

STRATEGIE NA PODPORU REGIONÁLNÍHO MARKETINGU

2024

Tomáš Avrat

Projekt Smart Akcelerátor 3, registrační číslo CZ.02.01.02/00/22_009/0004182



Spolufinancováno
Evropskou unií

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Seznam zkratek

Zkratka	Význam zkratky
ČR	Česká republika
KHK KK	Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje
KARP	Karlovarská agentura rozvoje podnikání
KKO	kultura a kulturně kreativně odvětví
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KV	město Karlovy Vary
KVIFF	Karlovy Vary International Film Festival
KVK	Karlovarský kraj
MarKom	Marketingová komunikace
MFFKV	Mezinárodní filmový festival Karlovy Vary
MICE	Meetings, Incentives, Conferences, Events (Kongresový cestovní ruch)
PRKK	Program rozvoje Karlovarského kraje
RIS3	Regionální inovační strategie
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
VVI	Veřejná výzkumná instituce

Obsah

Seznam zkratk.....	2
Seznam Obrázků.....	5
Kdo, proč a k čemu strategii tvořil.....	6
Role strategie.....	6
Jak ke strategii přistupovat.....	6
K samotnému dokumentu.....	6
Tvorba strategie.....	6
Stručný vhled do tématu inovační ekosystém a jeho image.....	7
Priority a cíle KVK s ohledem na image regionu.....	9
Program rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027.....	9
Strategie KV 2040.....	11
Plán spravedlivé územní transformace 2021-2030.....	11
Koncepce rozvoje lázeňství a balneologie Karlovarského kraje lázeňství.....	11
Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji na období 2018-2023.....	12
Koncepce kultury Karlovarského kraje pro období 2013-2020.....	12
Regionální inovační strategie Karlovarského kraje 2020-2025.....	12
Koncepce ochrany přírody a krajiny Karlovarského kraje na období 2016-2025.....	13
ANALYTICKÁ ČÁST.....	14
Současná identita KVK.....	14
Současná image KVK.....	15
Hrdost obyvatel kraje.....	15
Vnímání kraje občany Česka.....	15
Relevantní veřejně dostupné studie.....	17
Dosavadní marketing a komunikace KVK.....	19
Zhodnocení realizace a dosažení cílů současné / předchozí MarKom strategie.....	19
Systém řízení MarKom KVK – organizace, brand a portfolio management.....	23
Přehled agenturních a komunikačních webů.....	26
Erb kraje a erb města Karlovy Vary.....	27
Používané slogany.....	27
Kraj ve veřejném prostoru.....	28

Eventy a jejich dopad.....	28
Téma KVK v regionálních médiích buď přímo vlastněných nebo silně podporovaných místní samosprávou	28
Mediální obraz KVK	28
Made in KVK	32
Image kraje a potřeby jeho aktérů a jejich zapojení	33
Organizace a jejich přihlášení se k regionu ve vlastních online kanálech	33
Důležitost reputace kraje pro klíčové organizace, firmy, instituce	33
SWOT analýza - shrnutí analytické části z pohledu marketingu a komunikace	35
Hlavní cíle / doporučení pro návrhovou část:.....	37
NÁVRHOVÁ ČÁST	38
Předpoklady realizace úspěšné strategie	38
Identita a jedinečnost KVK.....	39
Tonalita textů.....	39
Unikátní výhody KVK vůči všem cílovým skupinám.....	40
Cílové skupiny a jejich hodnotové propozice	40
Strategické cíle.....	42
SC 1: Z odvětvové propagace regionu ke správné implementaci a řízení identity kraje napříč celým krajem.....	42
SC 2: Sounáležitosti obyvatel (současných obyvatel i „mladých“ rodáků žijících momentálně mimo kraj) a organizací k rodnému místu se zvyšuje a zapojují se do šíření slávy svého regionu	44
SC 3: Eventy a symbolické aktivity zvyšují vizibilitu a atraktivitu kraje v Česku i v zahraničí	45
Systém řízení marketingu	47
Zapojení zainteresovaných stran	49

Seznam Obrázků

Obrázek 1: Image regionu – obrázek z Programu rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027	10
Obrázek 2: DNA / elementy Karlovarského kraje.....	14
Obrázek 3: Atraktivita kraje v různých oblastech	16
Obrázek 4: Nejsilnější asociace kraje.....	16
Obrázek 5: Asociace s Brnem v kontextu ostatních krajských měst	17
Obrázek 6: Rozložení společenských tříd v jednotlivých krajích	18
Obrázek 7: Míra plnění dosavadní MarKom strategie	20
Obrázek 8: Strategické cíle kampaně a její typové aktivity a míra plnění	22
Obrázek 9: Cílové skupiny místa a organizace, které o ně pečují.....	24
Obrázek 10: Přehled webů organizací a jejich projektů a iniciativ	26
Obrázek 11: Erb města	27
Obrázek 12: Erb kraje.....	27
Obrázek 13: TOP témata kraje v médiích dle počtu zmínek	29
Obrázek 14: struktura témat v celostátních a regionálních médiích.....	30
Obrázek 15: Hlavní atributy kraje v tradičních médiích	30
Obrázek 16: Hlavní atributy kraje v sociálních sítích	31
Obrázek 17: Rozdíl v mediální prezenci kraje	31
Obrázek 18: Míra plnění kritických faktorů úspěchu Place Brandingu	36
Obrázek 19: Identita Karlovarského kraje.....	39
Obrázek 20: Cílové skupiny Karlovarského kraje.....	41

Kdo, proč a k čemu strategii tvořil

Tato kapitola je popisem toho, jakým způsobem se strategie vytvářela, kdo se na její tvorbě podílel, ale současně také uvedením rámce k seznámení čtenáře s dokumentem.

Role strategie

- Tato strategie je pozváním pro aktéry KVK a občany regionu připojit se ke kolektivnímu úsilí vedoucímu k posilování viditelnosti a atraktivity KVK, což by v konečném důsledku mělo podpořit zlepšování image KVK žádoucím směrem a způsobem.
- Role strategie je podpořit plnění cílů aktuálních strategických dokumentů KVK.
- Realizační období strategie je 2024–2026.
- Strategie řeší primárně marketing celého kraje, nicméně musí vzít v úvahu i roli a působení Statutárního města Karlovy Vary. Je to z toho důvodu, že v případě, kdy je název kraje odvozen od názvu krajského města, je vliv a přenos image vzájemný a velmi silný. Chování krajského města výrazně ovlivňuje image kraje a naopak.

Jak ke strategii přistupovat

- Tato strategie je o skutečné realizaci strategického přístupu „Place Branding“, tedy definování si vlastní žádoucí identity a positioningu KVK a jeho následného koordinovaného rozvíjení / budování skrze veškeré chování, iniciativy, aktivity a eventy co největšího množství jeho aktérů pod orchestrací dedikovaného týmu na krajském úřadě.
- Tato strategie je rámec pro toto společné úsilí, poskytuje návody pro zapojení se a začlenění do vlastních MarKom strategií a plánů.
- Není a nemůže být detailní kuchařkou jedné organizace.
- V ideálním případě se tato strategie propisuje do MarKom strategií klíčových aktérů KVK.
- Do její následné realizace se může v průběhu zapojit kdokoliv, občan i organizace.

K samotnému dokumentu

- Předpokládá se, že čtenář nebude obeznámený se všemi relevantními dokumenty, proto jsou v některých kapitolách uvedeny důležité informace z těchto strategických dokumentů.
- Návrh finančního rozpočtu, mediálního plánu, časový harmonogram a detailní specifikace jednotlivých aktivit a opatření budou obsahem každoročně připravovaného akčního plánu.
- Strategie bude každoročně podléhat společné diskuzi, jejímž výstupem bude akční komunikační plán obsahující seznam aktivit a iniciativ v příslušném detailu potřebném pro efektivní realizaci.
- Financování realizace strategie by mělo být vícezdrojové, tedy nejenom z veřejného sektoru. V době tvorby strategie nejsou a nemohou být zdroje dostatečně známé.
- Strategie je veřejná a dostupná komukoliv, ke stažení na webu www.karp-kv.cz.

Tvorba strategie

- Hlavním zpracovatelem je Ing. Tomáš Avrat a projektový tým složený ze zástupců těchto organizací a odborů KVK: KARP; Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, z. s.; odbor kanceláře hejtmána a vnějších vztahů; odbor kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu; odbor regionálního rozvoje.
- Zpracování strategie probíhalo v období červen 2023–březen 2024.
- Zapojení odborné veřejnosti do zpracování:
 - 4 x workshop s kreativci, významnými ovlivňovateli image
 - 1 x online dotazování s 30 účastníky
 - 1 x online dotazování mezi občany KVK s 1100 účastníky
 - 20 osobních rozhovorů

Stručný vhled do tématu inovační ekosystém a jeho image

Celá strategie se týká pojmů branding, marketing, komunikace, inovační ekosystém.

Základní pojmy

Place Branding je strategický proces, který vytváří změny v zásadách, reputaci i prostředí místa s cílem zachovat nebo změnit způsob, jakým místní i občané jiných regionů včetně zahraničí, ale i společnosti, zažívají a vnímají místo.

Přínosy Place Brandingu mohou být, např.:

- zvyšování kvality života jeho obyvatel a v ideálním případě i obyvatel jiných regionů,
- podpora lákání a udržení talentovaných studentů, expertů a vědeckých pracovníků, investorů, významných eventů a jejich návštěvníků,
- podpora podnikání a rozvoje samotných firem a organizací doma i v zahraničí,
- zvyšování hrdosti obyvatel ke svému regionu,
- plnění dílčích opatření, která jsou předmětem strategických dokumentů.

Výsledkem dlouholetého, koordinovaného, společného úsilí co největšího množství aktérů daného místa je získávání lepší reputace.

Rozdíl mezi komunikací, marketingem a brandingem:

- Komunikace je prosté sdělování výhod a žádoucích sdělení cílovým skupinám tak, aby se získávala jejich pozornost. Pouhá realizace sebelepší komunikace dlouhodobě ke změně reputace nepřispěje.
- Marketing komunikaci rozšiřuje o realizaci takových aktivit, projektů, iniciativ, které naplňují potřeby a očekávání žádoucích cílových skupin.
- Nejvyšší metou je však realizovat principy brandingů, což je de facto řízení podstaty neboli identity místa. Tzn. místo realizuje takové projekty, stavby, opatření, aktivity, komunikaci, iniciativy, které jsou v souladu s jeho podstatou a vizí. Tedy ne vše “co potřebuje a očekává cílová skupina”.

V Česku se nejvíce realizuje komunikace a marketing. Téměř žádné místo nemá definovanou svoji žádoucí konkurenceschopnou identitu, kterou následně dlouhodobě ku prospěchu jeho rezidentů a organizací, rozvíjí.

Kategorie aktivit, které nejvíce přispívají ke změně reputace místa (seřazeno od nejsilnější po nejslabší):

- Vlastní zkušenost s místem – díky přímé interakci s místem. S tímto jevem se setká každé místo, které přitahuje návštěvníky (privátní i obchodní), nové obyvatele, talenty nebo investory.
- Vlastním chováním místa – díky obecnému povědomí o místě prostřednictvím vlivů, jaká je medializace ve veřejných i privátních médiích, knihy, filmy a kultura (hudba, divadlo apod.), eventy, popularizační aktivity, věda a výzkum, sport, rodina a přátelé.
- Komunikací místa – díky aktivní, řízené, konzistentní a koordinované komunikaci, která vychází z místa od velkého množství relevantních aktérů.

V Česku se nejvíce míst soustředí primárně na oblast komunikace. Nicméně s tím rozdílem, že komunikace vychází hlavně od několika málo veřejných aktérů, kteří mají navíc komunikaci v popisu své zodpovědnosti, tedy tiskových nebo komunikačních oddělení místa, destinačních týmů apod.

Jedním z kritických prvků place brandingů je aktivní zapojení organizací i jednotlivců, kteří v místě působí. Reputace místa není záležitostí pouze organizací veřejného sektoru pečujících o místo, ale je naopak strategickým zájmem všech jeho aktérů. Funguje oboustranný přenos reputace: z místa na organizaci, ale

také z organizace v místě působícím na dané místo. Pokud je tedy reputace místa negativní nebo není spojena s žádoucími asociacemi, je tím ovlivněna i reputace organizací, které v daném místě působí. Když se jedná o soukromou firmu snažící se prodávat své výrobky nebo služby mimo toto místo, bývá nevhodná image místa důvodem např. nižších tržeb, menšího počtu zákazníků. Každý aktér tak má z pohledu reputace dvojí roli. Svými aktivitami, produkty, chováním na trhu přispívá k reputaci místa. Ale pro své aktivity, např. podporu prodeje na zahraničních trzích, chce naopak reputaci místa využít jako konkurenční výhodu. Cílem snažení je tedy docílit stavu, kdy většina aktérů tuto svoji roli pochopí a začne ji vhodně naplňovat, tedy zapojí se do společného koordinovaného brandingu místa.

Priority a cíle KVK s ohledem na image regionu

Cílem kapitoly je identifikovat ve strategických dokumentech kraje a města Karlovy Vary, jakým způsobem se přistupuje k tématu image / reputace místa, jaké jsou očekávání a potřeby od image kraje pro jeho rozvoj, jaké kroky a aktivity jsou v dokumentech popsány.

Vychází se z těchto strategických dokumentů a koncepcí, které jsou relevantní pro image kraje:

- Program rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027
- Strategie KV 2040
- Plán spravedlivé územní transformace 2021-2030
- Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji na období 2018-2023
- Koncepce kultury Karlovarského kraje pro období 2013-2020
- Koncepce rozvoje lázeňství a balneologie Karlovarského kraje
- Regionální inovační strategie Karlovarského kraje 2020-2025
- Koncepce ochrany přírody a krajiny 2016-2025

Program rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027

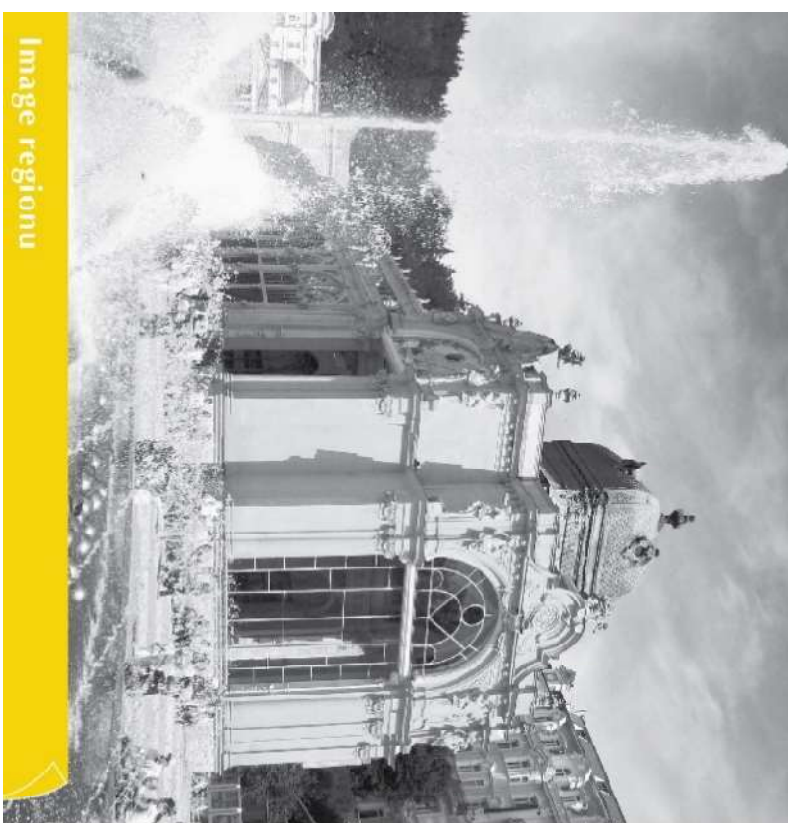
- Vize: Karlovarský kraj, ekonomicky prosperující a transformující se region, otevřený vůči evropským výzvám a impulzům, poskytující svým obyvatelům prostor pro kvalitní život založený na atraktivních přírodních podmínkách a sociálně vstřícném prostředí.
- Image regionu (obrázek 1), je vedena jako průřezová oblast a je jí v dokumentu věnována samostatná část:
 - Cíl: Vybudovat silnou značku regionu, zvýšit atraktivitu kraje nejen pro obyvatele, ale také návštěvníky, podnikatele a investory.
 - Navrhované aktivity a opatření se postupně a v souladu s plánem realizují.
- Relevantní body ze SWOT strategie napříč všemi prioritními oblastmi s ohledem na reputaci, image, atraktivitu kraje:

Silné stránky:

- tradiční odvětví v kraji, na nichž je možné stavět propagaci kraje + věhlas zdejších produktů (Becherovka, Mattoni, Moser a.s., Thun 1794 a.s. ad.),
- tradice, celosvětový věhlas a prestiž lázeňství,
- přitažlivost regionu z hlediska cestovního ruchu,
- kraj jako etablovaná destinace cestovního ruchu s výhodnou geograf. polohou ve středu Evropy,
- silné místní produkty a značky.

Slabé stránky:

- nedostatečný marketing pro využití potenciálu různorodých přírodních zdrojů, balneologie a lázeňství, dlouhodobě slabý destinační marketing vč. nedostatečné koordinace,
- nízká sebeidentifikace místní populace s lázeňstvím,
- nedostatečná osvěta, prezentace a propagace památkového bohatství a kulturního dědictví na území kraje směrem k veřejnosti a místním obyvatelům se zacílením na děti a mládež,
- velmi slabé povědomí naprosté většiny komunálních politiků o významu kultury pro život, rozvoj a atraktivitu místa,
- slabá identita občanů s regionem a nedostatečně kultivovaný veřejný prostor a služby, přítomnost ekologických zátěží, brownfieldů a nevyužívaných a zanedbaných ploch a budov ve městech působících negativně na atraktivitu a image kraje.



Jakých změn chceme dosáhnout

Zmeníme vinníctví Karlovarského kraje a vybudujeme síťnou značku regionu – kópe využijeme přednosti a potenciál regionu a zejména jeho atraktivitu nejen pro jeho obyvatele, ale také návštěvníky, podnikatele a investory.

Co pro to uděláme

Marketing regionu

- vypracování regionálního typu pro marketing a jeho užití v regionální identitě
- řízení marketingového systému - město souhlasí s financováním marketingových aktivit regionu
- podpora činnosti a rozšíření platformy pro marketing
- poskytnutí městem image atributu Karlovarského kraje

Značka regionu

- zavedení vizuální identity a pravidel jejího užití
- nastavení marketingové strategie, vytvoření marketingového a komunikačního plánu
- nastavení klíčových hodnotících parametrů a měření hodnoty značky

Identifikace obyvatel s regionem

- podpora a budování své ambice, podpora vlastní kampaně "Žijeme regionem"
- vstřívání k partnerům na školách, sportovních a kulturních, sportovních a památkových institucích, veřejných
- rozšíření povědomí o místních firmách, regionálních produktech a značkách, zlepšení přístupu k kulturním památkám apod.

Občanské aktivity a spolková činnost

- inakční organizace a marketingová podpora kulturních, sportovních a občanských aktivit, iniciativ a komunit
- zapojení místních podnikatelů, nevládních organizací, stakeholderů, samosprávy a škol do realizace kulturních a sportovních aktivit, tradiční, ústní, komunitní ústní aktivity
- aktivity ke zvýšení povědomí o místních tradicích, jejich ochrany a udržování

Obrázek 1: Image regionu – obrázek z Programu rozvoje Karlovarského kraje 2021-2027

Strategie KV 2040

- Vize: Město s novým příběhem: Atraktivní útočiště pro starousedlíky, cíl pro nové „osadníky“ a návštěvníky. S úctou k minulosti tvoříme autentickou přítomnost a připravujeme perspektivní budoucnost.
- Téma image je ve strategii primárně obsaženo v cíli *A 1.3 Image města*. Hlavní sdělení:
 - KV budou světové, ale nebudou zapomínat na Čechy a své vlastní obyvatele.
 - 3 základní cílové skupiny: občané města, turisté, „noví osadníci“.
 - Marketingová strategie vůči turistům bude reagovat na diverzifikaci produktů a služeb cestovního ruchu, lázeňství a strategického cílení místních aktérů tohoto segmentu ekonomiky pro nové trhy.
 - Marketing a komunikace města bude také důležitým nástrojem motivace „nových osadníků“ pro to, aby se ve městě usadili a stali se jeho součástí.
- Reálně však doposud téma *A 1.3 Image města* nemá svého lídra a garanta, systematicky se mu nikdo nevěnuje a aktivity a opatření nejsou naplňované.

Plán spravedlivé územní transformace 2021-2030

- Vize: Jsme krajem příležitostí, kde je vítán každý. Karlovarský kraj je prosperující a přívětivé místo k životu, kde má příležitost a je vítán každý. Přírodní zdroje, kulturní a historické dědictví jsou naším bohatstvím a příležitostmi.
- Téma image je zastoupeno na několika místech zmínkami o marketingu a/nebo propagaci konkrétních iniciativ, témat.

Koncepce rozvoje lázeňství a balneologie Karlovarského kraje lázeňství

- Vize: Balneologie a lázeňství karlovarského regionu je světovým lídrem v oboru plně využívajícím potenciál místních přírodních zdrojů a vědecko-výzkumných poznatků pro uspokojení požadavků klientů 21. století.
- Image KVK je propsána jednak tím, že téma je nositelem atraktivity a reputace kraje a také tím, že je identifikovaná potřeba lepšího marketingu skrze destinační agenturu kraje, konkrétně v bodě 3.3. Rozvoj destinačního managementu a marketingu lázeňství a balneologie je popsána potřeba marketingové podpory tématu prostřednictvím destinační agentury kraje.
- Relevantní body ze SWOT strategie s ohledem na reputaci, image, atraktivitu kraje:

Silné stránky:

- přitažlivost regionu z hlediska cestovního ruchu
- jméno Karlových Varů a lázeňského trojúhelníku v cizině
- celosvětový věhlas lázeňství

Slabé stránky:

- nízká sebeidentifikace místní populace s lázeňstvím
- nedostatečné marketingové využití potenciálu přírodních zdrojů, balneologie a lázeňství
- dlouhodobě slabý destinační marketing vč. nedostatečné koordinace
- slabá atraktivita oboru v povědomí společnosti

Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji na období 2018-2023

- Vize: Karlovarský kraj je světovým leaderem na poli lázeňství, založeném na tradici ve spojení s inovativními metodami, a excelentní turistickou pobytovou destinací.
- Pochopitelně téma image KVK je důležitou součástí dokumentu. Uvádí se značka *Živý kraj* a její komunikace, mediální kanály, kampaně, aktivity.
- Relevantní body ze SWOT analýzy s ohledem na reputaci, image, atraktivitu kraje:

Silné stránky:

- zlepšení marketingových aktivit kraje, včetně existence webového portálu *Živý kraj* (informační obsah)
- pravidelné pořizování marketingových a statistických dat pro operativní rozhodování kraje

Slabé stránky:

- doposud nižší míra vnímání nově budované značky *Živý kraj* a problematický způsob její komunikace na cílové trhy
- schopnost využívat informace z marketingových a statistických šetření pro strategické rozhodování
- Priorita 3 *Destinační marketing (výchozí marketingová strategie cestovního ruchu KVK)* uvádí tato opatření:
 - 3.1. Podpora tvorby produktů a témat pro marketing cestovního ruchu a lázeňství.
 - 3.2 Zkvalitnění stávající strategie značky kraje jako tradiční lázeňské a turistické destinace.
 - 3.3 Komunikační strategie cestovního ruchu a lázeňství destinace.
- Z návrhové části je zřejmé, že cestovní ruch se zaměřuje, obdobně jako v ostatních krajích, „na prodej“ co nejvíce „území“ co nejvíce „cílovým skupinám“ aniž by se zohledňovaly místní zájmy místních komunit, občanů.

Koncepce kultury Karlovarského kraje pro období 2013-2020

- Vize: Posláním Karlovarského kraje bude v následujícím období v co nejvyšší míře využít kreativním způsobem neopakovatelnou příležitost pro rozvoj kultury, kterou přinášejí nominace na zápis do Listiny světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO, prostřednictvím těchto nominací podpořit vzdělání a podnítit mecenášství.
- Téma image není exaktně zmiňováno, v dokumentu se uvádí prostřednictvím popisu významu akcí pořádaných na území kraje.

Regionální inovační strategie Karlovarského kraje 2020-2025

- Vize: Karlovarský kraj – kraj vstřícný inovacím, podnikavosti a mezinárodní spolupráci, který kreativně rozvíjí místní lidský potenciál, znalosti a hospodářské tradice.
- Nízká atraktivita kraje pro zahraniční investory, mladé talentované a schopné lidi jako jeden ze 6 identifikovaných hlavních problémů inovačního prostředí v kraji.
- Relevantní faktory ze SWOT analýzy s ohledem na reputaci, image, atraktivitu kraje:

Silné stránky:

- Národní a mezinárodní prestiž lázní a lázeňských měst.
- Tradiční obory v kraji, na kterých je možné stavět propagaci kraje

- Image regionu je obsahem jedné ze čtyř klíčových oblastí změn, a to konkrétně Klíčové oblasti D: *Promotion (Atraktivní region)*
 - Marketingová kampaň Žijeme regionem jako hlavní nástroj řešení
- V rámci této strategie se KARP věnovala nejenom marketingu a komunikaci vlastní organizace a inovačního ekosystému, ale také marketingu regionu:
 - Strategický cíl D. 1: Vytvořit a budovat novou image regionu
 - Specifický cíl D.1.1: Vytvořit podmínky pro realizaci komunikačních aktivit
 - Specifický cíl D.1.2: Vytvořit a budovat značku regionu
 - Specifický cíl D.1.3: Budování sítě ambasadorů
 - Specifický cíl D.1.4: Zvýšit povědomí a atraktivitu u cílových skupin
- Díky projektu Smart Akcelerátor byla, je a bude stále řada aktivit související s image kraje financována.

Koncepce ochrany přírody a krajiny Karlovarského kraje na období 2016-2025

- Téma vize a image kraje nejsou v dokumentu zmíněné a řešené.
- Pouze v rámci bodu 4. **PRIORITNÍ ÚKOLY A OPATŘENÍ V OCHRANĚ PŘÍRODY A KRAJINY**, konkrétně v bodě 4.4. *Úkoly v oblasti informačních nástrojů* jsou uvedena tato opatření:
 - Postupně rozvíjet informační systém pro veřejnost (kvalitní uživatelsky příjemné webové rozhraní, propojení informací v terénu a odborných podkladů).
 - Vytvořený informační systém efektivně využívat, spravovat, doplňovat, aktualizovat a zpřístupnit co nejširšímu okruhu uživatelů.
 - Udržovat síť informačních center a naučných stezek a postupně ji rozšiřovat.
 - Zajistit a koordinovat ekologickou výchovu a osvětu, podporovat regionální propagační materiály a periodika (např. Arnika, Krušnohorský luft), webové projekty (např. prirodakarlovarka.cz), odborné publikace a sborníky, terénní semináře, zajistit poradenství a odborná školení, vzdělávací programy a exkurze ve školách a v zařízeních mimoškolní výchovy.
 - Podporovat realizaci a informovanost o dobrovolných nástrojích ochrany životního prostředí v podnicích (environmentálně šetrné technologie).

Klíčové poznatky:

- Image / reputace kraje i krajského města je důležitou součástí strategických dokumentů.
- V odvětvových koncepcích se k image přistupuje principem komunikace a marketingu kraje v daném tématu vůči relevantním cílovým skupinám.
- Na krajské úrovni existují 2 různé definice vize.
 - Tyto vize jsou v souladu v tématu cestovního ruchu. Naopak nejsou v souladu v pohledu na kraj jako místo pro život.
- Vize v dílčích odvětvových koncepcích nemají soulad s krajskou vizí, jako by každá byla vytvářena samostatně pouze na potřeby daného odvětví, a ne celého kraje.

ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část se zaměřuje na zhodnocení současného stavu komunikace a marketingu KVK a KV pomocí různých analytických nástrojů, dostupných studií, výzkumů, analýz a také expertních pohledů. V další části následuje popis toho, co s největší pravděpodobností k tomu zaznamenanému současnému stavu nejvíce přispělo. Obě dílčí části jsou zpracovány primárně z pohledu branding, marketingu a částečně komunikace.

Současná identita KVK

Znalost identity / podstaty místa je nezbytná pro realizaci přístupu Place Branding. Poskytuje totiž rámec pro činnosti, aktivity, opatření, politiky a komunikace většiny aktérů místa a tím umožňuje zlepšit vnímání a řídit jeho reputaci. Jde o společnou definici například charakteru a hodnot, jeho odlišení od jiných míst a také znalost hodnotové propozice pro cílové skupiny. Její definici iniciuje veřejný sektor, ale definuje ji ve spolupráci s obyvateli i zainteresovanými stranami. Pokud se místo ve svém chování, aktivitách, projektech řídí definovanou identitou, je autentické a uvěřitelné.

- Neexistuje oficiální a schválená definice identity KVK.
- Není obsahem žádných strategických dokumentů, ani s ní nepracují destinační ani rozvojová agentura.
- V roce 2022 skupina cca 30 lídrů KVK definovala část zvanou DNA / kořeny KVK, která však nebyla ani dále rozpracována, ani implementována minimálně do marketingu a komunikace relevantních marketingových týmů.

DNA / ELEMENTY KARLOVARSKÉHO KRAJE



Obrázek 2: DNA / elementy Karlovarského kraje

Současná image KVK

V této kapitole se analyzuje současná image kraje, tedy jak je místo známé, s čím je asociováno, jak jej hodnotí vlastní obyvatelé i obyvatelé jiných krajů ČR, návštěvníci, nakolik je atraktivní jako místo pro život, trávení volného času, pro podnikání apod.

Hrdost obyvatel kraje

Zdroj: Online průzkum, listopad 2023, 1 110 respondentů

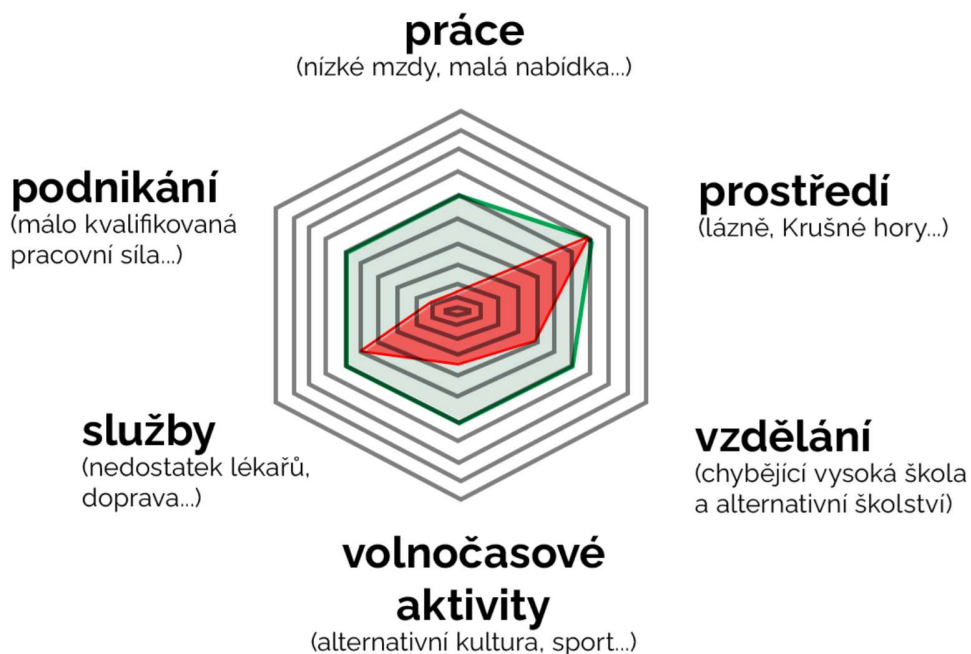
- Největší hrdost obyvatel Karlovarského kraje je na jeho přírodu. S odstupem následuje lázeňství.
- Lázeňství / turismus je podle 4 z 10 obyvatel největším přínosem tohoto kraje. Výrazný podíl respondentů ale nevnímá žádný krajský přínos (21 %), případně jen jako odstrašující příklad, jak něco nedělat. Není to také téma, které by obyvatelé postrádali v novém bydlišti, v případě hypotetického odstěhování se z kraje. Byla by to opět právě ta příroda, její unikátnost (54 %).
- 4,95 je míra hrdosti, kterou uvedli občané na škále 1 (nejmenší) až 9 (největší hrdost). Větší hrdost uvádějí obyvatelé, kteří se do kraje přistěhovali a také obyvatelé s vyšším vzděláním.
- Je patrné, že respondenti mají tendence vnímat více negativní aspekty kraje (s výjimkou otázky na hrdost, kde se však také objevovaly). Hodně negativ je spojováno s historickými událostmi, vykořeněností, dosidlováním, ale i cizinci. Negativní záležitosti pak používají hodně ve vyjádření odlišnosti obyvatel Karlovarského kraje.
- Velmi často pak také zmiňují hodnocení „*historicky nejhorší kraj úplně ve všem*“.
- Kraj není podle výrazné většiny dobrým místem pro vzdělání / studium a práci. Naopak je vhodným místem pro trávení volného času. Nadprůměrně hrdí obyvatelé si jej relativně pozitivně spojují ještě s rodinným životem.
- Lidem nejvíce vadí, když si kraj ostatní spojují s obyvateli bývalé Ruské federace, chudobou / nízkou životní úrovní.
- Osobně přitom za největší problém kraje považují nevzdělanost / nízkou úroveň školství, shodují se (s lidmi zvenčí, alespoň podle jejich vnímání) také v pohledu na (nízkou) životní úroveň. Poměrně výrazně jim chybí veřejná vysoká škola a vadí odchod pracovníků do jiných krajů, případně Německa.
- Atribut Trh práce, jako kategorii, do které spadají výroky např. nízké mzdy, nezaměstnanost, odchod pracovníků, spontánně jako velmi problematický označili téměř 4 respondenti z 10.

Vnímání kraje občany Česka

Zdroj: Image analýza KVK, NMS Market Research 2020; Analýza příčin odchodu pracovní síly z KVK, Focus Agency 2023

- Město Karlovy Vary a Krušné hory výrazně ovlivňují image celého kraje.
- Lázně, MFFKV, turistika, Rusové, chudoba, nezaměstnanost a produkty (oplatky, Mattoni a Becherovka) jsou nejčastější asociace.
- Spojený s tradicí, otevřený světu, ale také rušný, pro staré a konzervativní jsou dominující charakteristiky.
- Obyvatelé kraje jsou vůči vlastnímu kraji mnohem více negativní.
- Nejkritičtější oblasti pro značku jsou: pracovní a podnikatelské příležitosti, kvalita služeb a infrastruktury a sociální problémy.
- Nejpozitivnější oblasti jsou životní prostředí, příroda a volnočasové aktivity.
- Téměř 2/3 obyvatel jsou na kraj hrdí.

- Mladí lidé z kraje odcházet nechtějí, ale „musí“ kvůli nedostatku kvalitního vzdělání a pracovních příležitostí.



Obrázek 3: Atraktivita kraje v různých oblastech

porcelán **chudoba** becherovka
lázně příroda
 turistika
 minerální voda uhlí **Rusové**
filmový festival
 oplatky **nezaměstnanost**

Obrázek 4: Nejsilnější asociace kraje

Relevantní veřejně dostupné studie

Pro získání komplexnějšího poznání image kraje je žádoucí se podívat na výsledky relevantních veřejně dostupných studií, které realizují jiní zadavatelé, ať už ostatní kraje, města nebo jiné organizace, a které poskytují srovnání v rámci celého Česka.

Zdroj: Srovnání krajských měst občany Česka na základě předložených charakteristik (vlastní šetření města Brna (Focus Agency, 2022)

- Karlovy Vary jsou nejvíce asociovány s výroky i) centrum turismu, ii) zajímavou architekturou, iii) atraktivitou ulic, veřejné zeleně, přičemž v prvních dvou výrocích dosaženými hodnotami patří mezi TOP 4 krajská města v Česku.

Asociace s Brnem v kontextu ostatních krajských měst

B | R | N | O

„Zajímalo by mě, jak vnímáte krajská města České republiky. Budu vám postupně číst různé výroky, které můžou, ale nemusí charakterizovat krajská města v ČR. U každého výroku mi prosím řekněte, se kterými krajskými městy se vám nejvíce pojí. Můžete vybrat jedno, dvě i více měst. Můžete také uvést, že se daný výrok se vám nepojí se žádným krajským městem.“ (Q5)

	Brno	rozdíl Brno 2022-2017	Praha	Olomouc	Plzeň	České Budějovice	Ostrava	Karlovy Vary	Hradec Králové	Liberec	Paroubice	Zlín	Jihlava	Ústí nad Labem	Žádné z nich
město univerzit a vysokých škol	74	+9	87	35	30	20	31	3	26	16	18	12	3	8	1
dobrá dopravní dostupnost v rámci Česka	59	+8	83	33	28	20	32	14	27	17	25	16	17	11	3
město výzkumu a inovací	58	+9	73	15	18	9	16	4	14	14	9	6	4	5	7
atraktivní pro podnikání a podnikatele	57	+9	76	19	22	17	23	16	18	14	13	14	9	10	6
dobrá zábava a zajímavé kulturní zážitky	54	+7	78	21	21	19	21	18	18	14	13	12	8	8	2
zajímavá architektura	54	+9	81	25	17	18	10	24	18	13	12	10	6	6	2
pohostinné a přátelské město	54	+12	49	29	22	25	17	14	19	17	19	18	14	10	5
centrum turismu	51	+9	86	23	18	21	10	32	12	16	10	7	6	6	1
město gastronomie, dobré jídlo a pití	50	+10	69	23	27	22	14	17	16	12	15	11	9	9	5
dobré příležitosti pro aktivní pohyb a sport	49	+9	53	26	23	21	20	15	23	25	20	18	17	12	9
atraktivní ulice, parky a náměstí, dostatek zeleně	45	+11	52	23	16	20	9	19	20	15	14	15	9	7	9
město s výbornou VHD	45	+10	70	15	16	11	16	4	14	8	10	5	4	4	10
přítulivá atmosféra a genius loci	36	+3	65	18	15	16	8	18	12	10	9	7	5	4	8
bezpečné město	34	+12	18	21	15	18	8	10	16	14	15	19	17	5	32
čisté životní prostředí	31	+9	16	20	10	18	4	16	14	17	9	19	13	3	26
dobrá nabídka atraktivního a dostupného bydlení	17	-4	20	10	11	9	8	4	8	8	7	8	8	7	46

v %, možnost výběru více měst; repre ČR 18+

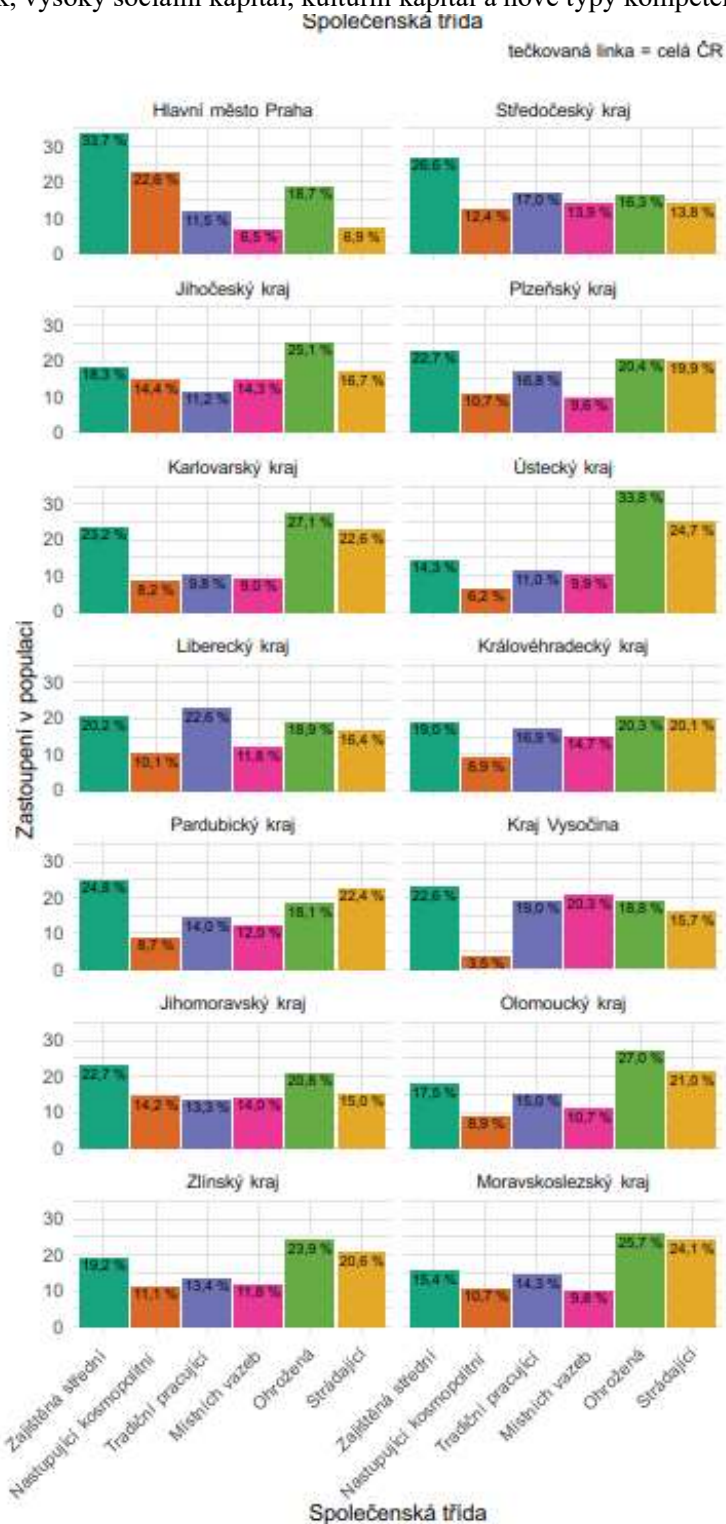
zvýrazněny 3–4 nejčastěji přiřazované výroky u jednotlivých měst

Obrázek 5: Asociace s Brnem v kontextu ostatních krajských měst

Zdroj: Rozdělení svobodou, Česká společnost po 30 letech; Český Rozhlas

- Téměř 50 % populace KVK patří do dvou skupin: Ohrožená (solidní sociální, kulturní i lidský kapitál (nové kompetence), ale velmi nízký majetek a příjmy) a Strádající (velmi nízký příjem, majetek a zároveň malý sociální kapitál a nové typy kompetencí).

- Pouhých 8,2 % populace kraje třída Nastupující kosmopolitní (vysoký či nadprůměrný příjem, ale omezený majetek, vysoký sociální kapitál, kulturní kapitál a nové typy kompetencí).



Obrázek 6: Rozložení společenských tříd v jednotlivých krajích

Klíčové poznatky:

- Občané deklarují svoji hrdost na kraj, projevují nižší míru sounáležitosti.
- Image kraje je velmi výrazně formována pouze 2 lokacemi, městem Karlovy Vary (asociace lázně, tradice) a Krušnými Horami (asociace příroda a těžba).
- Převažuje komunikace posilující Visit, ostatní (Live, Works, Study and Invest jsou nevýrazné).
- Výrazně převažuje přístup Marketing, tj. uspokojování potřeb zákazníků (zvnějšku dovnitř).

Dosavadní marketing a komunikace KVK

Kapitola analyzuje dosavadní marketing a komunikaci relevantních aktérů kraje a krajského města a jejich organizací s ohledem na přístup Place Branding, respektive s ohledem na efektivitu přispívat ke společné tvorbě žádoucí image regionu. Jde primárně o strategický přístup „Dělat správné věci“ a ne o operativní přístup „Dělat věci správně“. Zaměří se na to, nakolik současný marketing a komunikace regionu je ve vzájemném souladu a rozvíjí žádoucí podstatu regionu, nakolik hlavní aktivity, projekty, iniciativy přispívají ke zlepšování image. Využijí se k tomu nástroje, které se věnují klíčovým faktorům s dopadem na image regionu a jeho inovačního ekosystému, které jsou používány ve špičkových mezinárodních regionech.

Zhodnocení realizace a dosažení cílů současné / předchozí MarKom strategie

Hlavním dokumentem, který se věnuje marketingu kraje, je Marketingová strategie pro Karlovarský kraj 2021-2025, kterou má v kompetenci KARP. Není to však ryzí regionální marketingová strategie. Jde o mix potřeb celého kraje a inovačního ekosystému, jehož je KARP nejvýznamnějším manažerem a jehož rozvoj je popsán v RIS3 strategii. Strategie měla snahu řešit marketing celého kraje a zároveň inovačního ekosystému. RIS3 strategie identifikuje několik klíčových oblastí změn a mezi nimi i klíčovou oblast změny D: Promotion (atraktivní region). Realizace aktivit a opatření ve strategii KV 2040 je částečně dedikována na INFOCENTRUM Města Karlovy Vary. Míru plnění typových aktivit týkajících se marketingu a komunikace dokumentuje obr. 7.

- Aktivity v zodpovědnosti krajského úřadu a jeho agentur jsou plněny v souladu s navrženými plánem realizace v PRKK a RIS3. Schválením této strategie a zahájením její realizace v roce 2024 dojde k naplnění aktivit v tématu Značka regionu.
- Většina aktivit a opatření uvedených ve strategii KV2040 není naplňována.

Míra plnění dosavadní Marketingové komunikační strategie		Míra plnění v 10/2023		
Karlovarský kraj 2021-2027	Marketing regionu	Vytvoření regionálního týmu pro marketing a jeho usazení v regionální struktuře	STŘEDNÍ	
		Zřízení rozpočtového nástroje nebo fondu na financování marketingových aktivit regionu	STŘEDNÍ	
		Podpora činnosti a rozšiřování platformy pro marketing	STŘEDNÍ	
		Pravidelné měření image atributů Karlovarského kraje	VYSOKÁ	
	Značka regionu	Zavedení vizuální identity a pravidel jejího užití	NÍZKÁ	
		Nastavení marketingové strategie, vytvoření marketingového a komunikačního plánu	NÍZKÁ	
		Nastavení klíčových hodnotících parametrů k měření hodnoty značky	NÍZKÁ	
	Identifikace obyvatel s regionem	Podpora a budování sítě ambasadorů, pokračování kampaně Žijeme regionem	STŘEDNÍ	
		Výchova k patriotismu na školách, spolupráce s kulturními, sportovními a pamětovými institucemi ve vzdělávání	STŘEDNÍ	
		Zvýšení povědomí o místních firmách, regionálních produktech a značkách, zdejších přírodních a kulturních památkách apod.	VYSOKÁ	
	Občanské aktivity a spolková činnost	Finanční, organizační a marketingová podpora kulturních, sportovních a občanských aktivit, iniciativ a komunit	VYSOKÁ	
		Zapojení místních podnikatelů, neziskových organizací, stakeholderů, samospráv a škol do realizace kulturních a sportovních akcí, festivalů, trhů, komunitních aktivit	VYSOKÁ	
		Aktivity ke zvýšení povědomí o místních tradicích, jejich oživování a udržování	STŘEDNÍ	
	Karlovy Vary 2022-2040	Typové aktivity s relevancí pro marketing KVK	Zřízení výkonné koordinační skupiny specialistů na marketing a komunikaci (za města, region) – zapojení psychologů, koučů, profesionálních moderátorů	NÍZKÁ
			Vypracování komplexní marketingové a komunikační strategie města	NÍZKÁ
			Cílené aktivity města směrem k vnějšmu světu za účelem pozitivního image města (PR marketing a mediální marketing značky Karlovy Vary), i směrem k občanům	STŘEDNÍ
Brand (značka) – Karlovy Vary musejí zůstat světové, ale jejich srdce má být zároveň české, jediné tak mohou být atraktivní skutečně pro všechny (viz Karlovarské kulturní léto)			STŘEDNÍ	
Kreativní uchopení zásadního tématu „města s novým příběhem“ – nezbytné změny ducha a obrazu města a atmosféry v něm (jen pokud budou spokojeni rezidenti, budou spokojeni i návštěvníci) a žádoucího srůstu lázeňského území a ostatních částí města – „sčelené město“			NÍZKÁ	
Sjednocení komunikačního kanálu do jediného rozcestníku/portálu (nyní rozříženo do více platforem – pořadatelé neví, kam co dávat, účastníci neví, kam se dívat)			NÍZKÁ	
Nové formy komunikace – chatování města (nosné téma a následný chat), setkávání se s občany, inspirace jinde ve světě novými formáty (např. věst je mohou občané, zástupci skupin, ale za účasti zástupců města)			NÍZKÁ	
Jednotná strategie prezentace města, propojení vizuální identity města, příspěvkových organizací a dalších společností s účastí města			NÍZKÁ	
Koordinace marketingových aktivit s Karlovarským krajem			STŘEDNÍ	
RIS3 KVK 2020-	Typové aktivity s relevancí pro marketing KVK	Vytvoření regionálního týmu pro marketing a jeho usazení v regionální struktuře	STŘEDNÍ	
		Fond na podporu realizace marketingových aktivit regionu	STŘEDNÍ	
		Platforma pro marketing	STŘEDNÍ	
		Platforma ambasadorů	STŘEDNÍ	
		Nastavení pravidel a práv pro používání značky regionu	NÍZKÁ	
		Vytvoření loga, logo manuálu, brand booku Žijeme regionem	VYSOKÁ	

Obrázek 7: Míra plnění dosavadní MarKom strategie

- Marketingová vize KVK: Jsme kraj otevřený inovacím, podnikavosti a mezinárodní spolupráci. Díky obyvatelům, jejich znalostem a hospodářské tradici zvyšujeme jeho atraktivitu i mimo hranice.
- Marketingové cíle / klíčové pilíře:
 1. Zdravý patriotismus
 2. Funkční inovativní ekosystém
 3. Vzdělání v klíčových oblastech
 4. Místo pro život
- Hlavním koordinátorem strategie a realizátorem kampaně Žijeme regionem byl doposud KARP.
- Hlavním nástrojem plnění cílů je komunikační kampaň Žijeme regionem.

Marketingové strategické cíle, aktivity a míra jejich plnění k 01/2024		
Zdravý patriotismus	Kontinuální budování značky „Žijeme regionem“.	NÍZKÁ
	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 KVK.	NÍZKÁ
	Sdílení příběhů, faktů, informací na podporu budování hrdosti mezi rezidenty a vzbuzení zájmu u potenciálních migrantů.	VYSOKÁ
	Kooperativní partnerství se všemi marketingově aktivními institucemi či agenturami za účelem synergické komunikace kraje směrem k definovaným cílovým skupinám.	NÍZKÁ
Funkční inovativní ekosystém	Budování povědomí o inovativních firmách a podnikatelských počinech v KVK.	STŘEDNÍ
	Sdílení příkladů dobré praxe inovativního přístupu a vzájemné propojování jednotlivých cílových skupin.	STŘEDNÍ
	Budování povědomí o dotačních nástrojích napomáhajících rozvoji inovačního prostředí či stimulující podnikání/podnikatelské začátky.	STŘEDNÍ
	Pravidelná setkávání a sdílení informací v rámci a napříč cílovými skupinami.	NÍZKÁ
	Budování povědomí o inovativních přístupech a počinech vznikajících či vzniklých v rámci ekosystému.	NÍZKÁ
	Realizování aktivit na podporu rozvoje podnikavosti u nastupující generace, např. propojování studentů a podnikatelů (jak v regionu, tak i mimo).	VYSOKÁ
	Realizování aktivit na podporu inovačních aktivit u firem.	STŘEDNÍ
Vzdělání v klíčových oblastech	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.	VYSOKÁ
	Podporování oborů/profesi/dovedností v souladu se strategií kraje.	STŘEDNÍ
	Identifikování influencerů žáků/děti, za účelem budování pozitivních hodnot a silné vazby na region, v rámci vzdělávacích institucí.	NÍZKÁ
	Podpora rozvoje dovedností zvyšující konkurenční výhody na pracovním trhu s ohledem na změny pracovních trendů (práce z domova – home office, flexibilní pracovní úvazky).	NÍZKÁ
Místo pro život	Podporování a stimulace komunitních aktivit za účelem zlepšování sociálních a společenských vazeb ve spolupráci s NNO apod.	NÍZKÁ
	Zdůrazňování kvality života v KK a benefity s tím související.	NÍZKÁ
	Zvyšování povědomí o společenské odpovědnosti.	NÍZKÁ

Obrázek 8: Strategické cíle kampaně a její typové aktivity a míra plnění

Kampaň Žijeme regionem byla silně ovlivněna Covidem 2019-2021, hlavní aktivity se realizovaly 2020-2022. V roce 2023 došlo k většímu utlumení aktivit. Kromě zhodnocení cílů a aktivit provedl tým realizátora a krajského marketingu posouzení, co se v kampani povedlo a co se musí zlepšit.

Co se povedlo?

- Vznikl kvalitní obsah (texty, fotografie).
- Podařilo se oslovit mladé lidi.
- „Značka“ Žijeme regionem byla sdílená i agenturou Živý kraj, tzn. cestovním ruchem.
- Vzniklo nové online médium, tzn. www.zijemeregionem.cz a příslušné sociální profily.
- Jde o první příklad komunikace na podporu sounáležitosti ke kraji.
- Marketing KARPu se postavil do čela společného úsilí.
- Jde o kvalitní reklamní práci (kvalitní brandbook a jeho aplikace).
- Vznik projektu www.pracujmespolu.cz = Propojení zaměstnavatelů a studentů.
- Nalezení, oslovení a realizace zapojení kvalitních ambasadorů včetně místních lidí.

Co je potřeba, aby se zlepšilo?

- Jednalo se více o komunikační kampaň z jednoho „centra“ než o sdílené úsilí více aktérů.
- Není možné zhodnotit dopad kampaně, tzn. co to dělá s hrdostí cílové skupiny.
- Celá kampaň se realizovala v českém jazyce, tzn. nepodporuje sounáležitost jiných než česky mluvících obyvatelů kraje.
- Nízká míra interakce.
- Koncentrace na digitální média, tzn. primárně web a méně sociální sítě a už vůbec ne tištěná a jiná média, tzn. slabší zásah starší generace.
- Nízká míra spoluvlastnictví z jiných organizací, týmů.
- Nová „značka“ tříští značku kraje a také její název, je málo uvěřitelná a motivující.
- Nízké propojení se školami v rámci vzdělávání.

Na základě aktuální situace (listopad 2023), kdy je již tým strategického marketingu přímo na krajském úřadě, došlo k rozhodnutí převést realizaci kampaně z KARPu na tento tým. V návrhové části je naznačený způsob dalších aktivit v této kampani.

Systém řízení MarKom KVK – organizace, brand a portfolio management

Zdroj: rozhovory s představiteli krajského úřadu, magistrátu a jejich agentur

Do začátku roku 2023

- aktivity na podporu image kraje byly zodpovědností KARPu
 - iniciace důležitosti tématu
 - workshopy a diskuse s klíčovými aktéry, ambasadori
- realizovalo se velké množství studií, analýz ke zjištění skutečného stavu vnímání a asociací
- uskutečnilo se několik setkání marketingové platformy na téma image kraje
- 39 zástupců klíčových organizací a komunit podílejících se na image kraje
- informovanost, networking a koordinace byly 3 nejdůležitější cíle platformy

Agentury a týmy se zodpovědností za image kraje a krajského města

- Oddělení komunikace a marketingu Karlovarského kraje

- korporátní a interní komunikace
- sociální sítě, lokální média, affiliate, eventy, newsletter,
- Karlovarská agentura rozvoje podnikání, p. o.
 - zajištění koordinace aktivit v oblasti rozvoje podnikání v kraji
 - iniciátor a realizátor strategického marketingu kraje
 - realizace kampaně Žijeme regionem
 - hlavní formy – digitální marketing, workshopy, eventy, inzerce
- Živý kraj – Destinační agentura pro Karlovarský kraj, z.s.
 - realizace destinačního marketingu a managementu Karlovarského kraje
 - posiluje dobrou pověst regionu i samotné značky Živý kraj
 - velké množství projektů, aktivit, kampaní jak v Česku, tak i zahraničí
 - činnost Filmové kanceláře Karlovarského kraje
- INFOCENTRUM MĚSTA Karlovy Vary, z.ú.
 - realizace destinačního marketingu města Karlovy Vary
 - realizace kampaně Pijeme prameny
 - činnost Convention Carlsbad
- Destinační agentura Krušnohoří
- Oddělení lázeňství, cestovního ruchu a vnějších vztahů města Karlovy Vary
 - realizace media relations



Obrázek 9: Cílové skupiny místa a organizace, které o ně pečují

Během přípravy této strategie došlo k těmto krokům:

- Iniciale komunikačního týmu v rámci krajského úřadu
 - Definování činností, aktivit, zodpovědností, kompetencí
 - Sestavení týmu – pozice a obsazení
- Předávání projektu krajského marketingu včetně kampaně Žijeme regionem z KARP na komunikační tým KÚKK
- Vznik agentury 4K - Agentura pro kulturní a kreativní průmysly Karlovarského kraje
 - Podpora rozvoje kulturních a kreativních průmyslů v Karlovarském kraji

Přehled agenturních a komunikačních webů

Turista		
	Kraj	Karlovy Vary
Portál a organizace	zivykraj.cz	karlovyvary.cz zivykraj.cz/en/
Tématický web B2B	zivykraj.cz-pracovni-setkani kvpoint.cz	filmkarlovyvary.cz carlsbad-karlovyvary.cz
Tématický web B2C	laznezdravi.cz cestazapivem.cz ubytovanikarlovarskykraj.cz	
Kampaň	mozaikazazitku.cz	mestozazitku.cz
Obyvatel		
Portál a organizace	kr-karlovarsky.cz karp-kv.cz	mmkv.cz inion.cz
Tématický web B2B	pracujmespolu.cz ris3kvk.cz karlovyvary-region.eu	
Tématický web B2C	datazapad.cz karp-kv.cz/vytvarime-komunitu	
Kampaň	zijemeregionem.cz menimekraj.cz	

Obrázek 10: Přehled webů organizací a jejich projektů a iniciativ

Erb kraje a erb města Karlovy Vary



Obrázek 12: Erb kraje



Obrázek 11: Erb města

Používané slogany

Pro obyvatele kraje:

- Jsme krajem příležitostí, kde je vítán každý.
- Žijeme regionem.
- Patřím sem. Patřím na Západ.

Pro turisty:

- Mozaika zážitků
- Živý kraj
- Vary. Zdraví tělo i duši.

Klíčové poznatky:

- Dlouhodobě výrazně převažuje a je investičně výrazněji podporovaná komunikace sdělení Visit před ostatními (Live, Works, Study and Invest).
- Fragmentovaný přístup k marketingu = agentury realizují marketing „svým pohledem a zájmem“, tzn. své cílové skupiny + svá sdělení + svá média + ...
- Cílové skupiny specifikovány „povrchně“ a není soulad nad cílovými skupinami (typologicky), které by se povinně prolínaly do dílčích marketingů agentur.
- Roztříštěnost a malá autenticita komunikačních sdělení.
- Velká synergie a spolupráce mezi organizacemi v cestovním ruchu, naopak velmi malá v podnikání, inovacích, lázeňství.
- Jiní aktéři než jenom oficiálně určení, se do zlepšování image aktivně nezapojují.
- V erbu kraje se nezobrazuje žádoucí budoucnost a podstata regionu, ale jeho minulost.
- Aktivity na zvýšení „vlastnictví“ téma lázeňství občany kraje – úspěšná kampaň Pijeme prameny.
- Marketingová erudice a vysoká kvalita obsahu a operativního marketingu.
- Destinační marketing zaměřený na Česko i zahraničí. Ekonomický marketing pouze na domácí trh.

Kraj ve veřejném prostoru

Eventy a jejich dopad

Eventy jsou jedním ze silných nástrojů k ovlivňování image místa. Je proto žádoucí zanalyzovat TOP 62 současných nejvýznamnějších eventů, které se každoročně uskutečňují v kraji. Pro potřeby této strategie je důležité podívat se na to, zda jsou eventy v souladu s žádoucí identitou regionu, zda mezi jejich účastníky patří místní lidé nebo i lidé z Česka případně zahraničí a dále komunikační dosah eventu (KVK, Česko či svět) a jeho jedinečnost v rámci Česka.

Zdroj: společné vypracování seznamu obsahující 62 každoročních nejvýznamnějších eventů na území kraje a následné hodnocení bylo provedeno projektovým týmem

- absolutní většina eventů je z oblasti KKO (kultura a kulturně kreativní odvětví)
- cca 88 % eventů má komunikační dopad pouze v KVK
- méně než 10 % akcí vyjadřuje žádoucí identitu KVK
- 20 % akcí je unikátních v rámci Česka
- na 60 % akcí přijíždějí účastníci i z ČR, na 31 % akcí přijíždějí i zahraniční účastníci,
- v KVK není žádný event, který naplňuje identitu kraje a zároveň má dopad do ČR či světa

Téma KVK v regionálních médiích buď přímo vlastněných nebo silně podporovaných místní samosprávou

Pro další dílčí prvek analýzy byly podrobeny analýze média hlavních municipalit v regionu. Jde o elektronické či tištěné newslettery a zpravodaje určené obyvatelům daných měst. Jediným kritériem byla míra obsahu s tématem VVI na celkovém obsahu titulů. Pokud je totiž téma podnikavosti a podnikání strategickým tématem kraje, mělo by to být „vidět“ i ve vlastní publicitě v kraji.

Zdroj: vlastní šetření 65 oficiálních médií (newslettery, magazíny) v kraji

- pouze v 6 titulech se objevuje obsah s tématy, které se týkají kraje, a to v míře vyšší než 10 % celkového obsahu daného titulu.
- 55 titulů zveřejňuje informace týkající se pouze dané obce, města

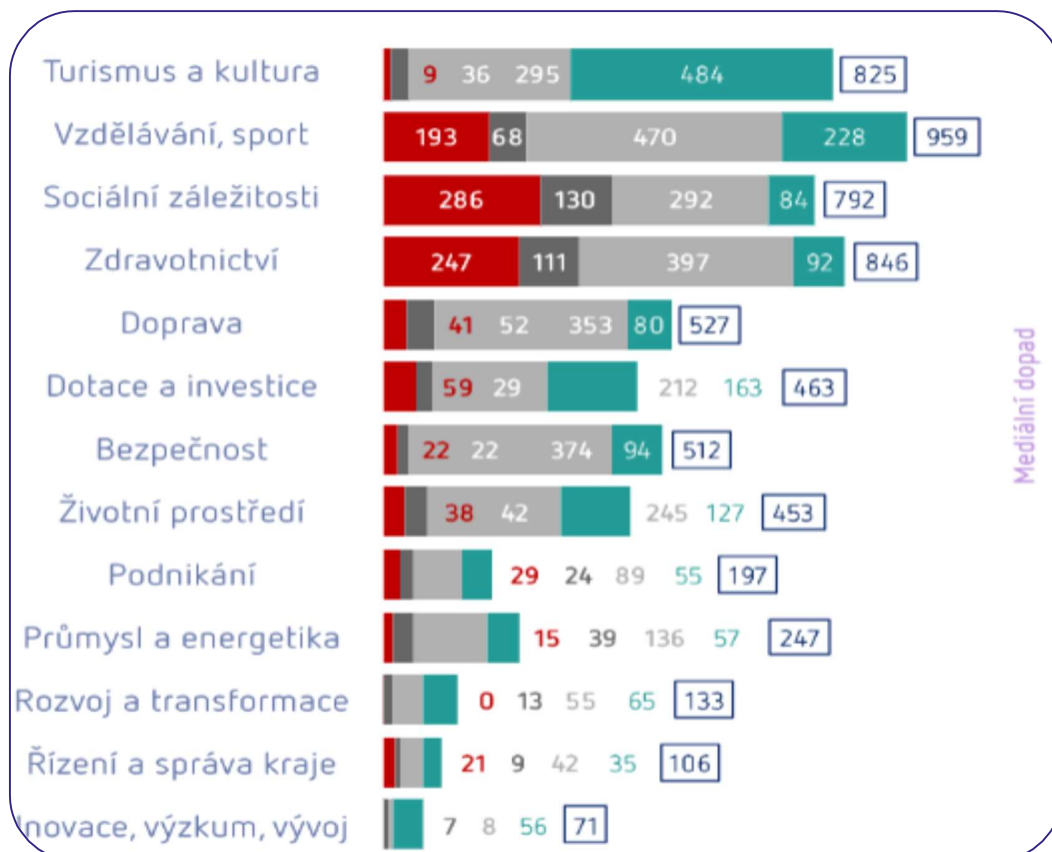
Mediální obraz KVK

Tato část se věnuje analýze mediálního obrazu KVK v národních a regionálních tištěných i online médiích. Jejich vliv na utváření veřejného mínění je významný a snahou každého místa by mělo být tento obraz mít co nejvíce v souladu se žádoucím stavem.

Zdroj: Analýza mediálního obrazu KVK, Newton media, 2023

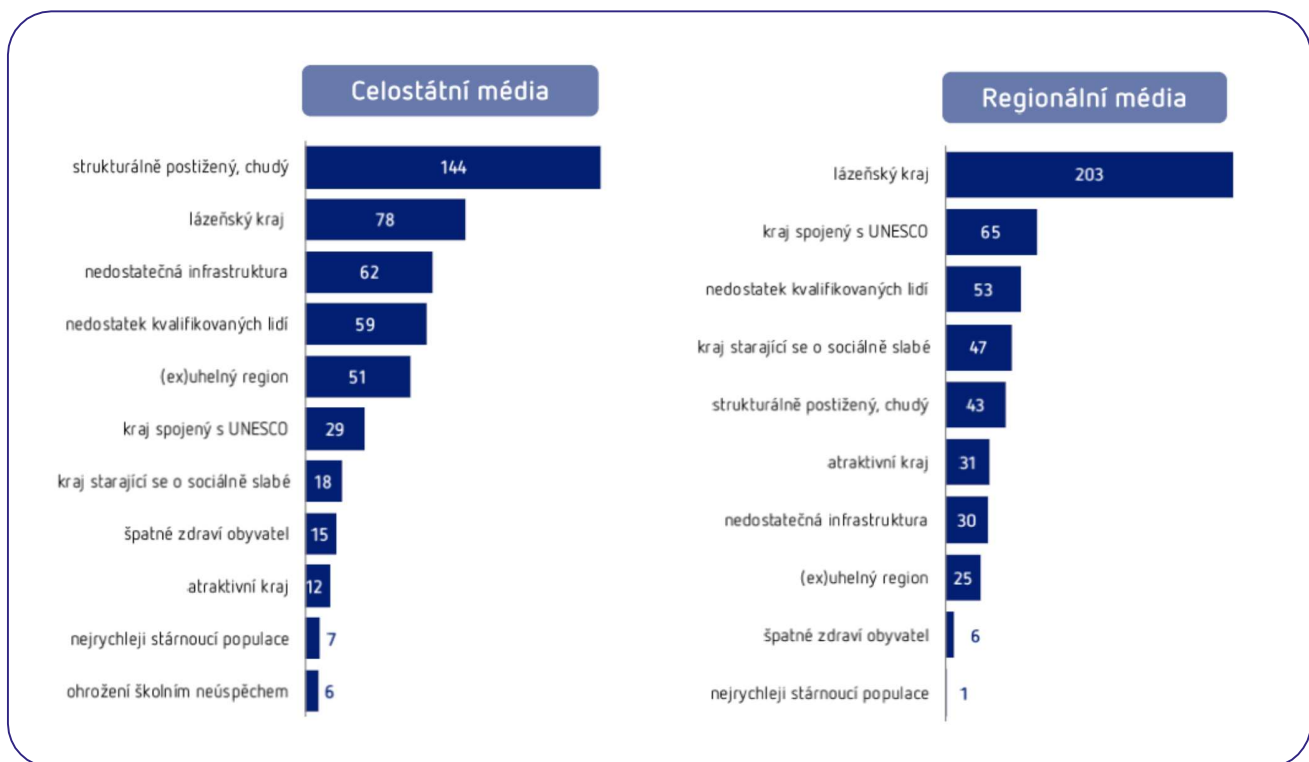
- Velkou část výstupů tvoří informace z turismu, kultury, sociální oblasti, sportu, vzdělávání a zdravotnictví. Naopak témata jako inovace, rozvoj, transformace, průmysl a podnikání jsou zastoupené výrazně méně.
- Celostátní média více negativní, naopak regionální média více pozitivní.
- Převažující narativy v celostátních médiích: strukturálně postižený; region, chudoba, lázeňství, nedostatečná infrastruktura, odliv kvalifikovaných lidí.
- Převažující narativy v regionálních médiích: lázeňství, UNESCO, odliv kvalifikovaných lidí, kraj starající se o sociálně slabé, strukturálně postižený region.

- Atraktivní místo na výlet, vyloučené lokality, exekuce, chudoba, prostituce, drogové závislosti, nedostatečná infrastruktura (D6, integrovaná doprava), nedostatek lékařů, chybějící vysoká škola, ruský vliv, historicky nejhorší ve všem, dezoláti ze Sudet.
- Na sociálních sítích jsou napříč všemi tématy zastoupeny více negativní zmínky.
- Celostátní mediální dopad je tvořený nejvíce 4 tématy, viz obrázek č. 14, přičemž první 2 mají pozitivní a zbylá 2 negativní odezvu.



Obrázek 13: TOP témata kraje v médiích dle počtu zmínek

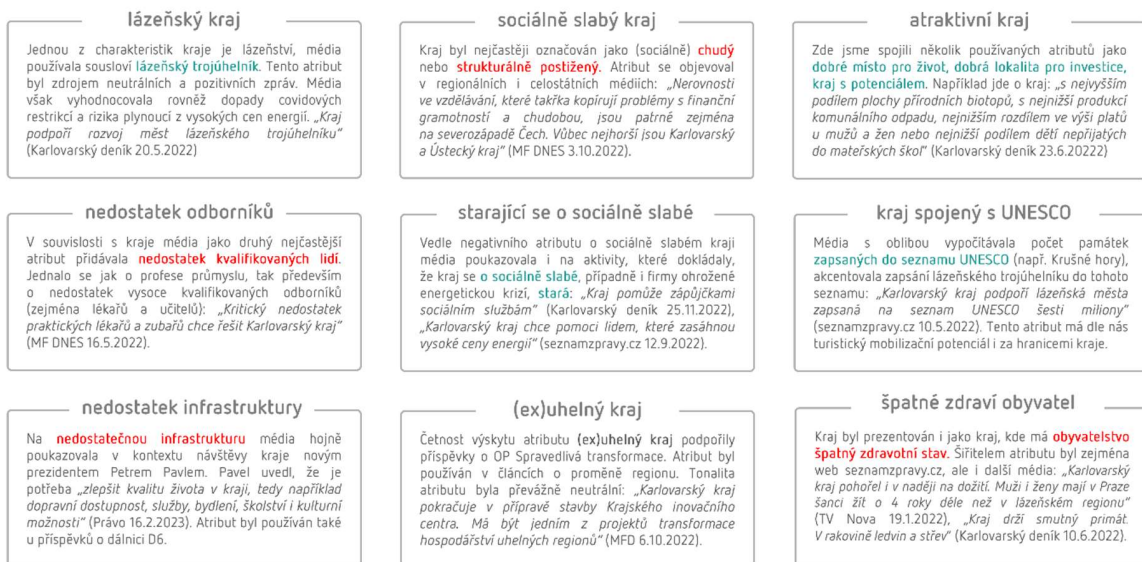
- Rozdíl v mediální prezentaci kraje se ukázal nejenom v tematické struktuře, ale i v atributech připisovaných kraji, viz. obrázek č. 15, č. 16 a č. 17.



Obrázek 14: struktura témat v celostátních a regionálních médiích

TOP atributy

| tradiční média



Obrázek 15: Hlavní atributy kraje v tradičních médiích

Atributy

atraktivní kraj

Karlovarský kraj je chápán jako region atraktivní, plný **přírodních krás a historických památek**. Pozitivně vnímanou změnou je náprava kdysi zničeného Krušnohoří či **nedávný zápis několika lokalit kraje na seznam UNESCO**. Kraj je brán jako místo **vhodné pro turismus**, přičemž zejména místní **tradice lázeňství** je vnímána jako navýsost typická a svým rozsahem jedinečná v rámci republiky. Podobně unikátnímu statusu se těší **KVIFF**.

zapomenutý kraj

Pocit, že se na Karlovarský kraj zapomnělo, zazníval například v diskuzích o **nedostatečném dopravním spojení** (mj. nedokončená dálnice D6) či o dopadech těžby uhlí. U obyvatel přetrvává myšlenka, že byl region drancován, výdělky skončily jinde, a **zneužitému regionu se jeho oběť nevrátila**. Vnímána je poloha kraje na **periferii ČR**, o kterou se politici nestarají.

kraj nedostatku

Motiv nedostatku se prolínal tematicky různě zaměřenými debatami. Jako palčivý problém místní vnímají **nedostatek lékařů** (zubařů, pediatrů, praktiček), **nedostatečné dopravní spojení** se zbytkem ČR či **nedostatek pracovních příležitostí**. V oblasti vzdělávání nedostatek ztělesňuje **absence veřejné vysoké školy** v regionu, která pro místní činí obtížněji dostupné vysokoškolské vzdělání. Z toho plyne i **nedostatek kvalifikovaných pracovníků a pocit nerovných možností uplatnění**.

sociálně slabý kraj

V řadě diskuzí lidé opakovaně poukazovali na konkrétní sociální problémy, které Karlovarský kraj trápí. Nejednalo se zpravidla o příliš konstruktivní debaty, patrna byla spíše jistá **přezíravost vůči sociálně slabým spoluobčanům**. A to zejména v souvislosti s potížemi spjatými s příslušníky **romského etnika ve vyloučených lokalitách**. Dále byla zmiňována problematika **drogové závislosti, exekucí, prostituce či chudoby**.

ruský kraj

Hojně bylo v souvislosti s Karlovými Vary, potažmo Karlovarským krajem, poukazováno na **turisty ruské národnosti**, kteří s oblibou navštěvovali místní lázně a skupovali nemovitosti. Vzhledem k aktuálnímu dění rezonoval zejména **výpadek ruské klientely** kvůli válce na Ukrajině. Patrný byl ale i pocit místních, že zde bylo Rusům - a zejména ruským bohatým podnikatelům - **dříve umožněno „dělat si, co chtějí“**.

vysmívaný kraj

Nepříliš pozitivní obrázek Karlovarského kraje byl zaznamenán i v komentářích lidí, kteří z regionu evidentně nepocházejí. Takřka zlidověl výrok bývalého premiéra Andreje Babiše, že Karlovarský kraj je **historicky nejhorší ve všem**, který uživatelé sociálních sítí opakovali při různých příležitostech. O některých obyvatelích kraje se pak lidé v diskuzích vyjadřovali ve smyslu **„dezoletů ze Sudet“**.

| sociální média

26
newton media

Napříč diskuzemi o Karlovarském regionu lze vycítit charakteristiku, že se die uživatelů jedná o kraj nenaplněného potenciálu.

Karlovarsko je vnímáno jako kraj, který prochází proměnou, jež ovšem prozralím není zcela hmatatelná v každodenním životě, lidé skutečnou změnu necítí, byť jsou schopni do určité míry ocenit snahy o ni.

Symptomatičtým ukazatelem je dědictví minulosti (dopady těžby rud, těžký průmysl, poškozené životní prostředí), se kterým se kvůli nedostatečně připravené transformaci kraj dočasné musí potýkat. V některých konkrétních aspektech lidé vnímají pozitivní posun (Krušné hory dříve silně poškozené kyselými dešti), v jiných ovšem převládá deziluze.

Výčet hodnot KVK poskytnutý objednatelům analýzy, vycházející z Image analýzy Karlovarského kraje 2019, s aktuálně zjištěným tónem debaty příliš nekorespondoval.

Vzhledem ke specifickým komunikace v elektronickém prostředí v porovnání s tradičními médii, ohromnému počtu zmínek a obecně nahodilému a nestrukturovanému způsobu vyjadřování běžných uživatelů byla k analýze atributů spojovaných s Karlovarským krajem v sociálních médiích přistoupeno na bázi kvalitativní metodologie. Jednotlivé atributy tedy nekvantifikujeme, nýbrž popisujeme jejich přítomnost v diskuzích tak, jak je do svých vyjádření uživatelé zahrnovali.

Obrázek 16: Hlavní atributy kraje v sociálních sítích

Komparace



Obrázek 17: Rozdíl v mediální prezenci kraje

Made in KVK

Když se řekne „reprezentuje KVK“ nebo „vytvořeno v KVK“, jaká autorská díla, jaké technologie, produkty, služby, zvyky, chování a rysy nejvíce reprezentují KVK v Česku a potenciálně ve světě? Byl vytvořený seznam produktů a služeb napříč různými odvětvími. A analýzou tohoto seznamu se dospělo k těmto zjištěním:

- Primárně potraviny (největší značky Becherovka, Mattoni, oplatky) a tzv. tableware (Moser, Thun) jsou největšími nositeli „Made in KVK“ v Česku i světě.
- Velký počet produktů patří do kategorie „regionální potravina“, tzn. produkovány a prodávány pouze v kraji.
- Významné je, že 37 % výrobků je exportováno do světa, tzn. image kraje se dostává do mezinárodního prostředí.
- Kniha a film jsou hlavní formy ve veřejném prostoru, které mají souvislost s KVK.
 - Přibližně v polovině známých filmů „hraje“ kraj sám sebe, v polovině jde o kulisy pro jinou lokaci.
 - Velká většina knih se zabývá tématy hornictví a sudetoněmeckou minulostí

Klíčové poznání:

- Eventy s přesahem do Česka / světa prozatím nereflektují identitu kraje a podporují téma lázeňství a kultura.
- Znamá díla (knihy, filmy) s dosahem do ČR pracují nejvíce s tématy hornictví, Sudety a Krušné hory a lázně
- Karlovy Vary se vyskytují i Českých i zahraničních filmech.
- Mezi značkami, které reprezentují region, převažují ty s tématem řemeslných produktů s využitím přírody a přírodních léčivých produktů, nicméně největší z nich se k regionu nehlásí.
- Díky exportujícím značkám je image kraje vyvážena do zahraničí.
- Krajská témata téměř nepronikají do lokální komunikace měst a obcí.
- Národní média udržují „archetypální“ pohled na kraj skrze lázně, hornickou a sudetskou minulost.

Image kraje a potřeby jeho aktérů a jejich zapojení

Organizace a jejich přihlášení se k regionu ve vlastních online kanálech

Kritickým prvkem přístupu place branding je to, aby se co nejvíce organizací působících v místě ke svému původu nebo místu podnikání aktivně hlásilo. Proto je na místě se také podívat na online komunikaci (web a profily na sociálních sítích) dostatečného vzorku organizací reprezentujících kraj.

Zdroj: vlastní šetření online médií vybraných 55 organizací, reprezentantů kraje, kteří nemají ve své primární roli pečovat o reputaci KVK.

Ve zkoumaném období srpen 2023 se:

- K regionu hlásí 41 % organizací, přičemž velké mezinárodní firmy se k místu podnikání nehlásí.
- Pokud se firma ke kraji hlásí, tak je to nejčastěji ve spojení s těmito tématy:
 - Historie a současnost firmy
 - Přijetí krajské dotace (formou zveřejnění loga KVK)
 - Podpoře akcí a sportovců

Důležitost reputace kraje pro klíčové organizace, firmy, instituce

Zdroj: Online průzkum nejvýznamnější aktérů (36 účastníků napříč všemi typy organizací)

- 30% návratnost (36 odpovědí ze 120 oslovených)
- Vize kraje je málo známá, málo motivuje, ale dá se s ní ztotožnit 22 % (znalost) - 33 % (důvod k hrdosti) - 42 % (ztotožnění) - 50 % (soulad s potřebami organizace)
- Pro 95 % respondentů je image kraje důležitá (hodně + trochu)
- Důvody důležitosti image (pořadí)
 1. Made in (podnikání, prodej výrobků, spolupráce s organizacemi)
 2. Work at (zaměstnavatel, lákání a udržení pracovníků)
 3. Live in (osobní zájem, místní sounáležitost a hrdost, udržení a návrat rodáků)
 4. Travel around (lákání turistů)
- Potřeby organizací pro zapojení do zlepšování image kraje
 1. Vzájemná spolupráce
 2. Podpora a koordinace kraje
 3. Vizi, strategii, priority, plán
 4. Informace a materiály
 5. Návodů a školení
- Jaké uvádějí výhody kraje ve své komunikaci?
 1. Příroda a životní prostředí (krásná, unikátní, klidná, zdravá, terapeutická)
 2. Dobré místo pro život (bydlení, práce, seberealizace)
 3. Geografie (blízkost Německa, nejmenší kraj, dostupnost)
 4. Historie, tradice, památky
 5. Lázně
- TOP 3 možnosti zapojit se do zlepšování reputace regionu
 1. Zapojovat se do realizace společných aktivit
 2. Ve vlastní komunikaci informovat o kraji
 3. Být pravidelně informovaný

Klíčové poznání:

- Reputace kraje je velmi důležitá pro téměř všechny organizace, a to z důvodu náboru a udržení zaměstnanců a podpory vlastního prodeje v kraji i mimo kraj.
- Organizace pro své aktivnější zapojení potřebují orchestrační roli krajského úřadu.

SWOT analýza - shrnutí analytické části z pohledu marketingu a komunikace

Tato SWOT analýza obsahuje pouze faktory, které jednak vycházejí z předešlých témat a jednak jsou relevantní pro zlepšování reputace kraje, pro zjednodušení se týkají pouze marketingu a komunikaci.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Image kraje má dostatečnou důležitost ve strategických dokumentech i ve vnímání klíčových představitelů. • Evidence based decision = rozhodování na základě analýz, dat, tzn. investování do dat. • V rámci Česka vysoká znalost téma lázeňství. • Zřízení strategického komunikačního týmu. • V kraji se konají eventy s přesahem do Česka i zahraničí. • Mladí lidé nechťejí odcházet, ale, bohužel, musí za vzděláním a prací. • Image kraje odpovídá dosavadnímu chování a aktivitám kraje = kraj je schopen ji ovlivnit. • Marketingová excellence v realizaci operativního marketingu „dělat věci správně“. • Celková návštěvnost KVK je velká. • Silné lokální značky známé po celém světě. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejednotná vize kraje, která je dále „rozvíjena“ odvětvovými agenturami. • Nízká sounáležitost a zájem o reálné dění v kraji mezi občany. • Jeden kraj, ale komunikačně dvě rozdílná území. • Současná image nedostatečně zohledňuje transformační fázi kraje. • Chybí prioritizace témat a domén specializace z pohledu komunikace. • Chybí více společných aktivit včetně „vlajkového eventu“ s komunikačním přesahem do ČR. • Nízké využití významných eventů pro lokální komunity. • Celostátní média utvrzují stávající image kraje, jiná témata se těžko dostávají do médií. • Nízké přihlášení se k regionu jeho aktérů ve své vlastní komunikaci. • Nedostatečná distribuce klíčových sdělení. • „projektový“ přístup k aktivitám vede k množství samostatných, neprovázaných webů a sociálních profilů a tím k roztržitosti komunikace. • Marketing a promotion (kampaně) jako nástroj tvorby image převažuje před přístupem řízení identity kraje. • Nejednoznačné řízení a výkon používaných značek. • Nedůvěra obyvatel. • Nízké povědomí o dění a reálném stavu kraje. • Neexistuje definice identity, positioningu a přínosu kraje. • Strategický marketing je závislý na aktuální politické reprezentaci. • Dopusud nízká spolupráce s „elitami“ kraje i mimo kraj.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Dotační zdroje – Spravedlivá transformace. • Mladá generace preferuje vyvážený životní styl. • Vytěžovat a dlouhodobě udržet to, že KVK není lokace „nadměrného turismu“. • Digitální nomádi / Práce mimo „kancelář“. • Sílicí zájem o trávení volného času a sporty v přírodě. 	<ul style="list-style-type: none"> • Česko nemá národní strategii reputace a její image je primárně sycená cestovním ruchem. • Špatná predikovatelnost dlouhodobých trendů v cestovním ruchu. • Závislost na sezónnosti v cestovním ruchu. • Zvyšující se nedůvěra v digitální média. • Odliv vzdělaného obyvatelstva. • Nedostatečná ochrana přírodních zdrojů, historického a kulturního dědictví.

Zhodnocení míry současného naplnění kritických faktorů úspěchů strategického procesu Place Brandingu v KVK na základě analytické části



Míra naplnění ideálního stavu (1 = velmi špatné; 2 = nedostatečné; 3 = ucházející; 4 = dostatečné; 5 = vynikající)

Obrázek 18: Míra plnění kritických faktorů úspěchu Place Brandingu

Zdroj: expertní odhad na základě diskusí s klíčovými představitel

Stručné zhodnocení

- Vizionářské vůdcovství „2“:
 - Vize není dostatečně známá, není jednotná a pro klíčové aktéry je průměrně relevantní a motivující.
 - Zlepšování Image má důležitost ve strategických dokumentech a na krajské úrovni je tématu věnovaná pozornost, nicméně především s ohledem na komunikaci a marketing.
- Jednotné společenství „2“:
 - Nízké zapojení aktérů do společného úsilí.
 - Nízká relevance a sounáležitost o místních komunit a občanů.
- Unikátní identita „1“:
 - Neexistuje definovaná identita a tím pádem není implementovaná do chování a aktivit klíčových aktérů.

- Současná komunikace se opírá o různá sdělení, která jsou v nesouladu s podstatou kraje a mezi sebou navzájem.
- Kvalitní správa a řízení „3“:
 - Od roku 2023 kraj vytváří potřebný tým včetně jeho kompetencí, zodpovědností.
 - V rámci veřejných agentur jsou dostatečné znalosti taktického marketingu a postupně se zlepšují i ty strategické.
- Adekvátní dlouhodobé zdroje „3“:
 - Střední finanční spoluúčasť v komunikaci jiných než veřejných aktérů.
 - Alokované zdroje stále nejsou dlouhodobě predikovatelné.
- Inovativní realizace „3“:
 - Rozhodování je na základě dat, analýz.
 - Nízký soulad mezi skutečným stavem regionu a jeho komunikací.

Hlavní cíle / doporučení pro návrhovou část:

- Implementovat skutečný strategický Place branding proces, tzn. řízení identity kraje včetně systému řízení a koordinace marketingu, tzn. „Dělat správné věci“ napříč celým krajem:
 - Připravit žádoucí identitu kraje a zajišťovat její pochopení a implementaci v marketingu klíčových aktérů kraje.
 - Definovat společně ambiciózní a unikátní vize kraje
 - Realizovat odvětvový marketing tak, aby byl v souladu s identitou kraje.
 - Zvyšování aktivních image makerů regionu (obyvatelé, organizace).
- Pokračovat efektivněji se zvyšováním sounáležitosti obyvatel (současných i „mladých“ rodáků) ke kraji, tzn. znalost reálného stavu, změn, vize, projektů a zvýšení „spoluvlastnictví“ k významným eventům.
- Eventy s dosahem mimo kraj jsou nástrojem k šíření žádoucího sdělení, reflektující konkurenční identitu, o kraji.

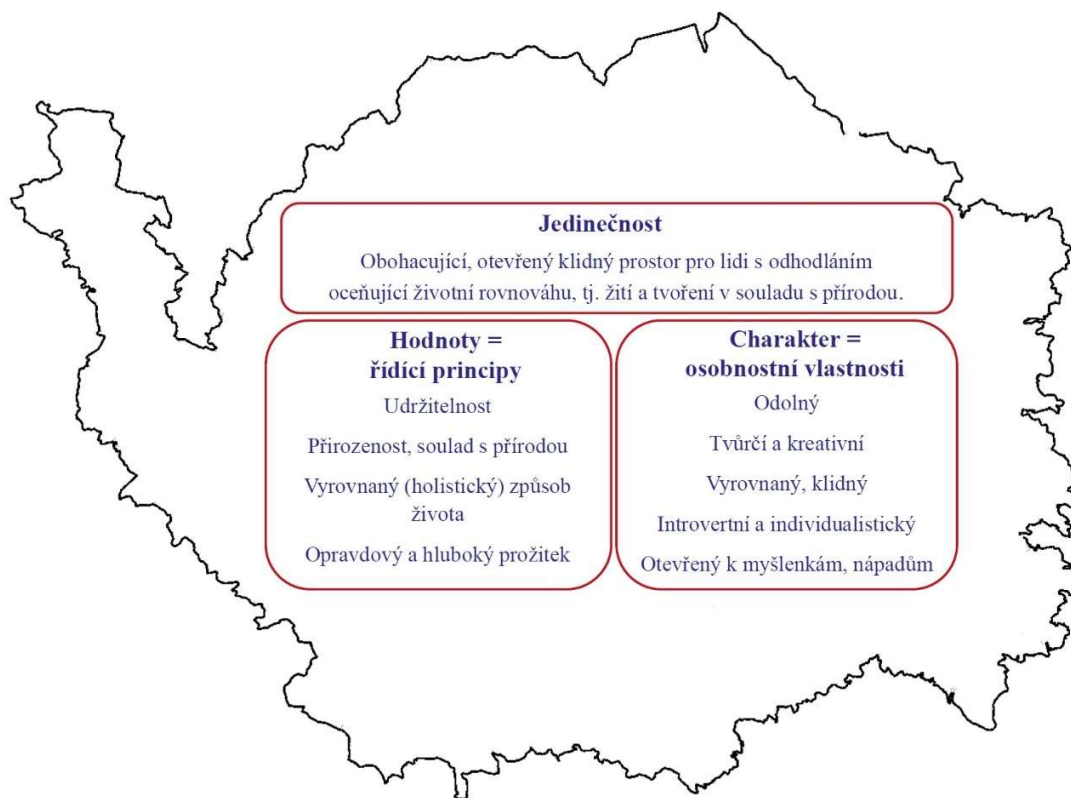
NÁVRHOVÁ ČÁST

Předpoklady realizace úspěšné strategie

- Změny se nejprve realizují, poté komunikují:
 - Je potřeba, aby byl velký soulad mezi komunikací a skutečností.
- Vše je v souladu s identitou kraje:
 - Nejenom komunikace, ale i jakékoliv jiné aktivity, iniciativy, projekty, které jsou součástí strategických rozvojových plánů.
- Kraj má silnou vnitřní pospolitost a společný zájem:
 - Města a obce KVK mají upřímný zájem na jeho rozvoji a společně se na tom podílejí.
- Každý je ambasador kraje:
 - Implementace strategie je díky zapojení místních občanů, komunit a dalších zainteresovaných stran, nejenom oficiálních týmů pečujících o reputaci kraje, efektivnější a s větším zásahem do veřejného prostoru.

Identita a jedinečnost KVK

Identita kraje je rámec pro chování, aktivity, iniciativy kraje, občanů, komunit a organizací. Kraj, který chce zlepšovat svoji reputaci, si musí k dlouhodobé vizi popsat také svoji tzv. identitu. Pokud se podaří tuto identitu propsat do marketingu i chování velkého množství lidí a organizací v kraji, bude kraj působit autenticky, sebevědomě. Níže uvedená identita kraje byla vytvořena díky účasti více než 1000 občanů v rámci online dotazování, při diskuzích s desítkami zástupců firem, podnikatelů, kreativců a následně při finalizaci s týmem strategického marketingu kraje.



Obrázek 19: Identita Karlovarského kraje

Tonalita textů

Jedním ze způsobů aplikace identity kraje je soustředit se na textovou část obsahu. Tak jako každá správně značkově řízená organizace, tak i místo si může definovat tonalitu textu. Například doporučená slova reflektující identitu jsou (*Níže uvedená slova je možné používat i v ostatních tvarech*):

- Opravdovost, reálnost
- Řemeslnost, um
- Tvořit, vytvářet
- Obohacení, inspirace

- Krása, nádhera
- Klid, zpomalení, zklidnění
- Mysl, myšlení
- Duše
- Vyvěrat, pramenit
- Kultura, umění
- Soulad, rovnováha, vyvážený

Nedoporučená slova

- Strukturálně postižený
- Živý ve významu aktivní, energický, temperamentní

Unikátní výhody KVK vůči všem cílovým skupinám

- Lázeňská klidná terapeutická krajina.
- Sousedství s Bavorskem, tzn. nejbohatší německé země.
- Prostor pro dostupný, klidný, rodinný, vyrovnaný život v souladu s přírodou.
- Příležitosti a podpory k tvorbě a seberealizaci s celospolečenským dopadem.
- Znalosti a dovednosti nablízku díky duševně hodnotným eventům a jejich návštěvníkům.

Cílové skupiny a jejich hodnotové propozice

Cílové skupiny kraje byly definovány taktéž jako výsledek tvorby strategie regionálního marketingu. Je potřeba je vnímat, že se jedná o prioritní cílové skupiny, na které by měla být v následujících letech soustředěna největší pozornost z pohledu marketingu a komunikace, ale také hlavních aktivit v kraji. Je žádoucí, aby každé odvětví a jejich strategické dokumenty co nejvíce zohlednilo tato doporučení ve svých vlastních aktivitách, marketingu a komunikaci.

Rodák pro návrat do kraje



Lidé, kteří se narodili a vyrůstali v kraji, získali zde minimálně středoškolské vzdělání a k dalšímu vzdělání (vysokoškolské) nebo získávání prvních pracovních zkušeností svůj rodný kraj opustili.

Hodnotová propozice:

Rodinný poklidný plnohodnotný a tvůrčí život, k němuž patří rozvoj sebe i svého okolí. A to vše díky zdejší krajině, která je pro ně zdrojem inspirace a obohacení.“

Trvalý obyvatel kraje



Současní obyvatelé, kteří se zajímají o svůj kraj, kteří sledují a případně se i aktivně zapojují do rozvoje kraje a kteří jsou jeho potenciálními ambasadory. Jedná se o studenty, podnikavce, podnikatele, odborníky, zaměstnance středního a vyššího managementu organizací v kraji.

Hodnotová propozice:

„Rodinný poklidný plnohodnotný a tvůrčí život, k němuž patří rozvoj sebe i svého okolí. A to vše díky zdejší krajině, která je pro ně zdrojem inspirace a obohacení.“

Dočasný „obyvatel“ kraje



Jedná se o návštěvníka, který do kraje přijíždí na krátkodobý pobyt soukromě (turistika, pobyt v lázních, návštěva kulturních a společenských akcí apod.) nebo obchodně (účastník kongresů, vzdělávacích aktivit). Záměrně byl použitý termín „dočasný obyvatel kraje“ aby symbolizoval změnu myšlení o roli, přínosu a zapojení těchto návštěvníků do rozvoje kvality života občanů, komunit. Cílem je daleko větší soulad a propojení obyvatel a návštěvníků kraje, než je tomu doposud. Tito dočasní obyvatelé kraje oceňují..

Hodnotová propozice:

„Díky krásné, přirozené, terapeutické krajině a také propojení s místními komunitami dochází k potěšení, zklidnění, ozdravení, ale také obohacení duše a mysli“

Obrázek 20: Cílové skupiny Karlovarského kraje

Hodnotový a charakterový profil cílové skupiny

- Mají vztah k přírodě, kterou je potřeba chránit
- Vyžadují vyvážený životní styl
- Chtějí sebe i své okolí rozvíjet, zlepšovat
- Chtějí být dobrými občany místa
- Mají imaginaci, respekt, odolnost a snahu něco vytvářet, zlepšovat

Strategické cíle

SC 1: Z odvětvové propagace regionu ke správné implementaci a řízení identity kraje napříč celým krajem

Anotace:

- Pro dlouhodobé zlepšování reputace kraje je nezbytné aplikovat principy strategického procesu Place Branding, který se zakládá na řízení identity místa.
- Identita místa definuje sdílené hodnoty, charakter a jedinečnost místa.

Ambice:

- Žádoucí identita kraje je známá, pochopená a je na ní soulad, a proto se správně implementuje do chování a aktivit klíčových aktérů kraje.
- Kraj má nástroj na aktivní management svých značek a značek svých agentur, které se nejvíce podílí na reputaci kraje.

Téma: Studie, monitoringy, průzkumy, systém měření dopadu

Aktivity a opatření:

- Mít komplexní přehled o uskutečněných a plánovaných studiích a analýzách napříč všemi aktéry kraje (veřejné i soukromé organizace) a zároveň mít tyto zdroje veřejně dostupné.
- Vytvářet průběžně stručné reporty sdílené s veřejností.

Téma: Identita kraje – její kodifikace a implementace

Aktivity a opatření:

- Finalizovat identitu kraje včetně nalezení pojmenování zdejšího životního stylu např. např. Dánsko a „Hygge“, Finsko a „Sisu“.
- Vytvořit materiál představující identitu kraje, tzv. Brand Book v atraktivních formách (prezentace, web, video, brožura), který bude k využití pro jakéhokoliv zájemce.
- Vytvořit nástroj pro hodnocení souladu aktivit, opatření, projektů, iniciativ, politik s identitou kraje.
- Vytvoření image banky obsahující texty, fotografie, memy, gify, obrázky, grafiky k jednoduchému použití kýmkoliv, kdo se chce podílet na image kraje.
- Realizovat osobní roadshow pro vybrané klíčové aktéry k představení identity a její aplikaci do jejich aktivit a chování.
- Společně s klíčovými partnery připravit ukázky vhodných užití pro motivaci a inspiraci dalších aktérů.
- Zorganizovat otevřená školení (webináře) k představní nové identity a její aplikaci na různá odvětví.

Téma: Management značek v péči kraje a jeho organizací

Aktivity a opatření:

- Iniciovat platformu veřejných marketingů a jejich pravidelné setkávání.
- Vytvořit společně pravidla managementu krajských značek.
- Ve vzájemné spolupráci a koordinaci revidovat a případně upravit současné, ale i budoucí strategie všech destinačních značek tak, aby aktivně a správně implementovaly žádoucí identitu kraje a staly se tak ukázkami správného přístupu, např.
 - Revidovat názvy agentur, komunikačních značek, sloganů.
 - Revidovat strategii a realizaci současných webových portálů s cílem efektivnějšího oslovení cílových skupin a vyhnout se tak jejich vzájemné kanibalizaci.

- Vytvořit společný, a udržovat aktuální, přehled o aktivitách, rozpočtech, mediálních plánech jednotlivých značek.
- Zavádět princip "Lidé lidem" při představování místa pro podnikání, turismus.

Téma: Vlastní komunikace kraje, vizuální styl, symboly

Aktivity a opatření:

- Zahájit diskuse ke změně stávající vizuální identity kraje včetně změny části erbu kraje (namísto symbolu hornictví symbol blíže identitě).
- Realizovat efektivnější Media Relations:
 - komunikace s radnicemi měst v kraji
 - komunikace s národními médii
 - stanovit prioritní témata a komunikační plán
 - upustit od komunikace "strukturně postižený region"
- Změnit formát média Krajské listy z čistě infomačního média na celospolečenský měsíčník (kvalitou obsahu i zpracování), který rovnoměrně pokrývá témata celého kraje (jak odvětví, prioritní oblasti rozvoje, tak i města a oblasti).
- Spolupráce s mimoregionální PR Agenturou, která pomůže s distribucí krajských témat do celorepublikových médií.
- Přinést nové mediální formáty, které zvýší mediální dosah sdělení vůči cílovým skupinám: newsletter, podcast pro veřejnost, roční celokrajská ideová konference.
- Ve spolupráci s relevantními partnery a místními obyvateli (princip „Lidé lidem“) realizovat kampaně na nábor lékařů/řek, učitelů/lek., kampaně na rodáky, které jsou v souladu s identitou a hodnotovou propozicí.
- Projekt Roční kulturní kalendář významných eventů (viz SC3).
- Projekt Pohlednice z kraje pro rodinu, přátele i známé, tzn. kraj připraví na každý rok sadu pohlednic, které distribuuje místním obyvatelům s tím, že je mohou odeslat svým přátelům, známým, rodině žijící mimo kraj např. k Vánocům, narozeninám apod. Každoročně se vyhlásí soutěž o motivy vytvořené místními kreativci, designéry, každý rok někým jiným).
- Kampaň – Dočasná terapeuticko-tvářící rezidence s povinností oživit / vzdělávat místní komunitu při vytváření vlastního díla.
- Dárky z Karlovarského kraje – snaha o vytvoření e-shopu oficiálních dáreků, reklamních předmětů, které reprezentují místní tvůrce a identitu kraje. Každý obyvatel nebo firmy, které se zapojí do medializace kraje na svých sociálních sítích, získává vstupní balíček dáreků zdarma a na další dárky slevu.

KPIs

Krátkodobé <1 rok

- počet proškolených klíčových aktérů
- implementace identity do vlastních aktivit kraje

Střednědobé <1; 3 roky>

- počet aktérů implementujících novou identitu kraje do vlastních aktivit
- počet aktérů aktivně zapojených do společného marketingu
- počet využití image banky
- roste počet žádoucích zmínek v národních médiích

SC 2: Sounáležitosti obyvatel (současných obyvatel i „mladých“ rodáků žijících momentálně mimo kraj) a organizací k rodnému místu se zvyšuje a zapojují se do šíření slávy svého regionu

Anotace:

- Občané a organizace hrdě se hlásící ke svému kraji jsou velmi důležitým prvkem zlepšování reputace kraje.

Ambice:

- Trvalý občan i rodák kraje zná reálný stav změn, vizi, strategické projekty kraje.
- Zvyšuje se jejich pocit „spoluvlastnictví“ k významným aktivitám i eventům a cítí se být ambasadorem regionu a má potřebu se o výjimečnosti regionu podělit se svým okolím/světlem.
- Zvyšuje se počet aktivních komunit v kraji včetně počtu jejich členů.
- Kraj "vlastní a uděluje" respektované ocenění v Česku, které je plně v souladu s identitou kraje a zároveň naplňuje nejlépe přínos kraje Česku.

Téma: Současní i bývalí obyvatelé (rodáci) se zajímají o svůj kraj a ve svém okolí šíří jeho úspěchy“.

Aktivity a opatření:

- Kampaně Žijeme regionem – v podobě, jak bylo nastaveno doposud, tak ukončit a přeměnit z kampaně na průběžnou, dlouhodobou celoroční platformu pro trvalé občany i rodáky, kteří kraj opustili, zastřešující více mediálních formátů, více druhů aktivit více regionálních aktérů (viz příklad platforma www.positivJE.cz, která pomáhá prezentovat Jesenicko jako skvělé místo pro život). V rámci této aktivity se konají samostatné akce např.:
 - Setkání rodáků, kteří kraj opustili, 1 x ročně.
 - Každý měsíc diskuzně vzdělávací setkání (např. formou PechaKutcha Night) včetně následného networkingu s cílem aktivizovat mladé obyvatele / tvůrce a propojovat je navzájem.
 - Nové mediální formáty: tištěný dvouměsíčník stylu Lifestyle média, který je distribuovaný zdarma do kontaktních míst v celém kraji, tzn. radnice, kavárny, divadla, velcí zaměstnavatelé apod. a který referuje o prioritních tématech napříč krajem.
 - Konference reVIZE = 1 x ročně Festival úspěchů kraje včetně vzdělávací části.
- Je zřízená pozice Manažer pro rodáky, který jednak koordinuje připravenost kraje na aktivní kontakt, informování a přesvědčování rodáků k návratu, ale také jim pomáhá při jejich návratu se zasedáním, tzn. soft-landing aktivity, např. uvítací domácí balíček Vítejte zpět, Buddy programu, při kterém místní integrují rodáky do existujících komunit (viz. <https://findthegoodlife.com/>).
- Projekt „Na zkušenou do světa“ – iniciace, rozvoj a péče o komunitu mladých lidí odcházejících k dalšímu vzdělání nebo již působících mimo kraj.
- Kraj udržuje aktuální přehled o významných komunitách v kraji, podporuje jejich rozvoj a jejich marketing.
- Kraj iniciuje nové ocenění pro jednotlivce a komunity v Česku za nejlepší příklad užití „Karlovarského životního stylu“ v daném roce.
- Kraj podporuje projekty, iniciativy, které mimo kraj šíří dobré jméno kraje a zároveň jsou v souladu s jeho identitou – každý rok podpoření cca 10 projektů částkou 100 000 Kč, podmínky pro účast o podporu projektu budou vždy zveřejněny, viz. např. <https://thenordics.com/traces>.
- Projekt „Dočasná tvůrčí rezidence“ pro tvůrce z Česka, kteří žijí principem „Karlovarského životního stylu“.
- Pravidelná setkání ambasadorů regionu, která zaštiťuje a řídí Karlovarský kraj.

Téma: Politici a lídři image makerů jsou "marketéry" regionu a umí o regionu mluvit

Aktivity a opatření:

- Organizace vzdělávacích seminářů "Zlepšujeme image KVK díky správné implementaci jeho identity" pro lídři KVK včetně zapojení starostů a starostek.
- Speciální koordinační platforma pro tiskové mluvčí měst, vzájemné sdílení příkladů dobré praxe.
- Příprava „mediálního balíčku“ pro veřejné činitele pro podporu rozvoje jejich mediálních výstupů.

KPIs

Krátkodobé <1 rok

- Zvyšování míry zapojení občanů do strategických aktivit kraje.
- Zvyšování počtu rodáků sledujících žádoucí média.

Střednědobé <1; 3 roky>

- Zvýšení medializace kraje v národních médiích v žádoucích tématech.
- Zvýšení míry hrdosti občanů na kraj.
- Zvýšení počtu návratů rodáků.

SC 3: Eventy a symbolické aktivity zvyšují vizibilitu a atraktivitu kraje v Česku i v zahraničí

Anotace:

- Díky eventům konaným v kraji, především v lázeňské části města Karlovy Vary, získá s krajem osobní zkušenost, první nebo opakovanou, velké množství občanů z Česka i zahraničí.

Ambice:

- Spolupráce vede k organizování akcí, které vyvolávají mezinárodní pozornost a motivují k pořádání dalších podobných akcí, včetně netypických akcí s wow efektem.
- Majitelé a organizátoři eventů hledají soulad eventů s identitou kraje a potřebami místních komunit.

Téma: Kraj jako atraktivní lokace pro MICE segment, který je zároveň zdrojem rozvoje místních komunit

Aktivity a opatření:

- Zpracování a implementace strategie eventingu a sponsoringu KVK, která směřuje a podporuje rozvoj takových eventů, které přispívají k růstu reputace kraje, jsou v souladu s jeho identitou a přispívají k rozvoji komunit v kraji.
 - povinný prvek pro eventy v KVK – hodnocení ekologické stopy a tlak kraje na její neutralitu
- Připravit různé aktivace vybraných eventů pro lokální občany a komunity (viz. např. The Hague 72hrs Film contest – tzn. soutěž pro místní spojená s KVIFF „Natoč 5minutový spot Moje Karlovarsko“, který bude posuzovat profesionální porota, vybraných 10 nejlepších se bude promítat v rámci programu a vítěz bude vyhlášený při slavnostním vyhlášení).
- K vybraným eventům připravit ve spolupráci s organizátory vlastní obsah týkající se eventů a zároveň identity kraje a tento obsah využívat, např. KVIFF - "Kdy a kde vymyslíte nové věci?" otázky pro filmové tvůrce.

- Ve spolupráci s organizátory vytipovat vhodné účastníky a zprostředkovat jejich know-how místním komunitám výměnou za slevu pobytu, např. „Za 2hodinovou debatu s grafiky dostaneš večeři pro pár zdarma“.
- Aktivní komunikace s organizátory o maximální aplikaci identity kraje do jimi organizovaných eventů.
- Vytvořit lokální platformu pro MICE segment, která spolupracuje, koordinuje své aktivity.
- Relevantním eventům poskytovat promo a podporu v našich komunikačních kanálech, na druhou stranu distribuovat materiály o kraji na těchto eventech a jejich komunikaci.
- Vytvořit projekt "Roční kalendář eventů", který je uměleckým autorským dílem, každý rok jiného tvůrce, a je distribuovaný do Česka jako umělecký předmět.
- vytvořit atraktivní formu "komplexního" sdělení pro všechny návštěvníky eventů – jak Leisure, tak i Business včetně nabídky zakoupení „dárky z Karlovarska“.
- Otevřít diskusi o tom, proč a jaké eventy Karlovarský kraj podporuje (co to stojí a co z toho máme).

KPIs

Krátkodobé <1 rok

- Identita kraje se již propisuje do eventů roku 2024.

Střednědobé <1; 3 roky>

- Roste počet významných eventů podporujících růst eventů a jejich návštěvnosti.
- Roste počet opakovaných návštěvníků kraje na základě jejich předchozí návštěvy nějakého eventu.

System řízení marketingu

Anotace:

- Správné nastavení správy a řízení marketingu umožní efektivnější zlepšování reputace. Je to důležitý prvek i z pohledu aktérů kraje, kteří, při viditelnosti a vnímání toho, že existuje společná strategie a veřejný sektor je jejím orchestrátorem, manažerem, facilitátorem, koordinátorem, mají větší motivaci se do společného marketingového úsilí zapojit.

Pro potřeby kraje je žádoucí toto nastavení:

- Marketingový a komunikační tým
 - Činnosti tohoto týmu
 - Korporátní a interní komunikace – komunikace dovnitř úřadu a vně
 - Strategická komunikace – komunikace kraje dovnitř a vně
 - Rozvoj značky – management značek kraje
 - Expertízy, které je žádoucí k výkonu Strategické komunikace a Rozvoji značky mít, či mít o nich přehled a být schopný tyto expertízy si zajistit dodavatelsky:
 - strategické řízení,
 - projektový management
 - teorie regionálního rozvoje
 - řízení značky místa:
 - identita značky a její řízení,
 - definice cílových skupin a segmentační modely,
 - kontakty značky s cílovými skupinami,
 - klíčová sdělení,
 - správná implementace uvnitř organizací,
 - reporting a monitoring,
 - řízení externích agentur (kreativa, média, výzkumy),
 - tvorba a řízení obsahu,
 - řízení spolupráce se zainteresovanými stranami,
 - koordinace významných vlastních a „cizích“ eventů, akcí,
 - řízení komunit,
 - řízení změn.

A nově implementovat tuto platformu:

- Marketingová platforma, tzv. Značková aliance = realizační platforma marketingových pracovníků veřejných organizací kraje a jeho větších měst se zodpovědností za zlepšování atraktivity a reputace kraje. Provádí, organizuje, koordinuje „veřejný“ marketing regionu. Iniciuje a rozvíjí strategické marketingové a komunikační aktivity regionu, motivuje a podporuje každého z regionu, který se chce zapojit do marketingu regionu. Mezi její činnosti mimo jiné patří:
 - péče o identitu místa, správa image banky, networking, rozvoj marketingu a aktivit organizací v regionu prostřednictvím vzdělávání, poradenství. Například kalendář aktivit a eventů, image banka, centralizace vytvářeného obsahu, nástroje pro kategorizaci strategických eventů a míře jejich podpory za strany veřejného sektoru, nástroje pro aplikaci jednotné identity regionu do marketingových aktivit partnerů,
 - realizace strategických eventů, či poskytování součinnosti s organizátory pro region strategických eventů,

- strategické poradenství pro vedení města a kraje v oblasti vedení značek a marketingu, realizace strategických komunikačních aktivit,
- propojování mezi zájmovými stranami,
- iniciace a rozvoj sítě ambasadorů kraje,
- koordinace široké spolupráce mezi relevantními organizacemi soukromého a veřejného sektoru,
- realizace průzkumů týkajících se reputace, atraktivity kraje,
- koordinace hlavních aktivit jednotlivých agentur tak, aby byly v souladu s identitou,
- zvyšování vlastní marketingové excellence díky sdílení znalostí, zkušeností,
- setkává se měsíčně.

Zapojení zainteresovaných stran

Anotace:

- Zvyšování reputace kraje se neobejde bez aktivního zapojení jeho aktérů. Jejich role je dvojitá, jednak být tvůrcem obsahu a jednak být ambasadorem kraje.
- Zainteresovanými stranami mohou být občané i organizace (firmy, spolky, uskupení...).
- Jde o rozvoj komunity s principy spolupráce, spolutvorby, spoluzodpovědnosti, spolufinancování a společné realizace.

Přínosy pro aktéra ze zlepšování reputace kraje:

- posílení své konkurenční výhody díky růstu reputace místa působení, tzn. faktor „Místo původu“,
- úspěšnější tzv. Employer Branding, tedy být přitažlivější pro potenciální zaměstnance,
- otevřenější cesta ke spolupráci s lokálně působícími aktéry,
- nástroj k projevení tzv. Corporate Social Responsibility, tedy společnost jako hrdý občan regionu,
- přístup k datům, analýzám, reportům, průzkumům,
- spokojenější současní zaměstnanci, protože vnímají, že se společnost zapojuje do rozvoje regionu a je více v regionu vidět.

Jak se do společného úsilí mohou zapojit?

- být informovaný = vědět, že existuje společné marketingové úsilí a mít přehled o společném úsilí formou např. odebírání newsletteru, sledování příslušných sociálních sítí,
- být aktivní = být informovaný a aktivně se hlásit k regionu ve své komunikaci a zapojovat se do společných aktivit, přispívat svým obsahem, využívat sdílený obsah,
- být ambasadorem = být aktivní a motivovat ostatní klíčové aktéry stát se ambasadorem kraje.

Co pro společný úspěch mohou udělat aktéři kraje?

- Zkvalitňovat svůj vlastní marketingu včetně přihlášení se k místu svého působení. Je potřeba si uvědomit, že tzv. co-branding (spojení dvou značek dohromady) není pouhé využití nějakého logotypu. To naopak může být pro aktéry velmi limitující z důvodů podmínek v manuálu vizuálního stylu jejich logotypu. Existují i další formy, které jsou daleko efektivnější:
 - sdílení hashtagů,
 - využití různých vizuálních prvků ze společné image banky, např.: infografik, symbolů, piktogramů, fotografií, audio a video materiálů, gifů, memů apod.,
 - využití textů, sdělení, sloganů, claimů,
 - využití analýz, dat, reportů,
 - promítnutí vyjádření podstaty / identity kraje, tzn. realizovat vlastní aktivitu tak, aby svojí tonalitou podporovala žádoucí tonalitu kraje,
 - vytváření společných komunikačních aktivit a materiálů.

Aktivity a opatření:

- Realizace kampaně motivující firmy k jejich aktivnímu zapojení do společného marketingového úsilí:
 - příprava materiálů pro kampaň,
 - realizovat osobní roadshow pro vybrané klíčové aktéry kraje k představení identity a její aplikaci do jejich aktivit a chování,
 - identifikace a zapojení firemních ambasadorek do této kampaně,

- vyhledávat, medializovat a oceňovat příklady dobré praxe.
- Image banka a její využití firmami (viz Unikátní identita).
- Na úrovni kraje / města zvážit vytvoření oficiální komunity „Hrdý partner regionu“ a tím formalizovat spolupráci s klíčovými aktéry.