



# Marketingová strategie pro Karlovarský kraj 2021–2025

Smart Akcelerátor 2. 0

(aktualizace červen 2021)

Posilování komunikace a marketingu  
nejen inovačního ekosystému



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



Karlovarská agentura  
rozvoje podnikání

## Seznam zkratek

CS	Cílová skupina
ČR	Česká republika
ILAB	Institut lázeňství a balneologie, v.v.i
KARP	Karlovarská agentura rozvoje podnikání
KK	Karlovarský kraj
KÚKK	Krajský úřad Karlovarského kraje
MŠ	Mateřská škola
OOH	Out of home reklama
RIS3	Regionální inovační strategie Karlovarského kraje
SŠ	Střední škola
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
VŠFS	Vysoká škola finanční a správní
WOM	Worth of mouth (síla slova)
ZŠ	Základní škola
ŽP	Životní prostředí



# Obsah

ANALYTICKÁ ČÁST	7
1 Situační analýza	8
1.1 Hlavní výstupy Aktualizace vstupní analýzy Strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje	8
2 PEST analýza	12
2.1 Politické prostředí	12
2.2 Ekonomické prostředí a infrastruktura	13
2.2.1 Ekonomické prostředí	13
2.2.2 Infrastruktura	19
2.3 Sociokulturní prostředí	21
2.4 Technologické prostředí	25
3 Přírodní prostředí	26
4 Stručné hodnocení image kraje a marketingových strategií	28
5 SWOT analýza	30
6 Analýza marketingové komunikace	33
6.1 Útraty inzerentů do media typů 2018–2019	33
6.2 Čtenost tiskovin podle zaměření	33
6.3 Změny ve využití media typů	34
6.4 Využívání sociálních sítí	35
6.5 Poslech podcastů	38
6.6 AMI Digital Index 2020 – výstupy sběru dat	39
NÁVRHOVÁ ČÁST	45
7 Klíčová oblast změn – promotion (atraktivní region)	46
8 Marketingová vize Karlovarského kraje	47
9 Marketingové strategické cíle	47
10 Cílové skupiny	47
10.1 Obyvatelé	48
10.2 Pracovní síla	49
10.3 Podniky a investoři	49
10.4 Stanovení klíčových cílových skupin	49
10.5 Komunikační nástroje	50
11 Marketingové aktivity	51
Zdravý patriotismus	52

Funkční inovační ekosystém	52
Vzdělávání	53
Místo pro život	53
12 Implementace strategie	53
13 Komunikační kampaň	54
13.1 Komunikační sdělení	54
13.2 Nástroje podporující komunikační kampaň	54
14 Akční plán a návrh rozpočtu 2020–2022	55
15 Cíl 2025	55
16 Závěr	56
17 Zdroje	57
18 Přílohy	61



# Patřím sem. Patřím na Západ.



Aktualizace marketingové strategie pro Karlovarský kraj navazuje na marketingovou strategii realizovanou v rámci projektu Smart Akcelerátor 1. kolo. Marketingová strategie reaguje na potřeby definované Regionální inovační strategií (dále „RIS3“), na znalosti vyplývající z Image analýzy Karlovarského kraje, jednání marketingové platformy zahrnující všechny klíčové aktéry regionu či workshopů s ambasadory Karlovarského kraje.

Marketingová strategie pro období 2021–2025 je evolucí již nastaveného směru, jelikož se opakovaně ukazuje, že soustavný a koordinovaný zájem o lidi, na kterých rozvoj regionu stojí a bez nichž by stagnoval, je klíčový pro jeho rozvoj a eliminování migračních vlivů.

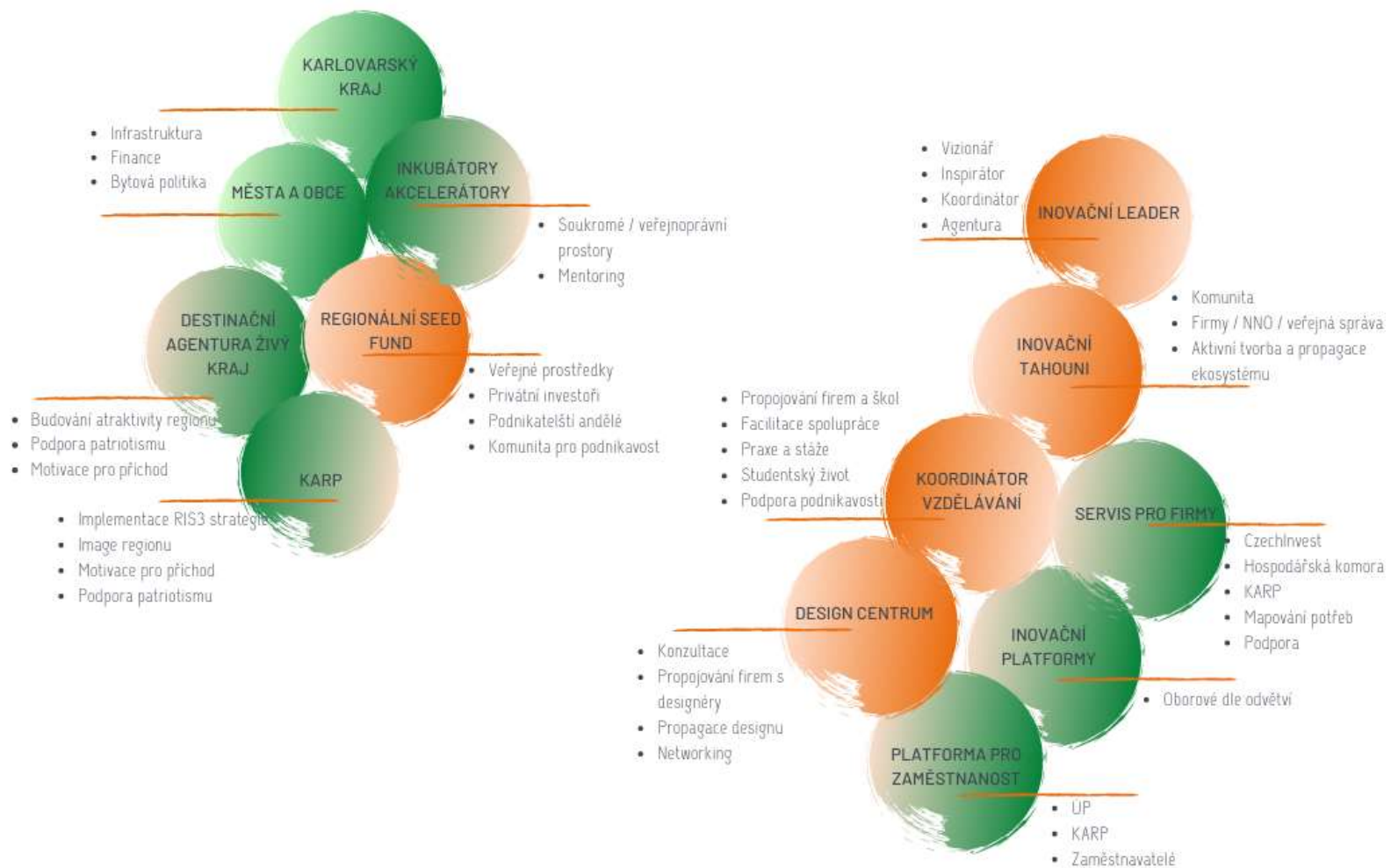
Karlovarský kraj musí mít jasně vydefinovanou dlouhodobou vizi, ke které bude kontinuálně směřovat všechny své aktivity. Jedním z klíčových pilířů je vybudování a podpora atraktivního inovačního ekosystému, díky kterému bude Karlovarský kraj vnímán nejen v očích jeho obyvatel jako kraj, kde každý nalezne, co ke kvalitnímu životu, k podnikání, studiu a smysluplnému trávení volného času potřebuje. Díky rozvoji páteřní dálniční sítě a změně pracovních trendů se kraj může stát atraktivní i pro ty, kteří nechtějí opouštět své pracovní zázemí, ale přesto chtějí kvalitní prostředí pro sebe a své rodiny. Tedy pro ty, kteří chtějí vybalancovaný životní styl.

Stále platí, že nebudeme-li disponovat kvalitním a atraktivním produktem (v tomto případě regionem) s jasně definovaným positioningem a esencí, sebepropracovanější marketingová strategie regionu, z dlouhodobého hlediska, nepomůže. Důvěryhodná a relevantní komunikace musí stát na pevných základech a směřovat ke společnému dlouhodobému cíli neboli vizi Karlovarského kraje.

Stanovení vize Karlovarského kraje má ambici představit kraj v horizontu, který nebude vymezen rámcem volebního období, ale generačním. Směřování a naplňování vize je tak výzvou nejen pro samotné politiky, ale také pro všechny obyvatele Karlovarského kraje.

My zde žijeme, my patříme na Západ.

## Regionální inovační ekosystém Karlovarského kraje



Zdroj: vlastní návrh, 2021



## **ANALYTICKÁ ČÁST**

### **východiska**

V rámci aktualizace analytické části strategie byly seskupeny jednotlivé aspekty situační analýzy a proveden analytický rozbor jednotlivých charakteristik prostředí kraje. Využito bylo také již existujících a dostupných analytických dokumentů. Analytická část je zakončena souhrnnou SWOT analýzou. Závěry této části budou využity v návrhové části, a především identifikované silné stránky kraje budou sloužit jako zdroj pro obsahovou náplň komunikačních kampaní.

# 1 Situační analýza

## 1.1 Hlavní výstupy Aktualizace vstupní analýzy Strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje

Karlovarský kraj patří společně s Ústeckým a Moravskoslezským kraje mezi strukturálně postižené regiony, jejichž společným jmenovatelem je nízká atraktivita pro život obyvatel. Oproti jiným krajům je zde menší nabídka perspektivních pracovních míst a kariérních vyhlídek pro mladé lidi i kvalifikované odborníky.

Aktualizace vstupní analýzy Strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje identifikovala 4 hlavní problémové oblasti – jako hlavní problémy nízké míry hospodářského růstu a zaostávání Karlovarského kraje – s jejich příčinami a důsledky, které jsou prezentovány v níže uvedené tabulce.

**Tabulka 1: Hlavní problémové oblasti Karlovarského kraje**

<p><b>Stále nedostatečný příliv přímých zahraničních investic, mezi nimiž převažují firmy s nízkou přidanou hodnotou.</b></p> <p>(V kraji, v porovnání s ostatními regiony, je stav přímých zahraničních investic absolutně i relativně nízký, i když se v poslední době významně zrychlil. Strategická investice BMW představuje významný transformační impuls. Pozice z pohledu přímých zahraničních investic se v posledních letech zlepšila. Tempo růstu je však stále pomalejší, než je průměr za ČR).</p>	
Příčiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Struktura ekonomiky (odvětví, volné plochy a charakter ekonomiky nejsou příliš atraktivní pro investory – ve srovnání s jinými regiony).</li> <li>● Nedostatek velkých a silných firem.</li> <li>● Hůře dostupná kvalifikovaná pracovní síla.</li> <li>● Menší nabídka ploch pro investory, vysoké náklady na přípravu.</li> <li>● Špatná dopravní dostupnost kraje a jeho periferní plocha.</li> </ul>
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zahraniční firmy, které přišly do kraje, se orientují především na výrobu dílčích jednodušších komponentů a dílů s malou technologickou náročností. Povaha aktivit zahraničních firem v kraji ztěžuje možnost příchodu kvalitativně vyšších podnikových funkcí (vývoj, marketing, strategické řízení), a to z důvodu malé rozhodovací autonomie. Přínos těchto firem je pro ekonomiku kraje z dlouhodobějšího pohledu nižší.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Špatná pozice firem v hodnotových řetězcích vede k omezenému přístupu k informacím o koncových trzích a zákaznících, což negativně ovlivňuje možnosti firem rozvíjet nové produkty a nepřispívá k budování růstových ambicí majitelů firem.</li> <li>● Export je orientován především na Německo, případně další státy EU.</li> <li>● Typ zahraničních investic spolu s nízkou mírou nezaměstnanosti a nepřipravenými investičními plochami přispěl k tomu, že ve druhé vlně přílivu zahraničních investic do ČR v roce 2000, byl kraj novými strategicky významnými investory, až na výjimky, opomíjen. Zahraniční investoři se tak v Karlovarském kraji nepodíleli na vnitřní restrukturalizaci ekonomiky v takové míře, jako tomu bylo v jiných regionech ČR.</li> <li>● Malý podíl zahraničních investic s vyšší přidanou hodnotou.</li> <li>● Rozvoj masivního využívání levné a málo kvalifikované pracovní síly, který vede k deskillingu.</li> </ul>
<b>Slabý a málo výkonný domácí podnikatelský sektor.</b>	
Příčiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dlouhá a náročná restrukturalizace a změna majetkových poměrů při privatizaci, které se negativně promítly do ekonomické výkonnosti firem.</li> <li>● Posun vedoucích odvětví výroby (porcelán, keramika, sklo, stavební hmoty), těžby a energetiky na nižší úroveň k výrobě dílů či méně složitých modulů. Problémy a útlum hnacích odvětví v období transformace a „downgrading“ ekonomických aktivit.</li> <li>● V kraji nevzniklo dostatečné množství nových, malých firem, které by nastartovaly dynamickou růstovou fází a alespoň zbrzdily ekonomické problémy regionu a pomohly nastartovat rychleji proces ekonomické restrukturalizace.</li> <li>● Malá ochota a důvěra firem ve vzájemnou spolupráci a soustředění se pouze na vlastní zdroje a schopnosti.</li> </ul>
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Malá poptávka zahraničních investorů po převzetí domácích firem v kraji.</li> <li>● Nepříznivá a závislá pozice firem v hodnotových řetězcích. Úzká orientace na určité teritorium či odběratele ve spojení se standardizovanou povahou výrobních aktivit s sebou nese riziko, že taková firma je svým odběratelem tlačena zejména k cenové konkurenceschopnosti a může být snadno nahrazena jiným dodavatelem.</li> <li>● Slabost vnitřního firemního sektoru, jeho oborová specializace, závislost firem v hodnotových řetězcích a také obecně nízká míra podnikavosti neumožňuje v kraji výrazněji rozvinout znalostní a inovační aktivity.</li> </ul>
<b>Nízká vzdělanost a kvalita, nevhodné oborové zaměření a nedostatek osob na trhu práce.</b>	
Příčiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nízká vzdělanost obyvatel kraje je historicky zděděná společensko-ekonomickou situací, resp. uměle udržovanou orientací na těžbu, energetiku a těžkou chemii, kde se využívala především méně vzdělaná pracovní síla. Dalším faktorem je nekontinuita osídlení, která pramenila z úbytku obyvatelstva během války a po válce a následného umělého dosídlení obyvatelstva s nižší vzdělaností strukturou.</li> <li>● Selektivní migrace vzdělaných, talentovaných a schopných lidí mimo kraj, která negativně ovlivňuje návratnost VŠ studentů pocházejících z kraje. Stále</li> </ul>

	<p>intenzivnější dojíždění za prací do sousedních, především bavorských okresů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ztížené možnosti firem k navazování spolupráce s VŠ v oblasti získávání studentů na praxe a stáže. Školy z okolních regionů jsou z kraje špatně dopravně dostupné.</li> <li>● Malá preference odborných a technických středních škol. Image a atraktivita těchto oborů je v očích budoucích uchazečů o středoškolské vzdělání nízká.</li> <li>● Větší počet a kapacita učebních a studijních oborů zaměřených na služby, především pak na ubytování a pohostinství a ostatní osobní a administrativní služby.</li> <li>● Nízká a omezená nabídka kurzů celoživotního, rekvalifikačního a dalšího vzdělávání a také centralizovaná a nepružná aktivní politika zaměstnanosti.</li> </ul>
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Horší schopnost firem získávat potřebné pracovníky. Zejména domácí/menší firmy, které většinou nemohou nabídnout tak atraktivní podmínky (mzdy, kariérní vyhlídky) a tudíž často prohrávají souboj o kvalitní a schopné zaměstnance se silnějšími, převážně zahraničními, firmami.</li> <li>● Obtížné generační výměny starších a zkušených pracovníků zejména v technických oborech.</li> <li>● Dokud se v kraji nezvýší kvalita osob na trhu práce, zahraniční firmy nebudou mít motivaci přivádět do kraje kvalitativně vyšší podnikové funkce a aktivity s vyšší přidanou hodnotou.</li> <li>● Se vzděláním souvisí také míra podnikatelské aktivity. Je neustále potřeba rozvíjení podnikavosti na všech stupních vzdělávání v kraji, tedy rozvoj netechnických kompetencí, manažerských, ekonomických a řídicích dovedností.</li> <li>● Důsledkem neshody ve vzdělávacím systému a praxi je snižování konkurenceschopnosti a efektivity firem.</li> <li>● Společným dopadem řady z výše uvedených dílčích důsledků problému nižší vzdělanosti a kvality osob na trhu práce je nižší míra mezd v kraji.</li> </ul>
<b>Nedostatečně využitý potenciál lázeňství a cestovního ruchu pro růst konkurenceschopnosti kraje.</b>	
Příčiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pomalá a nekomplexní proměna lázeňských služeb od veřejného ke komerčnímu charakteru.</li> <li>● Orientace na tradiční trhy ve smyslu produktovém.</li> <li>● Nízká atraktivnost pro návštěvníky z dalších zemí západní Evropy a nedostatečné jazykové znalosti personálu lázní.</li> <li>● Dovednost a kompetence pracovníků v lázeňství a návazných službách jsou dominantně zaměřeny na poskytování tradičního typu léčebných/zdravotních lázeňských služeb.</li> <li>● Nedostatečně fungující spolupráce všech zainteresovaných klíčových aktérů. Absence kvalitní, propracované a pro návštěvníky atraktivní společné marketingové prezentace nejen lázeňských služeb ale i dalších návazných a komplementárních produktů a atraktivit cestovního ruchu v kraji.</li> <li>● Není využit potenciál dalších forem cestovního ruchu, které jsou kompatibilní s lázeňskými službami zejména pro neléčící se návštěvníky.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Současně nejsou dostatečně využity i formy turismu, které využívají infrastruktury a kapacity vzniklé specializací na lázeňství.</li> <li>● Nedostatečně úspěšná aktivita subjektů veřejné správy (kraje, měst) v iniciaci společné propagace atraktivit cestovního ruchu a lázeňství.</li> <li>● Neexistence silného a kvalitního výzkumného partnera s kompetencí provádět pro potřeby provozovatelů lázní výzkum. Doplnění: v roce 2019 byla založena v Karlovarském regionu první veřejná výzkumná organizace Institut lázeňství a balneologie, v.v.i, ale její činnost je v počátcích.</li> </ul>
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Návštěvníci kraje se v převážné míře orientují na lázeňství a jeho tradiční léčebné formy. Dále pak na wellness.</li> <li>● Pokud nedojde k dokončení výše popsané transformace a rozšíření/modernizaci nabídky, může být ohrožena budoucí poptávka návštěvníků z tradičních zahraničních trhů.</li> <li>● Možná změna legislativy by mohla znamenat zásadní změnu v poptávce po lázeňských službách, na kterou by kraj nemusel být připraven.</li> </ul>

*Zdroj: Aktualizace vstupní analýzy strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje (MMR, 2020)*

## 2 PEST analýza

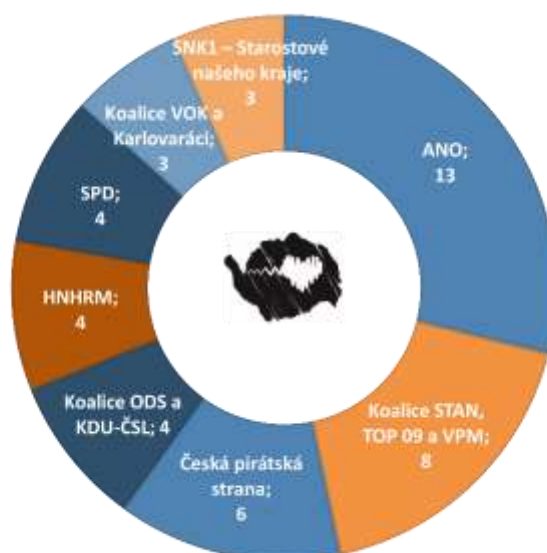
### 2.1 Politické prostředí

Politické faktory jsou proměnlivé. V současné době je politický a legislativní proces turbulentně ovlivňován zhoršenou epidemiologickou situací, která s sebou v roce 2020 přinesla neočekávané výzvy, které často mění zaběhnuté principy.

Z hlediska politické situace na krajské úrovni proběhly v říjnu 2020 volby do zastupitelstev. Povolední vyjednávání byla složitá a v Karlovarském kraji byla dokončena v polovině prosince 2020. V roce 2021 budou volby do Poslanecké sněmovny, tedy i zde je situace méně stabilní.

Zastupitelstvo KK má celkem 45 křesel, rozložení dle politických stran je následující.

**Obrázek 1: rozdělení křesel v zastupitelstvu Karlovarského kraje**



Zdroj: Volby.cz, 2020 (stav leden 2021)<sup>1</sup>

V čele kraje je hejtman Ing. Petr Kulhánek z Koalice STAN, TOP 09 a VPM. Rada Karlovarského kraje má aktuálně 9 členů – Koalice STAN, TOP 09 a VPM - 2 křesla, Česká pirátská strana - 2 křesla, MÍSTNÍ HNUTÍ NEZÁVISLÝCH ZA HARMONICKÝ ROZVOJ OBCÍ A MĚST - 2 křesla, Koalice ODS a KDU-ČSL s podporou soukromníků - 2 křesla a Sdružení nezávislých kandidátů 1 - 1 křeslo. (stav leden 2021)<sup>2</sup>

Z hlediska strategického je strategickou vizí Karlovarského kraje podle Programu rozvoje KK 2021+:

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

<sup>1</sup> Karlovarský kraj, 2021b

<sup>2</sup> Karlovarský kraj, 2021a)

Aktuálními globálními cíli KK jsou:

- Růst ekonomické konkurenceschopnosti kraje.
- Růst atraktivity kraje pro jeho obyvatele, investory a návštěvníky.
- Intenzivnější přeshraniční a meziregionální vztahy.

Program rozvoje Karlovarského kraje na období 2021–2027 je tedy členěn na několik úrovní. Strategická část je rozčleněna do 8 prioritních os v návaznosti na výše uvedené globální cíle:

- PO 1 – Hospodářsky prosperující a atraktivní region.
- PO 2 – Lázeňství, cestovní ruch, kultura.
- PO 3 – Vzdělávání a sport.
- PO 4 – Sociální oblast a zdravotnictví.
- PO 5 – Životní prostředí, zemědělství, energetika.
- PO 6 – Doprava.
- PO 7 – Správa, ochrana a rozvoj území.
- PO průřezová – Image (kraje).

## 2.2 Ekonomické prostředí a infrastruktura

### 2.2.1 Ekonomické prostředí

Hospodářství kraje je velmi rozmanité. Některá z odvětví jsou pro kraj tradiční. Mezi významná odvětví řadíme, textilní a oděvní průmysl, automobilový průmysl, potravinářský průmysl, strojírenství a kovovýrobu, chemický průmysl a těžbu nerostných surovin. Mezi tradiční řemesla (obory) v Karlovarském kraji patří výroba skla, porcelánu a keramiky, a také hudebních nástrojů, která mají svůj potenciál i v kontextu důrazu na kreativní ekonomiku. Cestovní ruch je významným odvětvím kraje, podílí se zhruba 10 % na tvorbě HDP kraje, což je nejvíce ze všech krajů. Karlovarský kraj je bohatý jak na přírodní, kulturní, tak historické atraktivity. Klíčovým produktem cestovního ruchu je lázeňství, příp. zdravotní cestovní ruch. Kromě cestovního ruchu a služeb je kraj známý díky výrobě porcelánu a skla. V kraji se těží a zpracovává hnědé uhlí (Sokolovsko) – těžba je nicméně utlumována, keramické jíly, aragonit (vrítdlovec a hrachovec) a velmi důležité jsou zásoby minerálních a léčivých vod.<sup>3</sup>

Sokolovsko je tradiční průmyslovou oblastí kraje. Důležité bylo a je pro energetiku, těžbu uhlí, chemický a strojírenský průmysl, textilní a oděvní průmysl a výrobu stavebních hmot. V současnosti dochází k restrukturalizaci směrem k novým průmyslovým odvětvím (elektrotechnika a elektronika). Regenerace regionu je směřována do oblasti životního prostředí (revitalizace krajiny), volnočasových aktivit (golfová hřiště, parky), rezidentní oblasti (lokality pro bydlení) a na nové podnikatelské aktivity. Zpracovatelský průmysl je dále soustředěn na Ostrovsku, kde najdeme především strojírenský, elektrotechnický, dřevozpracující a elektrotechnický průmysl. Na Chebsku je zastoupeno strojírenství, výroba hudebních nástrojů, výroba keramických a stavebních hmot. Ašsko je známo textilním a oděvním průmyslem a je zde zastoupeno také strojírenství. Nově se zde rozvíjí průmysl zpracování plastových hmot. Kraslicko je známé výrobou hudebních nástrojů.<sup>4</sup> V Karlovarském

<sup>3</sup> Karlovarská agentura rozvoje podnikání, 2018

<sup>4</sup> Investiční příležitosti v Karlovarském kraji, 2018b

kraji nejsou dostatečně rozvinuty klastry. V řadě obcí jsou k dispozici nevyužívané průmyslové objekty (brownfieldy), např. Aš, které skýtají možnost pro rozvoj.

Nezaměstnanost dosahovala k datu 31. 3. 2021 hodnoty 6,06 %, což je nad průměrnou nezaměstnaností ČR (průměrná nezaměstnanost ČR je ke stejnému datu 4,24 %). Na jedno pracovní místo připadalo 2,68 uchazeče o zaměstnání.<sup>5</sup> Tabulka č. 2 ukazuje počet zaměstnaných osob podle toho, v jakém odvětví pracovali ke konci roku 2020.

**Tabulka 2: Zaměstnanost podle CZ – NACE, 4. kvartál 2020, v tisících zaměstnanců**

Odvětví CZ – NACE	ČR celkem	%	Karlovarský kraj	%
Zaměstnaní celkem (tis. osob)	5 216,4		139,5	
Zemědělství, lesnictví a rybářství	137,6	2,6	3,5	2,5
Těžba a dobývání	33,5	0,6	3,9	2,8
Zpracovatelský průmysl	1 377,6	26,4	37,8	27,1
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu	60,7	1,2	1,4	1,0
Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	64,4	1,2	2,5	1,8
Stavebnictví	397,8	7,6	10,6	7,6
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motor. vozidel	577,2	11,1	14,6	10,4
Doprava a skladování	317,1	6,1	9,5	6,8
Ubytování, stravování a pohostinství	163,2	3,1	7,7	5,5
Informační a komunikační činnosti	196,0	3,8	1,9	1,4
Peněžnictví a pojišťovnictví	117,0	2,2	x	.
Činnosti v oblasti nemovitostí	39,8	0,8	1,3	1,0
Profesní, vědecké a technické činnosti	257,7	4,9	4,5	3,2
Administrativní a podpůrné činnosti	129,7	2,5	3,1	2,2
Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	342,7	6,6	10,0	7,2
Vzdělávání	366,2	7,0	8,5	6,1
Zdravotní a sociální péče	411,8	7,9	11,8	8,5
Kulturní, zábavní a rekr. činnosti	89,0	1,7	2,5	1,8
Ostatní činnosti	95,6	1,8	2,2	1,5
Činnosti domácností jako zaměstnavatelů	39,5	0,8	1,5	1,1

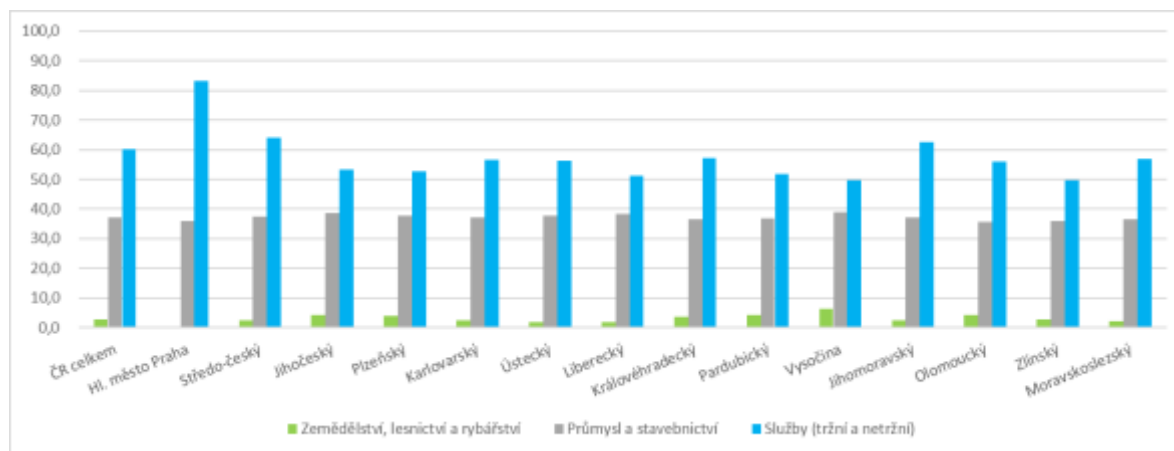
*Zdroj: Statistický bulletin – Karlovarský kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2020 (ČSÚ, 2020c)*

Dle Tabulky 2 je největší počet zaměstnaných ve zpracovatelském průmyslu, což odpovídá i procentu zaměstnaných celorepublikově. Procentuálně je v celorepublikovém srovnání méně zaměstnaných v odvětví: profesní, vědecké a technické činnosti; administrativní a podpůrné činnosti; informační a komunikační činnosti; velkoobchod a maloobchod a opravy motorových vozidel. Oproti tomu vyšší zastoupení má kraj např. v odvětví: zdravotní a sociální

<sup>5</sup> Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, 2021

péče; doprava a skladování; zásobování vodou a činnosti spojené se zacházením s odpady; těžba a dobývání.

**Obrázek 2: Zaměstnaní dle sektorů v krajích, 4. kvartál 2020 v %**



Zdroj: Statistický bulletin – Karlovarský kraj - 4. čtvrtletí 2020 (ČSÚ, 2020c)

V Karlovarském kraji (viz Obrázek 2) je vyšší podíl sektoru služeb než v některých dalších krajích, naopak podíl průmyslu a stavebnictví je mírně nižší.

**Tabulka 3: Zaměstnanost v Karlovarském kraji v letech 2016-2020 podle sektoru hospodářství v %**

Sektory hospodářství	2016	2018	2020 (4Q)
Zemědělství, lesnictví a rybářství, těžba a dobývání	5,4	5,3	5,4
Průmysl a stavebnictví	36,5	36,5	37,5
Tržní a netržní služby	56,9	56,7	56,7
Celkový počet zaměstnaných (tis.)	146, 4	151,8	139,5

Zdroj: Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2019 (ČSÚ, 2019), Statistický bulletin – Karlovarský kraj – 4. kvartál 2020 (ČSÚ, 2020c)

Tabulka 3 ukazuje, že sektorem s největším počtem zaměstnaných lidí jsou tržní a netržní služby. Nejméně pracovníků je zaměstnáno v zemědělství a těžbě. Současná ekonomika KK se vyznačuje poměrně velkým podílem sektoru služeb. Toto souvisí se specifickým kraje, kterým je lázeňství a cestovní ruch. Vysoký podíl služeb však kromě vlivu lázeňství nevypovídá o vyspělosti KK. Ve výkonnosti ve skupině tržních služeb, kam patří především služby s vyšší přidanou hodnotou, jako jsou informační, komunikační, vědecké a technické činnosti, kraj výrazně zaostává oproti průměru České republiky.<sup>6</sup> Z Tabulky 3 je patrné, že podíl zaměstnaných v primárním sektoru je stabilní a mírně roste podíl zaměstnaných v průmyslu a stavebnictví. Dále je také zřetelný pokles počtu zaměstnaných v roce 2020.

Také pro KK platí, stejně jako pro celou ČR, že je zde nízká produktivita práce. Dále jsou také v malé míře využívány flexibilní formy práce.

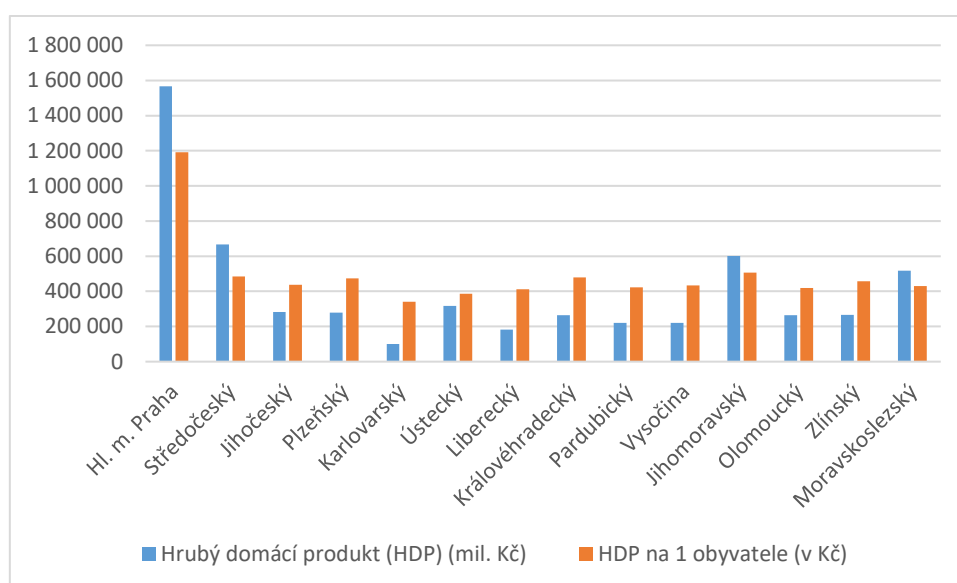
Ohledně nezaměstnanosti v jednotlivých okresech kraje je na tom nejlépe okres Cheb, ve kterém je nezaměstnanost 4,56 % (k datu 30. 4. 2021). K této hodnotě pozitivně přispívá

<sup>6</sup> Karlovarská agentura rozvoje podnikání, 2018

poloha města Cheb a průmyslová zóna v jeho blízkosti. Díky blízkosti hranic řada rezidentů města dojíždí za prací do Německa. Oproti tomu je na tom nejhůře okres Sokolov (6,42 %), okres Karlovy Vary následuje s 6,71 % nezaměstnaných (k datu 30. 4. 2021).<sup>7</sup>

V okrese Karlovy Vary se projevuje vliv koronavirové pandemie (problémy v oblasti lázeňství a cestovního ruchu). I když se v okrese Sokolov vyskytují velké společnosti jako například Synthomer a.s. či Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., je zde velký nedostatek pracovních míst a nezaměstnanost má strukturální charakter. Vyšší míra nezaměstnanosti je způsobena vývojem tamního chemického průmyslu, kdy některé závody ztrácely svou stabilitu a často měnily své vlastníky. Ruku v ruce s tím docházelo i k postupnému snižování počtu zaměstnanců. Kvůli útlumu těžby snižuje počty svých zaměstnanců i společnost Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., což také přispívá k navýšení nezaměstnanosti.

**Obrázek 3: Celorepublikové srovnání HDP na obyvatele (2019)**



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ – Makroekonomické ukazatele – mezikrajské srovnání (ČSÚ, 2021)

Z Obrázku 3 je zřejmé, že v roce 2019 byl hrubý domácí produkt celkový i v přepočtu na obyvatele kraje nejnižší ze všech krajů v České republice (HDP byl 100 680 mil. Kč a v přepočtu na 1 obyvatele byl 341 512 Kč).

Hrubý domácí produkt mezi lety 2000–2019 rostl, ale tempo růstu bylo pomalé, 1,2–1,7 % ročně. To je patrné i z Obrázků 4 a 5. V porovnání s ostatními kraji (mimo Prahu) je dynamika růstu HDP téměř beze změn.<sup>8</sup>

Negativní vývoj mají další významné proměnné ekonomiky. Hlavní příčiny tohoto vývoje a současného postavení kraje v rámci národní ekonomiky patří nízká produktivita práce, málo vyspělá struktura jeho ekonomiky s velkým podílem odvětví výroby s malou přidanou hodnotou, malý příliv zahraničních investic, malý podíl vysokoškolsky vzdělaných a vysoce kvalifikovaných lidí, absence výzkumné a vývojové základny v kraji. Svou roli hraje i poloha a charakter osídlení kraje.<sup>9</sup>

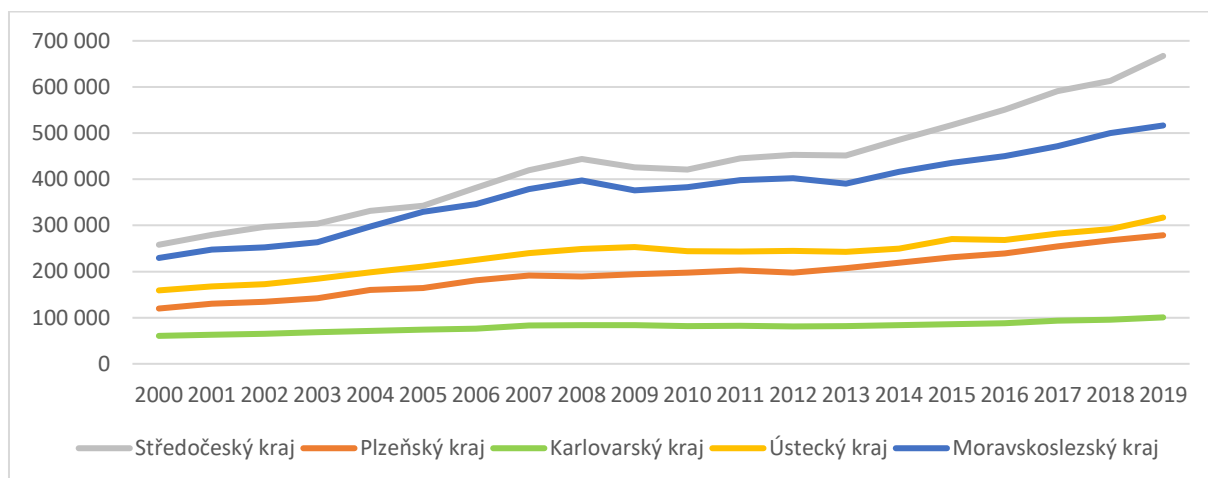
<sup>7</sup> Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech, 2021

<sup>8</sup> Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017, 2018d, 2020i

<sup>9</sup> Karlovarská agentura rozvoje podnikání, 2018, s. 4

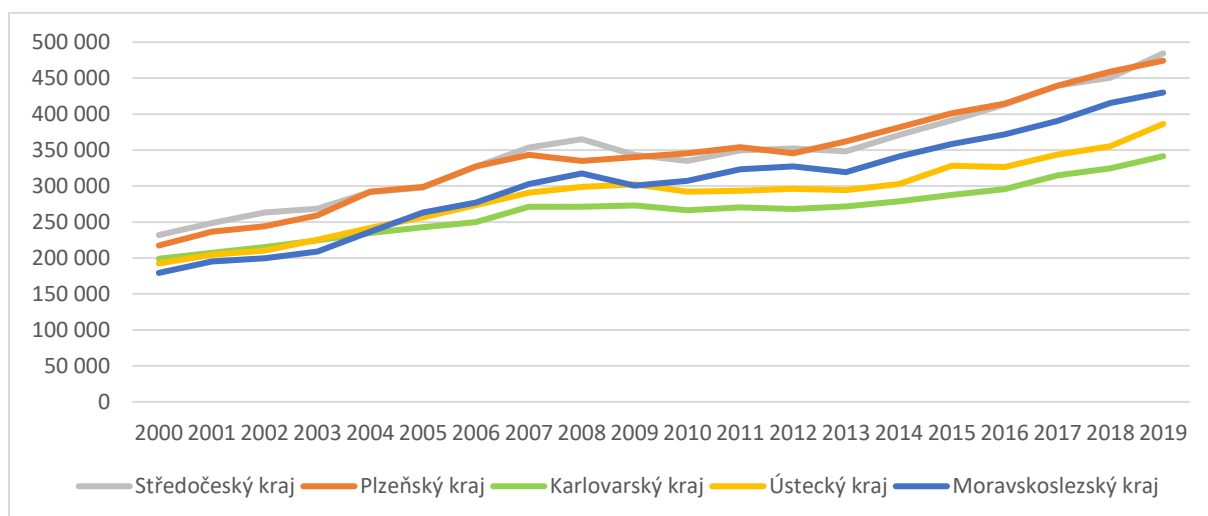


**Obrázek 4: Vývoj růstu HDP v sousedních a strukturálně postižených krajích v letech 2000–2019, v běžných cenách (v mil. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

**Obrázek 5: Vývoj růstu HDP na 1 obyvatele v sousedních a strukturálně postižených krajích v letech 2000–2019, v běžných cenách (v Kč)**



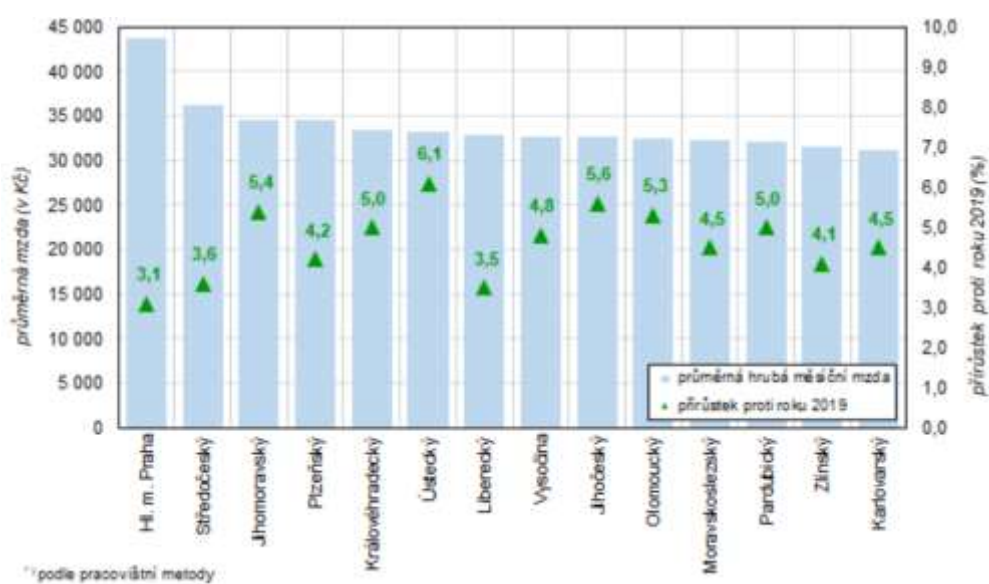
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Čistý disponibilní důchod domácností dosahuje také velmi nízkých hodnot. Průměrný čistý disponibilní důchod domácností na jednoho obyvatele činil v České republice v roce 2019 částku 268 108 Kč. KK byl o 9,4 % pod daným průměrem (242 837 Kč) a mezi kraji se nachází na 10. místě.<sup>10</sup>

Průměrné mzdy jsou v Karlovarském kraji nejnižší ze všech krajů České republiky a jsou přibližně na 87,5 % průměru České republiky. Ve 4. čtvrtletí roku 2020 byla průměrná hrubá měsíční mzda na přepočteného zaměstnance 34 200 Kč. Pro srovnání v Ústeckém kraji to bylo 36 585 Kč, v Plzeňském kraji 37 839 Kč a v Praze 45 944 Kč.

<sup>10</sup> ČSÚ, 2020d

Obrázek č. 6: Průměrné mzdy za kraje 2020



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ – Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020 (ČSÚ, 2020j)

Registrovaných ekonomických subjektů je v kraji k 31. 12. 2020 73 977 což představuje 2,52 % z republikového podílu. Obchodních společností je 10 057 (2 %) a fyzických osob 54 709 (2,7 %). Jak ukazuje Tabulka 4, celkový počet ekonomických subjektů v Karlovarském kraji od roku 2013 klesá. Pokud se zaměříme na jednotlivé právní formy, počet obchodních společností vzrostl ve sledovaném období o cca 782 subjektů. Počet fyzických osob podnikajících podle Živnostenského zákona se zvýšil cca o 986 subjektů, stejně tak počet podnikatelů v zemědělství vzrostl o 224 subjektů, a to i přes pandemickou situaci a její dopad na ekonomickou aktivitu podnikajících subjektů.

Tabulka 4: Počet registrovaných podnikatelských subjektů v Karlovarském kraji 2013–2020

Rok	Celkem	Obchodní společnosti		Družstva	Státní podniky	Fyzické osoby		
		Celkem	z toho akciové společnosti			soukromí podnikatelé podnikající dle ŽZ	zem. podnikatelé	soukromí podnikatelé podnikající dle jiných zák.
2020	73 977	10 057	270	120	5	52 082	794	1 833
2019	74 190	10 425	293	128	5	51 972	772	1 888
2018	75 198	10 263	299	129	5	51 883	754	3 135
2017	75 620	10 248	305	129	5	52 277	740	3 207
2016	75 772	9 978	297	133	6	51 849	717	4 111
2015	75 921	9 715	292	137	5	51 827	713	4 560
2014	76 602	9 466	287	134	6	51 916	606	5 229
2013	76 802	9 275	292	138	6	51 096	570	6 380

Zdroj: ČSÚ: Statistická ročenka Karlovarského kraje 2018d, 2019, 2020

Spotřebitelské ceny v KK jsou také jedním z faktorů, které přímo ovlivňují jak rezidenty, tak návštěvníky dané lokace. Na základě analýzy spotřebitelských cen u vybraných produktů

a služeb za rok 2018 vyšlo, že u 46 % produktů jsou ceny v Karlovarském kraji vyšší, než je celorepublikový průměr.<sup>11</sup>

Dále na základě zprůměrovaných dat ČSÚ z let 2017–2019 je patrné, že v KK kupní cena 2 506 Kč/m<sup>3</sup>) u rodinného domu je pátá nejvyšší ze všech krajů ČR (nejdražší Praha má 3,7krát vyšší ceny), přesto je pod průměrem České republiky. Naopak kupní cena bytů je v KK druhá nejnižší v celé ČR (14 785 Kč/m<sup>3</sup>). Nižší kupní cena byla pouze v Ústeckém kraji (9 019 Kč/m<sup>3</sup>), průměr ČR je pak 26 514 Kč/m<sup>3</sup>. Poslední kategorií jsou bytové domy. U tohoto typu nemovitostí skončil KK s kupní cenou 2 445 Kč/m<sup>3</sup> jako čtvrtý nejdražší kraj, nicméně i tak byla kupní cena bytových domů nižší než průměr celé ČR.<sup>12</sup> V rámci kraje je z posledních dostupných dat nejdražší pořízení bytu v okrese Karlovy Vary (21 739 Kč/m<sup>3</sup>). Pořízení rodinného domu vyjde nejdražší v okrese Cheb (2 822 Kč/m<sup>3</sup>). Lze tedy konstatovat, že při mezikrajském srovnání z hlediska ceny bytových jednotek je bydlení v Karlovarském kraji poměrně dostupné a oproti celorepublikovému průměru také skoro o polovinu levnější. Nízká je intenzita bytové výstavby, ale relativně pozitivní je, že až tři čtvrtiny obyvatel žijí ve vlastním bytě či domě. Trh s nemovitostmi v kraji je nicméně heterogenní. Odlišná situace je v centrech lázeňských měst (především v Karlových Varech a Mariánských Lázních) a ve zbytku regionu.

KK nabízí historický, kulturní i přírodní potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Významná je tradice a prestiž tzv. lázeňského trojúhelníku (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně). Atraktivitu oblasti dále umocňuje zápis Hornické kulturní krajiny Krušnohoří na seznam Světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO v roce 2019 a o zápis stále usiluje Západočeský lázeňský trojúhelník. Fakt, že se jedná o turistický region, dokazuje počet návštěvníků, kteří v destinaci přenocovali. Počet přenocování pro rok 2019 činil 5 400 134 a průměrná doba přenocování činí 4,5 nocí, což je s odstupem nejvíce v celé ČR. S tímto počtem přenocování se kraj řadí hned za hlavní město Prahu, kde dosáhl počet přenocování 18 479 653.<sup>13</sup> KK má 523 hromadných ubytovacích zařízení, což řadí kraj na 9. místo v ČR a velký podíl hotelů (240, což představuje téměř 50 % ze všech HUZ v kraji).<sup>14</sup> Celkem kraj nabízí 34 318 lůžek z toho 21 791 lůžek je v ubytovacím zařízení hotelového typu. Samozřejmě v roce 2020 došlo k výraznému poklesu těchto čísel v důsledku koronavirové situace.

### 2.2.2 Infrastruktura

Další silnou stránkou je výhodná poloha kraje podporující mezinárodní spolupráci se sousedním Německem, jakožto zdrojem investorů a návštěvníků. Strategická je i existence mezinárodního letiště v Karlových Varech a vnitrostátních letišť v Chebu, Mariánských Lázních a Toužimi. Na karlovarském letišti se provozují pravidelné (jejich frekvence má spíše snižující se charakter) a charterové lety. Zbývá jsou využívána výhradně pro sportovní a rekreační létání.<sup>15</sup> KK nabízí dobře vybudovanou silniční infrastrukturu (včetně nezaplatněného dálničního koridoru), která spojuje kraj s Německem, dále komunikace napojuje hlavní centra osídlení regionu s Plzní, region také disponuje relativně hustou sítí železnic. Ve věci dopravy mohou obyvatelé kraje využívat integrovaného dopravního systému (IDOK), jenž byl zaveden pro podporu dopravní obslužnosti kraje. Veřejná autobusová doprava nabízí dobré dopravní spojení především mezi většími městy. Místa ležící mimo tato území a místa s nižším počtem

<sup>11</sup> ČSÚ, 2020a

<sup>12</sup> ČSÚ, 2020f

<sup>13</sup> ČSÚ, 2021e

<sup>14</sup> ČSÚ, 2020k

<sup>15</sup> Investiční příležitosti v Karlovarském kraji, 2018a

obyvatel jsou obsluhována podstatně méně. S rozvojem propojení do Středočeského kraje a hlavního města Prahy se oba regiony relativně přibližují. Dostupnost kraje lze ale samozřejmě vnímat i jako slabou stránku.<sup>16</sup> Z hlediska železniční dopravy je důležitá koridorová trať Praha-Plzeň-Cheb, ale i propojení Cheb-Karlovy Vary-Ústí nad Labem. To skýtá potenciál dalšího rozvoje železniční nákladní dopravy, která je i tak poměrně rozvinutá. Z hlediska geografického je poměrně výhodná vzájemná blízkost důležitých měst v kraji, jejichž relativně rychlé propojení umožňují, jak železnice, tak úsek dálnice D6 (Karlovy Vary – Cheb). Silnice první třídy mezi Chebem a Mariánskými Lázněmi má nadregionální význam. Dálnice D6 po svém kompletním dokončení propojí KK s Prahou (očekávané dokončení v roce 2026).

Průmyslové zóny nacházející se v kraji se stále rozrůstají o podniky přinášející nové technologie zjednodušující pracovní procesy a dodržující ekologický program GoGreen (př. DHL Supply Chain Estée Lauder viz Logistika, 2017) a staví se i ekologické průmyslové areály (př. Distribuční centrum Real Digital v Chebu viz <https://transport-logistika.cz/logistika/nejekologictejsi-prumyslova-stavba-sveta-stoji-v-chebu-postavili-ji-panattoni-a-accolade/>). Dále je k dispozici dostatek ploch pro rozvoj podnikání s výhodnou polohou. S výstavbou dalších míst pro podnikání souvisí také nabídka nových pracovních příležitostí, které kraji pomáhají s hospodářskou restrukturalizací.

Velmi slabé (nejnižší v ČR) jsou investice do výzkumu a inovací. Pro příklad v roce 2019 bylo v Karlovarském kraji vynaloženo 325 mil. Kč na výzkum a vývoj. Kraj s druhou nejnižší částkou vynaloženou na výzkum a vývoj, Ústecký kraj, v témže roce dosáhl hodnoty 1 328 mil. Kč.<sup>17</sup>

Mimo statistických ukazatelů měřících vstupy do oblasti vědy a techniky existuje i patentová statistika. Dle statistiky počtu udělených patentů můžeme posoudit úspěšnost výzkumné, vývojové a inovační činnosti v KK, z celkových 369 patentů udělených za rok 2019 v České republice byl přisouzen pouze 1 patent ve prospěch KK. Opět se jedná o nejnižší počet v republikovém srovnání (společně s Olomouckým krajem).<sup>18</sup>

Za nízkou úroveň v oblasti vědy, výzkumu a inovací stojí také nedostatečná základna zaměstnanců pracujících v oblasti výzkumu a inovací, s 415 pracovníky zaujímá kraj opět poslední příčku.<sup>19</sup> Jistou měrou k tomu přispívá i odchod talentovaných středo- a vysokoškoláků mimo region.<sup>20</sup> Na území kraje sídlí pouze jedna veřejná výzkumná instituce – v roce 2019 Karlovarským krajem založený Institut lázeňství a balneologie, v.v.i.

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

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

---

<sup>16</sup> Aktualizace vstupní analýzy strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje MMR, 2020

<sup>17</sup> ČSÚ, 2020g

<sup>18</sup> ČSÚ, 2020g

<sup>19</sup> ČSÚ, 2020g

<sup>20</sup> Mepco, 2017a

Příležitostí pro kraj může být trend podpory výzkumu a investic ze strany státu. Tento trend by napomohl hlavně menším podnikům ve snaze zavedení modernějších technologií. Dále by mohla být uskutečněna podpora vysokoškolských studentů začleněním do praxe během doby jejich studia, a po jeho ukončení nástup do plného pracovního úvazku, či navázání spolupráce místních podniků s vysokými školami z okolních krajů, přičemž by došlo ke zvýšení podílu kvalifikované a vysokoškolsky vzdělané pracovní síly, a zlepšení problematiky odlivu absolventů. Také podpora a rozvoj podnikavosti mezi studenty může zvyšovat vnímání inovačního ekosystému. Dále by mělo docházet k postupnému zvyšování kvality vzdělávání, větší orientace výuky na informační technologie a systémy. Příležitostí pro kraj by rozhodně bylo navýšování průměrné mzdy z důvodu stále klesající nezaměstnanosti. Rezidenti zkoumaného území by mohli uvažovat o začátku podnikání, a to zejména z důvodu nízké konkurence (velkého potenciálu vzhledem k nízké úrovni současných podnikatelských subjektů). Pro rozvoj podnikání by přispěl rozvoj informačního servisu, poradenská činnost a pobídky finančního rázu.<sup>21</sup> V současné době KK poskytuje stipendia studentům VŠ, kteří se zaváží, že budou po určitou dobu po absolvování studia působit na území Karlovarského kraje s preferencí lékařských a pedagogických oborů.<sup>22</sup>

Hrozba by mohla nastat v období hospodářské recese, kdy by došlo k odlivu investorů v oblastech průmyslových zón a útlumu výroby. Nejistá je i budoucnost těžby hnědého uhlí a koncepce vývoje jejích limitů. Problémem je také nadměrná produkce absolventů škol v oborech, které jsou nesourodé se zaměřením regionální ekonomiky.

Do oblasti infrastruktury lze řadit i oblast školství a zdravotní péče. Z hlediska zdravotní péče samozřejmě v kraji chybí některá specializovaná pracoviště, která se primárně soustřeďují v České republice do větších měst a typicky fakultních nemocnic (společně s Pardubickým krajem pak KK vykazuje nejvyšší míru hospitalizovaných obyvatel mimo území kraje). Zároveň jsou v mnoha místech nedostupné některé specializace ambulantních lékařů, stejně jako je dlouhodobý nedostatek personálu ve zdravotnických zařízeních. Trendově je to situace podobná či mírně horší jako na ostatních perifernějších či venkovských územích České republiky. V tomto případě ještě znásobena příhraniční polohou, protože mnoho zdravotnického personálu pracuje v sousedním Bavorsku či Sasku, rozdíl mezi platy a relativně snadný dojezd vytváří další tlak na již tak složitou celorepublikovou situaci. V oblasti školské infrastruktury je dlouhodobě pociťována neexistence veřejné vysoké školy se sídlem v kraji, jakkoli zde působí subjekty se sídlem v jiných krajích a například Fakulta ekonomická ZČU v Chebu vlastně v kraji byla založena. Další vysoká škola s pobočkou v Karlovarském regionu je od roku 2016 soukromá Vysoká škola finanční a správní (VŠFS), která jako jediná poskytuje bakalářské a magisterské studium v KK a dále nabízí možnost výzkumu a vývoje subjektům KK. Kapacity v mateřském, základním a středním školství nijak nevybočují ze situace v České republice, jakkoli se samozřejmě může na obecné rovině situace odlišovat. V oblasti středního školství je poslední dobou podporováno, v rámci několika projektů, duální vzdělávání.

## 2.3 Sociokulturní prostředí

Počet obyvatel kraje podle ČSÚ k 31. 12. 2020 čítal 293 311 obyvatel. Obyvatelé KK tvoří 2,74 % obyvatel celé republiky. Počet obyvatel v kraji meziročně klesá z 294 896 obyvatel v roce 2018

---

<sup>21</sup> Mepco, 2017a

<sup>22</sup> Karlovarský kraj, 2020

na 294 664 obyvatel v roce 2019, zatímco počet obyvatel celé ČR roste (např. k 1. 1. 2019 bylo obyvatel ČR 10 649 800 a k 31. 12. 2020 10 701 777). Cizinců, mimo těch s platným azylem, bylo na konci roku 2019 v kraji 21 278 (o 615 více než v roce 2018 a o 1 320 více než v roce 2017), což tvoří 3,59 % z počtu cizinců v ČR, což je s ohledem na podíl celkového počtu obyvatelstva nadproporcionální. Průměrný věk obyvatel je 43,3 let (mírně vyšší než průměr ČR). Živě narozených je na 1 000 obyvatel 9,1 a zemřelých 13,7. Projevuje se zde tedy větší přirozený úbytek obyvatelstva.<sup>23</sup>

Kraj se potýká delší dobu s odlivem mozků do zahraničí (Německo) nebo dalších krajů České republiky (především Praha, Plzeňský, Středočeský nebo Jihomoravský kraj).<sup>24</sup> Zároveň se zde vyskytuje hrozba imigrace sociálně slabších obyvatel vyvolávající sociální problémy, a to především z důvodu vyhledávání levné pracovní síly pro obsazení pracovních míst do nově vzniklých průmyslových areálů. Dle dotazníkového šetření (2017) téměř 82 % respondentů studujících v kraji neplánuje žít v dané obci po většinu svého života, a to z důvodu nepřizpůsobivých obyvatel a sociálně-patologických jevů s nimi spojených. Dále si více než polovina dotazovaných myslí, že KK není v současné době příznivý pro založení rodiny.<sup>25</sup>

Celkově počet obyvatel v kraji klesl o 1 353 obyvatel (2020 vs 2019) na stav 293 311 obyvatel v roce 2020. Tabulka 5 ukazuje věkové složení obyvatel kraje v roce 2020, která ukazuje, že procento osob postproduktivním věku převyšuje počet dětí. Obdobně jako v jiných krajích má obyvatelstvo méně příznivé věkové složení, v předproduktivním věku se nachází pouze 15,1 % obyvatelstva, v produktivním věku pak zhruba 63,8 %, a poproduktivního věku dosahuje téměř 20,6 % populace, což do budoucna povede k růstu ekonomické zátěže systému důchodového zabezpečení a problémům ve financování zdravotní péče. Podíl přistěhovalých stejně jako vystěhovalých činil za stejné období 1,0 %. V předchozích letech byl podíl přistěhovalých i vystěhovalých vyšší. Celkový populační odliv představuje 0,5 %. Podíl živě narozených činil 0,9 % v roce 2020. Za rok 2020 se na území KK narodilo 2 682 dětí, došlo tedy k poklesu oproti předešlému roku (o 145). Z celkového počtu narozených dětí se jich 62,7 % narodilo mimo manželství (mírné snížení oproti roku 2019). Jde o druhý nejvyšší podíl v rámci celé České republiky, vyšší podíl vykazuje pouze Ústecký kraj (62,8 %). Slabou stránkou je nízký věk dožití obyvatel. V republikovém srovnání mají obyvatelé kraje druhou (muži) a třetí (ženy) nejnižší naději dožití, obyvatelé se v průměru dožívají věku 74,5 roku u mužů, a u žen je to 80,0 let.<sup>26</sup> Tento stav může indikovat horší kvalitu zdravotní péče v kraji.

**Tabulka 5: Věkové složení obyvatel Karlovarského kraje v roce 2020**

0-14 let	15-64 let	65 a více let
15,1 %	63,8 %	20,6 %

*Zdroj: ČSÚ: Statistická ročenka Karlovarského kraje, 2021*

Ve srovnání s většinou ostatních krajů ČR disponuje KK podstatně nižším podílem vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. Nízká nabídka vysokoškolského vzdělávání způsobuje odliv talentovaných lidí mimo KK. Vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří pochází z KK, po studiu raději zůstávají v regionech, kde studovali. Přetrvává zde záporná bilance migrace kvalifikovaných lidských zdrojů. Což je právě jeden z klíčových problémů místních firem –

<sup>23</sup> ČSÚ, 2020b

<sup>24</sup> Analýza příčin odchodu pracovní síly z Karlovarského kraje, 2017

<sup>25</sup> Mepco, 2017a

<sup>26</sup> ČSÚ, 2020b

nedostatek vysoce kvalifikovaných profesionálů s adekvátní praxí. Jak vyplývá z Analýzy příčin odchodu pracovní síly z KK, nejvíce se lidé usazují v Praze, Plzeňském (hlavně Plzni) a Středočeském kraji. Zajímavou lokalitou pro život je také město Brno. Hlavním důvodem odchodu z kraje je studium a zaměstnání spolu s finančním ohodnocením, dále jsou to lepší možnosti trávení volného času a dopravní dostupnost. Avšak dle stejné analýzy by potenciální studenti měli zájem o širší nabídku vysokých škol, zejména pak technického zaměření, která by dosahovala vysoké prestiže. Pokud by kraj dokázal poptávku uspokojit, studenti by neměli důvod KK z důvodu nabytí vzdělání opouštět, a po absolvování by s největší pravděpodobností uplatnili své vědomosti v některé z místních firem. Dalšími žádanými studijními obory jsou dle zmiňovaného výzkumu pedagogika, všeobecné lékařství a přírodovědné obory.<sup>27</sup> Podle Statistické ročenky Karlovarského kraje 2020 je v kraji 12,51 % vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. V celé České republice je to 16,2 %. Zajímavé je, že v rámci KK činí podíl žen s VŠ vzděláním 58,7 % na všech osobách s VŠ vzděláním, v rámci ČR je to 51,9 %. Spíše negativním aspektem je pak vyšší podíl osob ve věku 45–64 let v Karlovarském kraji (35,3 % všech vysokoškolsky vzdělaných, v ČR je to 30 %) oproti věkové kohortě 15–44 let (50,5 % všech vysokoškolsky vzdělaných, v ČR je to 55,2 %), což indikuje potenciální problém v budoucnu.<sup>28</sup>

Tabulka 6 ukazuje počet absolventů se vztahem ke KK a podle místa studia v roce 2019.

**Tabulka 6: Počet absolventů vysokoškolských škol v roce 2019**

Stupeň studia podle místa studia (absolventi VŠ v kraji)	
Bakalářský	84
Navazující magisterský	49
Stupeň studia podle místa trvalého bydliště (absolventi VŠ z kraje)	
Bakalářský	545
Magisterský	74
Navazující magisterský	453
Doktorský	23

Zdroj: ČSÚ: Statistická ročenka Karlovarského kraje, 2020

Tabulka 7 ukazuje počet vysokoškolských studentů s trvalým bydlištěm v KK v členění podle oborů vzdělávání. Počet studentů VŠ na obyvatele kraje tvoří v KK 1,6 % zatímco průměr ČR je 2,2 %.

**Tabulka 7: Počet vysokoškolských studentů z Karlovarského kraje dle oborů v roce 2019**

Obor vzdělávání	Počet
Vzdělávání a výchova	596
Umění a humanitní vědy	435
Společenské vědy, žurnalistika a informační vědy	46
Obchod, administrativa a právo	1181
Přírodní vědy, matematika a statistika	350
Informační a komunikační technologie	260
Technika, výroba a stavebnictví	708
Zemědělství, lesnictví, rybářství a veterinářství	149

<sup>27</sup> Mepco, 2017a

<sup>28</sup> ČSÚ, 2020b

Zdravotní a sociální péče, péče o příznivé životní podmínky	601
Služby	265
<i>Studenti celkem</i>	<i>4961</i>

Zdroj: ČSÚ: Statistická ročenka Karlovarského kraje, 2020

Z Tabulky 7 je patrné, že nejvíce studentů VŠ studuje obchod, administrativu a právo; dále je to technika, výroba a stavebnictví následovaná zdravotní a sociální péčí a na čtvrtém místě je to vzdělávání a výchova.

KK je zároveň atraktivním krajem pro cizince, ať už se jedná o návštěvníky v rámci cestovního ruchu nebo cizince přijíždějící za jiným účelem. Nejčastěji se jedná o cizince z Vietnamu, kteří sem přijíždějí za prací a cizince z Německa, Ukrajiny, Ruska a Slovenska, kteří se zde rekreují, případně zde také trvale žijí.

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

**Tabulka 8: Procentuální rozdělení cizinců v jednotlivých okresech za rok 2019**

	Cizinci celkem	Vietnam	Ukrajina	Německo	Slovensko	Rusko
Karlovarský kraj	21 278	6 562	3 392	2 641	2 367	2 128
Karlovy Vary	9 813	37,53 %	56,37 %	40,93 %	33,59 %	77,30 %
Cheb	8 370	50,96 %	31,99 %	32,6 %	38,78 %	16,12 %
Sokolov	3 095	11,51 %	11,65 %	26,47 %	27,63 %	6,58 %

Zdroj: ČSÚ: Statistická ročenka Karlovarského kraje, 2020

Ve věci sociokulturního prostředí je relativně silnou stránkou celkový počet dopravních nehod a trestných činů, i když při přepočtu na 1 000 obyvatel se situace mírně proměňuje. Poměrně vysoká je ale objasňenost trestných činů (6. nejlepší kraj).<sup>29</sup>

V oblasti lázeňského trojúhelníku se každoročně koná několik významných kulturních akcí. K těm nejtradičnějším patří zahajování lázeňské sezóny, kdy městy prochází průvod, svítí se prameny, probíhají mše a koncerty. Zahájení sezón v lázeňských centrech probíhá vždy v průběhu května. Velmi prestižní akcí konající se v Karlových Varech je Mezinárodní filmový festival, který každoročně prezentuje až 200 filmů z celého světa. V Mariánských Lázních je nabízen zájemcům vážné hudby Chopinův festival s vystoupením známých interpretů a dirigentů z celého světa, pro oživení zvyků, tanců a lidové hudby KK, se koná Karlovarský folklorní festival.<sup>30</sup>

Pro sportovní vyžití je KK celkem dobře vybaven. Zájemci o cyklistiku zde mohou objevit téměř 2 000 km značených tras. Díky zachovalé přírodě a nabídce zajímavých lokalit jsou rozvinuté i naučné a turistické stezky, zmínit můžeme například Naučnou stezku Božídarské rašeliniště, Horní Blatnou či Kladskou. Oblíbenosti se také těší golf (10 golfových hřišť ze 100 v ČR), vodáctví (řeka Ohře je jednou z nejnavštěvovanějších řek v ČR, nicméně infrastruktura pro vodáky skýtá prostor pro zlepšení) i zimní sporty. V oblasti sportovních aktivit má kraj

<sup>29</sup> ČSÚ, 2020b

<sup>30</sup> Štemberová, 2017



i poměrně dobrou a moderní infrastrukturu jak pro indoorové, tak pro outdoorové sporty (např. Skipark Klínovec je díky 47 km sjezdovek největší lyžařský areál v České republice).

Kraj disponuje nabídkou 135 knihoven, 26 muzeí, 10 kin a 6 významnějšími galeriemi. V rámci celorepublikového srovnání tato čísla nejsou příliš vysoká.<sup>31</sup> Obyvatelstvo kraje pořádá jen omezeně občanské akce a vykazuje známky slabé sociální soudržnosti. Tato problematika je spojena s úbytkem obyvatelstva během a po 2. světové válce, kdy byla většina obyvatelstva obměněna. Zároveň spíše chybí akce (vzdělávací, komunitní), možnosti kulturního vyžití v průběhu celého roku, a zvláště ty pro cílovou skupinou mládeže, mladých lidí.

K příležitostem můžeme zařadit trend podpory komunitních akcí, posilování a upevnění soudržnosti obyvatelstva. Obecně se obyvatelstvo ČR postupně stále více zajímá o nové technologie, obnovitelné zdroje a snaží se žít zdravým životním stylem. Není to sice specifické pro KK, ale při nastavování komunikačních apelů je to třeba vzít v potaz. V kraji existuje poměrně rozvinutý sektor aktivních nestátních neziskových organizací, které mají potenciál pro spolupráci nejen v oblasti marketingu kraje.

## 2.4 Technologické prostředí

Hospodářské zaostávání KK je provázeno zcela minimální inovační aktivitou místních firem. Ačkoliv v kraji schází významnější veřejná výzkumná instituce, nejzávažnějším problémem je zcela minimální rozsah výzkumných a vývojových aktivit v podnikovém sektoru (např. počet výzkumných pracovníků je 25x nižší, než je průměr ČR). Pokud bude tato situace přetrvávat a nedojde k intenzivnímu rozvoji inovačně zaměřeného podnikání, lze očekávat další prohloubení ekonomického zaostávání kraje.<sup>32</sup> Dle výsledků analýzy aktuálních potřeb aktérů inovačního prostředí KK je za klíčovou překážku bránící podnikům inovovat vnímán nedostatek vlastních finančních zdrojů. K nejproblematičtějším patří dále otázka kvalifikovaných pracovníků. Inovace jsou vyvolávány zejména požadavky stávajících odběratelů a až následně motivuje firmy inovovat nevyužitá existující poptávka. Projevuje se zde zásadní vázanost na odběratele z Německa. Mezi další překážky patří nedostatek financí a vybavení pro realizaci inovací, nevhodně nastavený školský systém (obtížná spolupráce s některými SŠ, absence technicky zaměřené VŠ), nedořešená otázka dálničního spojení a další problémy, jakými jsou např. neochota obcí spolupracovat s lokálními společnostmi, legislativní omezení a klientelismus.<sup>33</sup> Podniky v kraji se ve velké míře soustřeďují na výrobu standardizovaných produktů a komponentů s nízkou přidanou hodnotou. Místní firmy pociťují nedostatek vysokoškolsky vzdělaných profesionálů s adekvátní praxí, ale i kvalitně připravených absolventů středních škol, zejména v technických oborech (včetně učňovských). Většina firem v kraji staví svou konkurenční výhodu na snižování nákladů a importování cizího know-how namísto systematické tvorby znalostí a inovací a jejich zhodnocování na trzích. Inovace pro velkou část z nich slouží jako způsob, jak dohnat konkurenci na trhu a nevytváří dlouhodobou perspektivu pro vytváření nových kvalitních pracovních míst. Zahraniční firmy se soustředí na výrobu jednodušších komponent a dílů s relativně nízkou technologickou náročností.

Vliv inovačních aktivit na ekonomiku kraje je dosud velmi slabý. V kraji nepůsobí téměř žádná výzkumná organizace s inovačním potenciálem. Zdejší inovační systém je velmi málo

---

<sup>31</sup> ČSÚ, 2018a

<sup>32</sup> Karlovarský kraj, n.d.c

<sup>33</sup> Mepco, 2017b

provázaný a jednotlivé aktivity příliš roztržštěné. Nízká výkonnost kraje ve VaVal je silně ovlivňována malým počtem inovačně orientovaných firem, které nedisponují většími týmy věnujícími se VaVal aktivitám. Některé místní firmy mírně zvyšují výdaje na VaVal aktivity, což ukazuje na jejich inovační úsilí. Ve firmách, které jsou zapojené do mezinárodních sítí, se uskutečňuje i významný transfer technologií, který není dostatečně zmapován. Veškeré výsledky inovačních aktivit těchto firem jsou předávány zahraničním partnerům, kteří s nimi dále disponují, což mj. znamená, že v tuzemsku tyto aktivity nejsou tak široce prezentovány. Většina inovativních podniků, které i spolupracují s VŠ či jinou vědecko-výzkumnou organizací jsou malé a středně velké domácí firmy. Největší část VaVal aktivit se soustřeďuje do oborů strojírenství, kovovýroba, chemie, elektrotechnika a elektronika, plastikářství, výroba skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot. Síťování mezi firmami a univerzitami nebo vědecko-výzkumnými organizacemi probíhá i přesto, že v kraji jich mnoho nesídlí.<sup>34</sup> Jedinou veřejnou výzkumnou institucí se sídlem v kraji je v roce 2019 Karlovarským krajem založený Institut lázeňství a balneologie, v.v.i. V současné době pokračují jednání o přípravě vzniku Vědeckotechnického parku.

Jak již bylo zmíněno dříve, v roce 2019 bylo investováno v kategorii věda a výzkum celkem 325 mil. Kč (v Ústeckém kraji to je za stejné období 1 328 mil. Kč, v Plzeňském kraji 5 098 mil. Kč), což je zdaleka nejméně z krajů ČR a představuje to 0,3 % podílu na HDP kraje (republikový podíl je 1,9 %). Dále je v KK ze všech ostatních nejméně pracovníků ve výzkumu a vývoji. Ač se počet meziročně postupně zvyšuje, stále jich má KK zdaleka nejméně (245 z 79 245 za celou ČR v roce 2019). V přepočtu na 1 000 zaměstnanců v kraji je to 1,7 pracovníka VaVal (V ČR je to 13,8). Na druhý nejhorší kraj v ČR (Vysočinu) v tomto ohledu ztrácí 911 pracovníků na Ústecký kraj 936 pracovníků.<sup>35</sup> Firmy mají v porovnání s ostatními regiony nejmenší potíže se získáváním veřejné podpory. Jako klíčové nástroje a aktivity na podporu inovačního prostředí jsou identifikovány dle Analýzy aktuálních potřeb aktérů inovačního prostředí KK především: exkurze ve firmách pro studenty, témata na kvalifikační práce, vouchery (kreativní, asistenční, inovační), praxe studentů, informační servis (dotace), duální vzdělávání, stáže žáků, monitoring spolupráce se SŠ a VŠ, stáže pedagogů, přednášky odborníků firmy ve školách, společný marketing, letní školy, analytický servis (průzkumy a analýzy), inovační platformy, a networkingové akce.<sup>36</sup> V rozvoji inovačního ekosystému napomáhá Karlovarská agentura rozvoje podnikání, p.o. pomocí implementace RIS3 strategie.

### 3 Přírodní prostředí

Hlavní předností KK je výskyt přírodních léčivých zdrojů, které udávají regionu lázeňský charakter. Lesnatost kraje (druhý nejlesnatější v ČR) a vysoké množství parků pak dotváří ideální místo pro rekonvalescenci lázeňských hostů. Další předností kraje v oblasti přírodního prostředí je nejnižší produkce komunálního (96 936 t) a podnikového odpadu (208 954 t) v České republice (za celou ČR je vyprodukováno 5 089 161 t komunálního a 24 189 304 t podnikového odpadu). Bohužel v odděleně sbíraných složkách v kg/obyvatele je KK nejhorší s nejmenším množstvím tříděného odpadu (49 kg/obyvatele). Největší podíl na podnikovém odpadu v kraji má stavebnictví (85 705 t) a zpracovatelský průmysl (41 851 t).<sup>37</sup> Kraj vyniká

<sup>34</sup> Karlovarská agentura rozvoje podnikání, 2018

<sup>35</sup> ČSÚ, 2020g

<sup>36</sup> Mepco, 2017b

<sup>37</sup> ČSÚ, 2018c

nejvyšším podílem ekologicky obhospodařované půdy dosahujícím 43 % na celkové zemědělské půdě.<sup>38</sup> Dále dochází ke zlepšování technologií při těžbě hnědého uhlí, s důrazem na snižování vlivu na životní prostředí.

V tabulce 9 je vidět výše investic na ochranu životního prostředí podle zdrojů financování v porovnání s ostatními kraji ČR. Investice na ochranu životního prostředí představovali v KK v roce 2019 315 mil Kč, což je 1,05 % z celkových výdajů ČR a ukazuje, že KK investoval o 42 % méně než předposlední kraj na ochranu svého prostředí.

**Tabulka 9: Investice na ochranu životního prostředí podle zdrojů financování v roce 2019, v tis. Kč**

Kraj	Celkem	z toho podle zdrojů financování:				
		vlastní zdroje a rozpočtové prostředky	granty a dotace			úvěry, půjčky a finanční výpomoci
			z veřejných rozpočtů	ze zahraničí	ostatní	
<b>Česká republika</b>	<b>29 997 453</b>	<b>22 926 124</b>	<b>2 595 153</b>	<b>1 215 271</b>	<b>520 822</b>	<b>2 533 974</b>
Hl. m. Praha	8 312 614	6 783 083	200 090	417 328	-	912 113
Středočeský	3 018 624	1 924 606	534 272	190 380	42 127	265 692
Jihočeský	854 657	621 508	68 436	45 131	3 367	115 477
Plzeňský	1 046 591	748 413	141 317	48 253	13 058	95 493
<b>Karlovarský</b>	<b>315 182</b>	<b>207 467</b>	<b>40 126</b>	<b>i.d.</b>	<b>-</b>	<b>21 492</b>
Ústecký	1 835 656	1 528 040	148 032	65 852	20 556	73 176
Liberecký	539 986	358 787	38 960	i.d.	i.d.	12 938
Královéhradecký	1 494 676	947 290	378 794	96 502	9 176	61 431
Pardubický	1 983 841	1 487 918	216 961	106 677	9 481	162 705
Vysočina	1 088 229	794 223	156 428	45 047	30 114	62 417
Jihomoravský	2 400 243	1 905 638	219 275	46 189	i.d.	150 278
Olomoucký	1 173 347	772 195	128 036	105 523	2 709	163 401
Zlínský	1 319 273	956 831	73 287	33 922	i.d.	254 595
Moravskoslezský	4 614 534	3 890 125	251 139	9 876	249 839	182 766

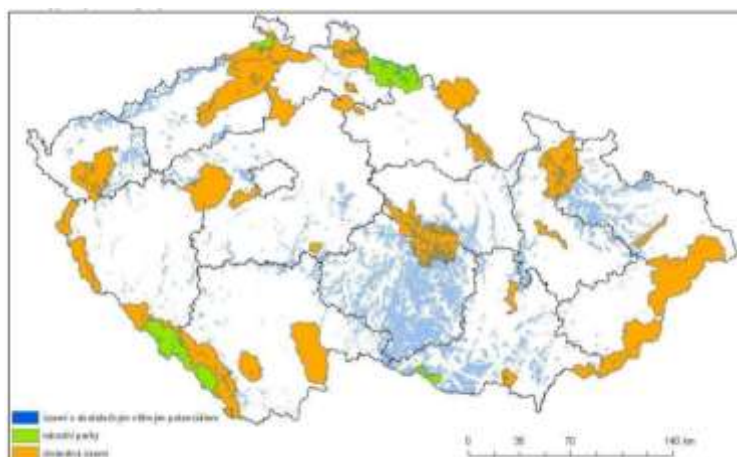
Zdroj: ČSÚ: Výdaje na ochranu životního prostředí, 2019

Příroda kraje, především oblast Sokolovské pánve, je z velké části ovlivněna povrchovou těžbou hnědého uhlí. Postupná rekultivace pak částečně zlepšuje pohled na oblasti postižené těžbou. Největší podíl na výrobě energie v kraji ale ponese i do budoucna tepelné elektrárny, jelikož jeho přírodní podmínky nejsou pro výstavbu větrných a vodních elektráren tak příznivé, jako je to v případě Ústeckého kraje nebo Vysočiny. Větrný potenciál kraje zobrazuje následující obrázek. Podíl větrných elektráren na výrobě elektřiny je celorepublikově 0,8 %, v KK se jedná o 2,9 %, což je v mezikrajském srovnání třetí nejvyšší hodnota, ale stále se jedná o malé procento v porovnání s parními elektrárnami (56,2 %) nebo paroplynovými elektrárnami (38,3 %).<sup>39</sup>

<sup>38</sup> MŽP, 2015

<sup>39</sup> ČSÚ: Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017, 2018d

**Obrázek 7: Území s dostatečným větrným potenciálem vs. velkoplošná chráněná území**



*Zdroj: Chalupa & Hanslian, 2015*

Hluková zátěž je v kraji relativně nízká. Hladinou hluku nad mezní hodnoty je exponováno 3,7 tisíce obyvatel, tj. 1,2 % obyvatel kraje. Významněji jsou hlukem ze silniční dopravy v kraji zasaženy obce ležící v blízkosti hlavních dopravních spojů (Cheb, Karlovy Vary, Velká Hleďsebe).<sup>40</sup>

Do příležitostí můžeme zařadit vhodné využití finančních zdrojů pro rekultivaci přírody a podpory drobných zemědělských subjektů, a zájem obyvatelstva o problematiku životního prostředí. Tyto aktivity a tendence přispívají k lepším životním podmínkám v kraji, k vyšší vybavenosti sportovně-rekreačních aktivit a také k lepšímu životnímu prostředí kraje. Zvýšený zájem o životní prostředí je opět celospolečenským trendem, který v Karlovarském kraji může být zdokladován kauzou „ekologická likvidace kalů bezvýduchovou technologií“ z Ostravska ve Vřesové. Tato kauza byla široce medializována v první polovině roku 2018 a vyvolala aktivitu obyvatel.

Jednou z nejzávažnějších hrozeb pro kraj je ohrožení lázeňských pramenů jak průmyslovými, tak těžebními aktivitami. Rozrůstající se průmyslové areály pak mohou ohrožovat přírodní prostředí vypouštěním odpadních vod a následným znečištěním podzemní vody.

## **4 Stručné hodnocení image kraje a marketingových strategií**

V rámci přípravy marketingové strategie kraje byla v první polovině roku 2020 realizována Image analýza Karlovarského kraje (velikost vzorku byla tvořena 2 690 respondenty z celé ČR s boostem na sousedící kraje, analýza byla realizována metodou online panelu), jejíž klíčové výstupy jsou představeny v následujících odstavcích. Spontánní asociace s „Karlovarským krajem“ jsou spojeny především s lázněmi, samotnými Karlovými Vary, filmovým festivalem, prameny, oplatkami, z hlediska spontánních charakteristik přibyla ještě příroda a turistika, jmenovány byly ale také porcelán i chudoba a nezaměstnanost. Místní lidé kraj označují jako „zelený“ ostatní jako „modrý“. Většina respondentů si s krajem nepropojuje známé osobnosti, pokud ano, pak je to Jiří Bartoška (vazba přes MFFKV), a s odstupem Karel IV. a J. W. Goethe.

<sup>40</sup> CENIA, 2016

Známé výrobky jsou oplatky, Becherovka, Mattoni (minerální vody), porcelán. S velkým odstupem lidé uvádí sklo, keramiku, hudební nástroje, kosmetiku.

Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Cheb, Sokolov a Františkovy Lázně, to jsou spontánně nejznámější města KK. Dále si lidé vybaví Aš, Ostrov, Loket, Jáchymov a Chodov. Rezidenti častěji zmiňují Cheb, na druhém místě pak Karlovy Vary. S Karlovarským krajem si lidé spontánně, bez nápovědy, spojí Loket, rezervaci SOOS, Bečov nad Teplou a Klínovec.

Znalost kraje klesá se vzdáleností od kraje, to platí i pro výše uváděná města a místa. KK je tedy jednoznačně spojován s lázněmi. Od toho se odvíjí také asociace s modrou barvou (u lidí žijících mimo KK).

Z hlediska vlastností kraje je kraj označován jako spojený s tradicí, otevřený světu, zajímavý, živý, ale také rušný, pro staré, konzervativní. Obyvatelé KK jsou vůči vlastnímu kraji ve většině parametrů mnohem negativnější – hodnotí kraj více jako kraj pro staré, konzervativní, zastaralý a stereotypní. Naopak jej oproti lidem z jiných krajů považují za klidnější. Obyvatelé KK na rozdíl od lidí z jiných krajů si KK nespojí pouze s rušnými místy v Karlových Varech a lázněmi.

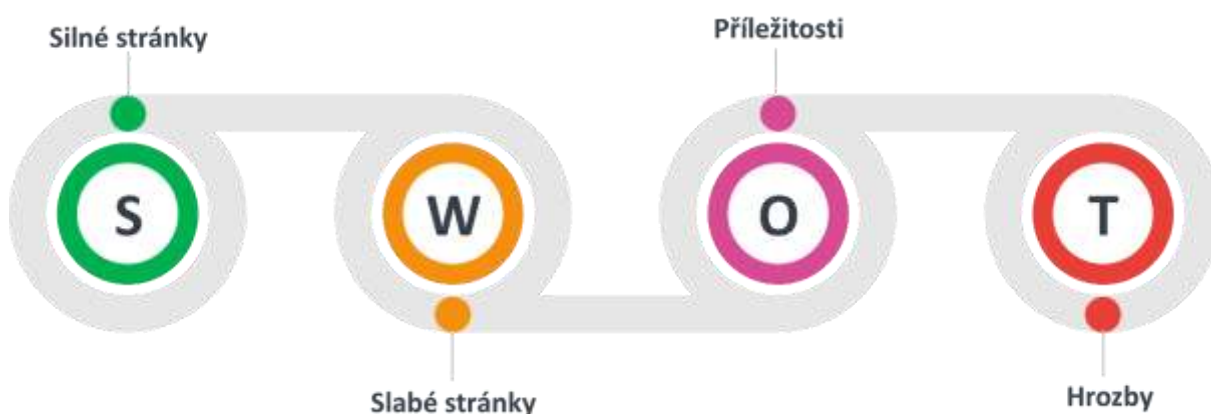
Ve srovnání s krajem, ve kterém respondent žije, má KK hezčí přírodu, krajinu, je zajímavější, ale naopak není lepším místem pro práci, není tolik atraktivní, ani není lepším místem pro bydlení. V kontextu celé ČR je kraj lákavý pro bydlení pouze pro obyvatele kraje Ústeckého, kteří ho hodnotí nejlépe z obyvatel jiných krajů ČR. Souhrnně tedy KK láká k návštěvě v rámci dovolené, výletu (pro trávení volného času), ale pro práci ani pro život není příliš atraktivní. K návštěvě kraje doporučují nejvíce místní obyvatelé a lidé z Ústeckého kraje, Moravskoslezského a Středočeského. Naopak nejméně „advokátů“ KK je v Libereckém a Jihomoravském kraji.

V kontextu KK musíme konstatovat, že neexistuje ucelená zastřešující marketingová koncepce pro KK, existují pouze dílčí strategie, které reprezentují především Destinační agentura Živý kraj („Živý kraj“) a Karlovarská agentura pro rozvoj podnikání („Žijeme regionem“, kampaň realizované v rámci implementace RIS strategie). Je však na druhou stranu pozitivní, že tyto programy pracující na zatraktivnění kraje fungují.

Nekoordinovanost marketingové strategie se projevuje v zásadní nejednotnosti v oblasti používání značek/logotypů. Existují oficiální symboly kraje a logotyp kraje, který je používán především na úrovni Krajského úřadu Karlovarského kraje. Své logotypy mají i Destinační agentura Živý kraj („Živý kraj“) a Karlovarská agentura pro rozvoj podnikání („Žijeme regionem“).

## 5 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (S) a slabé (W) stránky kraje, stejně tak příležitosti (O) a hrozby (T) kraje. SWOT analýza již shrnuje poznatky vycházející z PEST analýzy. SWOT analýza vychází z nálezů a analýz agentury KARP a relevantnost a důležitost jednotlivých závěrů byla zhodnocena stakeholdery Karlovarského kraje.



V níže uvedené tabulce jsou jednotlivé položky seřazeny dle priorit, které vyjádřili ambasadoři kraje. Zeleně označené položky jsou adresovatelné v marketingové strategii a jejich tématech.

**Tabulka 10: SWOT analýza Karlovarského kraje**

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Blízkost k přírodě/příroda za domem.</li> <li>2. Poloha (blízkost Saska, Bavorska), dostupnost do Středočeského kraje a hl. m. Prahy.</li> <li>3. Kulturní dědictví kraje.</li> <li>4. Lázeňství, jeho znalost a vysoká vnímaná hodnota v ČR i v zahraničí.</li> <li>5. Vzájemná blízkost měst.</li> <li>6. 2. nejlesnatější kraj v ČR (44 % území).</li> <li>7. Sportovní a rekreační turistika (největší přeshraniční lyžařský areál Klínovec, Montanregion UNESCO, nominace UNESCO pro „lázeňský trojúhelník“, SOOS, Loket, cyklostezka Ohře, řeka Ohře a vodáctví...).</li> <li>8. Nízká míra kriminality.</li> <li>9. Přírodní zdroje (např. minerální prameny, kaolin, ...).</li> <li>10. Existence tradičních řemesel (např. sklo, porcelán).</li> <li>11. Kapacita MŠ, ZŠ a dobrá možnost umístění dětí.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odliv mladých/proaktivních lidí.</li> <li>2. Nejnižší hrubý domácí produkt na obyvatele.</li> <li>3. Nejnižší medián hrubých měsíčních mezd.</li> <li>4. Nízká intenzita bytové výstavby.</li> <li>5. Vnímaná image kraje.</li> <li>6. Neexistence agentury podporující rodiny a prorodinně orientovanou politiku (implementace Family passů, tvorba flexibilních pracovních nástrojů, ...).</li> <li>7. Využívání dotačních nástrojů /nízká absorpční kapacita.</li> <li>8. Snižující se počet obyvatel a stárnoucí populace.</li> <li>9. Absence možnosti studia technického/přírodovědného směru a VaVal institucí.</li> <li>10. Větší část firem zaměřená na výrobu s nízkou přidanou hodnotou („montážní“ charakter výroby).</li> <li>11. Nízká jazyková vybavenost (němčina).</li> </ol>

- |  |   |
|--|---|
| <p>12. Téměř ¼ obyvatel bydlí ve vlastním domě či vlastním bytě (73,1 %) (o 4,8 p.b. více oproti průměru ČR).</p> <p>13. Definované oblasti průmyslových zón.</p> <p>14. V rámci nákladní dopravy 2. místo ve využití železniční přepravy (ekologičtější varianta), nižší intenzita nákladní dopravy na silnici (předposlední místo v ČR).</p> <p>15. Nejméně podnikových odpadů na obyvatele.</p> <p>16. Vznik ILAB.</p> <p>17. Programy na zatraktivnění kraje v rámci regionu, ČR i v zahraničí „Živý kraj“ a „Žijeme regionem“.</p> <p>18. Významné kulturní akce (jednorázové) a dostupnost akcí.</p> <p>19. Úzká podpora spolupráce zaměstnavatelů a škol při vzdělávání žáků.</p> <p>20. Široké spektrum možností pro podnikání.</p> <p>21. 2. místo v počtu přenocování (za Prahou) a s vysokým odstupem nejdelší délka pobytu turistů.</p> <p>22. Připravovaná krajská koncepce rodinné politiky.</p> | <p>12. Podprůměrné mzdové ocenění specialistů a manažerů ve srovnání s celorepublikovým průměrem.</p> <p>13. Velká závislost na exportní politice (primárně Německo).</p> <p>14. Minimální forma flexibilních pracovních úvazků.</p> <p>15. Nízká produktivita práce.</p> <p>16. Nízký podíl investic do vývoje a inovací.</p> <p>17. Absence sídla vysoké školy.</p> <p>18. Dlouhodobě nejnižší investice na ochranu ŽP na obyvatele v ČR v krajském srovnání.</p> <p>19. Nízká kvalita pracovní síly – nedostatečná připravenost, podprůměrná vzdělanost (nejnižší podíl osob se vzděláním s maturitou nebo vyšším v porovnání s ČR (necelých 35 %)).</p> <p>20. Migrace kvalifikovaných pracovníků do Německa.</p> <p>21. Nízká možnost celoročního kulturního vyžití hlavně pro mladé osoby.</p> <p>22. Kvalita školského systému.</p> <p>23. Kvalita zdravotní péče.</p> <p>24. Nízká naděje na dožití.</p> <p>25. Neexistence klastrů.</p> <p>26. Nejnižší povědomí a implementování třídění odpadů na obyvatele.</p> <p>27. Nízká podnikavost lidí a míra zakládání nových firem.</p> <p>28. Silniční infrastruktura (republikově největší podíl silnic III. třídy: 68 %).</p> <p>29. Neexistence konzistentní krajské marketingové strategie (existují pouze dílčí plány – RIS3, DA Živý kraj).</p> <p>30. „Logová“/brandová nejednotnost užívaných log.</p> <p>31. Neefektivní komunikace vedení kraje s obyvateli – přílišná orientace na turisty oproti místním.</p> <p>32. Vysoký podíl dětí narozených mimo manželství (63 %) vs průměr ČR (48 %).</p> <p>33. Disharmonie oborové nabídky.</p> <p>34. Absence aktuálního kvalitního strategického dokumentu pro podporu vzdělanosti regionu.</p> |
|--|---|

Příležitosti	Ohrožení
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektivní transformace regionu.</li> <li>2. Vnímání a zvyšující se zájem o zdraví, zdravý životní styl a zdravý region.</li> <li>3. Dostupnost finančních zdrojů z programových dotací EU / ČR.</li> <li>4. Zaměření na podporu rodin, komunitních akcí.</li> <li>5. Zvyšování kvality a zájem o vzdělávání ve struktuře odpovídající trhu práce v kraji.</li> <li>6. Celosvětový trend ve změně vnímání flexibilních forem práce – home office, online konference, ...</li> <li>7. Dokončení dálničního spojení D6 s hl. m. Praha a Středočeským krajem.</li> <li>8. Optimalizování nabídky a poptávky pracovní struktury.</li> <li>9. Revitalizace brownfieldů.</li> <li>10. Rekultivace důlních míst na rekreační či jiné plochy (jezero Medard, důl Silvestr, ...).</li> <li>11. Možnost synergických přeshraničních efektů (kultura, památky, eventy, lázně...).</li> <li>12. Podpora úzké spolupráce zaměstnavatelů a škol při vzdělávání žáků a intenzivnější spolupráce s podniky při vzdělávacím procesu.</li> <li>13. Investice do vývoje, výzkumu a inovací.</li> <li>14. Využívání nových technologií.</li> <li>15. Zájem obyvatelstva o ŽP.</li> <li>16. Orientace na mladé lidi, kterým region poskytne zázemí, jež nebudou mít potřebu opustit.</li> <li>17. Změna oborové struktury s vývojem nových, modulárních, forem.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozevírající se rozdíly mezi kraji České republiky.</li> <li>2. Růst strukturální nezaměstnanosti (ukončení těžby hnědého uhlí).</li> <li>3. Trend stárnutí populace.</li> <li>4. Atraktivnější pracovní možnosti v okolních krajích.</li> <li>5. Rostoucí nejistota v ekonomických vztazích, dopady COVID-19.</li> <li>6. Pokračující nízká podpora do inovací.</li> <li>7. Přesunutí „montoven“ do levnějších oblastí/zemí bez náhrady (nalezení kompetenčních dovedností), vč. opuštění průmyslových zón, přesun výroby/logistických center do jiných zemí/regionů.</li> <li>8. Všeobecná ztráta zájmu o technická odvětví, ztráta znalosti a know-how tradičních oborů a řemesel díky stárnutí populace (porcelán, sklo, paličkování, hudební nástroje, ...).</li> <li>9. Otevřená ekonomika kraje (tj. závislost na exportu, resp. zákaznících ze zahraničí) – v případě negativního vývoje ve světě (primárně DE, EU) negativní dopad na kraj.</li> <li>10. Uzavírání ekonomik (menší migrace obyvatel, služeb, ...).</li> <li>11. Podpora nadměrné přílivové vlny cizinců/agenturních pracovníků pro pokrytí nízkokvalifikovaných a nízko-mzdových pracovních pozic a vytváření komunitních zón.</li> <li>12. Znečištění podzemních vod.</li> <li>13. Ztráta kvalitního ŽP z důvodu pokračujících minimálních investic do ŽP.</li> </ol>



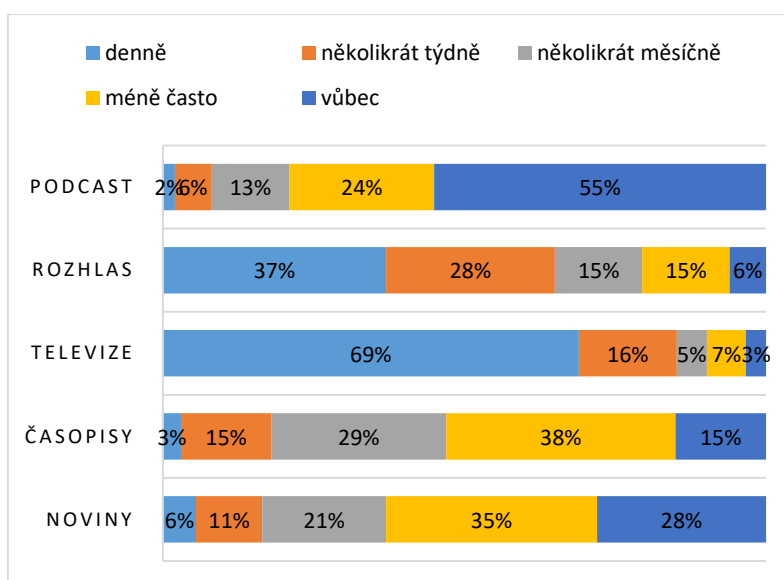
## 6 Analýza marketingové komunikace

### 6.1 Útraty inzerentů do media typů 2018–2019

V roce 2018 investovali zadavatelé do reklamního prostoru v médiích dle monitoringu následovně. Do reklamy mimo domov („OOH“) bylo investováno 5 mld. Kč, do televize 53 mld. Kč, 8 mld. Kč do rádia, 20 mld. Kč do tisku a 26 mld. Kč do online mediálního prostoru.<sup>41</sup> V roce 2019 si televize s 57,4 mld. Kč udržela dominantní postavení na reklamním trhu (podíl 46 %). Na online reklamu připadlo 27,5% podíl (34,4 mld. Kč). Tisková inzerce dosáhla v loňském roce 19,8 mld. Kč a měla 15,8% podíl na reklamních rozpočtech. Reklama v rádiu dosáhla výše 7,89 mld. Kč (6,3% podíl) a OOH utržila v roce 2019 5,4 mld. Kč (podíl 4,3 %).<sup>42</sup>

Noviny a časopisy se i přes nárůst onlinu a sociálních sítí stále drží – noviny pravidelně alespoň několikrát týdně čte 16 % lidí. Následující grafy a výsledky vychází z výzkumné studie společnosti Boomerang Communication (N=729, ve věku 15–65 let).

Obrázek 8: Využití media typů



Zdroj: Marketing & Media, 2020a

Dle výzkumu až 97 % lidí alespoň někdy sleduje televizní vysílání. Doba strávená před televizní obrazovkou stoupá s přibývajícím věkem a denně televizi sledují častěji také lidé s nižším vzděláním.

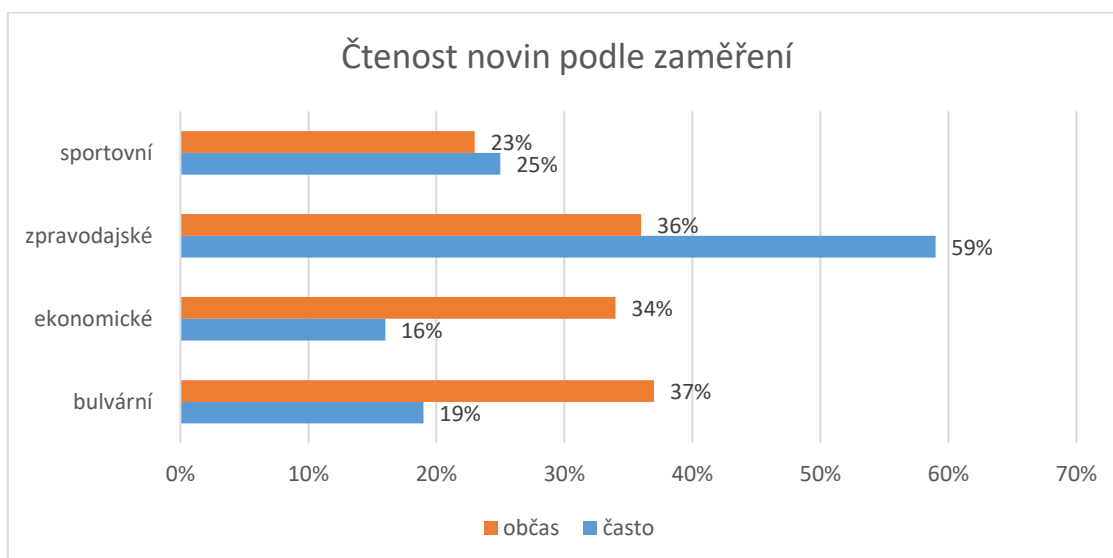
### 6.2 Čtenost tiskovin podle zaměření

Jen minorita těch, kteří čtou alespoň několikrát do měsíce noviny, se vyhýbá zpravodajským titulům (nikdy je nečte 1 %, výjimečně 4 %). Sportovní tituly nezajímají přibližně polovinu respondentů (26 % čte výjimečně, 25,5 % nikdy) a bulvární tisk nezajímá téměř 44 % dotázaných.

<sup>41</sup> Media & Marketing, 2019b

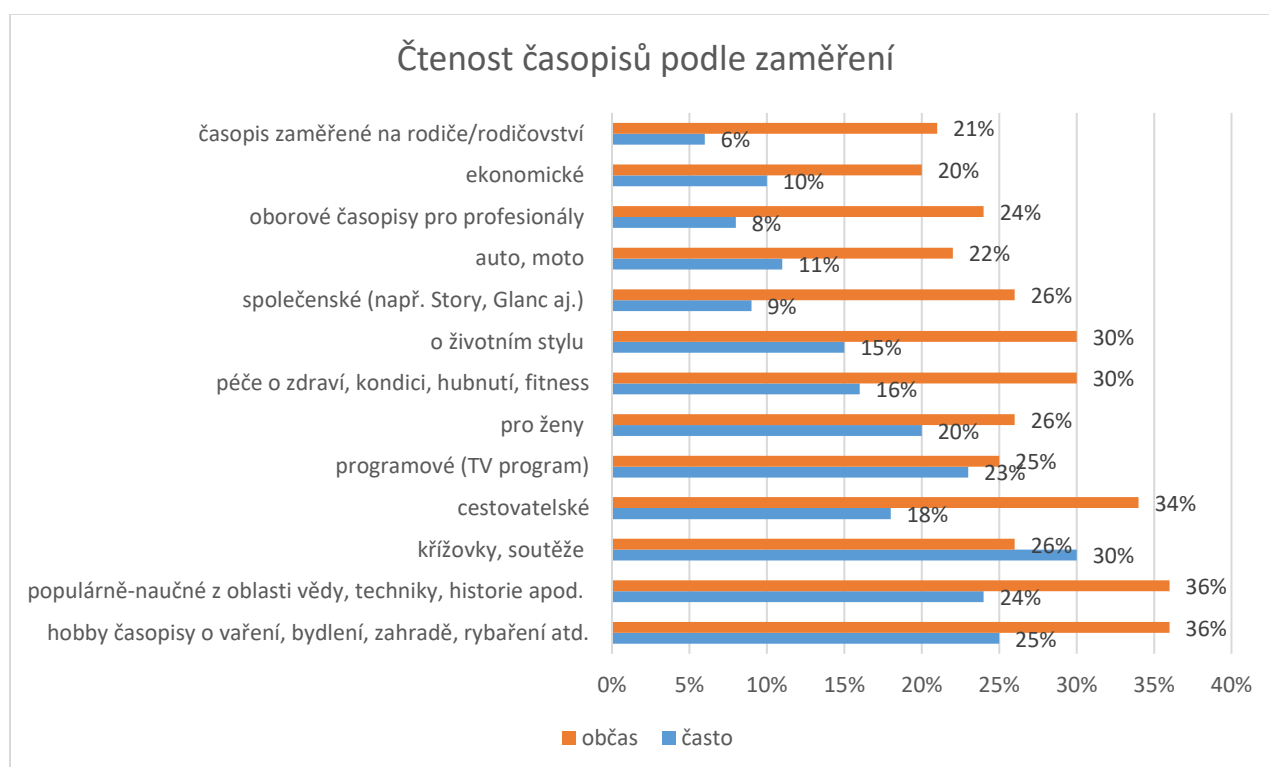
<sup>42</sup> Sdružení pro internetový rozvoj, 2019

**Obrázek 9: Čtenost novin podle zaměření**



Zdroj: Marketing & Media, 2020a

**Obrázek 10: Čtenost časopisů podle zaměření**



Zdroj: Marketing & Media, 2020a

### 6.3 Změny ve využití media typů

Dle znalosti trhu, téměř 74 % příslušníků generace Z tráví svůj volný čas online, z toho 25 % více než pět hodin denně. 42 % příslušníků generace Z se zapojuje do aktivit zejména online her, které značky pořádají v rámci kampaní.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Marketing Sales Media, 2017d

Pozornost mileniálů se z tradičních médií přesouvá na sociální sítě, kde se jednou týdně nachází 95 % z nich. Třetí nejsilnější vyhledávač je pro tuto generaci v České republice po Googlu a Seznamu kanál YouTube. Samotné youtubery v ČR sledují až ¾ mladších mileniálů, celých 66 % z nich pak právě skrze ně získává informace např. o značkách a nových službách. Odolnější vlivům jsou mezi mladými budoucí studenti VŠ. 25 % mileniálů považuje postoje youtuberů za důležité při utváření vlastního názoru, 66 % mileniálů se prostřednictvím YouTube informují o novém výrobku či značce, 42 % mladých přiznává, že youtuberi ovlivnili jejich názor na konkrétní značku nebo výrobek.<sup>44</sup>

Sledování videí zabere v průměru 47,4 minuty denně. Růst konzumace videí táhnou mobilní zařízení (smart phony a tablety), u nichž je pozorován meziroční nárůst o 35 % na 29 minut denně. Sledování na pevných zařízeních se zvyšuje o pouhých 2 % na 19 minut denně. Rychlý nárůst konzumace videa vede i k rozmachu videoreklamy. Celosvětové výdaje na videoreklamu v roce 2017 vzrostly na 23 % na 27,2 mld. USD z 22,2 mld. USD v roce předchozím.<sup>45</sup>

Češi dnes tráví sledováním televize více času než v minulosti, a to i přes příchod nových médií jako je Facebook, YouTube, Netflix, Stream nebo HBO Go. Denně s ní tráví více času než před 10 lety. Zatímco v roce 2008 sledovali Češi starší 15 let televizi v průměru 3 hodiny a 17 minut denně, dnes to jsou již 3 hodiny a 36 minut. Podle oficiálního elektronického měření sledovanosti, které v ČR provádí společnost Nielsen Admosphere, si televizi denně zapne 68 % Čechů starších čtyř let, což je 6,7 milionu lidí. Televize je i mezi mladými stále oblíbeným médiem. Konkrétně mladí ve věku 15–24 let se na televizi dívají průměrně hodinu denně. Každý den si ji zapne 31 % z nich, minimálně jednou týdně je to již 61 %, a jednou měsíčně k televizi usedá dokonce 83 % z nich. Mladší generace navíc postupně stárne a s tím, jak se dostává do věku okolo 30 let a zakládá si vlastní rodinu, se čas strávený sledováním televize rapidně zvyšuje. U věkové skupiny 25–34 let je čas strávený u TV již více než dvojnásobný, konkrétně 2 hodiny a 10 minut. A ještě výraznější je u mladých ve věku 25–34, kteří již mají děti. U televize s nimi denně stráví 2 hodiny a 43 minut.<sup>46</sup>

## 6.4 Využívání sociálních sítí

Téměř 80 % Čechů navštíví denně nějakou sociální síť. Facebook navštěvuje denně 68 % lidí, 81 % respondentů ve věku 15–24 let navštěvuje denně Instagram, 1/3 dotázaných ve věku 55–65 let má účet na Instagramu, 2/3 uživatelů Facebooku sleduje Facebook stories.

Výsledky průzkumu AMI Digital Index zaměřeného na změnu využívání sociálních sítí ukázal, že za poslední rok došlo k velkým změnám. Největším rozdílem oproti loňskému roku je výrazný nárůst doby, kterou Češi ve společnosti sociálních sítí tráví. Průměrný český uživatel internetu používá sociální média zhruba 159 minut každý den. To je nejvíce od roku 2017 a představuje to meziroční nárůst o více než čtvrt hodiny.

---

<sup>44</sup> Marketing Sales Media, 2017e

<sup>45</sup> Marketing Sales Media, 2017c

<sup>46</sup> Marketing & Media, 2019

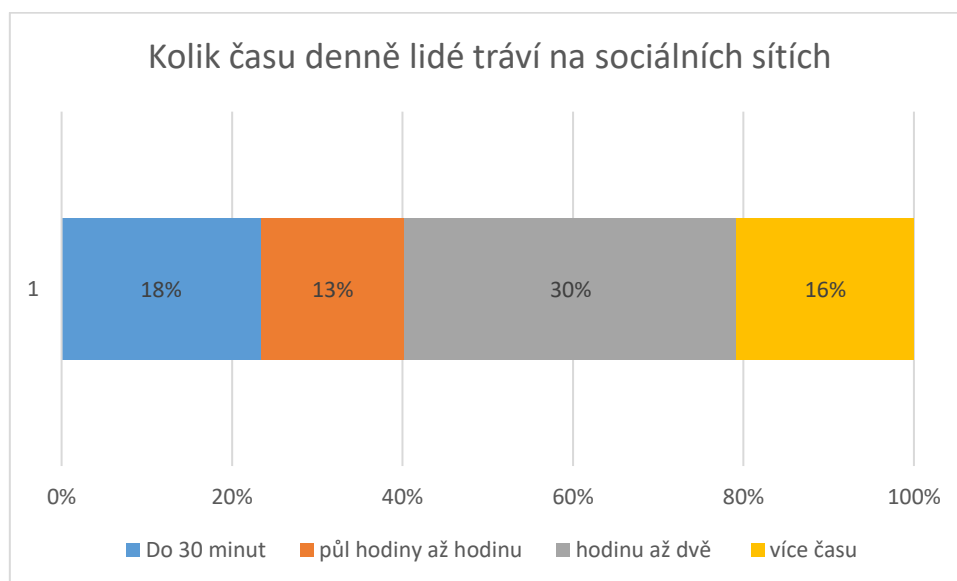
**Tabulka 11: Znalost sociálních sítí**

	znalost	oblíbenost*
YouTube	96 %	1,67
Facebook	97 %	2,16
Pinterest	46 %	2,38
Instagram	89 %	2,57
LinkedIn	47 %	2,92
Twitter	78 %	3,02
Snapchat	40 %	3,14
TikTok	0,31 %	3,31

\*Pozn. = vztah k dané platformě těch, kteří ji znají; 1 je velmi pozitivní, 5 velmi negativní

Skoro polovina z nás (46 %) je na sociálních médiích dvě a víc hodin denně, každý šestý (16 %) dokonce přes čtyři hodiny denně. Jedná se přitom především o nejmladší generaci uživatelů ve věku 15–29 let a také lidi s nižším vzděláním. V roce 2020 byli Češi na sociálních sítích v průměru o 16 minut za den více než v předchozím roce. Vliv na to měla pravděpodobně koronavirová situace. Dlouhodobě můžeme čas strávený na sociálních sítích přirovnat k času strávenému u televize. Rozdíl je v tom, že průměrný televizní divák stárne, ale naopak u sociálních sítí jsou přítomni ve větší míře mladí uživatelé.

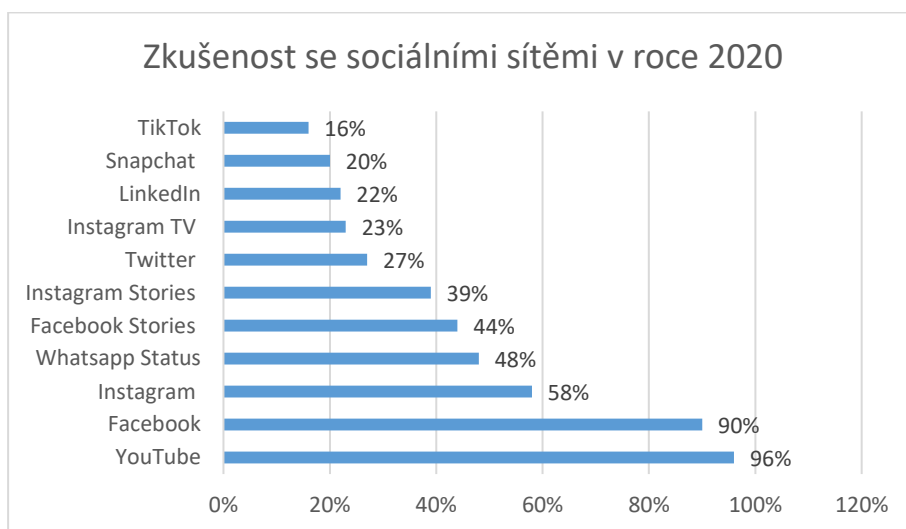
**Obrázek 11: Čas strávený na sociálních sítích denně**



Zdroj: Marketing & Media, 2020b

Co se týká znalosti a používání jednotlivých platforem, není překvapením, že dlouhodobě dominují tradiční sítě YouTube a Facebook, se kterými má nějakou uživatelskou zkušenost přes 90 % internetové populace. Instagram roste také výrazně, rok, co rok významně o cca čtvrtinu na 58 % v roce 2020. Dobře se uchytilo i šíření relativně mladého formátu Stories, který používá na Instagramu skoro 40 % a na Facebooku dokonce 44 % dotazovaných. Z méně využívaných sociálních sítí stojí za zmínku náznaky možného znovuzrození Snapchatu, který se po dvou letech poklesu skokově vrátil na úroveň roku 2017 a také TikTok. Mezi dotazovanými ho alespoň příležitostně používá zhruba 16 % lidí, téměř výhradně z nejmladší věkové skupiny.

**Obrázek 12: Zkušenost se sociálními sítěmi 2020**



Zdroj: Marketing & Media, 2020b

**Tabulka 12: Povědomí a využití sociálních sítí – srovnání dle pohlaví**

Muž					Žena			
navštěvují opakovaně	navštívil/a jsem	znám jenom podle názvu	neznám / nepoužívám		navštěvují opakovaně	navštívil/a jsem	znám jenom podle názvu	neznám / nepoužívám
72%	14%	10%	4%	Facebook	88%	5%	5%	2%
19%	19%	22%	39%	Facebook Stories	28%	21%	18%	33%
35%	21%	35%	9%	Instagram	41%	20%	28%	11%
23%	14%	28%	36%	Instagram Stories	29%	11%	27%	33%
7%	10%	37%	47%	TikTok	6%	9%	38%	47%

Zdroj: upraveno podle Marketing & Media, 2020b

Žádná ze sociálních sítí není „jedničkářem“. Při známkování jako ve škole dopadl nejlépe YouTube, který měl průměrné hodnocení 1,79. Instagram dostal dvojku, zhruba stejně dopadly jeho Stories (1,96). Facebook dostal v průměru známku 2,12, Facebook Stories pak 2,54, WhatsApp Status skončil se známkou 2,11 a Twitter 2,35.

**Tabulka 13: Povědomí a využití sociálních sítí – srovnání dle věkových skupin**

	15-29				30-44				45-59			
	navštěvují opakovaně	navštívil/a jsem	znám jenom podle názvu	neznám / nepoužívám	navštěvují opakovaně	navštívil/a jsem	znám jenom podle názvu	neznám / nepoužívám	navštěvují opakovaně	navštívil/a jsem	znám jenom podle názvu	neznám / nepoužívám
Facebook	0,89	0,1	0	0	0,8	0,11	0,1	0,1	0,8	0,1	0,12	0,05
Facebook Stories	0,45	0,3	0,1	0,1	0,2	0,18	0,2	0,4	0,1	0,1	0,27	0,55
Instagram	0,79	0,1	0,1	0	0,3	0,28	0,4	0,1	0,2	0,2	0,47	0,18
Instagram Stories	0,67	0,2	0,1	0	0,1	0,16	0,3	0,4	0	0,1	0,34	0,55
TikTok	0,19	0,2	0,4	0,2	0	0,08	0,5	0,5	0	0	0,25	0,73

Zdroj: upraveno podle Marketing & Media, 2020b

Agentura LCG New Media testovala na Facebooku a Instagramu dosah Stories vůči klasickému feedu a jejich interakce s uživateli. Poměr Facebook Stories je větší než celkový engagement Facebook stránek. Facebook Stories je formát, který bude postupně dominovat nad efektivitou příspěvků, vzhledem k postupnému celosvětovému trendu poklesu organického dosahu. 4,5 % je průměrné otevření Facebook Stories k počtu fanoušků 3,5 % činí průměrný engagement rate (3,9 %) celosvětově.

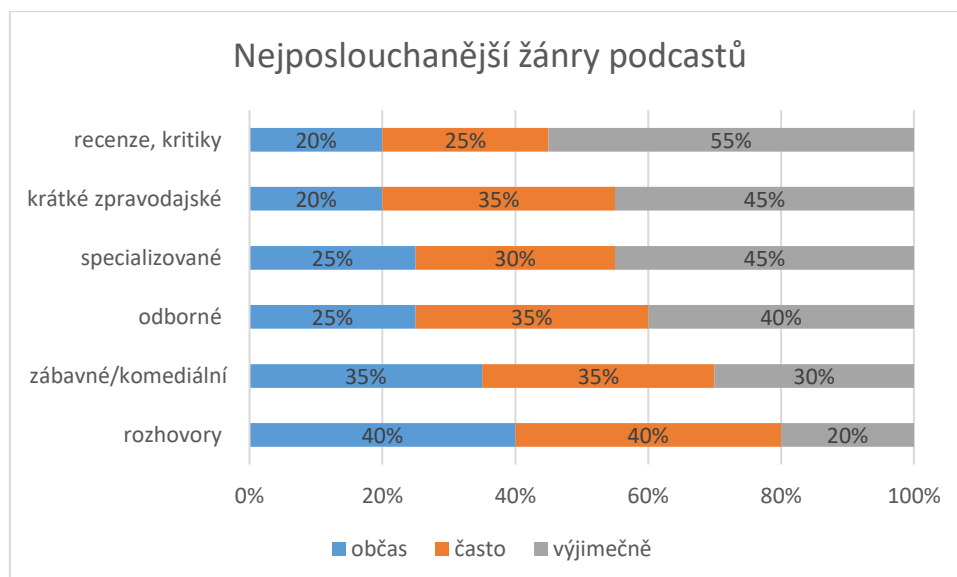
Otevření Instagram Stories je třikrát častější než interakce s příspěvkem na zdi. I zde se tak potvrdil mezi uživateli velký zájem o tento formát. Řazení Stories za sebou je doporučení max. 3 příběhů. Už u druhého je propad dosahu 10–15 %. Celosvětově se doporučuje 9–10 Stories měsíčně, 29,6 % je průměrný poměr otevření Instagram Stories k počtu fanoušků, 9,5 % je průměrný engagement rate (2,7 % celosvětově).<sup>47</sup>

Fotografie vede nad textem. Až 63 % zákazníků si cení více fotografie než popisku produktu. Spodní věková hranice uživatelů Instagramu už klesla na 13 let. Teenageři se tu sami sobě líbí víc než na ostatních sociálních sítích. Důležité je: fotit kvalitní a autentické fotky; ukazovat tvář, například zaměstnanců; být pozitivní a komunikovat dobrou náladu; sledovat trendy a vytvářet je.<sup>48</sup>

## 6.5 Poslech podcastů

Téměř 45 % Čechů si alespoň někdy pustí podcast. 20 % Čechů jsou pravidelnými posluchači podcastů. 70 % lidí ve věku 15–24 let alespoň někdy poslouchá podcasty. 38 % posluchačů narazí na podcasty na soc. sítích, náhodně nebo na základě upozornění v médiu je objeví 22 %, pravidelně odebírá oblíbený podcast 20 %, vyhledáváním v žebříčcích, seznamech 12 % a na doporučení známých a rodiny 8 %.

**Obrázek 13: Nejposlouchanější žánry podcastů**



Zdroj: Marketing & Media, 2020a

<sup>47</sup> Klika, 2019

<sup>48</sup> Marketing Sales Media, 2017b

Až 98 % Čechů alespoň někdy sleduje videa, čte či poslouchá obsah na webu. Denně tak činí 42 %. 36 % respondentů se k informacím z webů dostává pravidelnou návštěvou stránek, o které mají zájem. Pro nejkvalitnější a nejobsáhlejší informace si obvykle lidé chodí na zpravodajské weby (63 % Čechů). Tradiční média (36 %) nebo sociální sítě (20 %) využívají v tomto případě omezeně.

## 6.6 AMI Digital Index 2020 – výstupy sběru dat

AMI Digital Index<sup>49</sup> je sestavován společností AMI Digital což je digitální divize komunikační skupiny AMI Communications, agenturou STEM/Markt. Sběr dat byl realizován formou online dotazníku na reprezentativním vzorku 509 osob ve věku 15–59 let s rovnoměrným zastoupením věkových skupin, regionu a pohlaví.

Průměrná doba denně na sítích je 159 minut. 16 % lidí tráví na sítích více než 4 hodiny denně. (18 % lidí tráví na sítích 30 minut denně, 13 % 31–60 minut denně, 23 % 61–120 minut denně, a 30 % 121–240 minut denně). Doba na sítích se tak prodlužuje od 114 minut denního průměru v roce 2017 na 159 minut denně v roce 2020.

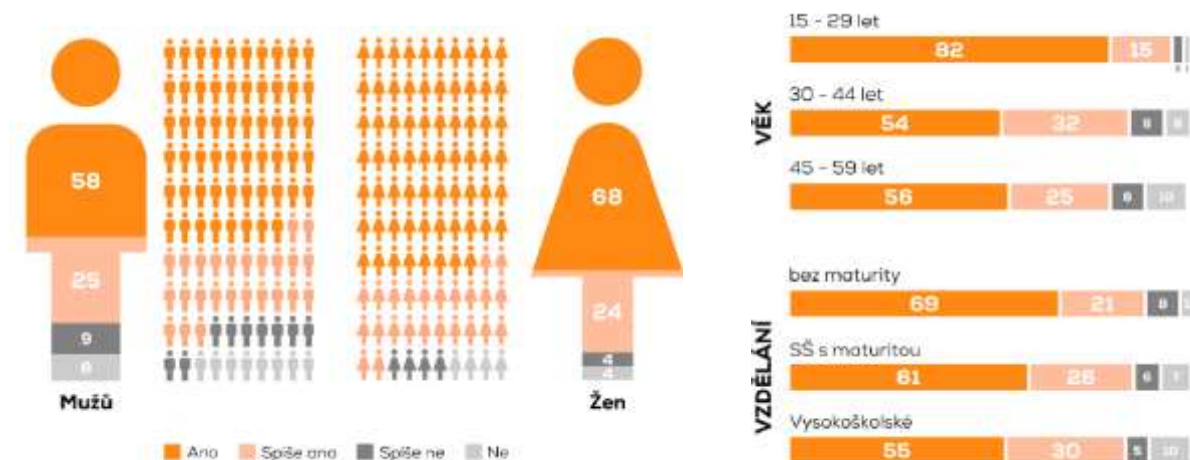
**Obrázek 14: Průměrná doba strávená na sociálních sítích denně**



Zdroj: AMI Digital, 2020

Důvody k využívání sítí jsou z 63 % kontakt s přáteli 46 % zábava a 43 % zdroj informací.

**Obrázek 15: Kontakt s přáteli**



<sup>49</sup> AMI Digital, 2020

**Obrázek 16: Zdroj informací**



Nejvíce lidé důvěřují rádiu (46% podíl), dále pak televizi (28% podíl), tisku (20% podíl) a webu (15% podíl). Záporný podíl (-25% podíl) získaly sociální sítě.

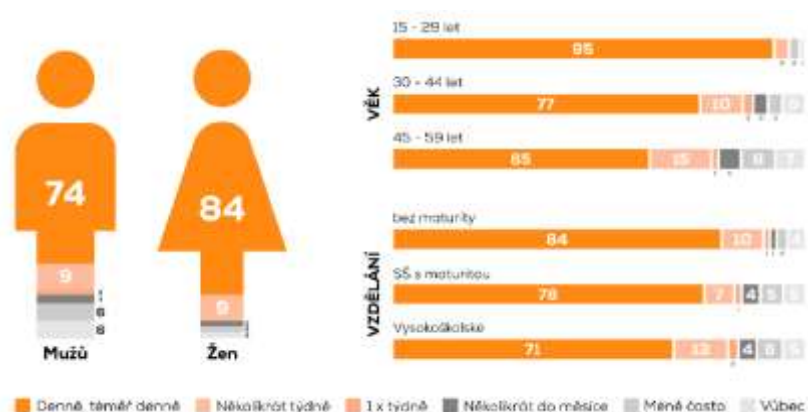
**Obrázek 17: Úroveň vzdělání uživatelů sociálních sítí**



Nejdůvěryhodnější rádiová stanice je v pro rok 2020 Český rozhlas, dále Impuls, Frekvence 1 a Evropa 2. Nejdůvěryhodnější televizi se stala Česká televize, dále TV Prima. Televize TV Nova a TV Barrandov dosáhly záporných čísel (nejhůře dopadla TV Barrandov). Nejdůvěryhodnější deníky jsou Hospodářské noviny, MF Dnes, Lidové noviny, Deník, Právo. Nejméně důvěryhodný je Blesk. Ve zpravodajských webech jsou nejdůvěryhodnější Seznam Zprávy, Aktuálně, iDnes, Novinky, iHned. Nejméně důvěryhodné jsou Parlamentní listy. U sociálních sítí je nejdůvěryhodnější YouTube. Facebook, Instagram i Twitter dosáhly záporných hodnot v pořadí, jak jsou uvedeny.

Dle průzkumu, 92 % uživatelů internetu používá sociální sítě. 88 % z nich je používá relativně často (alespoň několikrát týdně). 79 % uživatelů internetu je na sociálních sítích denně.

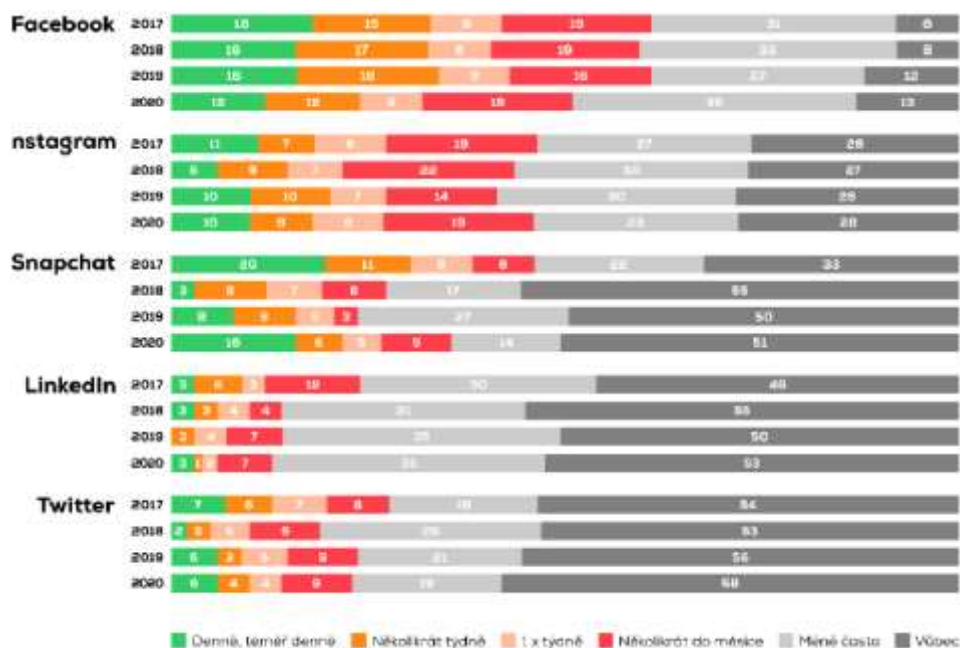
**Obrázek 18: Frekvence využití**





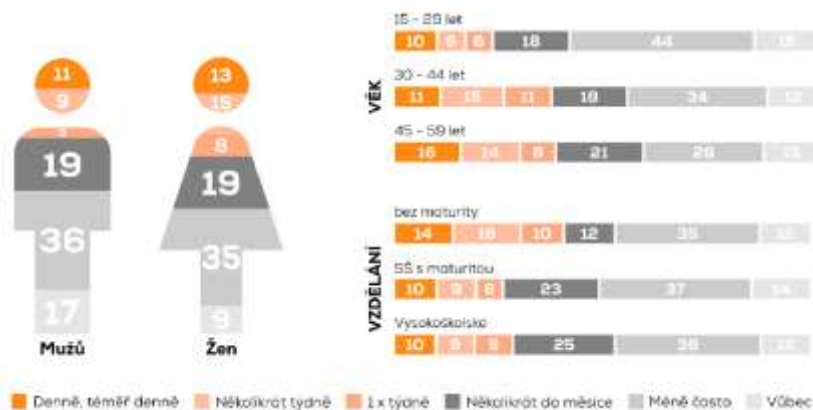
Frekvence přidávání příspěvků se u Facebooku snížila. Instagram dosahuje podobných výsledků jako v minulém roce. Vzrostla frekvence příspěvků na Snapchatu.

**Obrázek 19: Frekvence vkládání příspěvků**



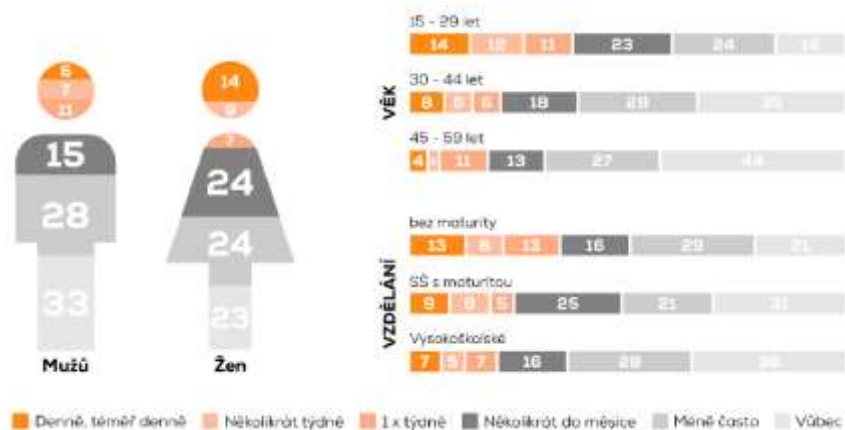
Více příspěvků na Facebooku přidávají ženy. Mezi věkovými skupinami dochází k nárůstu příspěvků s věkem.

**Obrázek 20: Demografický profil uživatele Facebooku**



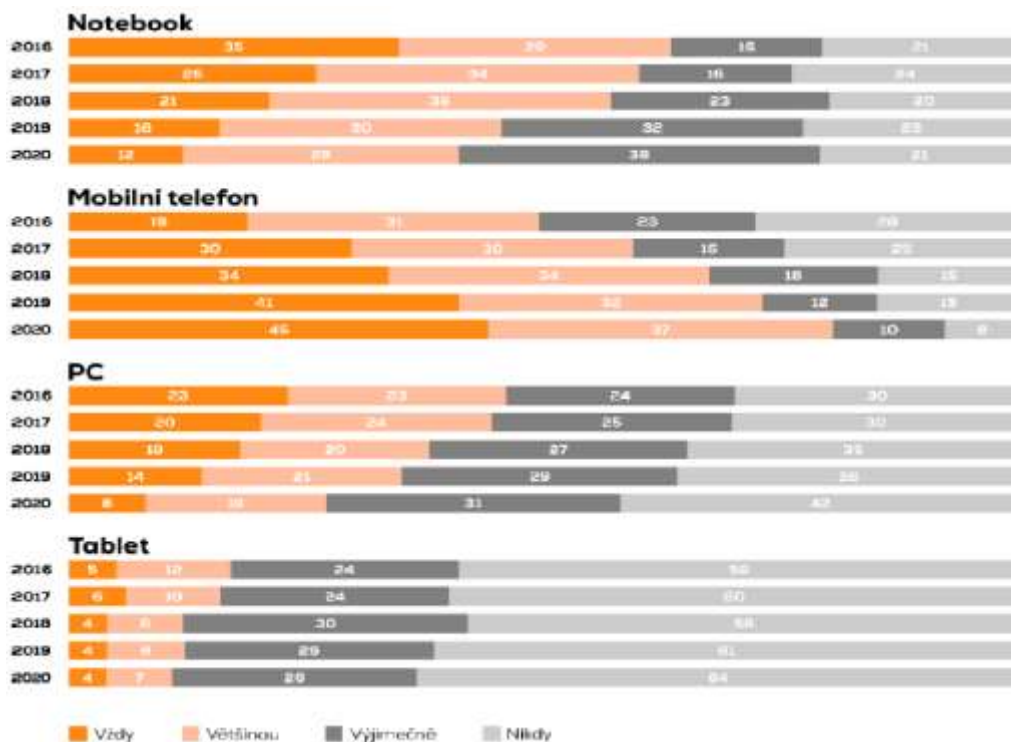
U příspěvků na Instagramu vedou opět ženy. Věkové skupiny se ale proměnily. Nejvíce přidávají příspěvky mladší věkové skupiny (15–29 let).

Obrázek 21: Demografický profil uživatele Instagramu



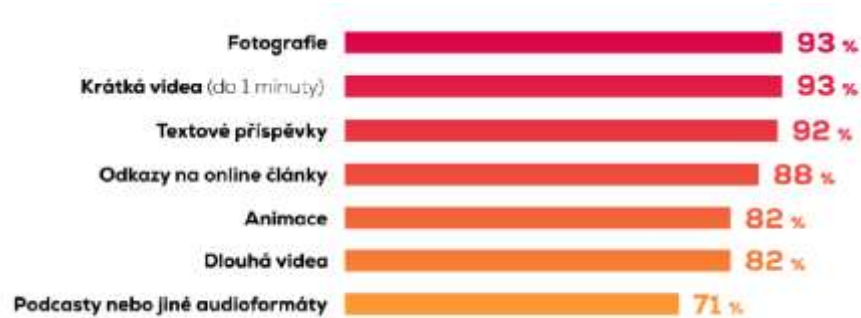
V přístupu na internet (k reklamě) se projevuje dlouhodobý trend využití mobilních technologií. Nejvíce progresivní je v tomto ohledu mobil, resp. smartphone. Využití tabletu je stále relativně stejné. Oproti tomu notebooky, nebo pevných PC se využívá stále méně.

Obrázek 22: Využívané zařízení přístupu na internet



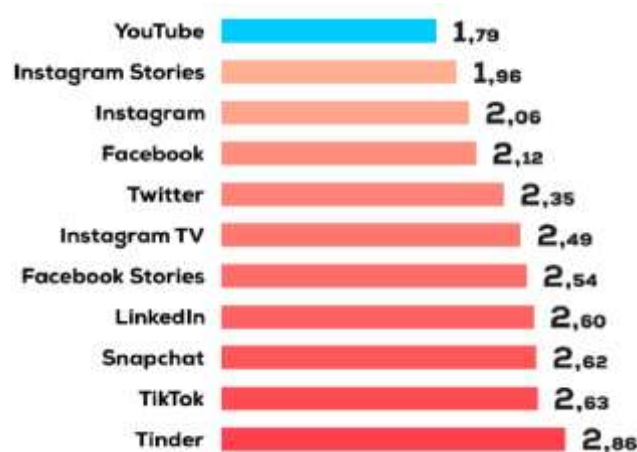
Mezi nejoblíbenější formáty patří u jedinců fotografie a krátké video.

**Obrázek 23: Preference formátů na sociálních sítích**



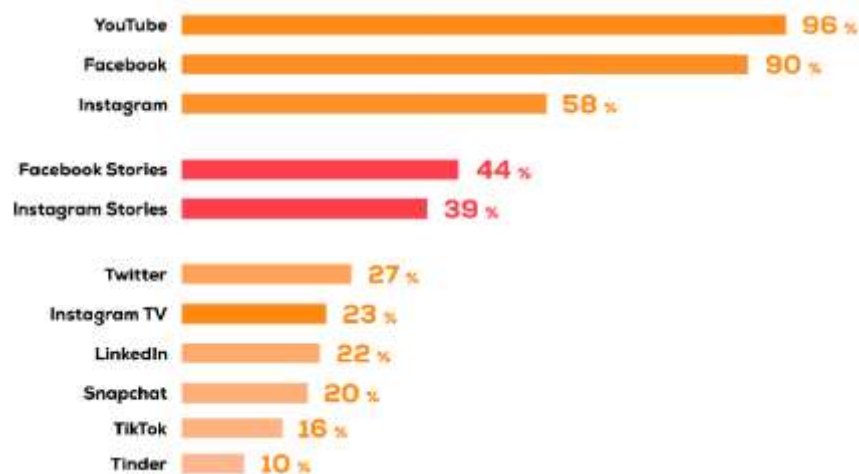
Nejlépe hodnocenou sociální sítí se stále drží YouTube se známkou 1,79. Následuje ji Instagram Stories a Instagram, dále pak Facebook a Twitter.

**Obrázek 24: Oblíbenost sociálních sítí**



Nejvíce zkušeností se sociálními sítěmi mají uživatelé internetu s YouTube. Dále je to Facebook a Instagram

**Obrázek 25: Zkušenost se sociálními sítěmi**



Denně se na sítích lidé pohybují průměrně 159 minut. 16 % lidí více jak 4 hodiny denně. 79 % uživatelů internetu je na sítích každý den. 82 % lidí se kouká na sítě prostřednictvím mobilu.

Lidé nejvíce využívají sítě ke komunikaci s přáteli. Nové sítě a formáty se osvědčily. Nejprogresivnější zůstává Instagram.



## NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část marketingové strategie vychází z výše uvedených analýz.

## 7 Klíčová oblast změn – promotion (atraktivní region)

V rámci Regionální inovační strategie Karlovarského kraje (RIS3 strategie) byly definovány klíčové oblasti změn, z nichž jednou z nich je oblast „promotion“. Na tuto oblast se soustřeďuje marketingová kampaň Žijeme regionem, která byla spuštěna ke konci roku 2018. Cílem kampaně je změnit pohled občanů na svůj kraj či na místo, kde žijí, budovat povědomí o možnostech, které kraj nabízí a umožňuje a podpořit hrdost, na místo, kam patří.

Naplnit marketingové cíle je možné pouze při dlouhodobém a konzistentním působení. Kampaň „Žijeme regionem“ byla v počátcích zacílena primárně na žáky, studenty a absolventy, kteří jsou vnímáni jako klíčoví hráči pro nastartování inovačního myšlení, ale kteří nejčastěji opouštějí Karlovarský kraj. Pro nadcházející období došlo k rozšíření cílové skupiny o vzdělávací instituce (např. školy, školská zařízení a jejich management včetně ZŠ a MŠ), místní firmy a podnikatelské subjekty, potenciální investory a veřejné instituce (obce, města v regionu, veřejné, neziskové organizace). Kampaň by měla oslovit i osoby či rodiny zvažující přestěhování do regionu. Nevědomé budování a vytváření identity a vazby na region začíná již v předškolním věku, proto je třeba zvolit relevantní primární cílovou skupinu a zvolit vhodnou komunikační strategii i pro tuto nastupující generaci.

K účasti na budování patriotismu a hrdosti na Karlovarský kraj by měli být motivováni všichni zdejší obyvatelé. Zde je nutné využít angažovanosti obyvatel regionu a podpořit jejich aktivity. Firmy/organizace včetně neziskových by se měli zapojovat do organizování velkých akcí, festivalů, zábavních akcí, trhů či podpory komunitních akcí. Rozvoj kultury a podpora vzniku společenství je významnou součástí celkové kvality života v regionu a podporuje spjatost obyvatel s krajem a ovlivňuje jejich vztah k regionu. Z tohoto pohledu je rok 2020/2021 ovlivněn pandemickou situací a omezením komunitních a společenských aktivit.

Zapojení ambasadorů, patriotů KK, probíhá již od roku 2018. Jejich přínos je znatelný již ve vstupech do tvorby marketingové strategie a positioningu značky KK. Zapojení obyvatel, kteří žijí v regionu je vždy klíčovým prvkem úspěšné strategie značky místa, v tomto ohledu by neměly být opomíjeny národnostní menšiny.

V rámci kampaně je třeba neopomenout také:

- zvyšování povědomí o destinaci a klíčových attributech značky nejen u místních obyvatel, ale zaměřit se i na příchod rodin z jiných krajů nebo ze zahraničí;
- změnit postoj místních lidí vůči cizincům i ve vzájemné komunikaci, aby se cizinci cítili v regionu vítáni;
- podchyvat zájem lidí uvažujících o této destinaci prostřednictvím vhodných a efektivních distribučních kanálů.

Efektivní marketingová kampaň se neobejde bez dostatečné reklamy, přímé komunikace a PR s cílem konverze na vlastní kanály. Nedílnou součástí je oboustranná komunikace na interaktivních kanálech. Nezbytná je také synergická komunikace s jednotnou vizí napříč celým regionem a institucemi realizující marketing na podporu KK. V tomto směru se již podařilo

vizuálně sjednotit identitu regionu v podobě colorcodu log a fontu (Žijeme regionem a DA Živý kraj).

Pro další vývoj je klíčový vznikající positioning značky KK. Je třeba pochopit, že branding regionu je dlouhodobý projekt spojený s ochotou držet se aktuálního trendu, předpokládá časovou i finanční investici do probíhajícího procesu a implementace. Případný vznik nové značky, nové marketingové strategie, nových komunikačních kanálů směrem k rezidentům KK může způsobit roztříštěnost a umocnit vnímání o dysfunkčnosti kraje včetně přebrání odpovědnosti za neúčelné nakládání s veřejnými prostředky.

Marketingové strategické cíle vychází z vize KK, z výše uvedené analytické části a RIS3 strategie. V rámci marketingových strategických cílů jsou vytyčeny strategické pilíře, které mohou být plněny v rámci projektu Smart Akcelerátor 2.0. Do plnění a naplňování vize jsou zapojeny všichni aktéři KK. Příloha č. 2 ukazuje propojení strategických cílů RIS3 strategie s marketingovými aktivitami.

## 8 Marketingová vize Karlovarského kraje

Jsme kraj otevřený inovacím, podnikavosti a mezinárodní spolupráci. Díky obyvatelům, jejich znalostem a hospodářské tradici zvýšíme jeho atraktivitu i mimo hranice.

## 9 Marketingové strategické cíle

S ohledem na limity zdrojů pro realizaci marketingové strategie do roku 2022 pokračuje i nadále zaměření na priority z předcházejícího období a na podporu cílů definovaných v RIS3 strategii v definovaných oblastech změn – Promotion. Tato změna je realizovatelná za pomoci komunikačních nástrojů připravených během roku 2020. Pro ostatní klíčové oblasti změn je potřeba zapojení a implementace nástrojů jiných než pouze komunikačních. Je potřeba zapojení všech relevantních stakeholderů KK.

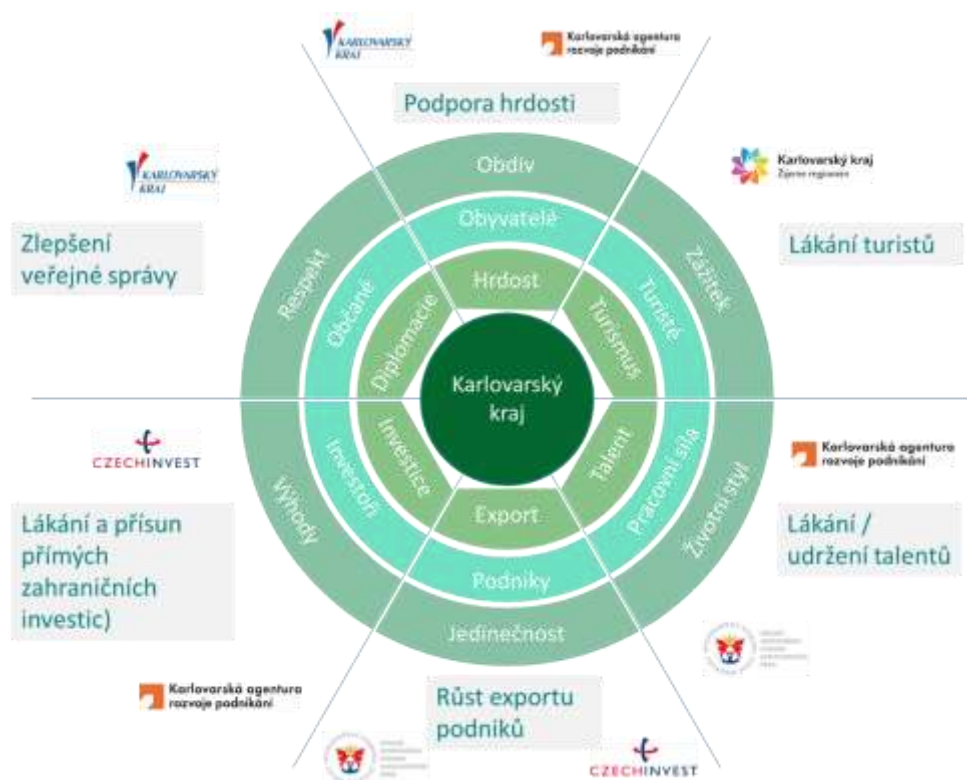
Strategické marketingové cíle neboli klíčové pilíře mají sloužit jako prostředek k dosažení stanovené vize a jsou definovány jako:

1. Zdravý patriotismus
2. Funkční inovativní ekosystém
3. Vzdělání v klíčových oblastech
4. Místo pro život

## 10 Cílové skupiny

Cílové skupiny vycházejí z cílových skupin RIS3 strategie. Pro uchopení celostní marketingové strategie z pohledu KK byly cílové skupiny rozděleny dle klíčových teritorií.

Obrázek 26: Cílové skupiny, cíle a jejich segmentace s ohledem na instituce/agentury KK



Zdroj: vlastní návrh, 2021

Kampaň „Žijeme regionem“ cílí na lidské zdroje KK, tedy na segment: obyvatele, pracovní síla a podniky/investoři. Z důvodu širokého záběru a limitovaného rozpočtu byly tyto cílové skupiny rozděleny na primární a sekundární cílové skupiny s vysvětlením sociodemografického profilu pro efektivnější adresování klíčových aktivit a alokování rozpočtu z pohledu komunikační kampaně.

## 10.1 Obyvatelé

Do segmentu obyvatele můžeme zahrnout všechny residenty KK, tedy děti, žáky, studenty a absolventy, rodiče, zaměstnance (ve VaVaI sektoru, veřejných či státních podniků, neziskových organizací).

Neopomíjenou skupinou by se neměla stát skupina potencionálních občanů KK, tedy těch, kteří ke kraji mohou mít nově vybudovanou silnou emoční vazbu a mohou přemýšlet o trvalé migraci do KK a přinést tak s sebou zkušenosti a znalosti z jiných regionů. Důležitou skupinou jsou také expatrioti KK, kteří mohou budovat WOM ve své oblasti působení či zvažovat návrat ke kořenům po uspokojení potřeby seberealizace.

Vytváření hodnot a postojů bývá ovlivněno okolím, vzory, které inspirují. Důležitý je tedy nejen vliv rodiny, kde ale hodnoty a postoje mohou být negativně zatíženy, tak osob, se kterými se děti, žáci, studenti pravidelně a intenzivně setkávají. Budování postojů a hodnotového žebříčku se vytváří již od raného dětství, proto je nutné vnímat zodpovědnost za nově vyrůstající generace již od samotného systému mateřských školek a center, dětských skupin či



rodinných center. Tak mohou již od raného dětství být pozitivně ovlivňovány postoje a hodnoty ke kraji či k místu, kde probíhá realizace vzdělávání. Svými názory, postoji a činy management vzdělávacích institucí ovlivňuje směřování pedagogických pracovníků a následně tedy dětí/žáků/studentů, kteří se postupem času stávají budoucími potencionálními rezidenty, zaměstnanci či podnikateli. Vzdělávací instituce by měly motivovat k rozvoji a zájmu o vlastní okolí, kulturu, společenský život, tradici a přírodu.

Role nestátních neziskových organizací je nejen v možnosti poskytnout informace či jinou službu, ale také možnost seberealizace/dobrovolnictví a také mohou působit jako akcelerační komunikovaných sdělení.

## 10.2 Pracovní síla

Do tohoto segmentu řadíme všechny současné i potenciální zaměstnance.

Udržení talentů v kraji začíná již na základních a středních školách, proto je role kariérních a výchovných poradců důležitá nejen při řešení „nestandardních výchovných“ situací, ale také v pozici konzultanta, poradce, partnera za účelem orientování žáků/studentů směrem k výběru vhodného oboru s potencionálem uplatnění jak v zaměstnanecké, tak podnikatelské sféře v profesích v souladu se strategií kraje.

Z důvodu omezené nabídky vysokoškolského studia, je odchod mladých očekávaný. Vysokoškolští studenti ale často již v průběhu studia hledají praxi či místo svého budoucího zaměstnání. Z tohoto důvodu je velmi důležité pro návrat talentů a vzdělaných osob, propojovat studenty VŠ (ale také SŠ) s inovativními či atraktivními firmami v KK tak, aby po zakončení studia měl absolvent možnost pokračovat ve svém profesním růstu v místě svého původu a firma tak získala kvalifikovaného pracovníka novými podněty.

## 10.3 Podniky a investoři

Do tohoto segmentu řadíme firmy vznikající či existující, osoby samostatně výdělečně činné a investory.

Rozvoj podnikatelského prostředí je klíčem pro přínos inovativního charakteru a tvorbu pracovních míst s přesahem do kvalifikovaného pracovního prostředí. Větší počet pracovních míst s přidanou hodnotou a adekvátním pracovním ohodnocením je jedním z klíčových faktorů pro studenty/absolventy, kteří hledají své uplatnění. Bylo by vhodné zakomponovat podporu podnikavosti u nastupující generace již ve vzdělávacím systému. Díky nižší konkurenci je v kraji mnoho podnikatelských příležitostí pro kohokoliv.

Podpora začínajícím podnikatelům (v jakékoliv jejich životní fázi) nejen ve formě poradenství, ale případně pomoci mentorské či dotační, je nezbytná pro rozvoj podnikatelského prostředí.

Fungování a činnost podnikatelského prostředí (podniky a investoři) má zásadní dopad na rozvoj inovačního potenciálu a ekosystému v kraji.

## 10.4 Stanovení klíčových cílových skupin

Dvě základní cílové skupiny z vycházející z RIS3 strategie:

- A) Primární cílová skupina – lidé mladí „duchem“, dospělí, 25–40 let, vyšší střední vrstva, vzdělání středoškolské s maturitou, ochotni ke změnám, výzvám, patrioti, mající rodinné hodnoty.
- B) Sekundární cílová skupina – vzdělávací instituce, místní firmy a podnikatelské subjekty, potenciální investoři, obyvatelé z kraje dnes žijící jinde, veřejné instituce.

**Obrázek 27: Klíčové cílové skupiny**

PRIMÁRNÍ CS	SEKUNDÁRNÍ CS
Lidé mladí „duchem“ AA, 25-40 BC Maturita charakteristika: ochotni ke změnám, výzvám, patrioti, rodinné hodnoty	vzdělávací instituce místní firmy a podnikatelské subjekty potencionální investoři obyvatelé z kraje, dnes žijící jinde veřejné instituce/neziskové organizace

*Zdroj: vlastní návrh, 2021*

**Obrázek 28: Moodboard primární cílové skupiny**



*Zdroj: vlastní návrh, 2021*

## 10.5 Komunikační nástroje

Pro marketingovou komunikaci je potřeba použít mix komunikačních nástrojů. Důležité je mít na paměti to, že využití marketingových komunikačních nástrojů bez vhodného a kvalitního obsahu nemá cenu. Z toho důvodu je důležité zaměřit se především nad obsah sdělení než na

výběr komunikačního nástroje. V současnosti je vhodnou formou obrazový nebo audio-vizuální forma sdělení. Pro všechny cílové skupiny bude vhodné využít jak videa, tak i obrazového materiálu.

**Pro primární cílovou skupinu** bude určitě vhodné využít sociální média. Především reklamy na YouTube, Instagramu a Facebooku. Samostatné kanály těchto sítí s kvalitním obsahem jsou samozřejmostí. Pro tuto cílovou skupinu by bylo určitě vhodné použít i novou formu podcastu v podobě spolupráce s již etablovanými podcastovými kanály v podobě rozhovorů (např. s ambasadory). Určitě je důležité vytvářet i dobré vztahy s veřejností. Tvorbou PR aktivit by mělo dojít i k medializaci v tisku, televizi a rádiu, které využívají lidé z této cílové skupiny. Především tvorba zpráv ve zpravodajských kanálech by mohla oslovit více lidí vzdělanějších a středního věku (to jsou právě ti, kteří zakládají rodiny po studiích, nebo mají za sebou úspěšný start své pracovní kariéry). V tisku by bylo vhodné pro tuto cílovou skupinu využít časopisů s hobby a volnočasovou tematikou, stejně tak by tomu mělo být i u novin. Výhodou tisku je i dnešní elektronická verze, která se dá dobře využít pro prolínání na sociálních sítích. Reklama na internetu by měla být směřována na Google, Seznam a také na YouTube.

**Sekundární cílová skupina** by využila podobný komunikační mix, jako pro primární cílovou skupinu s rozdílem institucí. Pro tyto subjekty by bylo vhodné využít komunikaci na přímo, pomocí newsletteru a sociální sítě LinkedIn. Pro obyvatele kraje by měly být zprávy a informace umístěny na webových stránkách projektu, ale také na webu kraje (stejně tak na sociálních sítích). Dále by mělo být využito newsletteru pro občany či krajských novin/novinek. Na obyvatele kraje žijící dnes jinde je vhodné působit prostřednictvím PR aktivit, nebo využít podcastu s kanály s celorepublikovou sledovaností.

## 11 Marketingové aktivity

Naplnění jednotlivých pilířů může být realizováno pomocí implementace relevantních marketingových aktivit, které mohou být postupně realizovány a vzájemně vytvářejí synergický efekt vedoucí k naplňování vize. Seznam jednotlivých aktivit může být postupně aktualizován či modifikován s ohledem na nepředvídatelnost pandemické situace či rozpočtových změn.

**Obrázek 29: Marketingová strategie a ukázka klíčových aktivit**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2021*

### Zdravý patriotismus

- Kontinuální budování značky „Žijeme regionem“.
- Vydefinování a oslovení patriotů působící na rozvoj a budování hrdosti ve své oblasti působnosti, jejich oslovení a nábor, aktivní zapojení ambasadorů do podpory budování patriotismu a primární využívání jejich WOM efektu; budování povědomí o patriotech KK.
- Sdílení příběhů, faktů, informací na podporu budování hrdosti mezi rezidenty a vzbuzení zájmu u potenciálních migrantů.
- Kooperativní partnerství se všemi marketingově aktivními institucemi či agenturami za účelem synergické komunikace kraje směrem k definovaným cílovým skupinám.

### Funkční inovační ekosystém

- Budování povědomí o inovativních firmách a podnikatelských počinech v KK.
- Sdílení příkladů dobré praxe inovativního přístupu a vzájemné propojování jednotlivých cílových skupin.
- Budování povědomí o dotačních nástrojích napomáhajících rozvoji inovačního prostředí či stimulující podnikání/podnikatelské začátky.
- Pravidelná setkávání a sdílení informací v rámci a napříč cílovými skupinami.
- Budování povědomí o inovativních přístupech a počinech vznikajících či vzniklých v rámci ekosystému.
- Realizování aktivit na podporu rozvoje podnikavosti u nastupující generace, např. propojování studentů a podnikatelů (jak v regionu, tak i mimo).
- Realizování aktivit na podporu inovačních aktivit u firem.

## Vzdělávání

- Propojování zaměstnavatelů a studentů/absolventů za účelem praxe, stáží či absolventských prací s perspektivou pracovního uplatnění na straně studenta a zaměstnáním kvalifikovaného zaměstnance na straně zaměstnavatele.
- Podporování oborů/profesí/dovedností v souladu se strategií kraje.
- Identifikování influencerů žáků/děti, za účelem budování pozitivních hodnot a silné vazby na region, v rámci vzdělávacích institucí.
- Podpora rozvoje dovedností zvyšující konkurenční výhody na pracovním trhu s ohledem na změny pracovních trendů (práce z domova – home office, flexibilní pracovní úvazky).

## Místo pro život

- Podporování a stimulace komunitních aktivit za účelem zlepšování sociálních a společenských vazeb ve spolupráci s NNO apod..
- Zdůrazňování kvality života v KK a benefity s tím související.
- Zvyšování povědomí o společenské odpovědnosti.

# 12 Implementace strategie

Implementace komunikační kampaně byla vysoutěžena v rámci veřejné zakázky agenturou FOXO s.r.o., která je zodpovědná za realizaci do 30. 11. 2022.

Samotnou implementaci marketingové strategie koordinuje agentura KARP. Role agentury KARP je propojovat klíčové aktéry, vytvářet a podporovat funkční ekosystém tak, aby byla naplňována RIS3 strategie a její cíle. Pro nastavení a naplňování vize a marketingové strategie, agentura KARP iniciovala setkání klíčových aktérů v Karlovarském kraji implementující marketingové aktivity na rozvoj kraje (Destinační agentura Živý kraj, Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje, KÚKK a další) a vytvořila marketingovou platformu. Agentura KARP podporuje a organizuje setkávání regionálních stakeholderů z řad podnikatelů, škol, veřejné správy i obyvatel, organizuje inovační platformy a Radu pro výzkum, vývoj a inovace Karlovarského kraje. Také odpovídá za realizaci marketingové aktivity „Žijeme regionem“.

Obrázek 30: Implementační schéma



Zdroj: vlastní návrh, 2021

## 13 Komunikační kampaň

Komunikační kampaň je evolucí předchozí kampaně „Karlovarský kraj jsme MY všichni!“. V této fázi kampaň pokračuje v zdůrazňování hrdosti na místo odkud rezidenti pochází či kde žijí. Motto kampaně je tedy „Karlovarský kraj. Patřím na Západ“. Západ tu přitom nehraje roli jenom jako geografický region, ale také jako metafora svobody. Kampaň apeluje na hodnoty – otevřenosti, upřímnosti, poctivosti, hrdosti, přátelskosti a vstřícnosti.

### 13.1 Komunikační sdělení

Nosné motto kampaně zní: „Karlovarský kraj. Patřím na Západ.“ Klíčová myšlenka, kterou kampaň podporuje, zdůrazňuje, že Karlovarský kraj je region, na který jsou obyvatelé pyšní, a ke kterému se hlásí. Jsou hrdí na to, že patří sem – na Západ. Karlovarský kraj je místem, kde se jim dobře žije. Je tu všechno, co potřebují ke spokojenému životu, k podnikání, studiu, k smysluplnému trávení volného času.



### 13.2 Nástroje podporující komunikační kampaň

V roce 2020/2021 proběhla tvorba komunikačních nástrojů, která byla ovlivněna nepředvídatelnou pandemickou situací. Za podpory klíčových ambasadorů reprezentující jednotlivé cílové skupiny vznikly klíčové vizuály a video spoty. Klíčové vizuály jsou adaptovány dle mediálního plánu (bannery, postery...) respektující komunikační touchpointy primární cílové skupiny a rozpočtu. Webové stránky [www.zijemeregionem.cz](http://www.zijemeregionem.cz) jsou redesignovány

a přetvořeny v souladu se strategií a jsou funkčním organismem sloužící všem cílovým skupinám.

## 14 Akční plán a návrh rozpočtu 2020–2022

S ohledem na stanovený rozpočet a tvorbu komunikačních nástrojů, je cílem alokovat rozpočet na efektivní komunikační kanály s ohledem na definovanou primární cílovou skupinu. Důležitá bude role WOM a zapojení jednotlivých ambasadorů. Vzhledem k omezenému rozpočtu se předpokládá intenzivní zapojení a využití vlastních informačních kanálů KARP.

V roce 2021 je nastavení komunikační kampaně ovlivněno celosvětovou pandemií a její nepředvídatelným vývojem s negativním dopadem na psychické rozpoložení residentů.

Tabulka 14: Komunikační plán Žijeme regionem 2021–2022

Kód čísel přehledu práce	Alokovaný rozpočet	Měsíce																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Online</b>	152000																								
Reklamní prostor - Společný stánek - FB a IG - nákup reklamního prostoru	80000																								
soc. stánek - pravidelné příspěvky na FB a IG (účet sledován) - KARP	0																								
Reklamní prostor - Bannerová síť	0																								
Reklamní prostor - YT video Ads	60000																								
remarketing s cílovými skupinami	12000																								
<b>Offline</b>																									
podnikatelské příběhy - každý týden jeden příběh - KARP	0																								
studentské příběhy - každý týden jeden příběh - KARP	0																								
výhodovací kampaně - organizky, nutná správná načasování (W - NICE TO HAVE, PROZATÍM NEBUDE)	0																								
Reklamní prostor - partnerské sítě (KLOK, Žijí kraj, KHEC, Czechinvest... ) - KARP	0																								
<b>Offline</b>	86000																								
řádková zpráva - KARP	0																								
Outdoor	86000																								
Chytlivý - autobusová nádraží	0																								
postery - A2 umístění v aukcích škol (produkce) - KARP	20000																								
řádková - image (Krajanské listy + možnost spolupráce s ORP = záměry) - formát DL, A3 horizont. vertik. ... (produkce)	0																								
řádková - PR = články, rozhovory, podnikatelské příběhy, rozhovory s ambasadori... lokální tisky	20000																								
Řádková - pouze pokud se podaří PR	0																								
Eventy, výstavy, akce, workshopy... v podobě umístění logo, rolupu...	0																								
Quarta v "grafu" 1. 6. 2021 Den dětí, "souměř" škol a ODM	0																								
Akce - v rámci akce na FB - výdělky	0																								
<b>rezerva</b>	0																								
<b>rezerva</b>	10 000,00																								

Pozn.: Návrh komunikačního plánu pro rok 2021–2022. Posun kampaně z 02/2021 s ohledem na vývoj situace. Předpokládaný termín zahájení: 06/2021.

## 15 Cíl 2025

Cíle musí být ambiciózní, ale dosažitelné. V dlouhodobém horizontu bude každý obyvatel KK jeho patriotem, hrdý na to, že zde může žít, bydlet a pracovat. Vše potřebuje svůj čas a vývoj. Díky synergickým aktivitám, aktivní spolupráci se stakeholdery, institucemi a organizacemi, spolky a NNO je, i přes omezené finanční zdroje do samotné komunikační kampaně, předpoklad nárůstu všech KPI ve výše uvedených strategických cílech do konce roku 2025:

- Zvýšení počtu ambasadorů +300 % (vs rok 2020: 13)
- Zvýšení počtu podnikatelských příběhů +200 % (vs rok 2020: 7)
- Zvýšení počtu studentských příběhů + 300 % (vs rok 2020: 2)
- Podpora 4 eventů (vs rok 2020: 0)

## 16 Závěr

Marketingová strategie a její konzistentní implementace je klíčová pro naplnění vize Karlovarského kraje. Její nedílnou součástí je podpora hrdosti a patriotismu u obyvatel KK, která je v současné době budována pomocí kampaně Žijeme regionem. Nicméně tato marketingová strategie není jediným nástrojem pro plnění vize. Synergická kooperace všech stakeholderů KK respektující vizi a positioning KK bude hrát zásadní roli ve změně vnímání KK nejen v očích residentů (jako občanů, podnikatelů, zaměstnanců a studentů), ale také za hranicemi regionu, u potencionálních partnerů/rezidentů.

V případě vybudování pozitivního vztahu obyvatel k regionu, je očekáváno zastavení migrace obyvatel do jiných regionů, rozvoj podnikatelských aktivit a nastartování ekonomického růstu Karlovarského kraje. Věříme, že Karlovarský kraj se díky konzistentnímu a relevantnímu marketingovému přístupu může stát atraktivním místem pro práci i pro život.

Karlovarský kraj. Patříme sem. Patříme na Západ.



## 17 Zdroje

- AMI Digital (2020). AMI Digital Index 2020 (prezentace). Dostupné 9-1-2021 z: [https://index.amidigital.cz/wp-content/uploads/2020/10/ADI-2020\\_klienti\\_FINAL-1.pdf](https://index.amidigital.cz/wp-content/uploads/2020/10/ADI-2020_klienti_FINAL-1.pdf)
- Berman Group. (2019). Aktualizace vstupní analýzy: Strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje.
- Berman Group. (2010). Analýza inovačního potenciálu firem Karlovarského kraje. Dostupné 2018-04-28 z: [http://www.karp-kv.cz/cz/Documents/Analiza\\_inovacniho\\_potencialu\\_firem\\_KK.pdf](http://www.karp-kv.cz/cz/Documents/Analiza_inovacniho_potencialu_firem_KK.pdf).
- Cassia Development & Consulting. (2012). Program rozvoje Karlovarského kraje pro období 2014–2020: Strategická část. Dostupné 2018-07-17 z: [http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P2\\_PRKK\\_2014\\_2020\\_strategie\\_3.pdf](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P2_PRKK_2014_2020_strategie_3.pdf).
- CENIA. (2016). Zpráva o životním prostředí v Karlovarském kraji 2016. Dostupné 2018-07-15 z: [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy\\_zivotni\\_prostredi\\_kraje\\_2016/\\$FILE/SO\\_PSZP-Karlovarsky\\_kraj-20180115.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_zivotni_prostredi_kraje_2016/$FILE/SO_PSZP-Karlovarsky_kraj-20180115.pdf).
- ČSÚ. (2017). Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2017. Dostupné 2020-10-25 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-karlovarskeho-kraje-2017>.
- ČSÚ. (2018a). Knihovny - územní srovnání. Dostupné 2018-03-26 z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30968&pvo=Kul03&c=v4~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30968&pvo=Kul03&c=v4~8__RP2016).
- ČSÚ. (2018b). Náklady na ochranu životního prostředí a ekonomický přínos z těchto aktivit - územní srovnání. Dostupné 2018-04-28 z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30842&pvo=ZPR10&str=v40&c=v3~8\\_\\_RP2016](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&katalog=30842&pvo=ZPR10&str=v40&c=v3~8__RP2016).
- ČSÚ. (2018c). Produkce, využití a odstranění odpadů - 2018. Dostupné 2021-03-05 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/produkce-vyuziti-a-odstraneni-odpadu-2018>
- ČSÚ. (2018d). Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2018. Dostupné 2020-10-25 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-karlovarskeho-kraje-2018>.
- ČSÚ. (2019). Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2019. Dostupné 2020-10-25 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-karlovarskeho-kraje-2019>.
- ČSÚ. (2020a). Srovnání krajů v České republice – 2019. Ceny. Dostupné 2020-10-24 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/7-ceny-vg39e8aibp>.
- ČSÚ. (2020b). Statistická ročenka Karlovarského kraje – 2020. Dostupné 2020-10-25 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-karlovarskeho-kraje-2020>.
- ČSÚ. (2020c). Statistický bulletin – Karlovarský kraj – 1. až 4. pololetí 2020. Dostupné 2021-04-20 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/e-zamestnanost-a-nezamestnanost-vsp-frmr0wpy2e>.
- ČSÚ. (2020d). Veřejná databáze ČSÚ - Makroekonomické ukazatele - mezikrajské srovnání 2019. Dostupné 2021-01-20 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt->

vyhledavani&vyhltext=hrub%C3%BD+dom%C3%A1c%C3%AD&bkvta=HJ1YsO9IGRvbcOhY8Ot  
&katalog=all&pvo=NUC002D320201#w=.

ČSÚ. (2020e). Veřejná databáze ČSÚ - Návštěvnost HUZ podle kategorie - územní srovnání 2019. Dostupné 2021-01-20 z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRUD002&c=v3~8\\_\\_RP2019&v=v90\\_\\_KAT\\_\\_154\\_\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&pvo=CRUD002&c=v3~8__RP2019&v=v90__KAT__154__1).

ČSÚ. (2020f). Veřejná databáze ČSÚ - Průměrné ceny nemovitostí - územní srovnání 2019. Dostupné 2021-01-20 z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31782&pvo=CEN13&c=v3~1\\_\\_RP2017RK2019MP01MK12DP01DK31#w=.](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31782&pvo=CEN13&c=v3~1__RP2017RK2019MP01MK12DP01DK31#w=)

ČSÚ. (2020g). Veřejná databáze ČSÚ - Věda a výzkum - mezikrajské srovnání 2019. Dostupné 2021-01-20 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=patent&bkvta=cGF0ZW50&katalog=all&pvo=VAV002D320201>.

ČSÚ. (2020h). Veřejná databáze ČSÚ - Zaměstnanci a mzdy (ze čtvrtletních zjišťování) - mezikrajské srovnání 2019. Dostupné 2021-01-20 z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A1+hrub%C3%A1+m%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD+mzda&bkvta=cHLFr23Em3Juw6EgaHJ1YsOhIG3Em3PDrcSNbsOtlG16ZGE.&katalog=all&pvo=MZD002D320201B#w=.](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A1+hrub%C3%A1+m%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD+mzda&bkvta=cHLFr23Em3Juw6EgaHJ1YsOhIG3Em3PDrcSNbsOtlG16ZGE.&katalog=all&pvo=MZD002D320201B#w=)

ČSÚ. (2020i). Veřejná databáze ČSÚ – Hrubý domácí produkt v regionech soudržnosti a krajích. Dostupné 2021-03-20 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

ČSÚ. (2020j). Veřejná databáze ČSÚ – Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020. Dostupné 2021-03-20 z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=NUC05-S1az4&z=T&f=TABULKA&skupId=706&katalog=30832&pvo=NUC05-S1az4&str=v117#w=>

ČSÚ. (2020k). Kapacity HUZ podle kategorie 2012 – 2019. Dostupné 2021-01-20 z: <https://tourdata.cz/data/kapacity-huz-podle-kategorie-2012-2019/>

ČSÚ. (2020l). Výdaje na ochranu životního prostředí - 2019. Dostupné 2021-01-20 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-ochranu-zivotniho-prostredi-2019>

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

Chalupa, Š., & Hanslian, D. (2015). Analýza větrné energetiky v ČR. Dostupné 2018-07-18 z: [http://www.csve.cz/pdf/cz/KomoraOZE\\_analyza-potencial-OZE\\_dilci-VTE\\_log.pdf](http://www.csve.cz/pdf/cz/KomoraOZE_analyza-potencial-OZE_dilci-VTE_log.pdf).

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

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

Karlovarská agentura rozvoje podnikání. (2018). Regionální inovační strategie Karlovarského kraje. Dostupné 2018-07-17

z: [http://www.ris3kvk.cz/download/documents/RIS3\\_KK\\_verze\\_2018\\_05\\_31.pdf](http://www.ris3kvk.cz/download/documents/RIS3_KK_verze_2018_05_31.pdf).

Karlovarský kraj (2020). Přehled dotací - Stipendijní (dotační) program Karlovarského kraje ke zlepšení vzdělanostní struktury obyvatelstva - pro vš studenty. Dostupné 2021-01-20 z:

[https://www.kr-karlovarsky.cz/dotace/Stranky/dotaceKK/prispevky-skolstvi/Stipendijni\\_program\\_VS.aspx](https://www.kr-karlovarsky.cz/dotace/Stranky/dotaceKK/prispevky-skolstvi/Stipendijni_program_VS.aspx).

Karlovarský kraj. (2021a). Rada Karlovarského kraje. Dostupné 2021-01-25 z: <http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/Rada.aspx>.

Karlovarský kraj. (2021b). Zastupitelstvo Karlovarského kraje. Dostupné 2021-01-25 z:

<http://www.kr-karlovarsky.cz/samosprava/Stranky/zastupitelstvo.aspx>.

Klika, J. (2019). Jak si vedou Stories? Marketing & Media. 30(2019), 21.

Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech. (2021). Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 31.12.2020 podle MPSV. Dostupné 2021-01-24 z:

<https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-31-12-2020-podle-mpsv>.

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

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

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

Marketing Sales Media (2017a). Reklama vzrostla ve čtvrtletí o 11 %. Marketing Sales Media: Monitoring. 18(2017), 7.

Marketing Sales Media (2017b). Všichni o něm mluví, těm nejlepším už vynáší. Marketing Sales Media. 20(2017), 14-15.

Marketing Sales Media (2017c). Mobily dominují i videoobsahu. Marketing Sales Media, 36(2017), 30.

Marketing Sales Media (2017d). Zacílit, zaměřit a získat. Marketing Sales Media, 42(2017), 23.

Marketing Sales Media (2017e). Mileniálové, youtubeři a média. Marketing Sales Media, 43(2017), 15.

Marketing & Media (2019). Sledovanost TV – co jsou fakta a co mýty? Marketing & Media, 42-43(2019), 22.

Marketing & Media (2019a). Reklamní výdaje 2018. Marketing & Media. 7(2018), 21.

Marketing & Media (2020b). Online žrouti času: Na sociálních sítích trávíme přes dvě a půl hodiny denně, vyplývá z AMI Digital Indexu. Marketing & Media, 33(2020), 18-19.

Marketing & Media (2020a). Tisk se ještě nevzdává. Marketing & Media, 45(2020), 18-19.

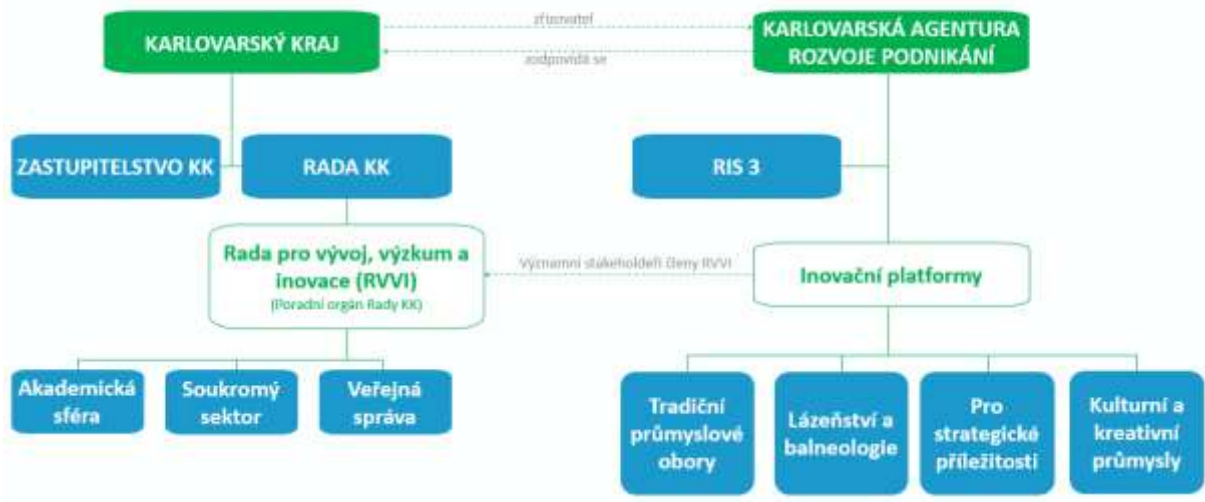
MMR (2020). Aktualizace analýzy strategického rámce hospodářské restrukturalizace Ústeckého, Moravskoslezského a Karlovarského kraje. Dostupné 2021-01-25 z: [https://www.komora.cz/files/uploads/2020/09/128\\_P%C5%99%C3%ADloha-materi%C3%A1lu.docx](https://www.komora.cz/files/uploads/2020/09/128_P%C5%99%C3%ADloha-materi%C3%A1lu.docx)

Sdružení pro internetový rozvoj. (2019). Průzkum inzertních výkonů SPIR 2019. Dostupné 9-1-2021 z: <http://www.inzertnivykony.cz/>.

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

# 18 Přílohy

Příloha 1: Koordinační struktura se zapojením významných stakeholderů



Zdroj: vlastní návrh, 2021

## Příloha 2: Strategické marketingové cíle RIS3

Klíčové oblasti změn (RIS3)	Strategické cíle (RIS3)	Specifické cíle	Typové aktivity
A Private (soukromý sektor)	1 Podpořit podnikání, rozvoj VaVal aktivit a zavádění nových produktivních inovací	1.1 Podpořit vznik nových firem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj preinkubačního prostředí</li> <li>• Startovací vouchery</li> <li>• Poradenské služby</li> <li>• Regionální fond pro začínající podnikatele (seed fond)</li> <li>• Podpora vzniku firem – start-upů</li> </ul>
		1.2 Stabilizovat a rozvíjet inovační firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovační vouchery</li> <li>• Kreativní vouchery</li> <li>• Asistenční vouchery</li> <li>• Technologický skauting</li> <li>• Inovační asistenti</li> <li>• Podpora vzniku pracovních míst v oblasti VaVal</li> <li>• Mapování inovačního prostředí a potřeb firem</li> <li>• Kompetenční centrum a VTP</li> <li>• Inovační platformy</li> <li>• Podpora přeshraniční a mezinárodní spolupráce místních firem</li> <li>• Podpora VaVal aktivit v oblasti moderní energetiky</li> <li>• Podpora a posílení propojení firem v různých odvětvích</li> <li>• Partnerství pro transfer technologií</li> </ul>
		1.3 Podpořit digitální transformaci MSP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poradenství v oblasti dotací na digitální transformaci</li> <li>• Rozvoj digitálních hubů</li> <li>• Konference a workshopy zaměřené na digitalizaci</li> </ul>
B Public (Veřejný sektor)	1 Podpořit zavádění chytrých řešení v rámci regionu	1.1 Zvýšit zájem veřejnosti o chytrá řešení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapování potřeb obcí a měst</li> <li>• Osvětové kampaně zaměřené na veřejnost a místní samosprávy</li> </ul>
		1.2 Zavádět chytrá řešení do měst a obcí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj 5G sítí</li> <li>• Asistenční vouchery</li> <li>• Smart point Karlovarského kraje</li> </ul>
		1.3 Vytvářet předpoklady pro chytrý úřad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdělávací program veřejné správy</li> <li>• Hodnocení efektivity a přínosnosti implementovaných řešení</li> </ul>
C People (Lidské zdroje)	1 Personálně a znalostně zajistit inovační systém a	1.1 Vytvářet a rozvíjet kvalitní personální kapacity a investovat do lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fond na podporu intenzivního vzdělání společnosti (FVS) Karlovarského kraje</li> <li>• Program dlouhodobé spolupráce místních firem se studenty a čerstvými absolventy SŠ, VOŠ a VŠ</li> </ul>

	investovat do lidských zdrojů			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Exkurze</li> <li>● Portál spolupráce</li> <li>● Stabilizační stipendia pro studenty VŠ</li> <li>● Pedagogické exkurze</li> <li>● Podpora rozvoje veřejného vysokého školství na území kraje</li> <li>● Řemeslný inkubátor</li> <li>● Pakt zaměstnanosti</li> <li>● Outplacement</li> <li>● Podpora implementace RIS3</li> </ul>
		1.2	Motivovat studenty a žáky ke studiu technických a přírodovědných oborů a k rozvoji kreativity	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kariérní poradenství</li> <li>● Technické vybavení ZŠ a SŠ</li> <li>● Soutěže, festivaly a eventy rozvíjející zájem o podnikání, inovace, kreativitu, vědu a techniku.</li> <li>● Technické přírodovědné a kreativní kroužky</li> <li>● Osvětové kampaně</li> <li>● Prospěchová stipendia</li> </ul>
		1.3	Podporovat práci s talenty a nadanými dětmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Workshopy a exkurze pro nadané děti</li> <li>● Přednášky pro rodiče s nadanými dětmi</li> </ul>
D Promotion (Atraktivní region)	1 Vytvořit a budovat novou image regionu	1.1	Vytvořit podmínky pro realizaci komunikačních aktivit	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vytvoření regionálního týmu pro marketing a jeho usazení v regionální struktuře</li> <li>● Fond na podporu realizace marketingových aktivit regionu</li> <li>● Platforma pro marketing</li> </ul>
		1.2	Vytvořit a budovat značku regionu	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Komunikační plán aktivit pro daný rok</li> <li>● Vytvoření loga, logo manuálu, brand booku</li> <li>● Nastavení pravidel a práv pro používání značky regionu</li> </ul>
		1.3	Budování sítě ambasadorů	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Platforma ambasadorů značky regionu</li> </ul>
		1.4	Zvýšit povědomí a atraktivitu regionu u cílových skupin	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Media plán využití regionální značky partnery/ambasadory</li> </ul>

Zdroj: vlastní návrh, 2018

# Karlovarský kraj. Patříme na Západ.

