strategie (viz kapitola 2.8).
- **Ekonomické prostředí** – Skladba je tvořena jednak ekonomickým makroprostředím, ekonomickou situací státu, dále mezoprostředím, ekonomickou situací všech subjektů v regionu, a mikroprostředím, ekonomickou situací regionu z institucionárního pohledu. Ekonomické prostředí je do jisté míry **ovlivněno dlouhodobými modely**, tradicí a podnikatelskou kulturou (například Zlínsko a Ostravsko). Mikro a mezoprostředí ovlivňují region přímo (daňové příjmy) i nepřímo (pracovní příležitosti, výstupy podnikatelských činností). Vývoj prostředí lze stimulovat právě **marketingovou strategií regionu**, která napomůže vytvořit rámec pro podnikatelské aktivity, určení kupní síly, nákupní chování a sociální složení obyvatelstva.
- **Politicko-právní prostředí** – Rámec pravomocí a s tím spojené možnosti uplatnění marketingové koncepce je vytyčen **zákony, vyhláškami a předpisy**. Politické prostředí souvisí s ekonomickým tak, že spoluutváří dva typy makroekonomické politiky, a to na mezo i mikroúrovni. Dosud však chybí

ucelená **regionální politika** státu. Podpora podnikání je zatím stále hlavní role státu a regiony, které mají na rozvoji těchto podniků svůj zájem, mohou působit jen **omezeně**. Součástí politicko-právního prostředí jsou také etické normy a požadavky.

- **Sociálně-kulturní prostředí** – Promítá se do celkového obrazu regionu a ovlivňuje tak jeho **vnímání** veřejností. Má vliv rovněž na **chování** obyvatel a zde působících podnikatelů. Prostředí zahrnuje kulturu, tradice a zvyky, vzdělání, vztahy a hodnoty. Správné využití regionálních tradic může přispět ke zvýraznění obrazu regionu a odlišit jej od ostatních. Jejich propagace do regionu láká nové návštěvníky.
- **Přírodní prostředí** – Zahrnuje umístění regionu ve státě, jeho velikost, klimatické podmínky, přírodní zdroje, infrastrukturu a ekologii. Je to základní potenciál pro různé typy podnikání, kde však může nastat problém ve sladění jednotlivých zájmů, například v oblasti zmiňované **ekologie**. Jako prevenci musí region nastavit základní usměrňovací pravidla ve svých strategických dokumentech, popřípadě využívat nástroje platných zákonů.
- **Technologické prostředí** – Je určováno vědecko-technologickým **vývojem**. Region by měl těchto poznatků využívat při řízení, například inovací **informačních systémů**, využíváním nových komunikačních kanálů a tak podobně. Větší obce v regionech se stávají centry realizace spotřeby a správy, přičemž malé obce jsou místem pro bydlení a vznikají zde nové **nezávislé firmy**.

Zatímco **region dokáže vytvářet a ovlivňovat politicko-právní prostředí**, podniky tuto možnost nemají. Naopak velmi aktivně podněcují utváření a formování nového socio-ekonomického prostředí, na které z dlouhodobého hlediska působí vytvářením ekonomické struktury regionu a její kultury („podnikatelského ducha“). Tyto systémy se vzájemně propojují a doplňují tak marketingovou strategii regionu, které lze dosáhnout jedině díky **partnerství při řízení**. (Janečková, L., & Vašítková M., 1999)

**Vnitřní prostředí** regionu je organizace pověřená zabezpečování správy a dalších úkolů svěřených kraji dle zákona. Z jednoho pohledu poměrně malý manévrovací prostor pro odlišení a kreativitu může být silně ovlivněn kvalitním **marketingovým přístupem**. Významným prvkem tohoto prostředí jsou právě **zaměstnanci krajských institucí, kteří**

jsou ti, kdo řídí kvalitu vedení regionu jako celku. (Janečková, L., & Vašítková M., 1999)

### 2.3 Určení tržních segmentů a cílové skupiny

Pro zajištění kvalitního tržního postavení je důležité **určení, poznání a využití tržních segmentů**. Vhodná segmentace zdokonaluje přístup kraje k jeho zákazníkům a **zlepšuje kvalitu** nabízených služeb. Šíře záběru je v tomto případě mnohem větší, než je tomu u firem, proto lze charakterizovat těchto šest základních cílových skupin:

- **Obyvatelé** – Je třeba se k nim chovat jako ke spotřebitelům (zákazníkům).
- **Návštěvníci** – Zvyšovatelé příjmu.
- **Podniky na území regionu** – Směrodatná je jejich účast na uplatňování strategického rozvoje.
- **Externí podniky** – Vybrat si ty, které jsou v regionu žádoucí a zvýšit jejich zájem se zde usídlit.
- **Zaměstnanci krajských institucí** – Producenti veřejných služeb.

Díky využití segmentace může region využívat různé přístupy k jednotlivým skupinám a oproti takzvanému přístupu „rovnosti“ zde **nedochází k zanedbávání negativních vlivů**. V okamžiku, kdy se region orientuje na jednotný způsob informování například o existenci různých sociálních služeb. Úroveň informovanosti je zpravidla přímo úměrná úrovni příjmů, případně vzdělání. Vzdělanější jedinci se většinou lépe informují o službách poskytovaných (zdarma) místní správou a relativně bohatší jednotlivci mají tendenci využívat opatření zřízená původně pro ty chudší. **Segmentace by se měla odlišovat od univerzální politiky a jednotlivá sdělení komunikovat přímo k dané skupině.** (Slavík, 2014)

### 2.4 Positioning

Hledání **tržního postavení**, jež region jako celek zaujímá na **trhu**, vymezení se vůči **konkurenci** a **zákazníkům**, se nazývá **positioning**. Zohledňuje rovněž aktuální **image**, vize a klíčové **hodnoty**. (Janečková, L., & Vašítková M., 1999)

Pokud chce region soutěžit o získání více zákazníků. Musí jim nabídnout jedinečné výhody. Pozor si však musí dát na situace, kdy je snaha o nové zákazníky natolik silná,



že dojde k nerespektování charakteru oblasti. Přílišné přizpůsobení se vyvolává **vnitřní napětí** a dochází tak k rozpolcování konkrétních unikátností, **genius loci**, jež se region snaží **kvantitativně personalizovat** všem.

#### **Faktory konkurenceschopnosti regionu:**

- Kultura, pověst, image, prestiž.
- Regionální fiskální systém (místní poplatky).
- Infrastruktura a komunikace.
- Výzkumný a vzdělanostní potenciál.
- Použitelná pracovní síla, dostupnost pro zaměstnance.
- Kvalita životního prostředí.
- Kompenzace nedostatku makroekonomických faktorů (formy finanční pomoci).
- Cena nemovitostí.

### **2.5 Problémy regionálního marketingu**

I přesto, že je využití marketingové koncepce regionálním managementem velmi vhodné, existuje zde několik problémů:

- Veřejné služby musí být poskytovány na základě **potřeb**, nejsou předmětem směny na trhu.
- Regiony jsou **dynamické**, dochází v nich k častým (mnohdy nepředvídatelným) změnám.
- Regiony a města **nejsou homogenní**, některá rozhodnutí jsou prováděna na úrovni vlády.
- **Zdroje místní správy jsou omezené** a marketing by mohl zvýšit neuspokojenou poptávku ještě více.
- **Výběr druhů poskytovaných služeb je omezený**, vycházejí často ze zákona.
- Řízení různých **procesů** místní správy se mnohdy různí, že řízení marketingu může být značně zkomplikované.

Regionální marketing musí být zcela jistě obohacen o další **nástroje** a je nutná **analýza vztahů** mezi skupinami klientů a poskytovanými službami. Hlavní zájem regionu spočívá v rozvoji jako celku a rozvoji služeb společnosti. Význam těchto funkcí roste především tehdy, kdy je potřebné do regionu nalákat nové investory, návštěvníky, nebo obyvatele.

V celé Evropské unii roste v tomto ohledu **soutěživost** mezi obcemi, proto každá z nich více či méně využívá nástroje zvyšující její **konkurenceschopnost**. I přes určité problémy a úskalí marketingu je důležité, aby mu daný region věnoval náležitou pozornost. (Slavík, 2014)

## 2.6 Koncepce reengineeringu procesů

BPR koncepce (business process reengineering nebo také process redesign) se snaží prolomit **prodlevu** mezi rychlými změnami na straně poptávky a pomalejšími reakcemi na straně nabídky. Mohla by tím regionu pomoci snáze **interagovat** se svými zákazníky a stát se tak **konkurenceschopnějším**. (Russell-Walling, E., 2008)

Mnohé **procesy**, zejména ty u státních institucí, jsou již zastaralé, nepopulární, často i zbytečné, ale přesto se využívají. Koncepce vychází z myšlenky, že uspokojování zákaznických potřeb vyžaduje procesy, které nelze realizovat uzavřeně a tyto činnosti je přínosné konat se zřetelem na **celek**, nikoli na jednotlivé úkoly. Souběžné pracovní toky jsou propojené, ne pouze integrování jejich výsledků. S geograficky rozptýlenými zdroji se pracuje tak, jako by byly **centralizované**. Informace jsou zásadními vstupy, ale jejich kvantita škodí, zachycování probíhá v procesu jen jednou, a to u přímo zdroje, aby se v průběhu neměnily. (Russell-Walling, E., 2008)

Tabulka níže prezentuje vybrané BPR přijaté americkou federální vládou, kde je patrné, jaké změny s sebou reengineeringové projekty nesly a týkají se také řešení problematiky této práce:

Tab. 1: Ukázka BPR koncepce přijaté americkou federální vládou

Od:	K:
Papírové formy	Elektronické formě
Hierarchického uspořádání	Síťovému uspořádání
„Křečkování“ informací	Efektivnímu sdílení informací
Uzavřených organizačních struktur	Otevřeným organizačním strukturám
Výlučného spoléhání na vlastní odborníky	Sestavování expertních týmů dle potřeby

Zdroj: Russel-Walling, (2008), zpracováno autorem

BPR koncepce tedy vede k eliminaci:

- Malé flexibility jednání a rozhodování kvůli komplikovaným procedurám.
- Strachu z individuální zodpovědnosti kvůli nesrozumitelným pravidlům.
- Tendence problémy skrývat místo jejich řešení.
- Neefektivnímu hospodaření.
- Vnitřnímu odporu ke změnám a posilující neefektivnosti.
- Tendence vytváření paralelních struktur.

## 2.7 Interní marketing

Z pohledu interního marketingu lze vnímat zaměstnance kraje jako **interní zákazníky** a jejich pracovní místa jako **interní produkty**. Místní správa „prodává“ místa svým zaměstnancům a uspokojováním jejich potřeb se rovněž uspokojují potřeby **externích zákazníků**, například obyvatel. (Janečková, L., & Vašítková M., 1999)

**Cíle interního marketingu:**

- **Strategické** – Tvorba vnitřního prostředí podporující rozvoj.
- **Taktické** – Znalost vize regionu, propagace jeho produktu.
- **Operativní** – Motivace zaměstnanců a jejich orientace na zákazníka.

Důležitý je vhodný výběr pracovníků s důrazem na jejich odborné znalosti, komunikační dovednosti, empatii a schopnost pracovat v týmu. Zaměstnanec si musí **uvědomovat svou úlohu** při hodnocení zákaznickových potřeb a jeho neodmyslitelný **vliv na vnímání image** regionu. (Armstrong, 2007)

## 2.8 Strategie regionálního marketingu

Strategické plánování regionu lze vnímat opět jako paralelu k tomu podnikovému. Stručně se jedná o **vytyčení cílů**, které jsou v souladu s vizí obce a stanovení postupů vedoucích k jejich **naplňování**. Strategický plán musí respektovat platné územní plány, případně se snažit aktuální situaci postupně profilovat a směřovat dle nové **vize** regionu. Časové vymezení strategie bývá různé, například 15-20 let. (Janečková, L., & Vašítková M., 1999)

Pro tvorbu úspěšné strategie je směřodátne si odpovědět na otázky:

- Kde jsme nyní?
- Jak jsme se tam dostali?
- Kam směřujeme?
- Kde bychom se rádi octli?
- Jak se tam dostaneme?
- Neuhýbáme z cesty?

Na tyto odpovědi budou postupně rozklíčovány v rámci probírané problematiky v následujících kapitolách v kontextu Karlovarského kraje.

### 3 Představení Karlovarského kraje

Karlovarský kraj je nejzápadnějším krajem České republiky a vznikl rozdělením Západočeského kraje, jež se rozštěpil na **Karlovarský a Plzeňský**, se kterým nyní jižně sousedí. Na východě sousedí s krajem **Ústeckým** a na severozápadě s **Německem**. Skládá se ze tří okresů, Karlovarský, Sokolovský a Chebský, jež tvoří celkem 134 obcí (z toho 38 měst) dále členěných na 527 částí. Karlovarský kraj se kvůli své rozloze (3310 km<sup>2</sup>) řadí mezi nejmenší kraje České republiky a zaujímá tak pouze 4,2 % z celkového území státu. (Dietlová, 2020)

Pro zachování průkaznosti dat v rámci dané problematiky a jejich ochrany před zkreslením kvůli pandemii Covid-19 a počínajícímu válečnému rusko-ukrajinskému konfliktu je jako zkoumané období ve většině případů využito desetiletí **2009-2019**.

#### 3.1 Geografická situace a infrastruktura

Nejvýraznějším geografickým symbolem regionu je zřejmě jeho **hornatost** v čele s Krušnými horami, dále také Doupovské hory a Karlovarská vrchovina. Ve středu regionu se nacházejí dvě pánve, Sokolovská a Chebská. Podnebí je spíše **horské**, přesto v létě teplé, ale s celoročním **zvýšeným počtem srážek**. Dominantní řekou je Ohře pramenící v Ústeckém kraji, na níž v regionu leží dvě **vodní nádrže**, Jesenice a Skalka. Největším a zároveň krajským městem jsou Karlovy Vary, které jsou rovněž hojně navštěvovaným **lázeňským a turistickým centrem**. (Knobová, 2019)

Karlovarský kraj je protkán poměrně hustou **železniční sítí**, byla zde vybudována **3 letiště** (Karlovy Vary, Cheb a Mariánské lázně) a plánované je také přímé propojení regionu s Prahou dálnicí D6, jež je však v současné době stále nedokončená. Tabulka níže prezentuje detailnější informace o vývoji infrastruktury v regionu v letech, který není příliš lichotivý. Z dat je patrné, že je rostoucí vývoj za poslední roky velmi mizivý. (Vaněk, 2021)

Kraj je přesto velmi dobře připraven na vlny turistů, jež v lázeňské sezóně úspěšně odbavuje.

Tab. 2: Vývoj délky infrastruktury v letech 2010-2019 v km

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Dálnice</b>	-	-	-	-	-	37	37	37	37	37
<b>Silnice I. třídy</b>	236	239	237	223	222	184	183	183	183	183
<b>Silnice II. třídy</b>	471	466	459	467	467	475	472	472	473	473
<b>Železnice</b>	553	552	551	551	549	549	549	549	550	550

Zdroj: ČSÚ (2020), zpracováno autorem

### 3.2 Demografická situace

Karlovarský kraj patří k **nejméně zalidněným** regionům v celé České republice, přičemž nejvíce je zalidněno okolí Karlových Varů, naopak nejméně obyvatel trápí Chebsko. (Program Éta, 2021)

Bohatá historie regionu se podepsala také na jeho demografické situaci, avšak v současné době spíše z horší stránky. V době před, během a následně po 2. světové válce se razantně **měnila zdejší struktura obyvatelstva**. Na rozdíl od jiných regionů jsou současní obyvatelé především „náplavou“, která se zde po tomto období začala usazovat. Obyvatelé zde většinou nemají hluboké kořeny, neznají historické tradice spjaté s regionem nebo k místu necítí dostatečně potřebný patriotismus. (Vaněk, 2021)

Karlovarský kraj trpí konstantním **poklesem a stárnutím obyvatelstva**, což podkládá následující tabulka.

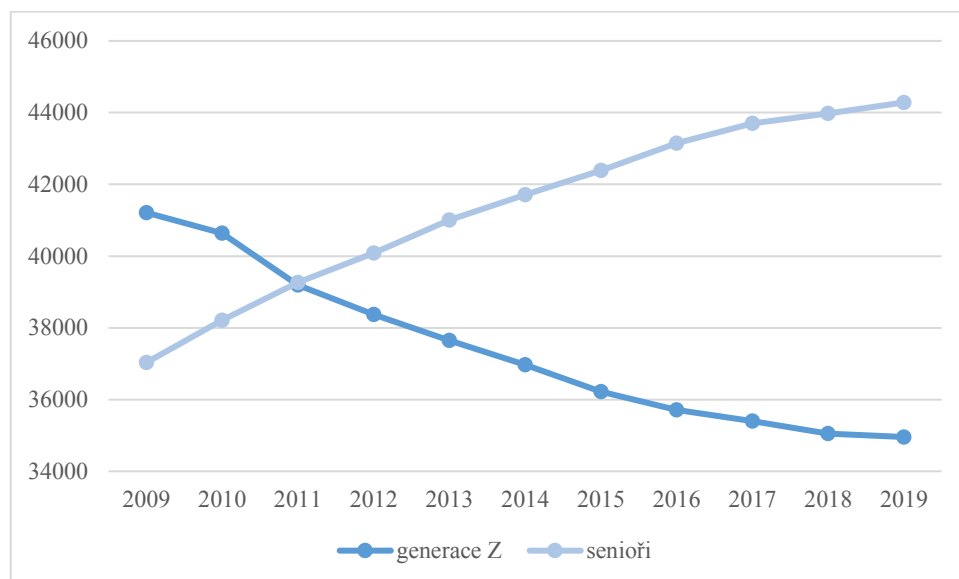
Tab. 3: Vývoj počtu obyvatelstva Karlovarského kraje: celkem, generace Z, senioři

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>obyvatelstvo celkem</b>	307.636	307.444	303.165	301.726	300.309	299.293	297.828	296.749	295.686	294.896	293.311
<b>generace Z</b>	41.213	40.637	39.196	38.369	37.649	36.971	36.223	35.707	35.397	35.048	34.956
<b>senioři</b>	37.032	38.207	39.263	40.088	41.005	41.713	42.389	43.148	43.697	43.976	44.284

Zdroj: ČSÚ (2020), zpracováno autorem

Zatímco se stále snižují počty mladých lidí v regionu, skoro přímo úměrně se zvyšuje počet seniorů. Podstatný je rok 2011, kdy se křivky protínají a začínají se tak rozevírat pomyslné „nůžky“, které jsou znázorněny v následujícím grafu, jehož data vycházejí z tabulky.

Obr. 1: Srovnání vývoje generace Z se seniory



Zdroj: ČSÚ (2020), zpracováno autorem

### 3.3 Výkonnost ekonomiky, mzdy

Výkonnost regionální ekonomiky bude zkoumána prostřednictvím **hrubého domácího produktu** (dále jen HDP) a **čistého disponibilního důchodu domácností** (dále jen ČDDDD). Obzvláště v případě Karlovarského kraje je nutné si uvědomit, že se nejedná o ukazatele míry blahobytu, která se statisticky měřenému HDP často velmi liší. V reálném HDP je obsažena také **šedá ekonomika**. (ČSÚ, 2019)

Následující tabulka ukazuje vývoj statisticky měřeného HDP Karlovarského kraje, ze které lze zaznamenat, že domácí produkt rostl spolu s ekonomikou. Je znázorněna rovněž komparace HDP na 1 obyvatele v Karlovarském kraji s průměrem v celé České republice, která ale ukazuje stálý a **prohlubující se rozdíl** mezi těmito hodnotami.

Tab. 4: Vývoj HDP v letech 2009-2019

Roky	HDP celkem v mil. Kč	HDP na jednoho zaměstnaného v Kč	HDP na 1 obyvatele v Kč	HDP na 1 obyvatele v Kč průměr v ČR
<b>2009</b>	71.949	496.426	233.629	345.601
<b>2010</b>	79.845	563.698	259.560	358.957
<b>2011</b>	78.666	541.520	259.180	365.961
<b>2012</b>	78.151	554.644	258.364	365.955
<b>2013</b>	83.461	621.605	277.280	388.771
<b>2014</b>	83.049	613.075	276.941	404.843
<b>2015</b>	86.956	622.631	291.304	432.006
<b>2016</b>	89.461	651.706	300.894	451.785
<b>2017</b>	93.482	659.290	315.705	476.628
<b>2018</b>	95.589	686.786	323.718	500.973
<b>2019</b>	100.680	725.136	341.512	538.816

Zdroj: ČSÚ (2020), zpracováno autorem

V druhé tabulce je znázorněn čistý disponibilní důchod domácnosti na 1 obyvatele v letech 2009-2019 v Karlovarském kraji a pro porovnání také pro celou Českou republiku. Z tabulky je zřetelné, že je ČDDD ve všech zkoumaných letech pod celorepublikovým průměrem.

Tab. 5: Vývoj ČDDD na 1 obyvatele v letech 2009-2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>K</b>	162.26	174.21	172.60	169.62	174.92	181.81	191.98	204.52	218.05	228.39	242.83
<b>K</b>	2	5	5	2	4	9	9	6	0	6	7
<b>ČR</b>	179.90	187.68	191.30	192.78	195.85	202.91	211.61	220.47	230.24	246.36	268.10
	9	1	5	4	9	5	8	0	3	6	8

Zdroj: ČSÚ (2020), zpracováno autorem



Na druhou stranu je nutno přihlédnout také na fungování takzvaných **stínových ekonomik** (šedá a černá), jejichž hodnota navyšující příjmy obyvatel není v oficiálních datech zohledněna. Jedná se o výdělečné aktivity, které nejsou oficiálně podchyceny a jsou prováděny „na černo“. Neexistují oficiální zdroje, jakým způsobem by šla tato přidaná hodnota měřit, ale na příjmy obyvatel může mít svůj rozhodný vliv. Češi, a zejména obyvatelé Karlovarského kraje, jsou v oblasti přivýdělků, například takzvaných „melouchů“, velmi kreativní a otevření. Odhadování kvality života obyvatel Karlovarského kraje formou přepočtu HDP může být značně zkreslující. Klíčovým a reálnějším ukazatelem mohou být spíše **poptávkově orientované ceny** v regionu. Ty se drží **celorepublikového průměru**, což by mohlo vést ke zjištění, že lze kvalitu života ovlivněnou příjmy domácností považovat za průměrnou. Pravdou zůstává, že kdyby v regionu bylo dostatečné pracovní uplatnění, stínová ekonomika, jako nástroj k dosažení potřebného blaha, by nemusela hrát takovou roli, jako zřejmě nyní. (Knobová, 2019)

### 3.4 Nezaměstnanost

Obecnou míru nezaměstnanosti měří Česká statistický úřad a měření je prováděno za pomoci metody **výběrového šetření pracovních sil**. Tabulka níže uvádí konkrétní data v období 2009-2019 o obecné míře nezaměstnanosti v Karlovarském kraji.

Tab. 6: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2009-2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>obecná míra nezaměstnanosti v %</b>	10,9	10,8	8,5	10,5	10,2	9	6,7	5,4	3,3	2,9	4,2
<b>15-24 let</b>	26,3	27,1	18,1	26,4	27,5	21,2	19,4	12,5	10,9	15,8	14,5
<b>25-34 let</b>	10,5	12	8,5	12,1	12,4	10,8	6,2	6,2	2,8	2,5	4,9
<b>35-44 let</b>	8,2	7,7	5,8	7,6	9,5	9	6,1	3,8	2,2	1,3	3,9
<b>45-54 let</b>	10,7	7,7	9	8,2	6,2	5,5	5,3	5,5	2,6	2,2	2,8
<b>55+ let</b>	5,9	8,1	6,9	7,8	5,4	6,4	4,3	3,7	3,5	2,6	2,3
<b>základní a bez vzdělání</b>	35,1	30,9	24,4	33,9	30	27,1	21,9	20,5	13,5	10,9	12,9
<b>střední bez maturity</b>	9,3	10,1	8,2	9,9	10,5	8,5	6,5	5,3	2,6	2,3	4,5
<b>střední s maturitou</b>	5	6,1	5,4	5,8	5,9	5,4	3,7	2,6	2,4	1,9	2,3

vysokoškolské	-	-	-	5,3	-	3,9	-	-	-	-	2,2
---------------	---	---	---	-----	---	-----	---	---	---	---	-----

Zdroj: ČSÚ (2020), zpracováno autorem

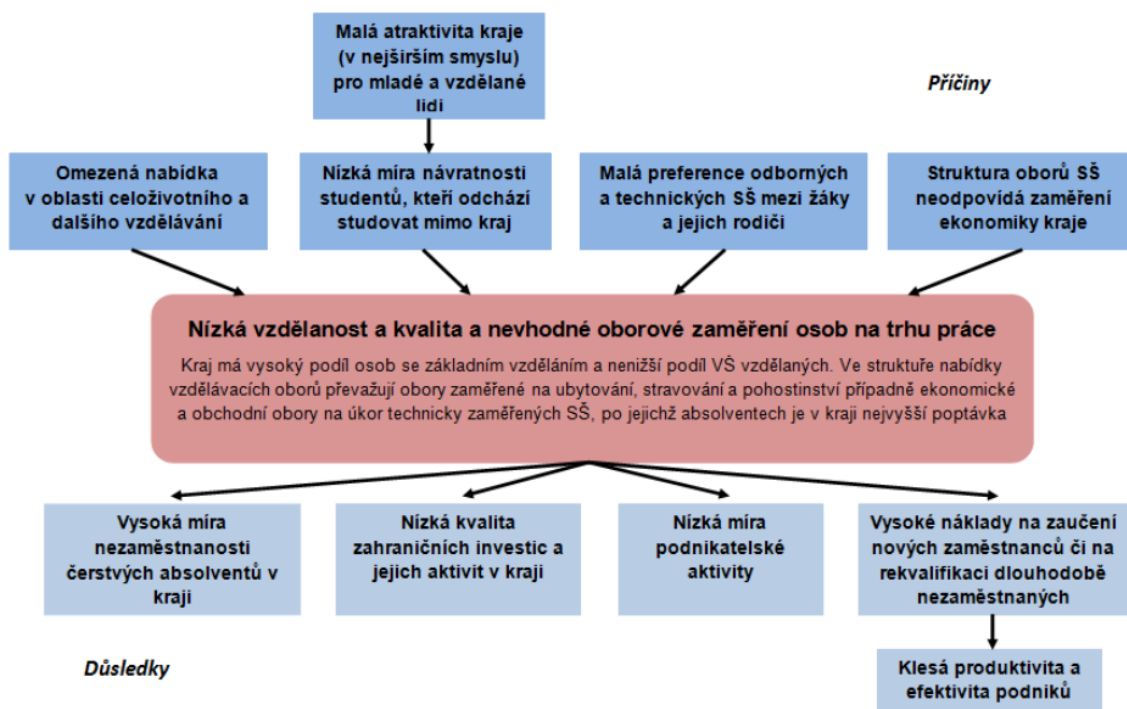
Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2008-2014 rostla, následně byl zaznamenán její pokles až do konce zkoumaného období. Z tabulky je patrné, že vysokou mírou nezaměstnanosti trpí právě generace Z, tedy generace 15-24 let, která poprvé vstupuje na trh práce. Nejvyšší mírou je postihnuta skupina lidí s pouze základním vzděláním nebo zcela bez vzdělání. Nejmenší podíl na nezaměstnanosti mají vysokoškoláci. Pracovníci kolem věku 35 let jsou zjevně dobře integrováni do pracovního procesu a zřejmě čerpají také výhody ze zkušeností, které během svého pracovního procesu měli šanci sbírat. (projekt Koordinace opatření na podporu sladění pracovního a rodinného života na úrovni krajů, 2021)

### 3.5 Vzdělanost

**Lidský kapitál** je jedním z hlavních faktorů podmiňující výši mzdy, kterou bude pracovník za odvedenou práci dostávat. Velikost lidského kapitálu určují pracovní zkušenosti a vzdělání. Kvalifikovanější pracovníci mají nárok na vyšší mzdy a mnohdy si mohou přímo vybírat svého zaměstnavatele. V Karlovarském kraji se pro pomaturitní studium nenachází žádná vysoká škola, pouze 2 pobočky s hlavním sídlem mimo region. (Pencáková, 2020)

Dle dále uvedeného obrázku mají příčiny jako je omezená nabídka vzdělání svůj přímý vliv na vysokou míru nezaměstnanosti absolventů a také nízkou míru podnikatelské aktivity.

Obr. 2: Příčiny a důsledky nízké nebo nevhodné oborové vzdělanosti v Karlovarském kraji



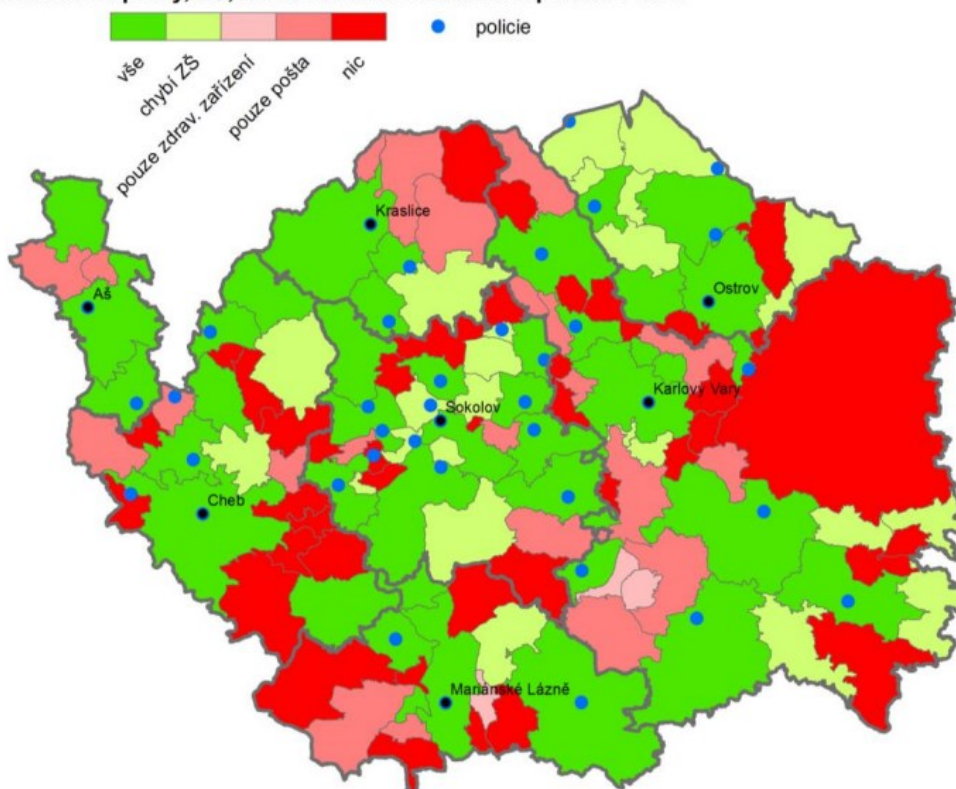
Zdroj: BermanGroup (2012)

### 3.6 Občanská vybavenost

V rámci občanské vybavenosti Český statistický úřad sleduje především přítomnost pošt, základních škol (v mapce ZŠ), zdravotnických zařízení a policie v obcích regionu. V Karlovarském kraji lze sledovat velký nepoměr mezi vybaveností, většina obcí je plně vybavena, avšak nemalá část nemá nic z uvedeného. Souhrnně má ale region dostatečnou občanskou vybavenost.

Obr. 3: Občanská vybavenost Karlovarského kraje

přítomnost pošty, ZŠ, zdravotnického zařízení a policie v obci



Zdroj: ČSÚ (2008)

### 3.7 SWOT analýza

SWOT analýza nese svůj název podle prvních písmen následujících slov: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Právě v těchto oblastech proběhne současná analýza Karlovarského kraje v tabulce níže.

Tab. 7: SWOT analýza Karlovarského kraje

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úctyhodná historie, tradice, světová známost.</li> <li>• Rozvinutý cestovní ruch, UNESCO.</li> <li>• Největší koncentrace kapacit pro lázeňství v ČR.</li> <li>• Kvalita přírody.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problém s nezaměstnaností mladých nekvalifikovaných pracovníků.</li> <li>• Nízká výkonnost ekonomiky.</li> <li>• „Pendlování“ obyvatel za prací mimo region.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká kapacita víceúčelových sálů a kulturních zařízení.</li> <li>• Spoustu příležitostí pro mladé inovátory, možnost seberealizace.</li> <li>• Diverzifikovaný průmysl.</li> <li>• Nižší náklady na pracovní sílu.</li> <li>• Strategická lokalita, exponovaná poloha.</li> <li>• Vysoká úroveň ekologického zemědělství.</li> <li>• Klidné životní tempo.</li> <li>• Krátké vzdálenosti.</li> <li>• Existence mezinárodního letiště.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Převaha zaměstnavatelů s nízkými požadavky na vzdělání (montovny).</li> <li>• Absence velkých klíčových zaměstnavatelů.</li> <li>• Nejnižší průměrné a mediánové ohodnocení práce v ČR vůbec.</li> <li>• Nízká produktivita práce.</li> <li>• Nedostatek vysokoškolsky vzdělaných lidí, případně jejich neuplatnění v prestižních oborech.</li> <li>• Neexistence samostatné veřejné univerzity.</li> <li>• Nedostatečná propagace kultury a volnočasových aktivit pro zdejší obyvatele.</li> <li>• Sektor služeb se intenzivně orientuje primárně na cestovní ruch, který za poslední roky neprošel citelným rozvojem.</li> <li>• Cestovní ruch se koncentruje prioritně na lázeňství a nevyužití jiných kulturních památek pro turismus.</li> <li>• Nedostatečné napojení na Prahu a na periferní oblasti.</li> <li>• Nízká kulturní nabídka mimo sezonu.</li> <li>• Nedostatečné využívání stávajících zařízení.</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpolcený nejednotný marketing bez jednotného směru, cíle a cílení na mladé lidi.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora vysokoškolských a vědeckých institucí.</li> <li>• Podpora zainteresovaných aktérů ke společnému řešení problémů.</li> <li>• Podpora zdravotnictví.</li> <li>• Využití zahraničního kapitálu.</li> <li>• Dořešení dálniční otázky (napojení Německo-Cheb-Karlovy Vary-Praha).</li> <li>• Proměna brownfields a nepoužívaných průmyslových zón.</li> <li>• Rekultivace území poškozených těžbou.</li> <li>• Větší propagace kulturních možností a získání statusu kulturního střediska.</li> <li>• Podvečerní a večerní oživení lázeňských center (zón).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razantní úbytky obyvatel, stárnutí regionu.</li> <li>• Ztráta specifčnosti regionu při nevhodné transformaci.</li> <li>• Přetrvávající pokles přidané hodnoty ve výrobě.</li> <li>• Zabírání zelených ploch pro podnikatelské účely velkých korporátů.</li> <li>• Pokles zájmu o lázeňství a turismus.</li> <li>• Nevyužití zdejších služeb místními obyvateli.</li> <li>• Úpadky částí měst a vznik dalších brownfields.</li> <li>• Důsledky původních ekologických zátěží.</li> <li>• S nárůstem turismu může vzrůst také kriminalita a vandalismus.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 3.7.1 Podstrategie SWOT analýzy

- **SO** – ofenzivní strategie, příklady:

#### **Využití příležitostí za pomoci silných stránek**

- Karlovarský kraj může více využívat bohatství, které má. Přírodní a kulturní dědictví nenabízet prioritně turistům, ale vytvořit z toho motivaci zde žít a pracovat. Vysokoškolské a vědecké instituce naváží na tradici

balneologie a ekologického zemědělství, z čehož mohou vznikat nové jedinečné obory. Diverzifikovaný průmysl spolu se strategickou polohou regionu mají ambici zavést perspektivnější pracovní místa vytvářející větší přidanou hodnotu. Pro výstavbu nových podniků lze využít brownfields, načež dojde nejen ke zlepšení vizuálu měst, ale firmy mohou dosáhnout také na podporu ze strany Evropské unie, která přeměnu brownfields dotačně podporuje.

- **ST** – defenzivní strategie, příklady:

**Za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby**

- Region po své geografické stránce nabízí přívětivé podmínky pro život. Mnoho přetížených mladých lidí již vyhledává klidnější životní tempo, díky kterému mohou naplno a kvalitně trávit svůj volný čas. Na to musí kraj reagovat. Práci lze vykonávat i na dálku a místo odchozích mladých lidí se budou naopak přestěhovávat noví z rušných regionů, kteří již nezvládají tempo velkoměst. Pro podporu přílivu zahraničních turistů region může více využívat své mezinárodní letiště a aktuální turistickou nabídku vhodně komunikovat daným cílovým skupinám.

- **WO** – strategie spojenectví, příklady:

**Využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek**

- Mladí inovátoři mají v Karlovarském kraji nekonečnou škálu příležitostí, kterých mohou využít. Nižší počet subjektů na zdejším trhu může být vnímán jako strategická výhoda minimální konkurence pro nové tvůrčí činnosti, které zároveň vyplní díry na lokálním trhu. Pro udržení generace Z v regionu kraj zpestří realizované akce a aktivity také pro tuto skupinu a dá jim případně možnost se na nich organizačně podílet. Školy budou v užším kontraktu s trhem práce, aby nabídka vzdělání mohla flexibilně připravovat studenty na aktuální poptávku po práci. Díky zkvalitnění úrovně a dostupnosti zdravotnictví selepší nejen zdravotní stav obyvatel, ale také jejich celková spokojenost v regionu.

- **WT** – strategie likvidace, příklady:

#### **Minimalizace dopadů hrozeb**

- V případě přetrvávání depopulace a stárnutí regionu je stěžejní především tvorba a implementace nového strategického rozvoje s jedním z cílů vytvoření nové image regionu a volby správné marketingové komunikace s obyvateli se zvláštním zaměřením na generaci Z. Dokumenty rovněž řeší otázku obnovy brownfields a vypořádání se s ekologickou zátěží. Případný pokles zájmu turistů o nabídku balneologie může vykompenzovat jiné kulturní a přírodní dědictví kraje, které je potřebné lépe propagovat.

### **3.8 Strategický rozvoj regionu a opatření**

V programu strategického rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027 jsou uvedeny následující okruhy specifických cílů a priorit. Vzhledem k tomu, že se jedná o rozsáhlý dokument, byly vybrány příklady ke každé oblasti se **souvislostí mezi prioritou a jejím opatřením** pro vytvoření základního přehledu o tom, jak aktuální situaci vnímá region, respektive jeho vedení.

Tab. 8: Výběr oblastí ze strategického dokumentu Karlovarského kraje 2021-2027

Oblast	Výběr priorit	Výběr opatření
<b>Image regionu</b>	Nová image regionu, patriotismus a aktivní společnost.	Vytvoření a budování značky regionu, podpora občanských aktivit.
<b>Hospodářství</b>	Podnikání, výzkum, vývoj a inovace, kvalifikované lidské zdroje.	Kvalitní služby pro investory, podpora zavádění nových trendů.
<b>Lázeňství, cestovní ruch, kultura</b>	Rozvoj potenciálu wellness a health tourism, posílení role kultury jako veřejné služby v rámci	Podpora health tourismu, obnova a údržba přírodních zdrojů, rozvoj uměleckých aktivit.



	spravedlivé transformace regionu.	
<b>Vzdělávání a sport</b>	Rovné příležitosti ve vzdělávání a rozvoj nadání, zvýšení zájmu o sport a zlepšení podmínek pro sportování	Podpora spolupráce škol a firem, zkvalitnění metod a forem vzdělávání a řízení ve školách.
<b>Sociální oblast a zdravotnictví</b>	Zvýšení dostupnosti sociálních služeb v kraji, zvýšení dostupnosti a kvality zdravotní péče.	Zajištění dostupnosti sociálních služeb pro všechny cílové skupiny v souladu s jejich potřebami.
<b>Životní prostředí, zemědělství, energetika</b>	Udržení dobré kvality ovzduší, ochrana přírody a péče o krajinu.	Revitalizace a využití brownfields, restrukturalizace velkých spalovacích zdrojů
<b>Doprava</b>	Lepší vnitřní i vnější dopravní napojení kraje.	Dořešení silničního napojení kraje na evropskou dálniční síť.
<b>Správa, ochrana a rozvoj území</b>	Efektivní veřejná správa, udržitelný rozvoj území.	Podpora dostupnosti bydlení, podpora lepší spolupráce regionálních aktérů, efektivní chod úřadu.

Zdroj: vlastní zpracování dle strategického dokumentu Karlovarského kraje 2021-2027, 2022

Z dat z tabulky lze zpozorovat výraznou podobnost s informacemi ze slabých stránek a příležitostí ve SWOT analýze v předchozí kapitole. Region si své nedostatky uvědomuje, je schopen je definovat, ale stále nenachází vhodný způsob, jak nápravu hlavních problémů uchopit. To, jakým způsobem by bylo vhodné postupovat a zdali mají i zástupci z řad veřejnosti podobný pohled na věc přiblíží další část práce, která navrhuje konkrétní

kroky pro strategický rozvoj s ohledem na generaci Z a s tím spojené návrhy pro komunikační mix.

## 4 Výzkum pro návrh marketingové komunikace Karlovarského kraje s ohledem na generaci Z

Po seznámení se základy marketingové komunikace, výchozími parametry regionálního marketingu a představení aktuální situace Karlovarského kraje přichází fáze hlavního výzkumu, který má **za cíl zjistit subjektivní postoje, názory a hodnoty lidí, kteří v regionu strávili svá studijní léta** a bude tak získán souhrnný pohled člověka, který má nebo měl, **dispozice mladé generace v Karlovarském kraji**. Dotazování probíhalo formou on-line dotazníkového šetření a respondentem mohl být ten, kdo v regionu během svého mládí **alespoň nějakou dobu studoval a nyní má již své studium dokončené**, aby dokázal být objektivní. Pro výzkum jsou platné odpovědi jak od mladého člověka, který nyní vstupuje na pracovní trh v regionu, nebo také člověka, který z jakéhokoli důvodu po studiu kraj opustil. Vzniká tak unikátní šance blíže analyzovat, **jaké parametry mají vliv na život mladé generace v Karlovarském kraji**.

Sestavení dotazníku bylo inspirováno několika odborně sestavenými dotazníky, které v regionu podobnou problematiku zkoumaly. Všechny byly však zaměřeny na určitý konkrétní problém nebo cíl (například: uplatňování absolventů, kvalita studia na SŠ, rodinné zázemí a tak dále) a proto by jejich propojení mohlo přinést sice obecnější, ale směrodatné informace k **návrhu marketingové komunikace regionu k mladým lidem** jako takovým. Po sestavení dotazníku a jeho schválení vedoucím práce byla spuštěna pilotáž, při které se na testovacím vzorku napříč generacemi vyzkoušela funkčnost systému, správné chápání otázek respondenty a jejich srozumitelnost. Pilotáže se zúčastnilo 15 respondentů, díky jejichž zpětné vazbě bylo přeformulováno několik otázek na méně odbornou formu a byla vyvinuta větší snaha o to, aby byl dotazník více uživatelsky přívětivý, lidský.

Vzhledem k tomu, aby dotazník získal odpovědi od co možná nejširší škály respondentů, jeho šíření bylo pečlivě naplánováno a byly zvoleny následující komunikační kanály, prostředky nebo cíle:

- Obyvatelé Karlovarského kraje oslovení za pomoci krajského úřadu.
- Obyvatelé konkrétních měst oslovení za pomoci městských úřadů.
- Absolventi místních škol oslovení skrz zaměstnance daných škol.

- Regionální kampaně, agentury a spolky v čele s Žijeme regionem a skupina Kultivary.
- Dále také: Český rozhlas Karlovy Vary, Bludiště, z.s., Síť pro rodinu, z.s. a Dům zahraniční spolupráce.
- Sdílení mezi známé a další stakeholdery v oblasti odlivu mladých lidí v regionu (možnost napojení se na ty, kteří se z regionu odstěhovali a získání jejich odpovědí).

Dotazníkové šetření bylo spuštěno od 27.2. do 13.3.2022 skrz platformu Google Forms a získalo celkem **223 respondentů s platnými odpověďmi**.

## **4.1 Dotazníkové šetření a jeho výsledky**

První blok uzavřených otázek se věnoval zjištění, v jaké situaci ve vazbě na region se respondent nachází, jaké měl během studia plány do budoucna a do jaké míry byly naplněny.

### **4.1.1 První blok – dopady rozhodování o plánech**

#### **Otázka 1A: V jaké jste aktuálně situaci?**

První otázka, jejíž odpovědi jsou vyobrazeny v grafu dále, zjišťuje, jaký je poměr mezi lidmi žijícími v regionu, mimo region, co se vrátili zpět nebo naopak v blízké době plánujícími region opustit. S 60% převahou se jedná o respondenty, jež v regionu nyní žijí a případně aktivně působí. Méně početnou, avšak neméně podstatnou skupinu tvoří ti, kteří v regionu již nežijí a v šetření jsou zastoupeni 20 %. Oproti tomu pouze 13 % respondentů, jež kraj na nějakou dobu opustili, se rozhodli vrátit se zpět. Posledních 7 % dotazovaných v blízké době zvažují odchod z regionu.

Po kvalitativním zkoumáním dat bylo rovněž zjištěno, že právě generace Z byla převažujícími procenty v „negativních“ odpovědích, že se z regionu již odstěhovali, nebo to plánují.

Obr. 4: Souhrn odpovědí na otázku č. 1A



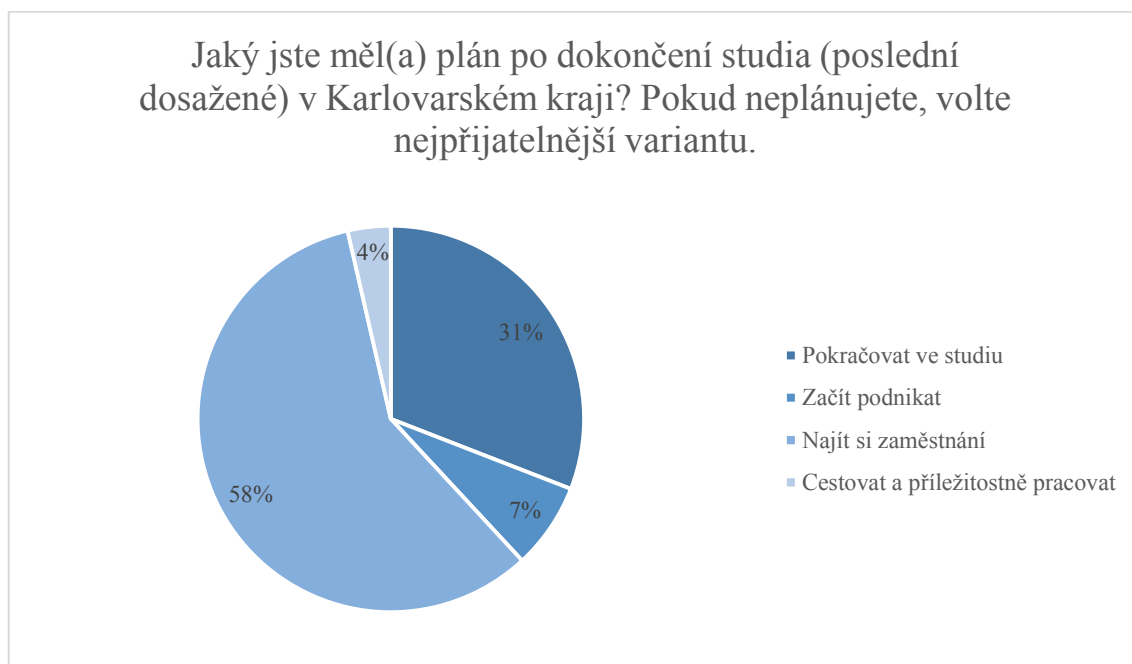
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka 2A: Jaký jste měl(a) plán po dokončení studia (poslední dosažené) v Karlovarském kraji? Pokud neplánujete, volte nejpříjemnější variantu.**

Tato otázka má za cíl zjistit plány respondentů po dokončení jejich studia v Karlovarském kraji bez ohledu na místo realizace. Většina dotazovaných (58 %) uvedla možnost najít si zaměstnání, další početná skupina (31 %) chtěla pokračovat ve studiu a následné odpovědi začít podnikat a cestovat a příležitostně pracovat byly na podobné bilanci, 7 % a 4 %. Pro přehled je graficky vyobrazena na další straně.

Region by měl tyto preference vnímat a snažit se na ně aktivně reagovat, aby měl příležitost si většinu těchto lidí udržet jako své budoucí obyvatele.

Obr. 5: Souhrn odpovědí na otázku č. 2A

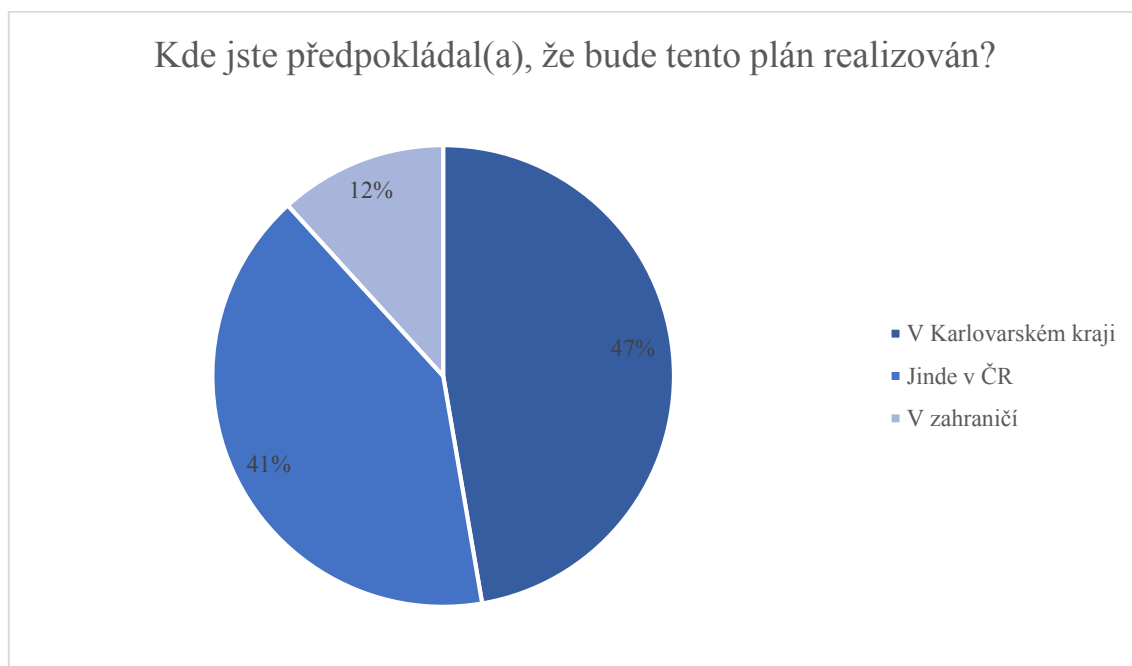


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### **Otázka 3A: Kde jste předpokládal(a), že bude tento plán realizován?**

Další otázka navazuje v jiném úhlu pohledu na předešlou a zajímá se, kde respondenti předpokládali, že jejich plán zrealizují. Postupně se formulují ukazatele vnímání kvality života mladými lidmi na Karlovarsku a výsledky nejsou příznivé. Nadpoloviční většina, v součtu 53 %, plánovala, že region pro další životní etapu opustí. Z toho 41 % viděla svou budoucnost v jiné části České republiky a 12 % v zahraničí. Zbylých 47 % všech odpovědí plánovalo v Karlovarském kraji setrvat. Poměr odpovědí je opět graficky zpracován dále.

Obr. 6: Souhrn odpovědí na otázku č. 3A



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tab. 9: Kontingenční tabulka plánů respondentů do budoucna

	V Karlovarském kraji	Jinde v ČR	V zahraničí
Cestovat a příležitostně pracovat	1	2	5
Najít si zaměstnání	94	31	5
Pokračovat ve studiu	8	59	2
Začít podnikat	11	5	0
<b>SOUČET</b>	<b>114</b>	<b>97</b>	<b>12</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

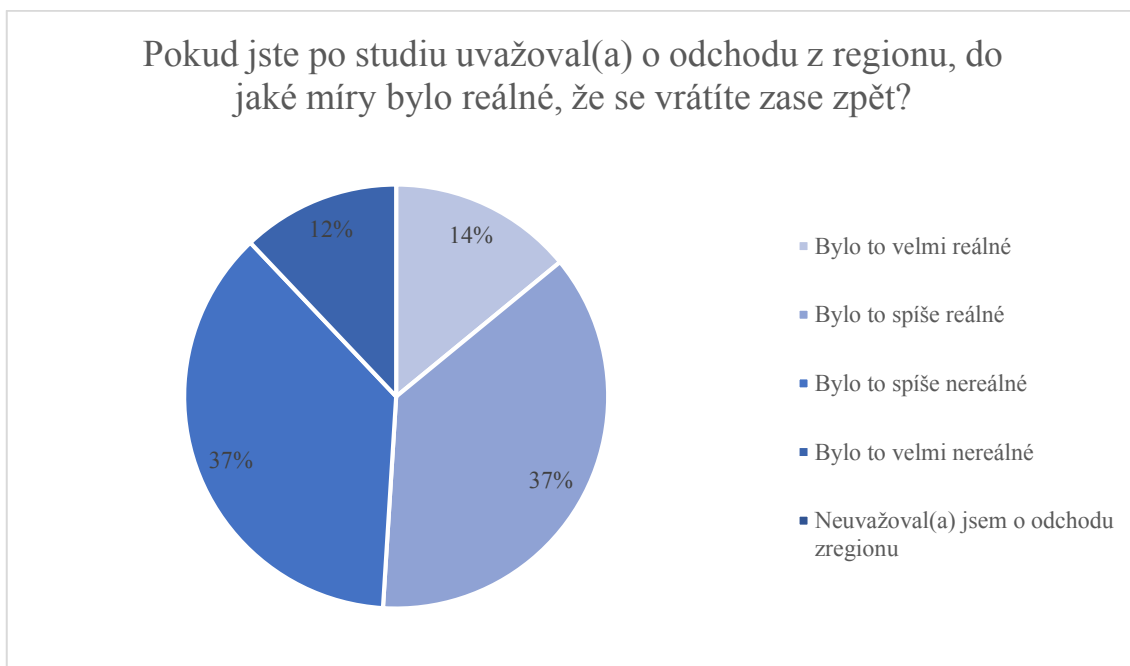
Z tabulky 9 vyplývá, že většina lidí, kteří si po dokončení studia plánují hledat zaměstnání, to provedou v Karlovarském kraji. Naopak ti, kteří chtějí pokračovat ve studiu, zamíří mimo region.

**Otázka 4A: Pokud jste po studiu uvažoval(a) o odchodu z regionu, do jaké míry bylo reálné, že se vrátíte zase zpět?**

U tohoto dotazu je zkoumáno, pokud respondenti nad odchodem z regionu uvažovali, do jaké míry pro ně bylo reálné, že se opět vrátí zpět. Díky odpovědím je možné uvažovat nad tím, zdali se u mladé generace projevuje spíše „touha po vylétnutí z hnízda“,

prozkoumat svět kolem sebe a následně se do regionu vrátit, nebo migrují za lepšími podmínkami. Z odpovědí je patrné, že celkem 51 % respondentů vidělo svůj návrat (případně setrvání) do regionu za reálné a zbylých 49 % to vnímalo naopak. Odpovědi byly ve velmi podobném poměru a správná intervence regionu je v tuto chvíli velmi podstatná a může tak celou situaci, která je níže vyobrazena graficky, významně ovlivnit.

Obr. 7: Souhrn odpovědí na otázku č. 4A



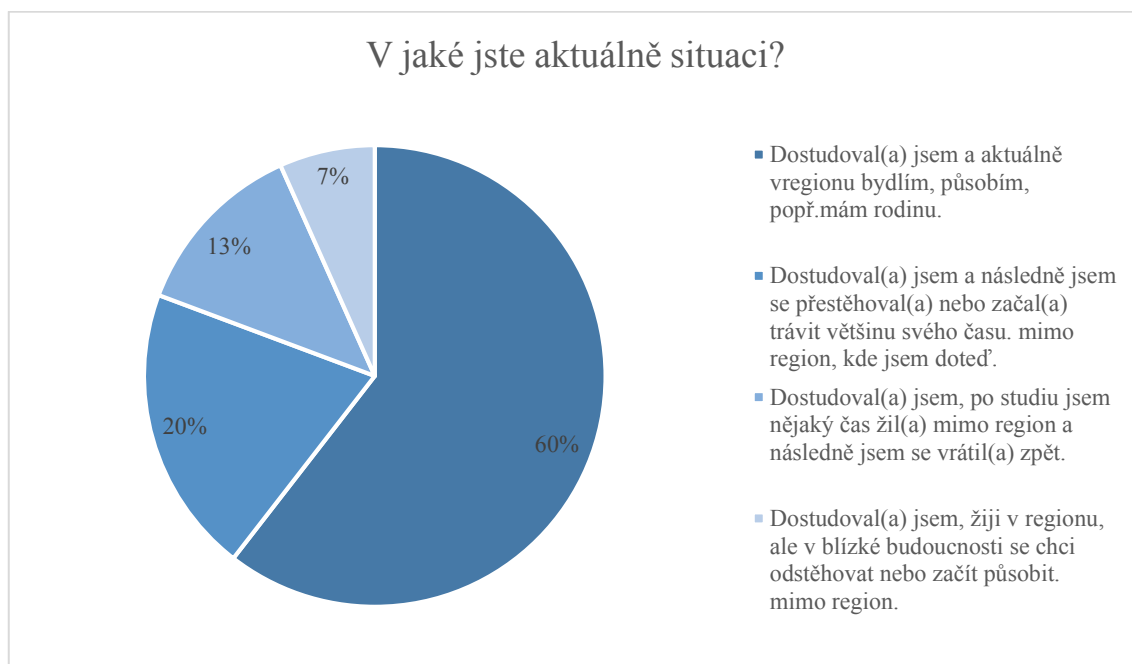
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### **Otázka 5A: V jaké jste aktuálně situaci?**

Pátá a zároveň poslední otázka v prvním bloku souvisí s předchozí a přináší odpověď na to, jak plány dopadly a jak se regionu a dalšímu okolí respondentů podařilo ovlivnit jejich rozhodnutí. Pro Karlovarský kraj odpovědělo v součtu 73 % pozitivně, respondenti v regionu buď po studiu přímo zůstali (60 %) nebo se do něj časem vrátili (13 %). Varovný signál lze spatřit u lidí, kteří si zkusili život mimo region, kdy se z celkového počtu vrátilo již zmíněných 13 %, ale 20 % se po odstěhování již nevrátilo. Detailní odpovědi na otázku jsou graficky zpracovány na další straně.



Obr. 8: Souhrn odpovědí na otázku č. 5A



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tab. 10: Kontingenční tabulka s plány respondentů a realitou

	Žiji v KK	Nežiji v KK
Je reálné, že se vrátím zpět	20	2
Je spíše reálné, že se vrátím zpět	49	9
Je spíše nereálné, že se vrátím zpět	30	22
Je nereálné, že se vrátím zpět	9	10
Neuvažova(a) jsem o odchodu	69	3
<b>SOUČET</b>	<b>177</b>	<b>46</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky 10 vyplývá, že respondenti ve většině případů dodrželi své plány. Region opustili především ti, kteří to již dopředu plánovali. Naopak ti, kteří si nebyli jisti, nebo byli dokonce příkloněni spíše k odchodu, nakonec setrvali.

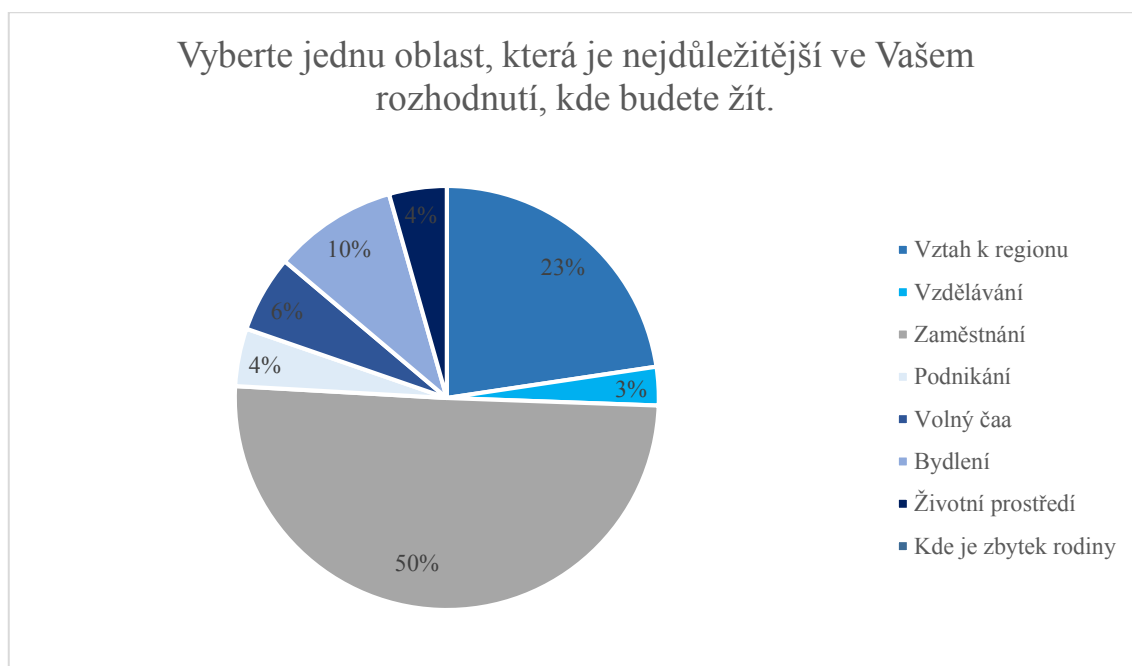
#### 4.1.2 Druhý blok – vztah k regionu

Druhý blok otázek se již věnuje zkoumání vztahu k regionu.

**Otázka 1B: Vyberte jednu oblast, která je nejdůležitější ve Vašem rozhodnutí, kde budete žít.**

První otázka se zajímá o oblast, která je nejdůležitější v rozhodnutí respondenta, kde bude žít. Dle výsledků je pro respondenty s jasnou 50% převahou prioritní zaměstnání. Další početná skupina s 23% podílem byla pro vztah k regionu a třetí nejpočetnější skupinou s podílem 10 % volila bydlení. Tyto i zbylé, řídčeji zastoupené odpovědi, jsou graficky prezentovány níže.

Obr. 9: Souhrn odpovědí na otázku č. 1B



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

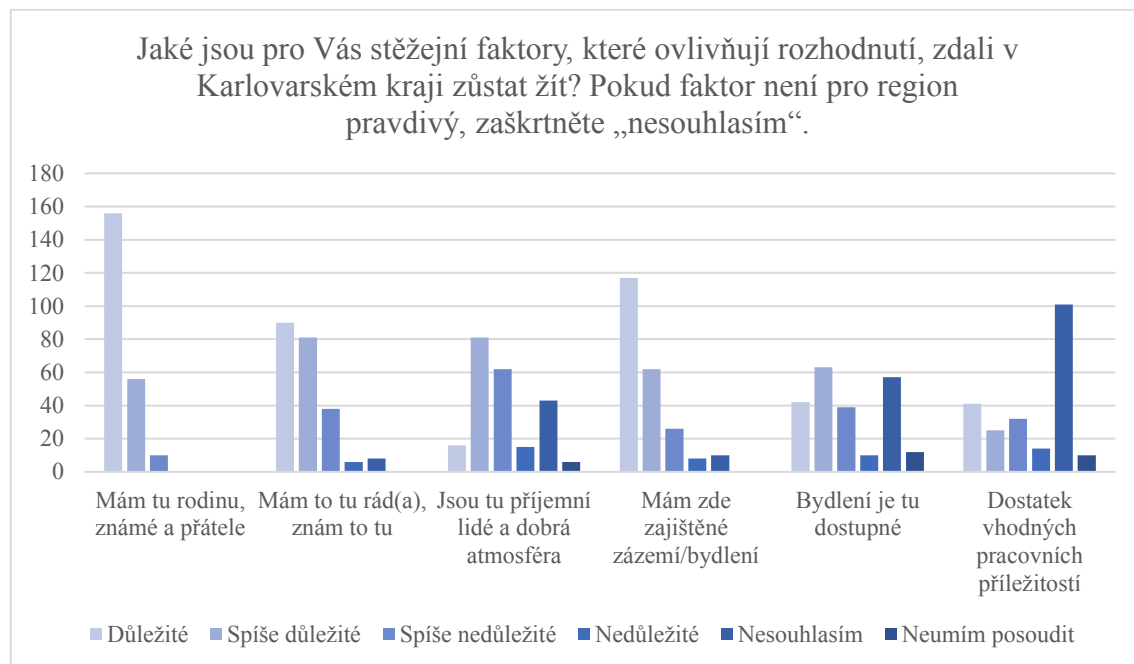
Po detailním zkoumání dat bylo zjištěno, že ti, kdo volili možnost „zaměstnání“, byli převážně zástupci dvou nejmladších generací. Pro starší respondenty (40 a více let věku) je prioritou, kde je zbytek jejich rodiny.

**Otázka 2B: Jaké jsou pro Vás stěžejní faktory, které ovlivňují rozhodnutí, zdali v Karlovarském kraji zůstat žít? Pokud faktor není pro region pravdivý, zaškrtněte „nesouhlasím“.**

Další otázka se týká významných faktorů, které hrají vliv při rozhodování o tom, zdali v regionu zůstat žít. Respondenti usoudili nejdůležitějšími přítomnost rodiny, známých a přátel, dále že to zde znají a mají rádi a v neposlední řadě také fakt, že mají zajištěné bydlení a jsou tu dobré podmínky pro založení rodiny. Kritéria byla naopak hodnocena

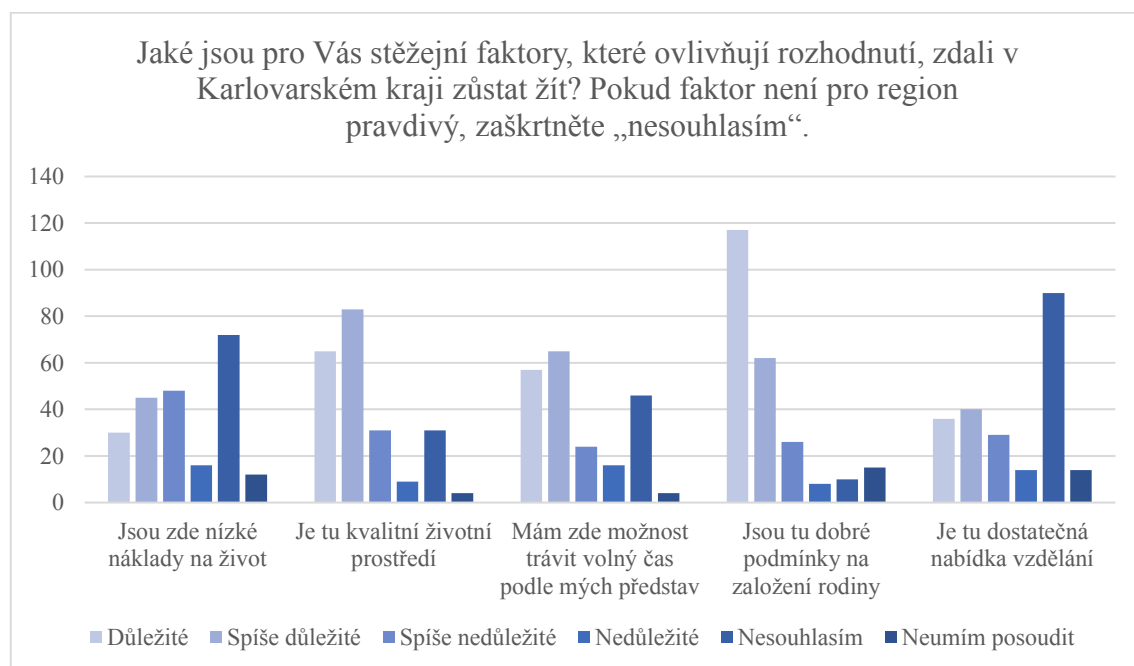
nedůležitě jen zřídka, tudíž lze předpokládat, že všechna mají na životě v regionu svůj podíl. Respondenti rovněž vyjádřili svůj nesouhlas nad dostatkem pracovních příležitostí v regionu, dostupným bydlením, nízkými náklady na život a nad tím, že jsou zde příjemní lidé a dobrá atmosféra. Podrobné odpovědi ukazují dva grafy na další straně.

Obr. 10: Souhrn odpovědí na otázku č. 2B



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Obr. 11: Souhrn odpovědí na otázku č. 2B



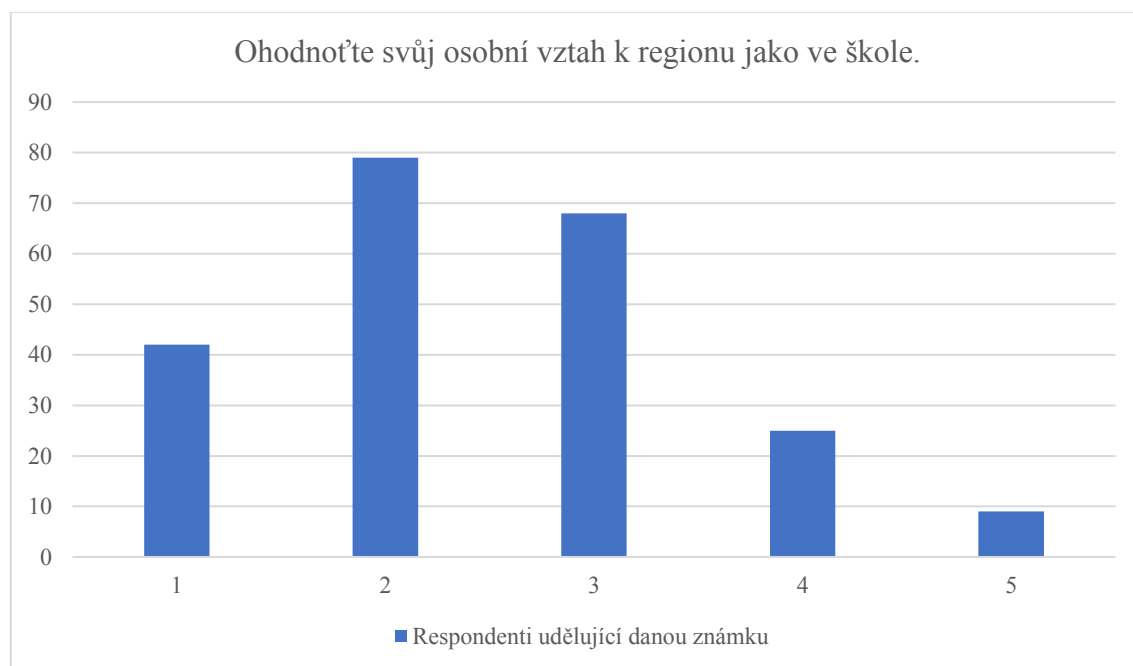
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Detailním zkoumáním dat kontingenčními tabulkami bylo zjištěno, že se potřeby fyzických hodnot vzhledem ke změně generací výrazně mění. Dvě nejmladší generace, respektive část jejich zástupců, již nepovažuje zajištěné bydlení jako nutnost, a proto se velmi často označují termínem „digitální nomádi“. Jedná se o lidi, kteří nejsou pracovním způsobem vázáni na určitou lokalitu, často pracují vzdáleně (díky on-line komunikačním technologiím) a nemají tak ani potřebu se usazovat na jednom místě.

### **Otázka 3B: Ohodnoťte svůj osobní vztah k regionu jako ve škole.**

Respondenti u této otázky hodnotí jejich osobní subjektivní vztah k regionu. Modem, nejčastěji udělenou známkou, byla 2. **Průměrné hodnocení vztahu ke Karlovarskému kraji vyšlo jako 2,46.**

Obr 12: Souhrn odpovědí na otázku č. 3B



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tab. 11: Kontingenční tabulka uděleného hodnocení dle generací

Generace	Průměrná známka
Baby Boomers (1947-1967)	2,5
Generace X (1968-1982)	2,3
Generace Y (1983-1997)	2,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka 11 udává, že region získal nejhorší hodnocení právě od generace Z. Naopak nejlepší hodnocení vztahu ke Karlovarskému kraji udělili zástupci generace X.

#### Otázka 4B: Jaká marketingová označení Karlovarského kraje jsou podle Vás platná?

V následující otázce se zkoumá pohled respondentů na marketingová označení regionu, která jsou při jeho propagaci nejčastěji využívána. Podle výsledků je nejpravdivější tvrzení, že je kraj turisticky zajímavý. S platností žádného jiného tvrzení se neshodlo více, jak 31,4 % odpovídajících a z toho zřejmě vyplývá rozporu plnost těchto označení. Jedno z nejméně souhlasených tvrzení bylo „Atraktivní pro mladé“ a jedná se tak o další kritický bod pro zefektivnění cílení regionu na generaci Z. Podrobné zpracování odpovědí graficky je opět zobrazeno níže.

Obr 13: Souhrn odpovědí na otázku č. 4B

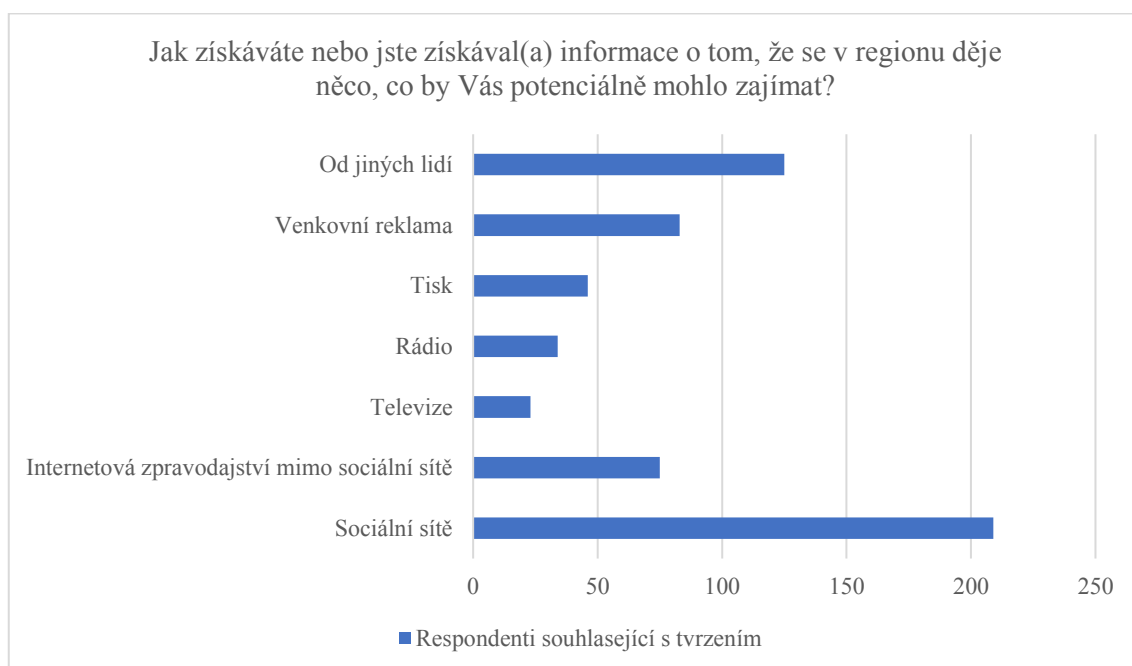


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka 5B: Jak získáváte nebo jste získával(a) informace o tom, že se v regionu děje něco, co by Vás potenciálně mohlo zajímat?**

Dále se zjišťuje, jak respondenti získávali informace o tom, že se v regionu dělo něco, co by je potenciálně mohlo zajímat. Region by tak mohl získat přehled, jakým způsobem se zástupci generace Z efektivně komunikovat. První místo obsadily sociální sítě, následně doporučení od jiných lidí a velký efekt má také venkovní reklama a internetová zpravodajství. Zbylé, méně zastoupené odpovědi, a celkový grafický přehled, je vyobrazen níže.

Obr. 14: Souhrn odpovědí na otázku č. 5B

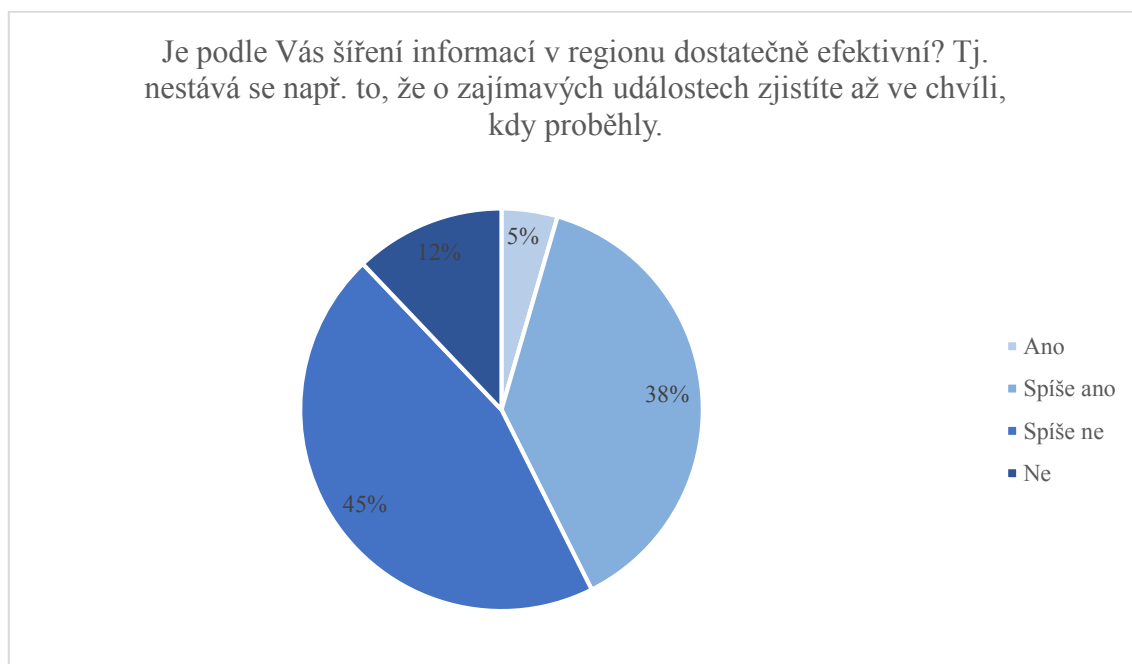


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka 6B: Je podle Vás šíření informací v regionu dostatečně efektivní? Tj. nestává se např. to, že o zajímavých událostech zjistíte až ve chvíli, kdy proběhly.**

Otázka úzce navazuje na předchozí a zjišťuje efektivitu komunikace těchto událostí. S převahou 57 % odpovídají respondenti negativně, mají zkušenost s tím, že se k nim alespoň část událostí vůbec nedostane. Pouhých 5 % dotazovaných je se současným stavem spokojeno. Grafický přehled je vyobrazen na další straně.

Obr. 15: Souhrn odpovědí na otázku č. 6B



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka 7B: Uveďte příklad(y), co se Vám na Karlovarském kraji nejvíce LÍBÍ (ideálně 3). Můžete hodnotit region jako celek, např. „Jsem hrdý na zdejší kulturu.“**

Odpovědi na sedmou otázku byly otevřené a za cíl bylo zjištění, co se respondentům na Karlovarském kraji **nejvíce líbí**, přičemž mohli hodnotit region jako celek. Všech 223 odpovědí bude dostupných v přílohách, níže je uveden rešerše těch nejčastěji zastoupených:

- Zdejší příroda (zejména lesy), životní prostředí.
- Kultura, památky, nabídka pro turismus, historie, lázeňství.
- Zajímavá místa nejsou tolik přelidněná.
- Město Karlovy Vary.
- Lokalita, kraj krátkých vzdáleností.
- Klid, pohodový životní styl.

**Otázka 8B: Uved'te příklad(y), co se Vám na Karlovarském kraji nejvíce NELÍBÍ (ideálně 3). Můžete hodnotit region jako celek, např. „Nejsem hrdý na zdejší vztah k přírodě.“**

Rovněž i osmá otázka byla otevřená a naopak zkoumala, co se respondentům na Karlovarském kraji **nejvíce nelíbí**. Kompletní seznam odpovědí bude opět zveřejněn v přílohách a níže je uvedena rešerše těch nejvíce zastoupených:

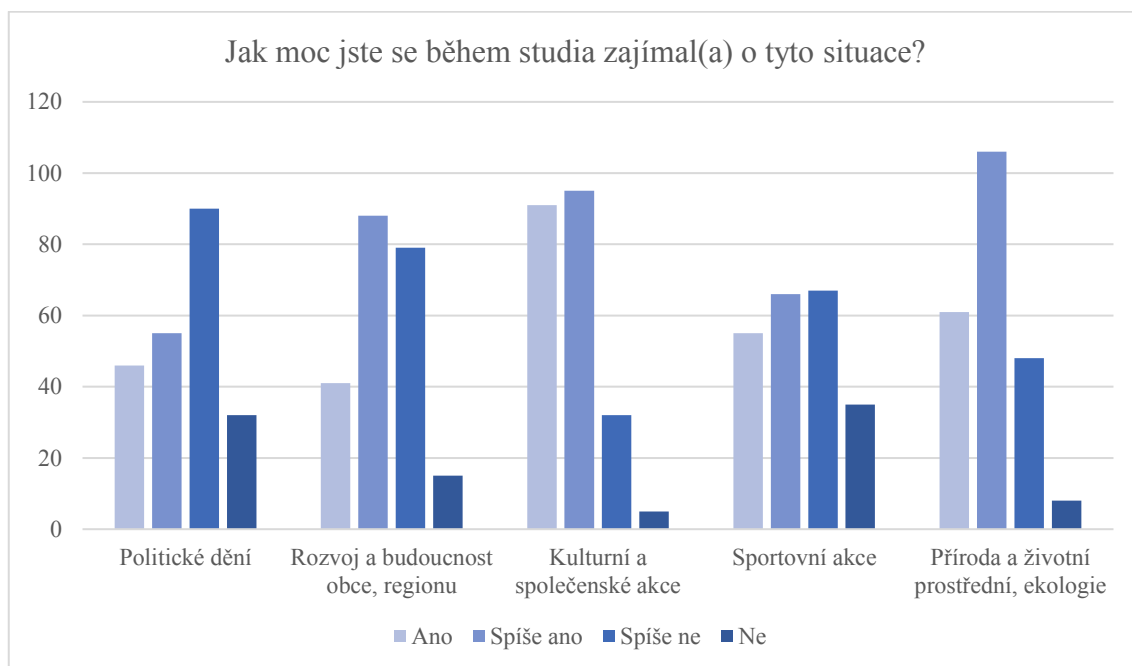
- Omezená nabídka vzdělání.
- Ekonomická situace, nabídka práce, nízké mzdy, stínová ekonomika.
- Nízký zájem kraje o zdejší občany, špatná informovanost a podpora.
- Špatná komunikace mezi obcemi, konkurují si namísto spolupráce.
- Špatně naladění lidé, pesimismus, rezervovanost.
- „Odliv mozků“, nedostatečné vyžití pro mladé lidi.
- Nedostatečná dopravní spojení.
- Kultura orientovaná na turisty, málo událostí pro zdejší.

**Otázka 9B: Jak moc jste se během studia zajímal(a) o tyto situace?**

Do jaké míry se respondenti zajímají o prostředí kolem sebe, měla za úkol tato otázka posoudit. Graf na následující straně ukazuje konkrétní situace, a čím je daný sloupec světlejší, tím byl zájem v dané situaci vyšší. Respondenti projevili značný zájem především o kulturní a společenské akce a přírodu, životní prostředí, potažmo ekologii.



Obr. 16: Souhrn odpovědí na otázku č. 9B



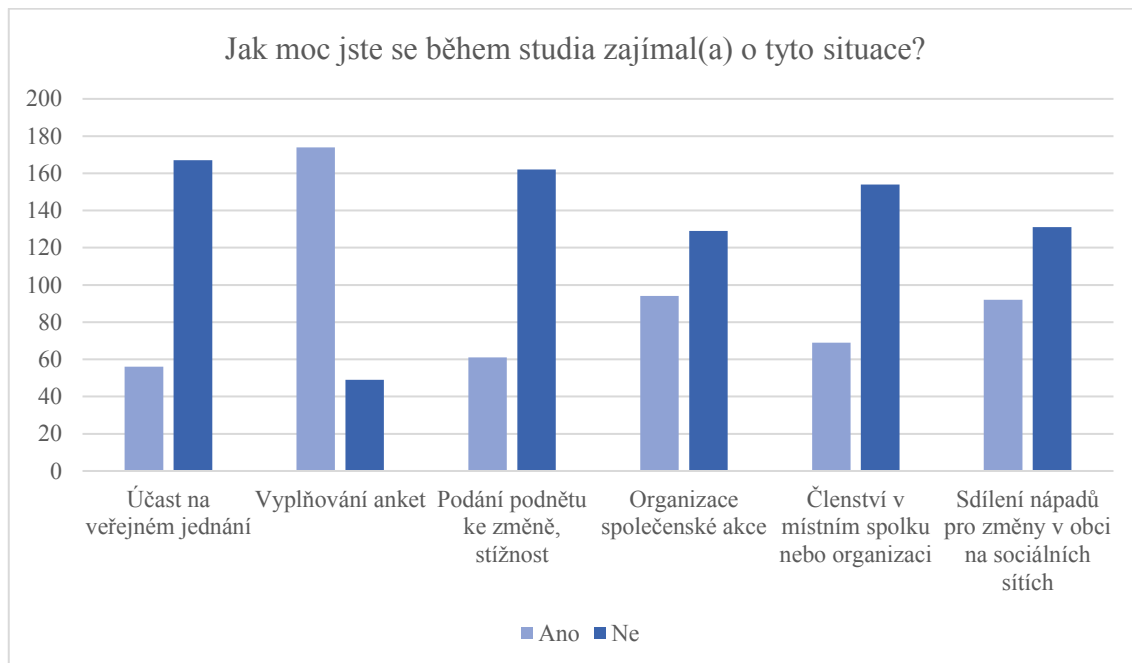
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Po detailním zkoumání dat bylo zjištěno, že generace Y je tou, kdo se nejvíce zajímá o dění kolem sebe.

**Otázka 10B: Existují různé způsoby, jak se zapojit do dění v regionu. Zkusil(a) jste něco během studia?**

Poslední, desátá, otázka se zabývá tím, jak byli respondenti ochotni se zajímat o situace, ve kterých mohli mít vliv na dění a budoucnost regionu. Úspěch měly spíše aktivity pasivnějšího typu, například vyplňování anket. U všech dalších nabízených možností, jak je patrné z grafického zpracování dále, převládaly záporné responze.

Obr. 17: Souhrn odpovědí na otázku č. 10B

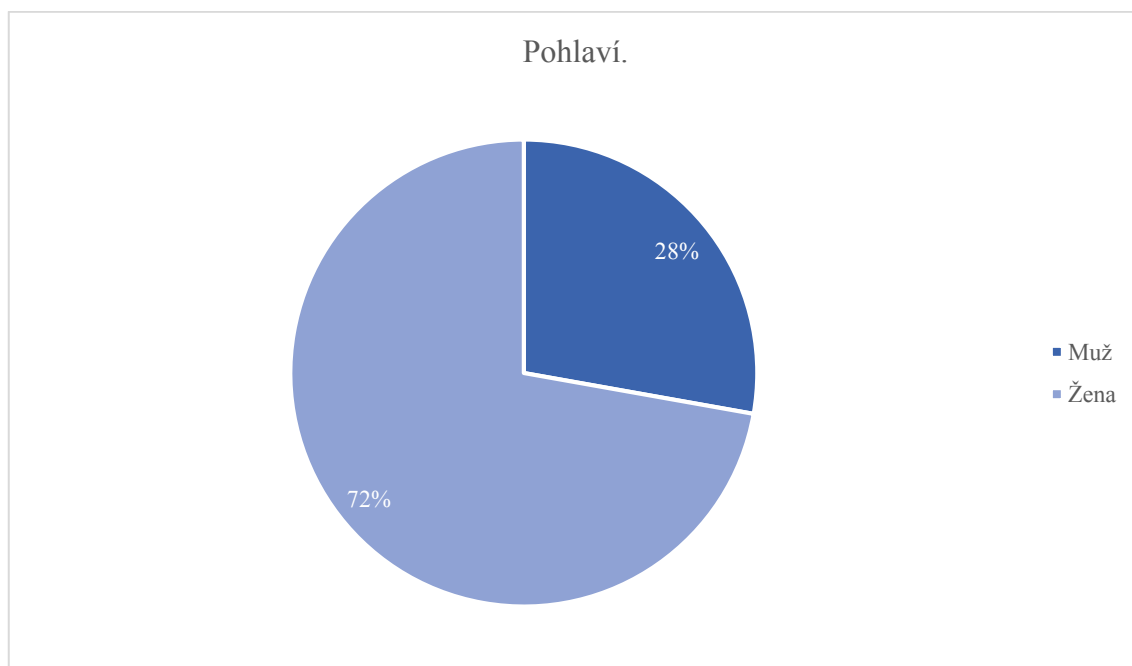


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### 4.1.3 Třetí blok – údaje o respondentech

Z 223 respondentů převládaly ženy, které tvořily 72 % a zbylých 28 % byli muži. Možnost uvedení jiného pohlaví nevyužil nikdo. Poměr je graficky znázorněn níže.

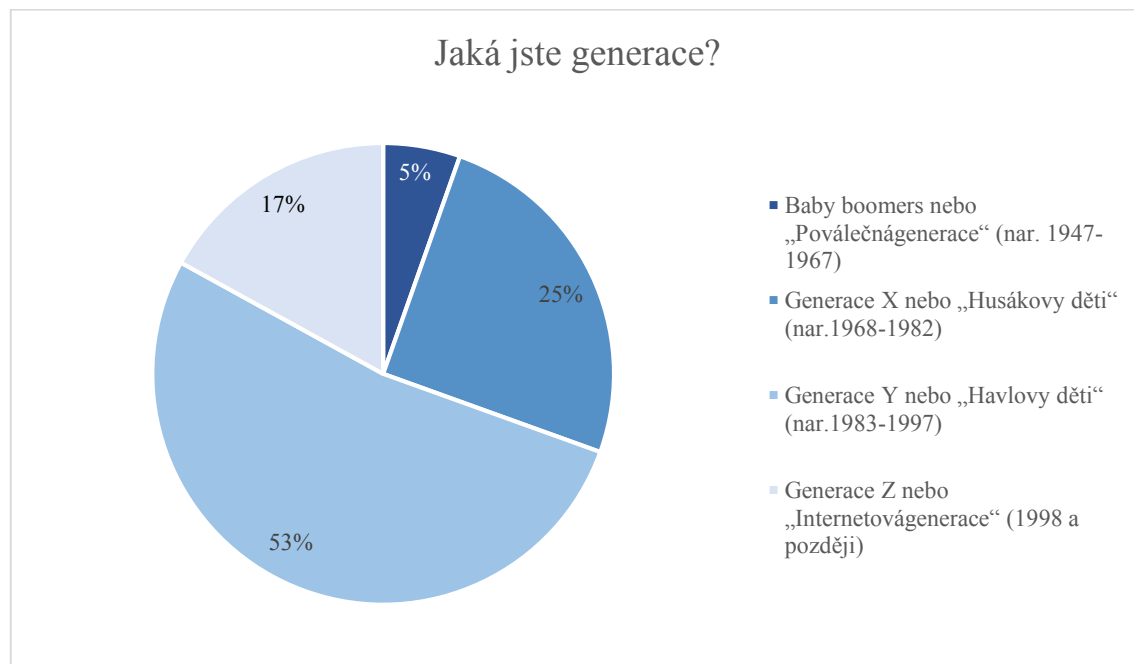
Obr. 18: Pohlaví respondentů dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejčetnější skupinou respondentů byla generace Y neboli „Havlovy děti“, narození mezi lety 1983-1997, kteří jsou po generaci Z (jež zabrala 17 %) nejmladší skupinou obyvatel. Následně se s přibývajícím věkem u respondentů úměrně snižoval i jejich počet. Rozložení přehledně prezentuje graf níže.

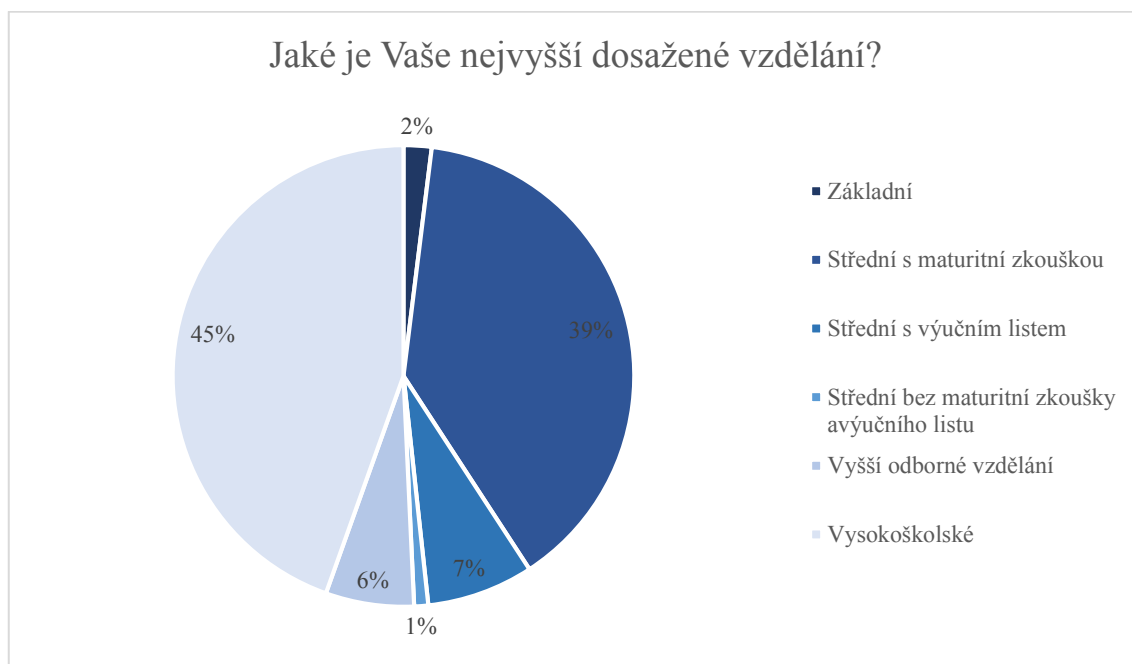
Obr. 19: Generace respondentů dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů bylo nejčastěji vysokoškolské s poměrem 45 % vůči ostatním odpovědím. Podobného poměru dosáhlo také středoškolské s maturitní zkouškou (39 %). Zbylé varianty byly rozloženy rovněž poměrně rovnoměrně. Nejvyšší počet vysokoškolsky vzdělaných respondentů spadá do skupiny dvou nejmladších generací.

Obr. 20: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

O zaslání výsledků dotazníkového šetření, jež bylo nabídnuto všem respondentům, jich projevilo zájem o zaslání celkem 96 z celkového počtu.

## 5 Shrnutí poznatků a návrh marketingové komunikace pro zmírnění odlivu generace Z z regionu

Depopulace Karlovarského kraje sílí, úbytek je zaznamenáván především u mladé generace, která region jako místo pro realizaci svých životních plánů vidí pouze pro 47 % z nich. Region opouštějí a i ti, kteří jen kvůli studiu, vidí svůj návrat zpět reálný z 51 %. Pro obyvatele je prioritní zejména možnost zaměstnání, bydlení a samotný vztah k regionu, který je kvůli špatné atmosféře mezi lidmi značně narušen a může mít zásadní podíl na další migraci. Pozitivní vliv na setrvání má přítomnost zbytku rodiny a poměrně příznivé podmínky pro její založení. Na druhé straně stojí zvyšující se náklady na život v regionu a zaostávající nabídka vzdělání. Místní jsou hrdí na turistickou zajímavost kraje, která je ale orientovaná především na turisty a nedokáže poskytnout udržitelné pokrokové vyžití mladým lidem. Také pořádané události jsou často nevhodně komunikovány a tím ani neosloví svou cílovou skupinu. Obyvatelé neberou viditelně iniciativu do svých rukou k tomu nynější status quo měnit, ve většině případů se neúčastní veřejných jednání, nepodávají podněty ke změnám ani si nesdílejí dobrou praxi.

Data z výzkumu nejsou natolik pesimistická, jak se mohlo na první pohled zdát. Vzniká tím prostor pro **uplatnění nové BPR koncepce a řízení značky regionu**, aby se nabídka dokázala přizpůsobit aktuální poptávce.

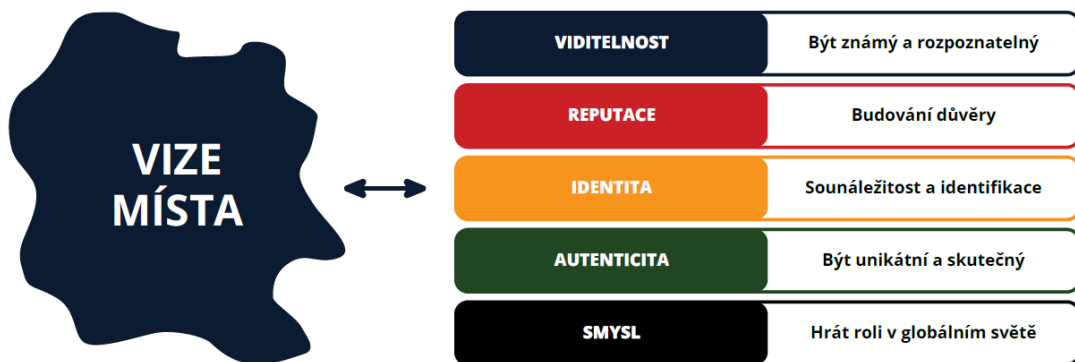
### 5.1 Návrh moderního řízení značky Karlovarského kraje

**Regionální marketing** je poměrně mladou disciplínou (nové kraje vznikají v roce 2000) a vznikl tak ještě větší tlak na rivalitu mezi jednotlivými celky jako místy pro život, práci a rekreaci. Regionální marketing je stále nedokonalý a mnohdy nefunguje efektivně.

Jak již bylo nastíněno v předchozích kapitolách, **Karlovarský kraj nemá jednotný marketing zohledňující jeho cíle a hodnoty. Mnohdy se jednotlivé kroky kvůli jeho roztržitosti zbytečně dublují, případně opomíjejí.** Aby marketingová komunikace dokázala tyto parametry efektivně zohlednit, přichází na řadu **branding** neboli řízení značky (viz kapitola 1.4), tedy způsob, kdy se udržuje nebo mění zažívání a vnímání daného místa všemi okolními skupinami.

Aby byla **značka místa** úspěšná, je hlavní znát její vizi, která musí být předem nadefinována a od ní se odvíjejí veškeré další aktivity a postupy. Místa často vytváří svou vizi až v průběhu tvorby marketingu (případně vyplyne zcela sama) a přizpůsobují ji určitým situacím. Tento postup není správný, vize by měla být pevná a s jasnými hodnotami, kterým se naopak musí podřizovat budoucí činy. Základní hodnoty **vize** místa ukazuje obrázek níže.

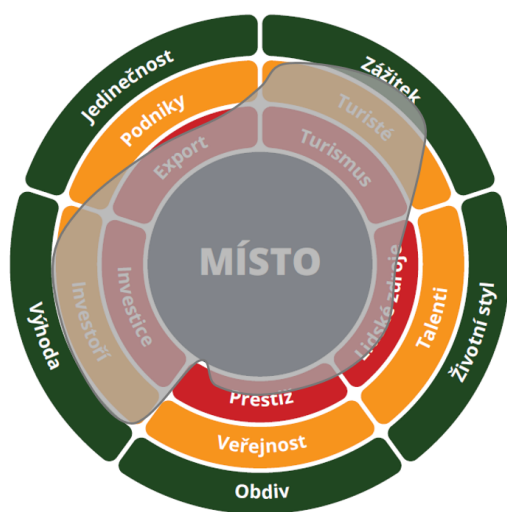
Obr. 21: Vize místa



Zdroj: Avrat, 2022

Na základě dobře definované vize se až poté tvoří **strategický plán** regionu, jež je schopen jeho hodnoty respektovat. Region má mnoho **cílových skupin a klíčových hráčů**. Pro lepší představu jsou tyto skupiny vyobrazeny níže graficky. Dle zjištěných informací z dotazníkového šetření se Karlovarský kraj intenzivně orientuje na své turisty (a to v určitých oblastech více než na své obyvatele) a rovněž na nové investory, jak ukazuje grafika níže.

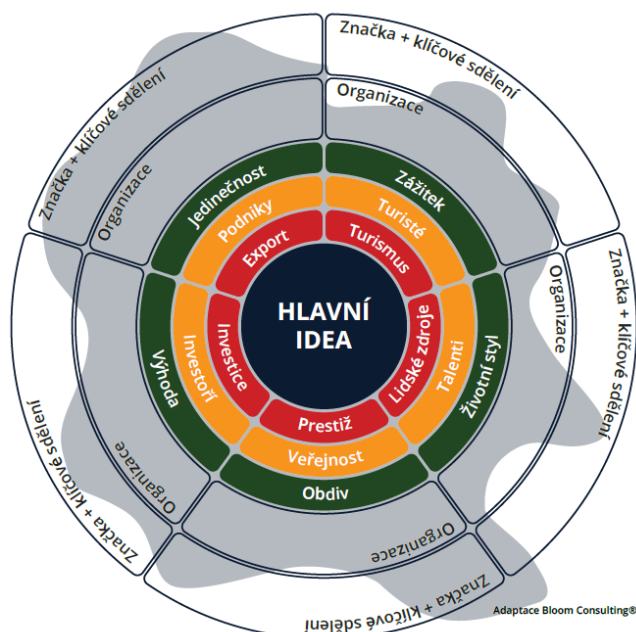
Obr. 22: Aktuální rozprostření orientace místa



Zdroj: Avrat, 2022

Žádoucí situací z pohledu brandingů je ta, kdy je zájem regionu rozprostřen co možná nejrovnoměrněji do všech oblastí. Nejde pouze o okruh zájmu, ale také o to, jakým způsobem je komunikován. Jako příklad lze uvést, že se Karlovarský kraj snaží prezentovat jako místo atraktivní pro mladé, ale zároveň činí kroky, které mají často protichůdný efekt. Dále se nebrání využívání marketingových označení jako „bohatý“, „perspektivní“, ale přesto například nově vznikající pracovní místa na území regionu takový charakter obvykle nemají. **Kraj musí svůj marketing aplikovat jednotně, nerozpolceně a nerozporuplně.** V případě, kdy se jednotlivá tvrzení a cíle začnou vyvracet, marketing se mívá účinkem a chyba je v nevhodně definované orientaci na cílové skupiny. **Region musí být vykreslován stále stejně všem skupinám, mění se pouze styl a úhel komunikace.** Obrázek níže nastiňuje ideální rozložení idey regionu. **V Karlovarském kraji však nemají jednotlivá sdělení stejnou podstatu a na jednom území mezi sebou vznikají nepropustné komunikační hráze, které se vzájemně nepodporují a mnohdy si dokonce konkurují i vzájemně.**

Obr. 23: Idea regionu



Zdroj: Avrat, 2022

Krajský marketing se snaží komunikačně zasáhnout vysoký počet lidí a různé cílové skupiny. **Pracuje se s úpravou samotných informací, které se pak předkládají v obměňovaných významech a modifikacích.** Jsou určeny pro každou skupinu zvlášť a případně, že se rešeršně spojí dohromady, **občas nedávají smysl a nepasují do sebe.**

Jedné skupině může být sděleno něco, co je v absolutním rozporu s tím, co je v jiném kontextu řečeno druhé.

**Ideálním stavem je situace, která pracuje s danou konkrétní situací, jež je všeobecně platná a neměnná.** Lze si zde představit například fakt: „máme nádherné lesy“. Je samozřejmé, že každá cílová skupina má své hodnoty a proto je nyní úlohou správné volby přizpůsobené komunikace, z jakého úhlu bude tento fakt prezentován. Sportovcům může být sděleno, že „naše lesy nabízí desítky upravených turistických tras“, seniorům například, že „naše lesy jsou plicemi národa a jejich vzduch je blahodárný“ a tak dále. Tyto **pod-informace vycházejí z té základní a nejsou s ní v rozporu. Jednotlivým skupinám bylo pouze více přiblíženo to, na co by mohli pozitivně reagovat.**

Jako vhodný **place branding** nelze vnímat jen vyhotovené slogany, grafiky nebo propagační předměty. Tyto materiály jsou pouze malou částí celého brandingů a část jeho výsledné **vizualizace**, které složitý proces ožívují a asociují. Karlovarský kraj nemůže vnímat čistě své nové logo, moderní web a reklamy na sociálních sítích jako účinné nástroje pro branding. Nynější komunikační kampaně kraje by z hlediska svých prvků a nedodržování pravidel brandingů spíše připodobnit plošné **propagandě**, která své okolí přesvědčuje o něčem, jež má zjevně k realitě jisté rezervy a nemusí se odkazovat na skutečnost. **Zlepšení situace marketingové komunikace v Karlovarském kraji přinese změna výchozích strategických hodnot, ze kterých celý marketing vychází, jež napomůže vydefinovat právě branding.**

Place branding lze alternativně označit jako **tvorbu reputace** a klade si otázku, jak přispívá k obecnému blahu. Region je tím, kdo nese za následné výsledky odpovědnost a má rozhodovací pravomoc, kam chce mířit a podle toho určuje podmínky prostředí, které **nebudou v rozporu s jeho vizí**. Důležitou vlastností je umět odmítat. Některé nabídky jsou na první pohled velmi výhodné, ale často není kladen takový důraz na **dopad na image regionu**. Příkladem může být nový investor, který nabízí vznik nových pracovních míst. Je tato informace dostačující? O jaká pracovní místa půjde? Jaké bude ohodnocení? Kdo a kde bude zákazníkem? Bude potřeba něco stavět? Potenciálně kde a jak to bude vypadat? Každá odpověď na tyto otázky může mít zásadní vliv na posílení či poškození regionální image. Karlovarský kraj by měl mít sestavenou vlastní takzvanou **image příručku**, která obsahuje přehledné tabulky, díky kterým by mohli například i úředníci



kontrolovat a hodnotit záměry hráčů v regionu a moci je koordinovat, tvarovat, případně motivovat už v samotném zárodku.

Mezi vítězné charakteristiky úspěšných regionů patří především estetika, morálka, sofistikovanost, relevance a síla, které podmiňují jejich faktory úspěchu znázorněné na obrázku níže. Základním faktorem úspěchu je uvědomění si, že **marketing regionu ovlivňuje kdokoliv**. Počínaje jeho politiky, zmíněnými úředníky, podnikateli, turisty až po obyvatele, zaměstnance a studenty. Region prochází nevlídnými časy, neumí efektivně komunikovat a velmi častou nabídkou řešení je změna a dělat věci jinak. Noví lídři mají tendence bourat zavedené konvence a nabízejí změny. Karlovarský kraj však potřebuje **pozitivní lídře**, kteří chápou a respektují tradici, ale zároveň ví, jak ji efektivně formovat. Dějiny na sebe navazují, je nutné postupovat jednotně a ihned nebourat zárodky předešlých snah. Tak lze učinit jen poznáním pravé **hodnoty regionu**, která se následně pouze udržuje, stimuluje.

Obr. 24: Faktory úspěchu místa



Zdroj: Avrat, 2022

Karlovarský kraj by měl mít vlastní **unikátní identitu** (často označováno jako DNA kraje). Rozlišuje, co je a není s identitou v rozporu. Příkladem je karlovarský filmový festival. Opravdu posiluje regionální image, jak kraj chce, aby byla vnímána? Určité dobré marketingové počiny, které sice do regionu lákají tisíce nových návštěvníků, opět nemusí být vhodné strategicky. Tyto příležitosti je dobré důležité umět sledovat v několika rovinách a přímo úměrně je dle stanovených kritérií (ne)podporovat, k čemu opět dokáže napomoci image příručka regionu, s jejímž použitím bude zjištěno, zdali je například zmiňovaný festival pravou silnou stránkou regionu, nebo by více dokázalo

podpoření skvělé terapeutické krajiny plné kopců, přírodních cest a pramenů, kterou kraj bezkonkurenčně má.

Region může stavět na **vlastních výhodách**, které má bez větší snahy a nutnosti přidání kontroverzí. Často vznikají bez jeho přičinění a bez větší pozornosti jsou s místem spjaté odjakživa. Začít se musí u obyvatel, kteří by měli být hrdí na místo, kde žijí. Karlovarský kraj je plicemi České republiky a je ze 48,5 % tvořen lesy (Karlovarský kraj, 2021). Umí efektivně přeshraničně spolupracovat a daří se mu z lokálních tradic vytvářet trend. **V případě, že se zdejšími žije špatně, kraj aktivně zjišťuje proč a pozitivně stimuluje klíčové hráče k nápravě a vytvoření vzájemné symbiózy a to právě díky marketingové komunikaci.**

## **5.2 Doporučení pro zefektivnění marketingové komunikace kraje orientované na generaci Z**

Marketingová komunikace Karlovarského kraje je dle zjištěných poznatků neefektivní. Region své marketingové nástroje využívá nevhodně a staví často na chybně zvolených hodnotách, případně **jsou jako prostředky prezentovány cíle**. Pokud Karlovarský kraj například chce, aby byl atraktivní pro mladé, nelze se tak rovnou prezentovat a doufat, že se tomu situace podřídí. Region musí **vhodně definovat svůj branding**, jež bude základním bodem pro další strategické plánování a jednotlivé implementace. Bez jednotného brandingu budou marketingové aktivity kraje nejednotné a mohou být, stejně jako nyní, neefektivní, mnohdy duplicitní a eventuálně vůbec nezohledňující určité oblasti či faktory. Po vyřešení tohoto zásadního problému již **bude možné regionální komunikaci přesněji orientovat na vybrané cílové skupiny, jako je generace Z.**

**Karlovarský kraj poměrně dobře zvládá komunikaci prostřednictvím moderní elektronická média** a volí standardní prostředky. Nezná však, respektive nevolí, vhodná témata, o kterých s mladou generací komunikovat a jakým způsobem ji motivovat k setrvání nebo návratu do regionu. Opět se v tomto případě jedná o problematiku absence regionálního brandingu, který vzešel z **přirozených hodnot a potřeb zdejších obyvatel**. Lidské potřeby jsou podle psychologa Maslowa uspokojovány postupně, a to podle těch nejzákladnějších (fyziologické) až po ty nejvyšší (psychologické). Obrázek níže ukazuje problematiku uspokojování potřeb, přičemž je zřejmé, že pokud mladí obyvatelé regionu mnohdy nemají zajištěné základní potřeby jako je vhodné bydlení a

stabilní příjem, nemohou projevovat zájem o aktivity, které jim kraj nabízí, jako jsou sebe-rozvojové a rodinné semináře, zahajování lázeňských sezón, volnočasové vzdělávání a další.

Obr. 25: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Maslowa, 2022

### 5.3 Příklad studie v souladu se značkou regionu – Medard

Karlovarský kraj ve spolupráci se Sokolovskou uhelnou plánují novou podobu jezera Medard a jeho okolí. Nová studie zahrnuje 2000 hektarů země a zhruba 500 hektarů vodních ploch, za což Medardu právem náleží označení největšího uměle vytvořeného jezera v Česku. Největší důraz je kladen na ekologii, udržitelný rozvoj a podporu zaměstnanosti. „*Mají-li v kraji nadále zůstat mladí lidé a neodcházet za hranice regionu, je nezbytně nutné nabídnout jim na straně jedné zajímavé pracovní nabídky a možnost rezidenčního bydlení, na straně druhé také dostatečné a plnohodnotné volnočasové, rekreační a sportovní vyžití. A právě v tomto projektu vidím obrovskou příležitost, která by dokázala naplnit potřeby a očekávání těch, kteří tady chtějí žít a pracovat,*“ uvedl Petr Kulhánek, hejtmán Karlovarského kraje, 2022. Spoluúčast Sokolovské uhelné není jen z hlediska zájmu investovat, ale je s místem neoddělitelně spjatá s bývalým hnědouhelným dolem, jež byl 8 let napouštěn a mají tak šanci předvést, že i poměrně neekologické podnikání s uhlím lze z pohledu přírodního koloběhu uzavřít velmi udržitelně a má tak příležitost přispět k ekologické transformaci kraje.

Obr. 26: Vizualizace nového pobřeží jezera Medard

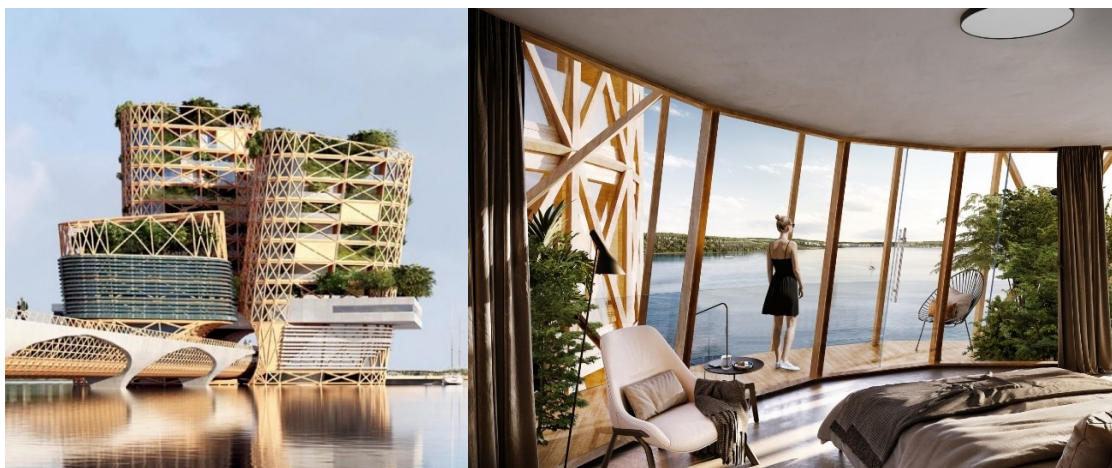


Zdroj: SUAS, 2022

Karlovarský kraj je také ve středu Evropy a to je jedním z důvodů, proč je potřeba nadále držet krok se sousedními pokrokovými destinacemi. Nová oblast bude mít svou cyklostezku i pěší zóny, přístavní „město“, jež by bylo schopné pojmout až 5000 obyvatel, ostrov na jezeře s vědeckým pracovištěm a v kopcích nad jezerem reprezentativní individuální bydlení. Zainteresované strany si troufají tvrdit, že se po dokončení bude jednat o **nové centrum** nejen Sokolovska, ale také celého regionu.

Hlavní část realizace započne v roce 2023, kdy vzniknou první projekty, jež se plánují následně realizovat v letech 2025-2027 a nové čtvrti se začnou stavět zhruba o 3 roky později. Přesný rozpočet zatím není stanoven, je však jasné, že půjde o řády miliard korun. **Počítá se se zapojením dalších podnikatelů** a rovněž s využitím peněz z evropského Fondu pro spravedlivou transformaci.

Obr. 27: Vizualizace inteligentního domu vědeckého pracoviště „Ostrov“



Zdroj: SUAS, 2022

Obr. 28: Vizualizace moderních architektonických prvků s citem k přírodě



Zdroj: SUAS, 2022

Pro energetickou soběstačnost lokality plánují tvůrci vybudování také fotovoltaických elektráren, které by měly vyprodukovat dostatek energie nejen pro vlastní spotřebu, ale mají potenciál dodávat přebytek i do veřejné sítě. Počítá se rovněž i s přečerpávací a větrnou elektrárnou a agrovoltaikou.

Ačkoliv se jedná o studii, která naprosto koresponduje s možnou budoucí vizí regionu, už nyní je **nevhodně marketingově komunikována**. Karlovarský kraj touto studií získává skvělý prostředek pro zainteresování generace Z a to nejen zdejší. Letovisko má nadnárodní ambice a může poskytnout místo pro tvůrčí a volnočasovou činnost, ale i moderní bydlení pro mladé lidi. Tato skutečnost by měla být velmi intenzivně komunikována s různými zástupci generace Z, **motivovat je o sdílení zájmu, stimulovat angažování, konzultovat názory a profitovat z následného pozitivního šíření word of mouth**. Mladí lidé tak dostanou stimul a především inspiraci k tomu v regionu něco tvořit, vnímat jej jako pokrokový a být hrdí, že jsou procesu součástí.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala otázkou návrhu vhodné marketingové komunikace Karlovarského kraje pro zmírnění odlivu generace Z. Problém depopulace regionu, zejména odchod mladých lidí za vzděláním, kteří se již zpět nevracejí, je v dlouhodobém horizontu jedním z nejstěžejnějších a může tak výrazně ovlivnit budoucnost kraje. Region čelí strukturálním problémům, které odchod lidí a nedostatek kvalifikované pracovní síly působí. Ač region nedokáže přímo ovlivnit hlavní motivaci člověka, který se rozhoduje o tom, kde zůstat, jako je například výše mezd, efektivní marketingová komunikace se dokáže značně zapříčinit k tomu, aby se zde cítil dobře a tyto nedostatky nevnímal s takovým zřetelem.

Regionální marketing je novou, stále se vyvíjející a nedokonalou disciplínou, proto byl nejdříve v práci vymezen marketing komplexním pojmem a následně byl profilován na regionální úroveň, jelikož i regionální marketing lze do jisté míry řídit jako ten firemní. Mimo základní specifika byly určeny cílové skupiny, tržní segmenty a marketingové prostředí. Regionální marketing, zejména ten, u kterého je hledána příčina neefektivity, musí klást také zvláštní důraz na svůj interní marketing, positioning a koncepci reengineeringu procesů. Karlovarský kraj byl pro implementaci teoretických znalostí z předešlých kapitol představen z demografické, geografické i ekonomické stránky a analyzován.

Data pro vlastní výzkum byla získána pomocí dotazníkového šetření a respondenti potvrdili, že je komunikace ze strany regionu nedostatečná. Mají mnohdy pocit, že se kraj na první pohled zajímá více o turisty nežli o vlastní obyvatele a aktivně nevytváří ani neprezentuje nové možnosti pro zkvalitnění zdejšího života a růst patriotismu pro prevenci další depopulace.

Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že Karlovarský kraj pochybil již u tvorby kvalitní image analýzy přímo vycházející ze strategického plánu, načež nebyl správně definován jeho branding. Region nemá ucelenou příručku, jak chce být vnímán a jaké jsou jeho cíle. V tomto případě nelze provádět fungující marketingovou komunikaci, která by dokázala tyto hodnoty reflektovat a být efektivní ve svých výsledcích. Kraj po technické stránce komunikaci zvládá, volí vhodné prostředky. Úpravou musí však projít komunikovaný

obsah, který bude vycházet z vhodně nastaveného brandingů. Příkladem je uvedená studie Medard, přímo cílená na udržení mladých lidí v kraji. Jedná se o velmi zajímavé téma ke komunikaci s generací Z, avšak Karlovarský kraj této možnosti nevyužil a generace Z tak opět získává pocit, že je její názor nedůležitý, byť se jedná o jejich potenciální nový domov.

Z práce jednoznačně vyplývá, že region má ambice a jasné možnosti pro cílený systematický rozvoj, který povede k posílení jeho konkurenceschopnosti. Vzhledem k nízkému angažování obyvatel jsou právě tyto informace vhodnými ke sdělení skrze marketingovou komunikaci a posílení tak nejen její efektivity, ale také regionálního patriotismu, který je podstatný pro zmírnění dalšího odlivu generace Z.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Brown, S. (2016). *Brands and Branding*. Ulster, Irsko: SAGE Publications Ltd.
- ČSÚ. 2019. Statistická ročenka Karlovarského kraje. <https://www.czso.cz/documents/10180/91280930/33008319.pdf/2bd58a4f-d49c-45b0-a607-f0700a898f6b?version=1.1>
- Dietlová, G. (2020). *Nezaměstnanost a její ekonomické a sociální dopady v Karlovarském kraji* (Diplomová práce). Vysoká škola finanční a správní, Fakulta právních a správních studií, Česko.
- Foret, M. (2008). *Marketingový průzkum*. Brno, Česko: Computer Press.
- Frey, P. (2011). *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. (4. vyd.). Praha, Česko: Management Press
- Frotek, J. (2009). *Public relations jako ovlivňování mínění*. (2., rozš. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing
- HORÁKOVÁ, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Praha, Česko: Grada Publishing
- Janečková, L., & Vašítková M. (1999). *Marketing měst a obcí*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Kareš, M. (2020). *Vliv marketingové komunikace na životní styl mladé generace* (Bakalářská práce). Vysoká škola finanční a správní, Fakulta právních a správních studií, Česko.
- Karlovarský kraj. (2021). *Koncepce ochrany přírody a krajiny – Mapa kategorií lesa*.
- Knobová, K. (2019). *Socioekonomická analýza Karlovarského kraje a jeho porovnání s vybranými čtyřmi referenčními kraji ČR* (Diplomová práce). Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, Management měst a regionů, Česko.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Nový, V. (2012). *Marketing ve veřejné správě*. (Bakalářská práce). Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.
- Pencáková, V. (2020). *Trh práce ve vybraném regionu – v Karlovarském kraji* (Diplomová práce). Vysoká škola finanční a správní, Fakulta právních a správních studií, Česko.
- Program Éta (2021). *Design modelu metropolitních oblastí ČR zasazených depopulací. Závěry a zjištění z kulatých stolů*. Česko.
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Russell-Walling, E. (2008). *Management Ideas You Really Need to Know*. Velká Británie: Quercus Books



Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Tahal, R. et al. (2017). *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Vaněk, V. (2021). *Odliv ekonomicky aktivního obyvatelstva z Karlovarského kraje, jaké jsou příčiny a proč se lidé nevracejí? Analýza trhu práce Karlovarského kraje a jeho komparace s krajem Libereckým v letech 2008-2020* (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Česko.

Výstup projektu Koordinace opatření na podporu sladění pracovního a rodinného života na úrovni krajů (reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_009/0006233). 2021. *Analýza úrovně a fungování opatření v oblasti rodinné politiky a sladění pracovního a rodinného života v krajích ČR*. Česko.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Ukázka BPR koncepce přijaté americkou federální vládou .....	18
Tab. 2: Vývoj délky infrastruktury v letech 2010-2019 v km .....	22
Tab. 3: Vývoj počtu obyvatelstva Karlovarského kraje: celkem, generace Z, senioři ...	22
Tab. 4: Vývoj HDP v letech 2009-2019 .....	24
Tab. 5: Vývoj ČDDD na 1 obyvatele v letech 2009-2019.....	24
Tab. 6: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2009-2019 .....	25
Tab. 7: SWOT analýza Karlovarského kraje .....	28
Tab. 8: Výběr oblastí ze strategického dokumentu Karlovarského kraje 2021-2027.....	32
Tab. 9: Kontingenční tabulka plánů respondentů do budoucna.....	39
Tab. 10: Kontingenční tabulka s plány respondentů a realitou.....	41
Tab. 11: Kontingenční tabulka uděleného hodnocení dle generací .....	44

## Seznam obrázků

Obr. 1: Srovnání vývoje generace Z se seniory .....	23
Obr. 2: Příčiny a důsledky nízké nebo nevhodné oborové vzdělanosti v Karlovarském kraji .....	27
Obr. 3: Občanská vybavenost Karlovarského kraje.....	28
Obr. 4: Souhrn odpovědí na otázku č. 1A.....	37
Obr. 5: Souhrn odpovědí na otázku č. 2A.....	38
Obr. 6: Souhrn odpovědí na otázku č. 3A.....	39
Obr. 7: Souhrn odpovědí na otázku č. 4A.....	40
Obr. 8: Souhrn odpovědí na otázku č. 5A.....	41
Obr. 9: Souhrn odpovědí na otázku č. 1B.....	42
Obr. 10: Souhrn odpovědí na otázku č. 2B.....	43
Obr. 11: Souhrn odpovědí na otázku č. 2B.....	43
Obr. 12: Souhrn odpovědí na otázku č. 3B.....	44
Obr. 13: Souhrn odpovědí na otázku č. 4B.....	45
Obr. 14: Souhrn odpovědí na otázku č. 5B.....	46
Obr. 15: Souhrn odpovědí na otázku č. 6B.....	47
Obr. 16: Souhrn odpovědí na otázku č. 9B.....	49
Obr. 17: Souhrn odpovědí na otázku č. 10B.....	50
Obr. 18: Pohlaví respondentů dotazníkového šetření .....	50
Obr. 19: Generace respondentů dotazníkového šetření .....	51
Obr. 20: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	52
Obr. 21: Vize místa.....	54
Obr. 22: Aktuální rozptřeni orientace místa .....	54
Obr. 23: Idea regionu .....	55

Obr. 24: Faktory úspěchu místa.....	57
Obr. 25: Maslowova pyramida potřeb .....	59
Obr. 26: Vizualizace nového pobřeží jezera Medard .....	60
Obr. 27: Vizualizace inteligentního domu vědeckého pracoviště „Ostrov“ .....	60
Obr. 28: Vizualizace moderních architektonických prvků s citem k přírodě .....	61

## Seznam zkratek

<b>BPR</b>	BPR koncepce (business process reengineering nebo také process redesign) zkracuje prodlevu mezi rychlými změnami na straně poptávky a pomalejšími reakcemi na straně nabídky.
<b>ČDDD</b>	Čistý disponibilní domácí důchod.
<b>ČR</b>	Česká republika.
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad.
<b>D6</b>	Dálnice D6 spojující Karlovarský kraj s Prahou.
<b>DNA</b>	Kořeny, elementy zkoumaného subjektu.
<b>ESPAD</b>	Evropská školní studie o alkoholu a jiných drogách.
<b>EU</b>	Evropská unie.
<b>HDP</b>	Hrubý domácí příjem.
<b>Kč</b>	Koruny české.
<b>KK</b>	Karlovarský kraj.
<b>km</b>	Kilometr.
<b>SWOT</b>	Analýza identifikující silné a slabé stránky ve vztahu k příležitostem a hrozbám, kde S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby).

<b>UNESCO</b>	Organizace pro výchovu, vědu a kulturu (anglicky United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).
<b>z.s.</b>	Zapsaný spolek.
<b>ZŠ</b>	Základní škola.

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Kompletní opis otevřených odpovědí na otázku 7B

**Příloha B:** Kompletní opis otevřených odpovědí na otázku 8B

## Příloha A: Kompletní opis otevřených odpovědí na otázku 7B

Líbí se mi úprava parků, zdejší kultura, bohatá a krásná architektura.
Lázeňství, příroda
není co
zdejší příroda, lázeňská atmosféra, možnost sportování
MFF, příroda, klima
Životní prostředí
Téměř nic
Krajina
příroda
Krajiny
turisticky zajímavé cíle nejsou příliš zatížené návštěvníky, má pohnutou, ale zajímavou historii, narodila jsem se tady
Rozmanitost přírody
Cistota, příroda, krajina
Příroda , hrady, zámky, lázeňství.
Příroda, kultura, historie
předchozí otázka je nelogická, vyžaduje 2 protichůdné odpovědi, rozmanitá krajina, miluji neopravené věci uvízlé v minulosti a pozůstatky historie
Turistické možnosti, příroda, kultura
Máme překrásné město.
příroda, "hodnota" lázeňství, pracovní příležitosti (bohužel vyplývající z nedostatku odborníků)
Vše potřebné k běžnému fungování na malém území.
Přírodní bohatství , vše blízko,
unikátní přírodní zdroje, bezpečnost, blízkost k SRN
Mezinárodní filmový festival, kulturní akce hrad Loket, kulturní akce město Cheb
Dostupnost krásné přírody - Krušné hory, turisticky zajímavé oblasti (přírodní památky), blízko k hranicím Německa
Příroda, Sportovní vyžití, kultura
Je to můj domov. Je tu moc pěkná příroda.
Příroda, kultura, školství
Nádherná a jedinečná příroda, jsme nejzelenější kraj v republice
Výlet do přírody po stezkách, kde nikoho nepotkáte - je jich nepřeberné množství, stačí se vyhnout hlavním turistickým centřům. Překvapivě široká kulturní nabídka - musíte vědět, co a kde hledat, jakmile se jednou zorientujete, způsob hledání už jen zdokonalujete. Komunitní živost v místě mého bydliště.



turistické cíle, relativně čisté životní prostředí, dostupnost přírody, příroda jako celek, prameny
Hezká příroda.
příroda, sportovní vyžití včetně hor,vnějšku tu velká města
Hory,lázeňská města
Super je Slavkovský les a jiná přírodní zákoutí našich hor.
Historické centrum, příroda
Mám ráda zdejší přírodu, komorní atmosféru, blízkost lidí
Příroda,
Příroda, klid,
okolní příroda, MFF
Hezká příroda, kousek do Německa
Pořádání koncertů
příroda
Je to pěkný region a dostupnost lékařů,práce atd.
Příroda, blízkost SRN
Krajina, lesy
Památky, lesy, Lázně
Příroda, síť cyklostezek,
Nic
Bezpečí, málo lidí
Slavkovský les, sportovní a kulturní vyžití
Příroda, Krušné hory, historická místa jako Bečov, Loket, centrum Chebu, lázeňské centrum K. Varů...
Jsem hrdý na politiky kteří přesně to kvůli čemu je lidé v regionu nemají rádi. Třeba hrabivost nebo slibotechnismus
Karlovy Vary, Františkovy a Mariánské lázně
Hory
Hory, blízko do Německa
Příroda
Je to muj domov.
Máme krásné hory, přírodu
Modernizace,zlepšení bydlení ,kultura
Sport
Památky,příroda,sportovní vyžití

Příroda
Klid, příroda,
Možnosti kulturního a sportovního vyžití.
příroda, architektura,
Příroda, lázeňství, historie
Krásná příroda, mnoho památek, lázeňský trojúhelník.
průměr, jsem tu zvyklá
Na zdejší přírodu. Na komunitu kolem kultury. Na tvořivost lidí.
Příroda, architektura, lázně
Příroda a turistické cíle, blízko do zahraničí (Německo - pracovní příležitosti), zajímavá historie regionu
Příroda, moje holka a Slash bar
Kulturní dědictví, komunita
Příroda, historie
PŘÍRODA, RODINA, HISTORIE
Příroda
Krušné hory, lesy, spousta neobjeveného
Je tu v podstatě vše, a celkem při ruce, a celkem dostupné
malý region, nádherná příroda a čistý vzduch, výborné zázemí pro rodiny s dětmi (bezpečí, ideální zázemí), vše po ruce
kultura, bezpečnost, prostředí
Příroda
Příroda a životní prostředí, architektura a vzhled města, historie, kultura a lázeňství.
Ne
Lesy
Hezká příroda, blízkost přírody z města, rozvíjející se města
příroda, dostupnost do dalších míst potřebných pro mé a manželovo zaměstnání,
1. relativní decentralizace - není tu jedna "Plzeň" a nic dalšího; 2. příležitosti v podnikání a jiných veřejných aktivitách díky slabé konkurenci, 3. coby umělci se mi líbí, jak je kraj nefunkční a do kolika významných pozic se zde dostávají totální pitomci - hnus inspiruje!
Máme zde nádherné lesy . Krásná města
Příroda, rozmanitost, komorní atmosféra
Líbí se mi krajina, je tu méně lidí
Nejlepší jsou lesy a altány v KV, příroda a klid
Příroda, architektura

K. Vary, Cheb, památky, příroda
Příroda, památky, moji blízcí přátelé
Lázně
Nejsem hrdý na nic. Jsem smutna z toho, co se tu děje. Nepořádek v ulicích, neuklizené parky, nepořádek na kolonádě. Lez hovořící starosta. Plánovaný peněžní tunel při prodeji pozemku u nemocnice. Obstarávání veřejného majetku apod. Je mi smutno z našeho města. Bohužel teď víc než uklidit kolem svého krámků nemohu, sotva mám peněz na to málo, na žití třeba vůbec. Ale město nad všechny podporuje :D
Příroda, klid, jedinečná atmosféra
Příroda, památky,
Příroda, nerostné bohatství, jako jsou prameny a podobně.
Karlovy Vary jsou domovem mého krásného dětství. Mám vztah ke kolonádě. Mám zde rodiče a sourozence. Život zde je klidný. Vhodné místo pro výchovu dětí. Vidím v kraji obrovský potenciál, ale stále cítím ustrnulost a pasivitu většiny lidí. Velmi si vážím všech aktivních a odvážných lidí. Stále mám pocit, že je většina věcí v KV nastavena spíše pro turisty, než pro běžné občany.
lázeňská architektura, Krušné hory, blízkost Německa
Kopce, voda, Mariánské Lázně
Příroda, vše je celkem blízko,
Příroda, příroda, příroda
Na cyklostezky
Hudební underground, příroda - hory, málo obyvatel
příroda, čisté ovzduší, levnější život
Jsem hrdý na své kořeny v Karlovarském kraji.
Blízko do Krušných hor. Kultura - MFF. Lázeňství.
Nevím
Příroda, památky,
Líbí se mi, že je všude blízko. Lidé tu nejsou anonymní jako ve velkých městech.
Příroda
Klid, příroda
Že tam naštěstí jezdím jen na víkendy na chatu a odpočinout si
Příroda, lokace - všude blízko, sportovní aktivity
Lesy, málo lidí, klidná doprava
Sdružování obyvatel jednotlivých částí města, vše důležité po ruce, existuje zde spousta hezkých míst na výlety, procházky atd.
Obce a vesnice okolo Karlových Varů.
Příroda, klid

Příroda, památky, klid
Příroda, historické památky
Bezpečnost ulic
Příroda
Krásné lázně, desítky kilometrů na procházky v okolí KV a v krásném prostředí, blízko hory dostupné v létě i v zimě
Lazenství
Propojení s přírodou, čistota ve městech, bohatá kultura, zajímavá historie, spousta turistických cílů.
Příroda a málo lidí
Příroda
Hory
příroda, klid
Turistické možnosti, blízkost příbuznost
Jednoznačně příroda
příroda
Máme hory, blízkost do SRN
Příroda, dostupnost bydlení, známost prostředí
Kolonáda, kvíff
Nízké a "nízké" ceny
Příroda, turistické cíle
Historie, památky, příroda
Příroda, památky
Sportovní vyžití, turistika, je to tu tak blby, že už může být jen lip.
Příroda
Příroda, lesy, kultura
V Krušných horách je obzvláště krásná příroda.
Kraj zatím není tolik zasažen turistikou.
Lidi, kteří se to tu snaží oživit. Krásná krajina. Není tolik profláklý.
Ještě není pozdě na to kraj začít rozvíjet i pro mladou generaci. Podařilo se udržet aspoň extraligu v K. Varech.
Příroda v dosahu, volnočasové aktivity, kulturní akce
Krušné hory, lidi, kteří se snaží něco změnit, památky
Příroda, blízkost hor
Příroda, lokalita a velikost.

Kvalitní kultura, rozšiřující se občanská angažovanost
Příroda ,Turisticke Zajimavosti,
Jsem hrdý na lázeňství, památky a některé události (MFF)
Příroda,
Příroda, architektura, trávení volného času
Kulturní památky
Jsem hrdá na práci starosty města Chodov a jeho snaha budovat ve městě vyžití pro obyvatele, jako je renovace lesoparku,bílé vody
Cyklostezky
Příroda, Klid, nízké životní náklady
Připadám si tu bezpečně. I přes pozůstatky těžby je tu krásná příroda.
Krušné hory, Slavkovský les, klid
Rozmanitost, kraj krátkých vzdalenosti, tradice lázeňství a hornictví
Nevim
Příroda, hory, sportovní vyžití, dojezdová vzdálenost - Praha, Plzeň, Německo
Krušné hory
Nevím jak odpovědět
příroda, jsem s rodinou, klidnější životní tempo
Lesy, památky
Příroda, památky, čisté prostředí
Relativne levne bydleni
Priroda
Příroda, památky
Nic
Okolní priroda, historicke centrum KV,
Kulturní akce.
Příroda a stavby
Blížkost přírody, hor
Je zde pěkná příroda, lázeňská města
Krásná příroda, mnoho kulturních akcí, výlety
Je to tu menší a tím i osobnější, volnočasové aktivity
Lázeňství, turistika,
příroda, kultura
Pysny jsem na mistni prirodu, cistotu a pamatky.

Příroda a centrum
kultura, památky, město Karlovy Vary
Karlovy Vary jsou krásné kulturně. Je zde spousta příležitostí k výletům a také je zde i spousta kulturních akcí.
Mám ráda naši přírodu, hlavně Krušné hory západ ve kterých trávím všechn svůj volný čas a kvůli tomu studuji dálkově VS, abych v horách mohla zůstat ☘ Baví mě jeho rozloha.
Historické dědictví, příroda, otevřené příležitosti
Nádherná příroda, památky
Krásná příroda, zajímavá turistická místa
Většina lidí je ochotná pomoc.
Dostatek akcí, dostatek drog, velké množství památek
Kultura
Příroda, blízkost hor, mám tu známé
snaha vedení o zlepšení situace, kultura, nízké životní náklady
snaha vedení o změnu, kultura, nízké životní náklady
Krušné hory, Karlovy Vary, atmosféra
Kultura, historie, lidé
Nelíbí se mi nic
Jsem rád za to kde bydlím , mám to tu rád.
Jsem hrdá na zdejší vedení města
nádraží, MHD, letní prázdninové hudební akce ve Varech
Příroda, kultura, kina a divadla
Kultura, příroda
Akce , historie měst , kultura
Příroda, volnočasové vyžití v přírodě
Region se dokázal prosadit ve světě
příroda
KVIFF, příroda a okolí, kulturní iniciativy oživit kraj
Nic
Příroda
Líbí se mi kultura a rozvoj klubu ve Varech a rozvoj volnocasovych aktivit (LaserGame paintball)
Příroda.
Lázně, tady není nic nač být hrdý.

Rozhodně příroda
Příroda, historie, památky
Příroda, kraj blízko německých hranic
Části nezničene přírody.
Velké množství lesů, CHKO, revitalizaci těžebních oblastí.
Jsem hrdá na zdejší slam poetry scénu (Sokolov ♥) a na odhodlání lidí, co se rozhodnou v KV kraji zůstat
Krásná a bohatá příroda

## Příloha B: Kompletní opis otevřených odpovědí na otázku 8B

Žádná propagace kraje do frankofonních oblastí.
Nedokončená dálnice směrem na Prahu.
je toho hodně
všeobecně špatné vztahy - jen silně konkurenční
dlouhodobě neobsazené byty a domy, rychle se měnící obsazení obchodů
Nejnižší platy, nedostatek bydlení, byty velmi drahé
Nejsem hrda na zdejší vedení
Nedostatek lékařů
nepřízpůsobiví občané, nepořádek, špatná péče o vodní zdroje
Vztah k přírodě
nedůvěra mezi lidmi na různých úrovních, neschopnost táhnout za jeden provoz zejména na politické úrovni, poškozená území těžbou uhlí
nedostatek bydlení za rozumnou cenu pro mladé
Absence VS, malo příjemných kulturních podniků, malo zajímavých akcí - vystavy, trhy, masopusty, ...
Málo kulturních akcí.
Práce, platy, parkování
že každou iniciativu zadupeme do země, málo kultury, odvahy k atypickým věcem a nezájem
Nejnižší platy
Slabší pracovní nabídky, malé platy.
obecně nedostatek služeb pro mladé rodiny (rodiny s dětmi), nedostatek SŠ a absence VŠ, drahé bydlení
Sociální struktura obyvatel, pracovní příležitost
Ne spolupráce, ne aktivita, žádná podpora vzdělávání
málo možnost vzdělání, pracovních příležitosti, jednotvárné zaměření v podnikání
Nedostatek vysokých škol, nedostatek lukrativního zaměstnání pro mladé lidi, početné sociálně slabé skupiny obyvatel
Dostupnost do Prahy vlakem, Umožnění vedení některých obcí obchodovat s chudobou(chybející bytový fond obce)
Sokolovská uhelná, Romové, Vztah lidí k přírodě
Jsme nejmenší, nejchudší kraj s málo příležitostmi k dobře placené práci a vůbec málo kvalitních pracovních příležitostí.
Nečistota po psech, bezdomovci
Nemam nic takového



Rivalita veení některých měst kontra kraj, místo synergie hledáme, jak druhého porazit. Sami o sobě si myslíme, že jsme nejhorší, že za všechno může někdo jiný a jen se v tomto názoru utvrzujeme. Někf se nsažíme dělat, že průmysl a lázeňství nemohou růst pospolu, region bez průmyslu bude ale jen chudnout.
špatná dostupnost lékařské péče (pediatrie, zubař, odborné lékařství), nízká kvalita školství, málo pracovních příležitostí, chybějící dálniční síť, špatný stav budov (pohledově neatraktivní)
Dopravní dostupnost.
Chybí vysoká škola
sporty pro děti,platy
Nejhorší je náplava lidí různé kultury bez starých kořenů a lidových zvyků, což zapříčiňuje velkou míru anonymity.
Není propojení mezi obcemi
Odliv vzdělaných lidí, "blbá" nálada, špatná úroveň školství
Špatně placená práce
Chybí vysoké školy, málo kultury
nabídka práce a její ohodnocení, podpora rodin, dostupné bydlení
Absolutní nedostatek dobře nebo aspoň slušně placených pracovních příležitostí pro vzdělané lidi
Nelíbí se mi likvidace památek
zdravotní péče
Nízké platy, odliv práce.sil do zahraničí, hodně nepřizpůsobiví občané
Nedostatek kvalifikované práce v periferiích, nedostupná zdrav.péče mimo Cheb, Sokolov a KV, neexistence kvalitní VŠ v kraji.
Nezaměstnanost, nízká životní úroveň
Nehezke prostředí na Sokolovsku, nízké platy, nízká vzdělanost, málo příležitosti pro mladé
Nedostatečná doprovodná infrastruktura cestovního ruchu (např živelné parkování), chybějící CHKO krušné hory, nízká průměrná mzda vůči zbytku ČR,
Není tu vysoká škola Mgr nebo Ing, málo kultury
Nedostatek vyžití pro předškolní deti, nízká vzdělanost, nedostatek dobře placených zaměstnání
Rasismus, hloupost a omezenost většiny obyvatel.
Názor lidí, že je tu vše ruské; zničená krajina na Sokolovsku; lidé často nemají vztah k místu, kde žijí; špatné dálniční spojení na Prahu; málo možností pro VŠ studium.... málo příležitostí k letnímu koupání.
Příliš moc starého myšlení, málo mladých s tvrdými lokty a nedostatek vysokoškolského vzdělání.
Pohrdání lidským zdravím, těžba uhlí přímo v Sokolově 500 metrů od obydlených domů, neskutečná prašnost,

Vytěžená a zničená příroda, málo a špatně placené práce, neschopní politici
Draho, nedostupnost bydlení, není práce a pokud ano špatně placená
Kultura
Platy jsou velmi nízké
Kraj je orientován spíše na cizince než na domorodce
Nezajímavá pracovní místa, nízké platy, drahé nájemné
Jsem v regionu spokojena
Doprava, horší školství, skladba obyvatelstva
Špína ve městech, chátrající budovy, mnoho cizinců
Špatné spojení s Prahou, chybí tu vysoké školy, málo pracovních příležitostí
Špatné podmínky pro maminky s dětmi najít zaměstnání
nízká životní úroveň ( draho, nízké platy, nedostupné bydlení, minimálně kultury, město se málo věnuje svým občanům )
Školství, průmysl, pracovní příležitosti, příjmy, ceny služeb a zboží
Málo příležitostí, velká "montovna" bez jiných zajímavých oborů, sociálně slabý region
nejnižší platy v republice , téměř nejvyšší náklady na život
Nejsem hrdá na šedou ekonomiku. Rezervovanost obyvatel i firem. Neochotu dělat změny.
Kultura, chudoba, zaměstnání
Omezená nabídka vzdělávacích institucí, v krajském městě špatně dostupné bydlení, nízké mzdy
Chudoba, nevzdělanost, nedostatek pracovních příležitostí
Nedostatek možností vzdělávání se. Nezájem zastupitelstva o místní občany, především mladé lidi.
Zastupitelstvo, žádné kvalitní kluby, je tu draho pro obyč. člověka, co tu žije
nízké platy, špatné pracovní příležitosti, malé kulturní vyžití
Nabídka zaměstnání, bydlení pro mladé, vysoké náklady a nízké mzdy
Málo pracovních příležitostí, draho, málo turistiky mimo lázně
Přijde mi, že vedení KV a Kk nezvelebují to co již funguje, ztěžují činnost nadšenců, a stále málo zapojují místní do hromadné spolupráce
nálada obyvatel (neustálé stěžování si na všechno a na všechny), zacyklení se a bloudění v kruhu, neustálá snaha přilákat mladé, když se jako kraj můžeme zaměřit na seniory, kteří k nám rádi jezdí i zde bydlí
"chodoba", informování, laxnost
Nízká životní úroveň, nedostatečná kvalita vzdělávání a malý výběr vzdělávacích institucí, nedostatek perspektivních pracovních příležitostí pro vysokoškolsky vzdělané, "blbá" nálada, maloměšťáctví, nedostatek kulturního vyžití, nedostatek

možností pro rozumné trávení volného času s dětmi (viz například Sladovna v Písku, IQ landia v Liberci, Techmania v Plzni apod.),
Chybějící příležitosti pro mladé a jejich udržení v kraji (např. vysoká škola), nedostatek pracovních příležitostí, nedostatek péče o přírodu a historické památky.
Ne
Karlovarský kraj nemám ráda celkově, ale zůstávám tu pouze proto, že zde mám rodinu. Karlovarský kraj je pouze o politice a to se mi nelíbí.
Negativa obyvatel, příliš konzervativní obyvatelé, nemoderní přístup k vedení obci
pesimističtí lidé, nízká dostupnost škol sš a vř a alternativního vzdělávání,
1. nedostatek mozků (odliv), který ovlivňuje nekvalitní vzdělávání, úřednický aparát a obecně špatnou nabídku služeb; 2. občanská neaktivita, z velké části tu lidé jen bydlí, ale nežijí (to souvisí s nedostatečnými platy, vzděláním i třeba nepříhodnými podmínkami v horských a podhorských oblastech); 3. nekvalita služeb - vzdělání a devadesátkové podnikání založené na velkých příjmech od zahraniční klientely za podprůměrnou nabídku, které nás orientovalo na klientelu z Východu
Necítím zde podporu drobných podnikatelů.
Nedostatečné investování do sportu (krom hokeje)
Nedostatečně různorodá nabídka práce, nízké platy,
Nelíbí se mi kulturní vyžití pro mladé a pro lidi, kteří chtějí o víkendu zapařit. Je to tu zaprděné. Lidi si stěžují na hluk a přes to se tu nic neděje. Jednou vystoupí kabát na rolavě a je hned tisíc stížností. Je to kraj pro seniory.
pracovní příležitosti
Sokolov, nepřizpůsobivý, malý zájem investorů
Drogy, prostitutky, nepořádek
Úroveň zdravotnictví, pracovní příležitosti
Nelíbí se mi nepořádek v ulicích, nedostatek bydlení, mizerná platová ohodnocení oproti minimálním nákladům na život /nájem, elektřina. Nelíbí se mi, jak se k sobě lidé chovají. Solidarita pro Ukrajinu je nějaká zástěrka aby každý mohl říct že udělal něco dobrého, jinak jsou lidi zlí, arogantní.. turisté chodí a říkají že zde nemají vyžití - konkrétně Mariánské Lázně, přijeli jsme s dítětem. Ještě že jen na tři dny. Je tu prázdná. Není co dělat a kam jít. Další ze je tu hrozny nepořádek. No hamba to poslouchat.
Občas nižší bezpečnost, nedostatek vzdělání, nekomunikativní politická scéna
Nedostatek pracovních sil (už se tu skoro v hotelnictví a gastru nedá podnikat), negativismus celého regionu (podstatě už pohltil celý kraj),enormní odliv kreativních, pracovních, inovativních a vzdělaných lidí všech věkových kategorií
Nízké platy. Dále to, že neumíme “prodat” ve smyslu udělat reklamu pro to nalákat na tak úžasná místa turisty. Málo akcí pro občany. Když se zajistí akce, není dotahuta od A do Z.
Nic

žádné pracovní příležitosti, okraj ČR kde "chcíp pes", žádné zajímavé kulturní akce, všude musím dojíždět
SUAS, nevraživost, negativita a zakrňlost většinové populace, nízké vzdělání většinové populace
Mizivé pracovní příležitosti a nízké mzdy, špatná vlaková spojení i autobusová, kulturní vyžití je taky špatné
Zabrzděná úroveň vzdělávání, nulová kultura, nedostatek míst pro rekreaci a pokud už jsou, tak jsou ořeplněná a nekvalitně provedená
Romská populace
Sokolovská pánev, nejnižší mzdy (zkuste si teď natankovat), právě buď v montovně, u uhlí nebo v restauraci /hotelu
špatná lékařská péče, špatná kvalita škol, málo kvalifikovaných pracovních pozic
Nezaměstnanost, málo vysokých škol, málo kulturních akcí.
Problémy s vyloučenými lokalitami. Absence vysoké školy. Nízké mzdy a nedostatek pracovních příležitostí.
Nevim
Chudoba, nepříspůsobivé obyvatelstvo, málo možností práce, kultury
Vysoké životní náklady, KV nemá dostačující koupaliště (KV Aréna je mála, Rolava špinavá)
Těžba
Špatné silniční a vlakové spojení do dalších krajských měst
Zima, déšť, extrémně hloupí a primitivní lidé, žádný pořádný business, extra málo atraktivních jobů - k zaměstnání
Absence VŠ > mladých lidí> nové směry a nápady> není to tu tak živé; pracovní příležitosti s malou přidanou hodnotou; neuspokojivé výsledky v práci se sociálně slabými; neschopnost politiků spolupracovat na zjevně shodných tématech které je nutné už dlouhodobě řešit..
Spousta nepřizpůsobivých občanů, zaostal kraj, žádné aquaparky, zábavní centra apod...
Kolotoče a cirkusy v Tuhnicích a vůbec všechno, co je důvodem stěhování i starých lidí, kteří tu žili mnohem dříve než jsem se narodila. Lidé mají právo spát a takové reakce města byly pro mě skutečně dehonestující lidí, kteří tu žijí, milují to tu, založili tu rodiny a chtějí tu pokojně prožít stáří. Ta neúcta mě děsí a pokud nyní nepůjdeme sami příkladem, jednou, až se budeme stáří, se nám tohle vrátí. Zrovna tak je tu strašně drahé. Mladý člověk stěží dosáhne na bydlení a založí tu rodinu.
Špína, nízký plat, vysoká cena bydlení, hlavní nádraží, letiště
Málo možností z hlediska zajímavých pracovních míst, chudý kulturní život, nízká vzdělanost obyvatel
Zaměstnání pro vysokoškolsky vzdělané lidi
Chudoba, žádné pracovní nabídky, špatně platové/mzdové ohodnocení, drahé bydlení, příliš cikánů, kteří se tu usídlují a ničí tím pěkná města a jejich vesnice

Drahé bydlení, velmi nízké mzdy, málo akcí pro veřejnost (bez vstupného), drahé služby, málo obchodů s oděvy běžných značek, za vším jezdíme mimo kraj.
Nizke platy,nakupni moznosti,bezdomovci a fetaci
Žádná pořádná vysoká škola (soukromé nepočítám), strašně málo pracovních příležitostí, nízká životní úroveň lidí
Pracovni moznosti, nakupni moznosti, zdravotnictvi
Téměř žádné vysoké školy a tím odliv mladých lidí, takže se z něj stává kraj důchodců. Málo pracovních příležitostí, malá pestrost pracovních příležitostí. Možnost "vyvolených" dělat si co chtějí například při stavbách.
Je tu draho a špatně placená práce. Z kraje se stává pomalu skladiště a montovna - To znamená přival málo kvalifikovaných a hloupějších lidí. To zase způsobuje další problémy, jako rušení nočního klidu apod., které je poslední roky stále častější.
Pracovní příležitosti, dostupnost kvalitního vzdělání
Orientace průmyslu na montovny
Nic
Složení obyvatelstva, které města nijak neřeší, problémové lokality bez možnosti efektivního řešení
Vztah k moderním přístupům ve školství, malo proaktivní ucitele (na jinych znalostnich soutezich krome olympiady jde o KV stalr malo slyset)
malé pracovní příležitosti
Není zde dostupná veřejná VŠ (ZČU v Chebu ma jen jednu fakultu a navazuujici studium by muselonbyt v Plzni), vysoka nezaměstnanost, málo nabídek práce (v oblastk administrativy)
Nedostatek práce
Není tu práce, jsou zde nízké mzdy, po studiu musíte odejít protože nemůžete najít práci. Jediné kdy Kč žije je KVIFF.
Odliv lidí, kraj atraktivní pro důchodce z Německa, nízké platy
Nižší zaměstnanost a platy
Věčné hledání a očekávání spásy, která přijde odjinud (Rusové, Němci, Izraelci...). Karlovarsko by konečně mělo pracovat samo na sobě
Malo pracovních příležitostí
Dostupnost bydlení. V kraji není kvalifikována práce, jsou tu jen montovny, který ten kraj posílají víc ke dnu. Kraj nedělá nic pro mlade lidi, aby je zde udržel.
Sociálně vyloučené oblasti a jejich podpora, slabé možnosti vysokoškolského vzdělání,
Malo nabídek práce, skoly, spatna doprava bus, vlak
Nejnižší průměrný plat v ČR.
Katastrofální napojení na dálniční síť ČR (zejména směr Plzeň a Praha). Absence přímého vlakového spojení směr Praha.
Vše je hrozně drahé. Platy příliš nízké. Práce téměř žádná.

Vše se rozprodalo do ciziny, velkým firmám nebo Pražákům. Karlovy Vary jsou jen namyšlený skanzen pro turisty bez možností trávení času pro mladý. Naprosto otřesná podpora sportu a vůbec různých aktivit, který jsou značně předraženy že jsou dostupné jen pro cizince nebo podnikatele (ve srovnání se zbytkem ČR)..
Kvalita školního vzdělávání resp. způsob; autobusová/vlaková dostupnost menších měst; turistika propagována zejména pro německé či ruské turisty.
Žádná slušná práce, špatný výběr škol, nepříjemní lidé
Špatná úroveň vzdělávání, nedostatek pracovních příležitostí, nízké platy, drahé nemovitosti, nedostatek kulturního vyžití i pro rodiny s dětmi- chybí ZOO, akvapark, pořádné kino...
Nedostatečné možnosti pro studium VŠ a uplatnění po VŠ ve srovnání s jinými regiony.
Sociální problémy, chudoba
ZDRAVOTNICTVÍ ,NABÍDKA ADEKVÁTNĚ PLACENÉ PRÁCE, PRÍLIV ROMSKÝCH - SOCIALNE SLABŠICH OBCANU
Nejsm hrdý na xenofobii a špatné vztahy ve společnosti
Mentalita spoluobčanů, neatraktivní nabídky práce, nevraživost, zloději..
Zdejší nepřizpůsobiví obyvatelé, málo kulturního vyžití, málo pracovních příležitostí
Možnost vzdělání, vyber zaměstnání, možnost podnikání a vysoké náklady na žití
Málo pracovních míst, neochota pracovníků na úřadech, málo sociálního vyžití
Že jsme zaprodána země
dopravní dostupnost, kvalita zdravotnictví, průměrná vzdělanost lidí
Chybí tu nonstop zubařská pohotovost - musíte do Plzně. Přijde mi, že je tu málo pestrá nabídka pracovních příležitostí - můžete pracovat v obchodě, v kanceláři. Ale jen málo se na něčem smysluplném podílet, tvořit něco skutečně hodnotného.
Těžba, rozšiřování a stavba velkých hal a dalších podobných projektů, nedostatečná pečlivost úředníků
Údržba měst a veřejných prostranství, negativní postoje lidí
Nevím
Prach z těžby, nefunkční vedení kraje (nepřítahují žádné firmy), nízká vzdělanost, nejnižší příjmy v ČR
Romové
Špatná dostupnost bydlení pro mladé rodiny
dostupnost zdravotní péče, přístup lidí ke vzdělávání, přístup lidí k a aktivnímu zapojení do dění v regionu
Hodně nepřizpůsobivých (sociálních - těžké bydlení vedle nich) , nízké platy , stále ne všude je autobusová dostupnost ( třeba Kolova u Kynšperka )
Neschopné vedení města Mariánské Lázně, nadřazenost a arogance lidí v Karlovarském kraji, nedostatek pracovních příležitostí, které by byly i náležitě finančně ohodnoceny

Nedostatek prace, nedostatecne financne ohodnocena prace,
Malo kvalitnich pracovnich mist, nizka uroven vzdelani
Nizke mzdy, nizka gramotnost ,
Nic
Absence VŠ, pracovní příležitosti
Špatné životní prostředí, nedostatek pracovních příležitostí pro vysokoškoláky.
Drahé bydlení, málo placená práce,
Nedostatek příležitostí ke vzdělávání
Celková infrastruktura kraje
Nic mě momentálně nenapadá
Pracovní nabídky, místní menšiny, v podstatě absence VŠ
Pracovní příležitosti, školství, drahota neúměrná k výplatě.
univerzita, technologie
Uroveň platu, velmi slabé možnosti uplatnění, malé vyžití pro mladé lidi.
Nedostatek vysokých škol
nedostatek VŠ, zanedbaná veřejná místa, drahé živobytí
Není zde moc pracovních příležitostí, údržby měst by mohli být lepší a nejsem moc spokojen s udržováním pořádku ve večerních hodinách
Minimální uplatnění pro absolventy zdejší keramiky a následně i vysokoškoláky s mimo masovým oborem. Malé kulturní vyžití. Špatná veřejná doprava.
Zatrpklost zdejších, naše “nej”, špatné směřování rozvoje (nechceme mít montovnu na každém kroku!)
Přijde mi, že se kraj až tolik nesnaží zastavit vylidňování kraje. Turismus je důležitý, ale jakoby se zapomínalo na lidi, kteří se v kraji narodili, v kraji bydlí a kraj utváří.
Málo možností
Málo dobře placených pozic a míst k dalšímu studiu.
Velká nezaměstnanost, vždy nejhorší počasí v ČR, menší průměr platů oproti zbytku ČR
Obyvatelstvo
Je tu nuda, málo pracovních možností, všichni přátelé z gymplu nemají v plánu se vracet, tak ani přátele tu moc nebudou
přístup k mladým lidem, špatná dostupnost vzdělání, špatné dopravní spojení
špatne dopravní spojení, nezáměr o změnu přístupu k mladým lidem,
Nepokrokové, málo lidí
Pracovní příležitosti
Vadí mi vysoké ceny. Málo akcí pořádaných krajem. Kraj je celkově špinavý, zašlý a nebezpečný.

Není to tu až tak zmodernizováni, a těžko se tu hledá práce ,
Nejsem hrdá na nepořádek na ulicích a na to, že když přijede někdo nový, první co vidí na nádraží jsou spíše nepřizpůsobiví občané
nedostatek vyžití pro mladé, nerenovované prvky starého města (zábradlí a schody podél řeky), OMV jako jediný nonstop podnik v KV a okolí - OSTUDA!!!
Veřejný nepořádek, zbytečné hádky a konflikty místních obyvatelů
Špatné nabídky práce za špatné peníze, vesměs nemožnost studia vysoké školy
Málo nabídek práci s nesprávným finančním ohodnocením
Zničená menší města, mnoho sociálních lidí, co se neumí chovat, nízké platy,
1. Velká orientace na turisty z Ruska, čímž teď bude region trpět. 2. Chybějící dopravní infrastruktura D6 a VRT. 3. Nedostatek zaměstnavatelů kteří by zaměstnali lidi a udrželi region po konci SUAS. 4. Chybějící veřejná vysoká škola (FEK ZČU Cheb to nezachrání), tento problém znamená odchod mladých lidí pryč a často se nevrací zpět
nedostatek VŠ!!!
nízká péče o budovy a o prostředí ; je tu mrtvo; bez zajímavých pracovních příležitostí
Nic
Průmyslové zóny
Drahé bydlení, lidi jsou nepříjemní a agresivní a minimální množství kulturních akcí a rozšiřování obzoru vůči akcím
Absence veřejné VŠ a málo pracovních příležitostí.
Romské obyvatelé, znečištění, vysoké nájmy za bydlení
Nedostatečné volné pracovní pozice
Absence vysoké školy, špatně finančně ohodnocená práce, nedostatek kultury
Chování lidí vůči lidem a vlastně i vůči věcem (myšleno památky apod.), nepopularita díky prezentaci kraje ze strany vedení
Všechno
Karlovarský kraj je téměř Mordor, lidé jsou obecně velmi nepřívětiví, kultura je na bodě mrazu.
není práce, není kde a s kým trávit volný čas, je to mrtvý
Malý výběr pracovních nabídek, mnohdy žádná kultura pro mladé lidi



## **Abstrakt**

Grigar, D. (2022). *Marketingová komunikace pro zmírnění odlivu generace Z z Karlovarského kraje*. (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová komunikace, branding, image analýza, trh, zákazník, region, kraj, strategie, Karlovarský kraj, generace Z, regionální marketing, marketingový výzkum, koncepce reengineeringu procesů, interní marketing, výzkum, patriotismus, konkurenceschopnost

Bakalářská práce se zabývá zmírněním odlivu generace Z z Karlovarského kraje prostřednictvím marketingové komunikace. Hlavním cílem je analyzovat současnou situaci v regionu kombinací teoretického úvodu do problematiky a vlastního výzkumu zjistit příčinu neefektivity aktuálně využívané komunikace a navrhnout případnou nápravu. Výstupem práce jsou zpracovaná data z dotazníkového šetření a doporučení pro vedení efektivní marketingové komunikace orientované na generaci Z. Výstupy z práce jsou využitelné při uplatňování strategických dokumentů Karlovarského kraje a tvorbě cíleného krajského marketingu.

## **Abstract**

Grigar, D. (2022). *Marketing communication for mitigating the outflow of Generation Z from the Karlovy Vary Region*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** marketing, marketing communication, branding, image analysis, market, customer, region, strategy, Karlovy Vary Region, Generation Z, regional marketing, marketing research, business process reengineering, internal marketing, research, patriotism, competitiveness

The bachelor's thesis is preoccupied with mitigating the outflow of Generation Z from the Karlovy Vary Region through marketing communication. The main objective is to analyze the current situation in the region by combining theoretical introduction to the issue and self-research to determine the cause of the inefficiency of the currently used communication and to propose a possible remedy. The output of the work are processed data from the questionnaire survey and recommendations for conducting effective generation Z marketing communications. The outputs from the work are usable in the application of strategic documents of the Karlovy Vary Region and the creation of targeted regional marketing.