

# Využití marketingu při zpracování strategie rozvoje mikroregionu Šumavské podhůří

Jakub Richter

---

Diplomová práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub RICHTER**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Využití marketingu při zpracování strategie rozvoje  
Mikroregionu Šumavské Podhůří**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte základní pojmy marketingové strategie a strategického plánování v neziskovém sektoru a tvorbu marketingového plánu.
2. Charakterizujte cíle diplomové práce a formulujte hypotézy ve vztahu k zadanému tématu práce.
3. Analyzujte současnou situaci v Mikroregionu.
4. Na základě výsledků analýz navrhnete marketingovou strategii, určete a charakterizujte nové marketingové cíle, stanovte jejich realizaci v čase, určete zpětnou vazbu a způsob kontroly cílů.
5. Závěrem zhodnoťte splnění cílů a potvrďte či vyvráťte Vaše hypotézy.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bernátová, M. – Vaňová, A.: Marketing pre samosprávy I. (Marketing území), vydala Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela a Inštitút rozvoje obcí, miest a regiónov, Banská Bystrica, 2000, 180 stran

Bernátová, M. – Vaňová, A.: Marketing pre samosprávy II. (Komunikácia s verejnosťou), vydala Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela a Inštitút rozvoje obcí, miest a regiónov, Banská Bystrica, 1999, 101 stran

Foret, M.: Marketingová komunikace, vydavatelství Masarykovy univerzity Brno, Brno, vydání druhé, rozšířené, 1997, 157 stran

Foretová, V. – Foret, M.: Komunikující město, vydala Masarykova univerzita v Brně, Brno, 1996, 108 stran

Hannagan, T., J.: Marketing pro neziskový sektor, český překlad Novotná J., vydal Management press, Praha, 1996, 205 stran

Horáková, H.: Strategický marketing, vydala Grada Publishing, spol. s r. o., Praha, 2001, 150 stran

Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi, vydala Grada a. s., Praha, 1992, 368 stran

Janečková, L – Vašítková, M.: Marketing měst a obcí, vydala Grada Publishing spol. s r. o., Praha, 1999, 184 stran

Kotler, P.: Marketing management, vydal Prentice Hall, Inc., vydání sedmé, 1991, český překlad Dolanský V. a kol., vydala Victoria Publishing a. s., Praha, vydání druhé, 1995, 789 stran

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Ing. Olga Jurášková**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2008**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2008



doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
*děkan*



Mgr. Ing. Olga Jurášková  
*ředitel ústavu*

## ABSTRAKT

S marketingem v různých podobách se setkáváme téměř na každém kroku. Nikoho tedy nepřekvapí, že se marketingu stále častěji využívá při zpracování strategie podniků či neziskových organizací. Mikroregion Šumavské podhůří existuje necelých devět let a za celou dobu své existence přispěl ke zlepšení životní úrovně obyvatelstva, ale také se dopustil mnoha chyb. Postupným vývojem, často formou pokusů a omylů, došli představitelé mikroregionu k závěru, že bez jednotné a ucelené strategie, podpořené marketingovým výzkumem, se dalších chybných kroků nevyvarují. Proto dospěli k rozhodnutí vytvořit strategii opřenou o výsledky dotazníkového průzkumu a analýzy stávajícího stavu. Právě závěry tohoto výzkumu by měly být vodítkem při vytváření „nové“ strategie mikroregionu a měly by upozornit na nejpálčivější problémy, jak je vidí občané, kterým dávají prioritu a které naopak považují za méně důležité.

Klíčová slova: Strategické plánování, strategie  
Marketingový výzkum, marketing  
Přednosti, nedostatky, možnosti, nebezpečí  
Mikroregion, obec  
Analýza, vize, cíle



## PODĚKOVÁNÍ

**Tímto bych rád poděkoval těm, kteří mi pomohli získat podklady potřebné k této práci, a to především starostům jednotlivých obcí.**

**Za metodické vedení při zpracovávání podkladů děkuji konzultantovi mé práce paní Olze Juráškové.**

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Využití marketingu při zpracování strategie rozvoje mikroregionu Šumavské podhůří“ vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použité literatury.*

V Praze dne 03.04.2008

.....  
Jakub Richter

**OBSAH:**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A MARKETING .....</b>	<b>13</b>
1. 1. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ PODNIKU .....	13
1. 1. 1. Poslání podniku.....	15
1. 1. 2. Identifikace strategických podnikatelských jednotek (SBUs).....	16
1. 1. 3. Analyzování a vyhodnocování běžného financování pod.jednotek .....	16
1. 2. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ÈINNOSTI SBU .....	20
1. 2. 1. Poslání.....	20
1. 2. 2. Analýza vnì jšího prostøedí.....	20
1. 2. 3. Analýza vnitøního prostøedí .....	21
1. 2. 4. Formulování cíle .....	21
1. 2. 5. Formulování strategie .....	21
1. 3. TYPY STRATEGIÍ .....	22
1. 3. 1. Strategie minimálních nákladù .....	22
1. 3. 2. Strategie diferenciacè produktu .....	23
1. 3. 3. Strategie tržní orientace .....	24
1. 4. FORMULOVÁNÍ PROGRAMU.....	24
1. 5. REALIZACE .....	24
1. 6. ZPÌ TNÁ VAZBA A KONTROLA.....	25
1. 7. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU .....	26
1.8. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ MÌ STA ÈI REGIONU .....	27
1. 9. MARKETINGOVÝ PØÍSTUP VE VEØEJNÈ SPRÁVÌ .....	30
1. 9. 1. Potøeby a informace .....	31
1. 9. 2. Potøeby obèana a veøejné správy.....	31
1. 9. 3. Požadavky na informace .....	33
1. 9. 4. Pøedpoklady tvorby a prezentace informací veøejné správy.....	36
<b>2. MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>37</b>
2. 1. ÚVOD K MARKETINGOVÈMU VÝZKUMU .....	37
2. 2. ÈLENÈ NÌ MARKETINGOVÝCH VÝZKUMÙ .....	38
2. 2. 1. Kvantitativní výzkum.....	40
2. 2. 2. Kvalitativní výzkum.....	40

2. 3. PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	42
2. 3. 1. Definování problému a výzkumného cíle .....	43
2. 3. 2. Odhad hodnoty informací získaných výzkumem.....	43
2. 3. 3. Hypotéza. ....	43
2. 3. 4. Orientační analýza situace. ....	44
2. 3. 5. Specifikace informací. ....	44
2. 3. 6. Zdroje informací. ....	46
2. 3. 7. Plán výzkumu .....	47
2. 3. 8. Výzkumné postupy.....	50
2. 3. 9. Výběr souboru respondentů .....	51
2. 3. 10. Sběr informací.....	52
2. 3. 11. Zpracování výsledků .....	54
2. 3. 12. Analyzování výsledků.....	54
2. 3. 13. Interpretace výsledků .....	55
2. 3. 14. Vyhodnocení výzkumu .....	55
2. 3. 15. Prezentace výsledků.....	56
<b>3. STANOVENÍ CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>57</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>58</b>
<b>4. VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU PŘI TVORBĚ STRATEGIE</b>	
<b>ROZVOJE.....</b>	<b>59</b>
4. 1 MIKROREGION ŠUMAVSKÉ PODHŮŘÍ A STRATEGIE ROZVOJE.....	59
4. 2. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	59
4. 3. VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	60
4. 3. 1. Zájem o strategii.....	60
4. 3. 2. Hodnocení obcí .....	61
4. 3. 3. Informovanost o správě obce .....	68
4. 3. 4. Způsob získávání informací.....	70
4. 3. 5. Informace o práci na zpracování strategie obce a regionu .....	70
4. 3. 6. Předměty obcí a mikroregionu Šumavské podhůří .....	70
4. 3. 7. Nedostatky obcí a mikroregionu Šumavské podhůří .....	70
4. 3. 8. Možnosti rozvoje obcí a mikroregionu Šumavské podhůří.....	71
4. 3. 9. Nebezpečí rozvoje obcí a mikroregionu Šumavské podhůří .....	71
4. 3. 10. Co mohou nabídnout na trhu služeb a zboží obce a mikroregion Šumavské podhůří? .....	71



4. 3. 11. Co podle Vás chybí v obcích a mikroregionu Šumavské podhůří .....	72
4. 3. 12. Do čeho by se mělo z veřejných prostředků nejdříve investovat v rámci obcí i v rámci mikroregionu Šumavské podhůří ? .....	72
4. 3.13. Jaké společenské události a aktivity chybí v obcích a v mikroregionu Šumavské podhůří? .....	72
4. 3. 14. Společenské události .....	73
4. 3. 15. Vztah k obci a regionu .....	75
4. 3. 16. Ochota osobně se podílet a podpořit nastartování rozvoje obce a regionu .....	76
4. 3. 17. Co si představujete pod pojmem strategie rozvoje? .....	77
4. 3. 18. Máte chuť udělat něco pro zlepšení současné situace? .....	77
4. 3. 19. Jak se chcete zapojit do tvorby strategického plánu? .....	77
4. 3. 20. Jak dlouho v obci a mikroregionu žijete? .....	78
4. 3. 21. Uvažoval jste někdy o tom, že byste se odstěhoval? .....	78
4. 3. 22. Demografické charakteristiky .....	79
4. 3. 23. Celkové shrnutí .....	80
<b>5. ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>82</b>
5.1. CÍLE VÝZKUMU .....	82
5.1.1. Projekt výzkumu .....	82
5.1.2. Metodika výzkumu .....	83
5.1.3. Proces výzkumu .....	83
5.1.4. Zpracování, analýza výsledků výzkumu .....	84
5.2. SWOT ANALÝZA MIKROREGIONU ŠUMAVSKÉ PODHŮŘÍ .....	84
5.3. POTVRZENÍ NEBO VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ .....	88
5. 1. SWOT ANALÝZA MIKROREGIONU ŠUMAVSKÉ PODHŮŘÍ .....	79
<b>III. PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>90</b>
<b>6. VIZE MIKROREGION ŠUMAVSKÉ PODHŮŘÍ .....</b>	<b>91</b>
<b>7. NÁVRHY CÍLŮ A OPATŘENÍ.....</b>	<b>93</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>104</b>

## ÚVOD

Jednou z lidských jedinečností je přemýšlet v čase, nebo-li hodnotit minulost a vytvářet plány do budoucna. Každý z nás téměř denně vzpomíná, co bylo kdysi, jaké to bylo za mlada, jak žily naše babičky nebo naopak plánujeme, co budeme vařit dnes k večeři, kam pojedeme v létě na dovolenou, kolik pokojů bude mít dům, který se chystáme stavět v příštích letech. Tato ohlédnutí a představy jsou dobrou ukázkou velmi jednoduchých analýz a plánů. Dá se říci, že každý člověk plánuje a je se základními rysy plánování seznámen. Proč je tedy problém vytvořit „strategický plán mikroregionu“? Jednak je to určení proto, že „doma“ vytváří plány menší skupina, takže je snazší se domluvit, i když pochopitelně i zde může docházet k ostrým střetům. Zejména se ale „domácí“ plány liší podstatně kratším časovým obdobím, pro které jsou sestavovány, jasnějšími finančními toky a jednodušším vymezením „oblasti zájmu“. Můžeme říci, že skutečnou zkušenost se strategickým plánováním má jen málokdo. Na to bychom neměli při tvorbě strategií zapomínat a vždy první, co bychom měli v procesu tvorby strategie udušat, by mělo být seznámení veřejnosti se smyslem tohoto konání, jeho cílem, ale zejména si vyjasnit pojmy.

Jako červená nit se dějinami lidstva táhne snaha o zajištění si lepší budoucnosti. Těbaže cíle jsou po tisíciletí téměř stejné, zásadním způsobem se mění metody a nástroje. Tak se stalo, že šamany a zakládáči postupem času vystřídali „strategické plánovače“, kteří na základě vizí získaných údajů, zpracovaných pomocí vizídeckých metod zkoumají, jak by se měla ta či ona firma chovat, aby dosáhla svých cílů, tedy aby se majitelé měli co nejlépe. Jak ale toto „vizídecké“ plánování funguje ve veřejné sféře? Tam je možná daleko důležitější, než preciznost postupů a metod, všeobecná shoda, ztotožnění se a vizí legitimita rozvojových plánů. Pokud nebudou o zvolených strategiích přesvědčeni samotní obyvatelé daného regionu, potom bude těžké dojít jejich naplnění, ale také pozice tvůrců strategie bude velmi nápadně připomínat výše zmíněné šamany, kteří blufují tím, že jejich tanec kolem ohně přinese toužebně očekávaný déšť.

Obě výše popsané skutečnosti podporují myšlenku využití marketingu při tvorbě strategií spíše na poli komunikace s veřejností (vysvětlování proč tak a ne jinak, přesvědčování, propagace myšlenek, image, identita, kultura ap.), která je vizířinou chápána pouze jako nákladová položka rozpočtu a přehlíží se její poměrně významné a ve světě sledované ekonomické efekty.

Domnívám se také, že další možné uplatnění marketingu je využití těch kterých jeho nástrojů na získávání dat v oblastech, kde jsou zdroje nepřesné a nebo jakákoliv data naprosto chybí. Vzhledem ke stavu statistických souborů v České republice a faktu, že v těchto regionů je ve tvorbě strategií teprve na začátku, si myslím, že druhý naznačený způsob využití marketingu je v současné době pro naše podmínky významnější.

**Cílem předložené diplomové práce je seznámit se s problematikou strategického plánování a ukázat na konkrétním případě možnosti využití marketingových nástrojů (zejména marketingového výzkumu) při tvorbě strategií v našich podmínkách.**

Nejprve se chci ve své práci věnovat strategickému plánování obecně, tedy spíše z pohledu podniku a organizací komerční sféry. Prostřednictvím strategického plánování v neziskovém sektoru bych se poté chtěl dostat ke strategickému plánování regionu. Chtl bych se zmínit o marketingovém přístupu k veřejné správě a o marketingovém výzkumu obecně. Na konkrétním příkladu tvorby strategie rozvoje konkrétního mikroregionu bych ukázal praktické uplatnění marketingu při tvorbě této strategie.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A MARKETING

Strategickému plánování je v současné literatuře věnována poměrně značná pozornost. Pravděpodobně je to zapříčiněno všeobecným zvýšením konkurence a soutěživosti na současných, čím dál tím více, globálních trzích. Pozornost, která se strategiím v současné literatuře věnuje, vede mimo jiné k tomu, že se setkáváme s velkým množstvím různých definic a klasifikačních pojetí. Nejčastěji se strategické plánování vysvětluje jako tvůrčí proces, v jehož průběhu dochází k formulaci základní vize rozvoje podniku, obce či mikro-regionu, stanovení jednotlivých cílů a strategií a také postupů vedoucích k vlastní realizaci navržených záměrů.

### 1. 1. Strategické plánování podniku

Strategické plánování obce (*města či regionu*) lze považovat za určitou modifikaci strategického plánování podniku.<sup>1</sup> (Radnici v tomto smyslu můžeme chápat jako továrnu na město.) Proto si myslím, že použití některá teoretická východiska a praktické postupy strategického plánování ověřená v komerčním sektoru (v hospodářské sféře) pro strategické plánování veřejného sektoru je, při vědomí a respektování oborových specifíků, nejen možné, ale hlavně pro další rozvoj naší veřejné správy také mimořádně přínosné.

V úvahách o strategickém plánování se budu nejdříve věnovat literatuře určené spíše pro komerční firmy, než pro veřejný sektor.

V dnešní době musí podnik, který chce dlouhodobě prosperovat, praktikovat tržně orientované strategické plánování. Strategické plánování je tvůrčí proces, který rozvíjí a udržuje shodu mezi cíli a zdroji podniku a jeho stále se měnícími tržními příležitostmi a hrozbami. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet aktivity a produkty podniku tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.<sup>2</sup> Strategické plánování se týká všech činností podniku. Zabývá se jím zejména vrcholový management, který

---

<sup>1</sup> Janečková, L., Vašítková, M.; Marketing města a obcí, 1999, s. 119

<sup>2</sup> Kotler, P.; Marketing Management, 1995, s. 35.

stanovuje dlouhodobé cíle a směry vývoje. Cíle by však měly být stanoveny tak, aby přežily i přes období případných změn. Manažeři by měli být s těmito cíli ztotožnění. Každý podnik si musí vypracovat svou vlastní strategii, která mu umožní zajištění existence a dosažení prosperity.

Strategické plánování se výrazněji objevuje až začátkem sedmdesátých let. V této době postupně docházelo k řadě krizí (zejména k ropným), které měly za následek veliké zvýšení inflace, prohloubení ekonomické stagnace a růst nezaměstnanosti. Tyto četné a významné "poruchy" vyvolaly potřebu nového řídicího a plánovacího procesu, který by udržel podniky v dobrém stavu navzdory zmatkům, které se objevovaly.

Nový proces plánování definoval tři klíčové požadavky:

- Požadavek, aby aktivity byly řízeny jako finanční investice. *Podnik by měl přerozdělovat své finanční zdroje ve prospěch těch nejslibnějších aktivit.*
- Požadavek spočívající ve snaze přesně vyhodnotit budoucí ziskový potenciál u každé aktivity.
- Požadavkem tvorby strategie. Pro každou ze svých aktivit musí podnik vypracovat plán pro dosažení svých dlouhodobých cílů. Neexistuje žádná strategie, která by byla optimální pro danou aktivitu vzhledem ke všem konkurentům. Každý podnik si musí určit, *co má pro něj největší smysl z hlediska jeho postavení v daném oboru, z hlediska jeho cílů, příležitostí a zdrojů.*

Strategické plánování se skládá z opakujících se cyklů, které jsou složeny z *analyzování, plánování, realizace a kontroly*. Řídit organizaci s sebou nese nutnost rozhodovat a přijatá (pružná, reálná a důsledná) rozhodnutí realizovat. Tvorba strategie rozvoje a strategického plánu není činností jednorázovou, ale procesem kontinuálním - *procesem soustavného hledání a nacházení nových možností, procesem reagování na měnící se vlivy vnějšího i vnitřního prostředí podniku.*

Strategie je proces, který představuje schopnost optimálně sladit vnitřní možnosti s vnějším prostředím, hledání optimálních cest realizace zaměřujících k dosažení cílů (projektové řízení). Týká se velkých korporací, ale i docela malých jednotek.

Strategické plánování podniku je úkolem pro jeho management. Ten zodpovídá za uskutečnění celého plánovacího procesu. Pokud má mít strategie smysl (bez ohledu na to, jaký styl řízení podnik uplatňuje i bez ohledu na jeho velikost) musí všechny jeho organizační provozní jednotky uskutečňovat *tě* následující plánovací činnosti:

- rozvíjení jasně deklarovaného poslání organizace,
- identifikace strategických podnikatelských jednotek<sup>3</sup> (SBUs) a
- vyhodnocování portfolia *bi*žného podnikání.

### 1. 1. 1. Poslání podniku

Specifické poslání podniku, nebo-li smysl jeho existence, by mělo být jasné již od okamžiku jeho vzniku. Poslání, vzhledem ke změnám podmínkám okolí, může ztratit svůj původní význam nebo se může stát nejasným. Proto se činnost podniku nikdy odchyluje od svého původního poslání, podnik musí znovu hledat smysl své existence. Je třeba si stále ujasňovat, jakým aktivitám se podnik chce věnovat, čeho chce dosáhnout, pro koho bude produkovat a s kým bude *př* této *př*ležitosti komunikovat. Vymezení poslání podniku představuje určitou formu zastřešení jeho aktivit. Dobrá definice poslání organizace je vždy a ve všem zaměřena na poskytování komplexních služeb zákazníkům.

Poslání podniku je vytvářeno *př*ti prvky:

- tradice (cíle organizace, politiky a dosahovaných výsledků),
- vize (aktuální preference vedení a vlastníků organizace),
- zdroje (určující, která poslání jsou možná),

---

<sup>3</sup> Dle mého názoru by pojem SBU (Strategic Business Unit) rozhodně neměl být překládán jako „strategická obchodní jednotka“. Nejvhodnějším překlad by byl „strategická jednotka“. Abych však zachoval *tě* písmena, budu v dalším textu hovořit o „strategické podnikatelské jednotce“.

- příležitosti a hrozby (nebo-li tržní hospodářství, které definuje hlavní příležitosti a ohrožení podniku) a
- oblast (obor) působení.

### 1. 1. 2. Identifikace strategických podnikatelských jednotek (SBUs)

Strategická podnikatelská jednotka (SBU) je oblastí podnikání definovanou svými skupinami cílových zákazníků, vymezením jejich potřeb a používanými technologiemi. Strategickou jednotkou může být divize podniku, výroková linie uvnitř této divize nebo jednotlivé produkty či služby daného podniku. Pro SBUs je výhodné oddělené plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a být samostatně řízeny jako ziskové jednotky.

### 1. 1. 3. Analyzování a vyhodnocování běžného financování podnikatelských jednotek

K rozřazení strategických podnikatelských jednotek podle potenciálního zisku se užívá tzv. analýzy portfolia (Portfolio Analysis). Za dva nejznámější modely lze považovat:

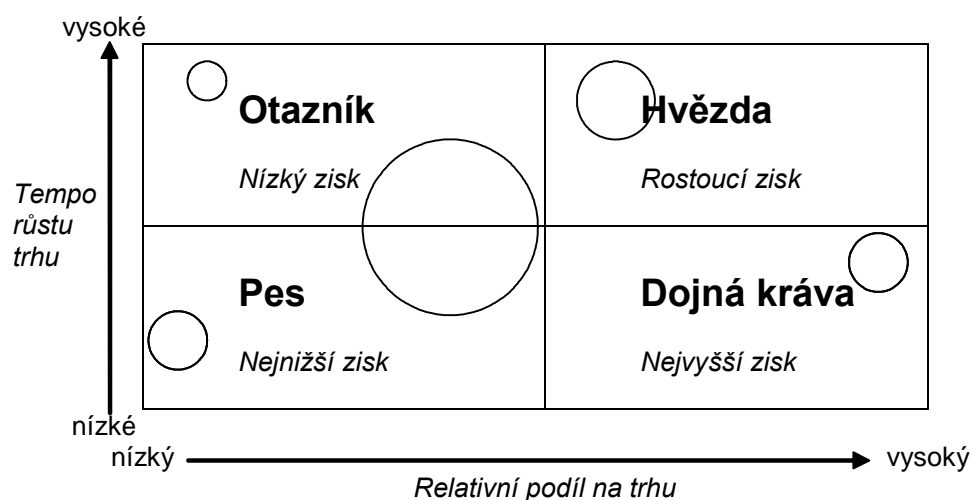
- model Bostonské poradenské skupiny, tzv. model BCG (Boston Consulting Group) a
- model společnosti General Electric, tzv. model GE,

kterým bych v následujícím textu věnoval trochu pozornosti. Modely naznačují provázanost SBUs s celkem a jejich roli v rámci celku.

**Model BCG** je založen na myšlence, že ziskovost jednotlivých strategických jednotek je spjata s podílem na daném trhu a s tempem růstu tohoto trhu.



Obr. 1: Model BCG



Pramen: Wöhe, G.: Úvod do podnikového hospodářství, 1995, s. 62

Horizontální osa představuje podíl firmy na trhu vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Tempo růstu trhu na vertikální ose se měří v prírůstcích tržeb z prodeje daného zboží v celém odvětví. Obě míry se zpravidla vztahují k období jednoho roku. Podíl je rozdělen do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný typ:

- Otazník (Question Mark)

Otazníky jsou takové aktivity podniku, které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, ale mají nízké tržní podíly. Většina aktivit bývá zahajována jako otazníky, protože se firma snaží vstoupit na trh, který prudce roste, avšak obvykle na něm již operuje jiná (vedoucí) firma. Otazník vyžaduje velkou finanční podporu, aby podnik udržel krok s prudkým tempem růstu trhu a navíc se mu podařilo převzít roli vůdce pro danou SBU.

- Hvězda (Star)

Jestliže je „otazník“ úspěšný, pak se stává hvězdou. Hvězda se nachází na trhu s prudkým růstem. Podnik musí často vynakládat vysoké peněžní prostředky, aby se na tomto trhu udržel a odrazil útoky konkurentů. Hvězdy jsou obvykle ziskové a představují budoucí „dojné krávy“.

- Dojná (peněží) kráva (Cash Cow)

Jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10 procent, stává se hvězda, za předpokladu, že má největší relativní tržní podíl, dojnou krávou, která produkuje pro podnik velkou peněží hotovost. Podnik nemusí financovat rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo růstu trhu pokleslo. Jednotka zaujímá na trhu vedoucí postavení, těží z mimořádných ekonomických výhod a z vyšších podílů na celkovém zisku. Podnik platí své účty a podporuje své „hvězdy“, „otazníky“ a „psy“, kteří potřebují finance.

- Pes (Dog)

Psi představují takové aktivity, které mají slabé tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Psi produkují nízké zisky nebo dokonce ztráty.

Pro každou SBU je třeba stanovit cíl a přidat jí finanční prostředky. Pocházejí v úvahu tyto čtyři alternativní cíle:

- budovat (vhodné především pro otazníky),
- udržovat (vhodné pro silné dojně krávy),
- sklízet (vhodné pro slabé dojně krávy, respektive pro otazníky a psy)
- zbavovat (vhodné pro psy a otazníky).

**V modelu GE** je každá aktivita posuzována ve dvou hlavních dimenzích:

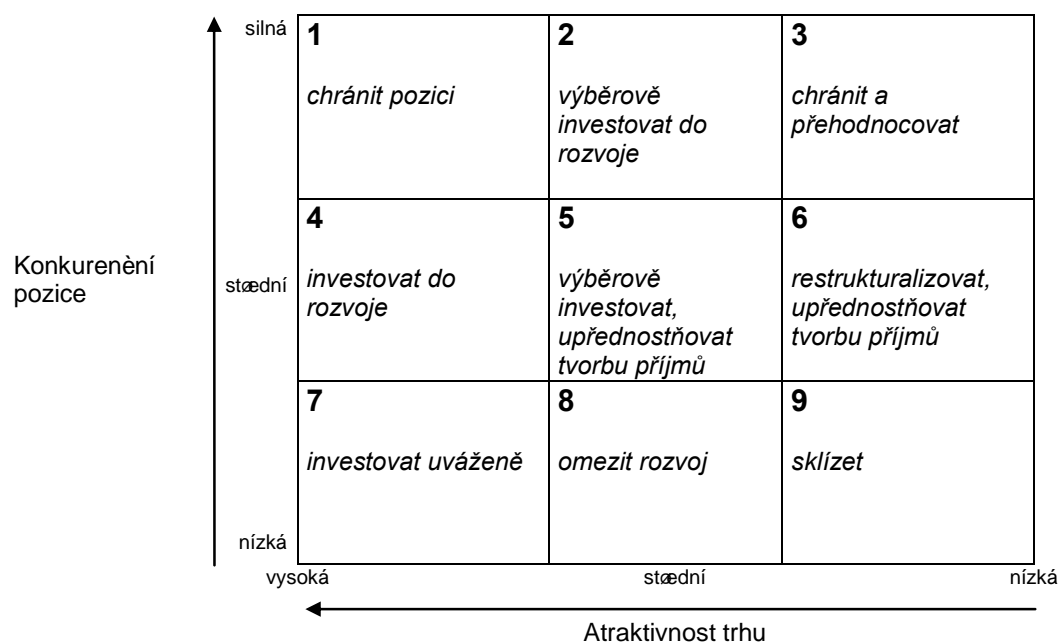
- přitažlivost trhu a
- konkurenční postavení.

Úspěšnost organizace závisí na tom, jestli bude působit na přitažlivém trhu a jestli bude mít dostatečně velkou konkurenční sílu.

Atraktivnost (přitažlivost) trhu závisí především na velikosti trhu, na jeho ročním tempu růstu, na dlouhodobé míře zisku, na cykličnosti a sezónnosti trhu, na povaze konkurence, na chování konkurenčních podniků, na technologickém vývoji, na státní regulaci, na citlivosti vůči ekonomickým výkyvům atd.

Konkurenční postavení závisí na tržním podílu podniku, na růstu tržního podílu, na ročním růstu tržeb, na věrnosti zákazníků, na zkušenostech a znalostech praktické aplikace marketingu, na technologických možnostech, na kvalitě produktů, atd.

Obr. 2: Model GE



Pramen: Wöhe, G.: Úvod do podnikového hospodářství, 1995, s. 64 (*upraveno*)

Políčka 1, 2, 3 zahrnují produkty a služby, které by měly být v popředí zájmu podniku z hlediska investiční politiky. Políčka 7, 8, 9 postrádají výhody atraktivnosti trhu i konkurenční schopnost a pro produkty a služby na políčkách 4, 5, 6 platí pravidlo obezřetnosti.

Při použití metafory semaforu se dá říci, že 1, 2, 3 mají z hlediska investic zelenou, 4, 5, 6 oranžovou a 7, 8, 9 červenou.

## 1. 2. Strategické plánování činnosti SBU

Strategické plánování činnosti SBU je úkolem vedoucích jednotlivých úseků. Každá SBU má své vlastní strategické plánování činnosti, které se skládá z osmi kroků:

- vymezení svého poslání,
- analýza okolí,
- analýza vnitřního prostředí,
- formulování cíle,
- formulování strategie,
- formulování programu,
- realizace,
- zpětná vazba a kontrola.

### 1. 2. 1. Poslání

Tak jako celý podnik musí i každá podnikatelská jednotka definovat své specifické poslání, rozsah svých aktivit, ale také své širší cíle a politiku, a to ve vztahu k cílům a politice podniku.

### 1. 2. 2. Analýza vnějšího (makro) prostředí

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje podniku, bývá označován jako tzv. OT analýza (Opportunities and Threats Analysis). Mezi síly makroprostředí patří demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní činitelé.

Systém marketingového zpravodajství by měl sledovat důležité vývojové trendy a pomáhat vyhledávat vhodné příležitosti a eliminovat ohrožení.

Příležitost je představována přitažlivou oblastí, v níž podnik, pomocí marketingových činností, získá konkurenční výhody. Příležitosti je vhodné třdit podle přitažlivosti a

pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost úspěchu bude záviset na konkurenceschopnosti podniku. Nejúspěšnější se pak stane podnik, který dokáže nejlépe uspokojovat zákazníky po dlouhou dobu.

Ohrožení podniku je výzva vznikající na základě nepříznivého vývojového trendu, která by mohla vést (v případě absence účelných marketingových aktivit) k narušení podniku. Zjištění potenciálního ohrožení podniku by měla být tedy podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

### 1. 2. 3. Analýza vnitřního (mikro) prostředí

Rozbor vnitřních činitelů (finančních, technologických, personálních a organizačních) představuje vnitropodnikové faktory, které souvisejí s hospodářskou činností podniku a jsou bezprostředně ovlivnitelné. Nástrojem takového rozboru je tzv. SW analýza (Strengths and Weaknesses Analysis), která spočívá v přesném vymezení silných a slabých stránek podniku.

### 1. 2. 4. Formulování cíle

Nyní může podnikatelská jednotka přistoupit k rozvíjení specifických cílů a úkolů pro plánovací období. Většina jednotek nesleduje jen jeden cíl, ale kombinaci cílů, zahrnujících ziskovost, růst prodeje, zlepšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, renomé, atd. Jednotka si určí cíle a pak uplatňuje cílové řízení, tj. řízení zaměřené na dosažení určitých cílů. Aby systém cílového řízení fungoval, je třeba, aby cíle podnikatelských jednotek byly hierarchické, kvantitativní, realistické a vzájemně sladitelné.

### 1. 2. 5. Formulování strategie

Cíle naznačují, kam se chce podnik dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Strategií se tedy rozumí dlouhodobá koncepce činnosti podniku a jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny dva základní cíle:

- spokojenost zákazníka

a

- dosažení výhody v konkurenčním boji.

Přijatá strategie by se měla odrážet v návrhu a vývoji produktu, ve výrobné politice, ve výběru cílového trhu, ve způsobu komunikace se zákazníkem, při stanovení ceny a ve volbě distribuce.<sup>4</sup>

Každý podnik si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů. Strategie pak musí být propracována ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a případně korigovány.

*Vytváření optimální strategie není jednorázovou činností, ale neustálým procesem hledání a nacházení, pokusů a omylů, učení se z chyb konkurence i vlastních. I strategie, která je ve své době úspěšná, musí být upravována s ohledem na stále se měnící podmínky. Určitý podíl strategie vyplývá přímo ze struktury odvětví, ve kterém podnik provádí své aktivity. Pokud hospodářská organizace nepůsobí v některém ze dvou extrémních prostředí, tedy v podmínkách čisté konkurence nebo čistého monopolu, musí se ohlížet na pravděpodobnou reakci svých soupeřů.*

### 1. 3. Typy strategií

I když lze formulovat mnoho typů strategií, k nejrozšířenějším marketingovým strategiím patří:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciacce produktu,
- strategie tržní orientace.

#### 1. 3. 1. Strategie minimálních nákladů

Při naplňování této strategie podnik tvrdě usiluje o to, aby dosáhl nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tak nabídl produkty či služby za nižší cenu než jeho konkurenti. V důsledku toho potom získal větší podíl na trhu.

---

<sup>4</sup> Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi, 1992, s. 33

Smyslem je zabezpečit co nejvyšší ziskové rozpětí při vysokém objemu tržeb a nízkém zisku z prodané jednotky. Vytvořené prostředky jsou co možná nejvíce investovány do efektivnějšího zařízení a dokonalejších technologií.

Podniky používající tuto strategii musí být výborné v technologiích, v nákupech, ve výrobě a distribuci, avšak nepotřebují velkou zručnost v marketingu. Tuto strategii uplatňují podniky působící na velmi rozsáhlý a charakterem masový trh.

Při použití této strategie existuje riziko, že se objeví podnik s ještě nižšími náklady a poškodí podnik, který celou svoji budoucnost zakládal na strategii nejnižších nákladů. Správný klíč k dosažení konkurenční výhody spoívá v uplatňování strategie nejnižších nákladů mezi těmi konkurenty, kteří aplikují stejnou strategii nebo strategii podobně jednostranně zaměřenou.

### 1. 3. 2. Strategie diferenciacce produktu

Podnik se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v ní které důležité oblasti přínosu pro zákazníka, která je oceňována trhem jako celkem. Podnik může například usilovat o to, aby se stal vůdcem v oblasti servisu, v oblasti poskytování doplňkové služby, kterou konkurence nenabízí (odvoz zboží domů, telefonická objednávka podle katalogu, finanční služby, prodloužená prodejní doba), v oblasti jedinečnosti produktu (výjimečná kvalita nebo ojedinělé funkční vlastnosti), v oblasti stylu, technologií, atd.

Odlišení produktu se také dosahuje psychologickými metodami (ovlivňování představy a postoje zákazníka reklamou, obalem nebo vyšší cenou) či způsobem distribuce (speciální prodejny, přímo ke spotřebiteli).

Podnik si tedy přistupuje ty silné stránky, které mu dávají diferenční výhody v ní které oblasti. Firma snažící se o vedoucí postavení, například v jakosti svých výrobků, musí vyrábět nebo nakupovat komponenty špičkové kvality, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě je kontrolovat, atd. Je pochopitelné, že jen velice těžko může být firma vedoucí firmou ve všech důležitých oblastech.

Strategii diferenciacie uplatňujú hlavni strední a menší podniky, jimž nedovolují omezené finanční zdroje přímou konfrontaci s podniky, které mají vedoucí postavení na trhu.

### 1. 3. 3. Strategie tržní orientace

Při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. Podnik se soustřeďuje na to, aby co nejlépe poznával potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků.

Trh bývá nejčastěji dělen podle hlediska demografického, geografického a podle frekvence užívání produktu či služby spotřebitelem. Příčinou koncentrace či specializace podniku na určitou část trhu bývá nemožnost nebo nevýhodnost působení na trh jako na nerozlišený celek. Konkrétní takovými důvody bývají nedostatek zdrojů pro trh velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu nebo nízká konkurence na určité části trhu.

Podniky často kombinují strategii tržní orientaci se strategií diferenciacie nebo strategií nízkých nákladů. Strategie diferenciacie a strategie minimálních nákladů jsou navzájem spíše vylučující. Existují však také podniky, které nesledují žádnou strategii.

## 1. 4. Formulování programu

Jakmile podnik vytvoří zásadní strategii potřebnou pro dosažení vytčených cílů, musí vypracovat podpůrné programy potřebné pro realizaci této strategie. Strategický plán SBU vytváří podklad pro zpracování tržních plánů pro specifické produkty a služby.

## 1. 5. Realizace

I kdyby podnik vyvinul jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Podnik totiž může selhat při jejich realizaci - strategické plánování samo o sobě nestačí. Strategie je pouze jedním ze sedmi prvků úspěšného podnikání organizace.



Sedm S ("7S") je koncepce analýzy managementu, která byla prezentována poradenskou firmou McKinsey a Comp. Skládá se z těchto prvků:<sup>5</sup>

- strategie (strategy) - programové stanovisko top managementu podniku, definování cílů a vhodné cesty k jejich dosažení, přidělení zdrojů,
- struktura (structure) - organizační systém podniku, funkční náplň útvarů, vztahy, pravomoci a odpovědnosti (vertikální a horizontální)
- systém řízení (systems) - postupy, procesy, metody, technika řídicí práce, informační systémy.

Tyto první tři prvky jsou považovány za základní (hardware) prvky úspěchu

Zbylé čtyři prvky jsou považovány za pomocné prvky úspěchu (software).<sup>6</sup>

- sdílení hodnot a cílů (shared values) - hodnoty (sociální, ekonomické, kulturní a další) sdílené zaměstnanci podniku,
- styl řízení (style) - způsob jednání manažerů,
- zaměstnanci (staff) - manažeři se svými funkcemi, kteří vytvářejí podnikovou kulturu a
- dovednosti (skills) - souhrn schopností, znalostí, návyků jednotlivců, týmů i podniku (know-how), intelektuální bohatství podniku.

## 1. 6. Zpětná vazba a kontrola

V okamžiku realizování strategií a programů, potřebuje podnik sledovat dosažené výsledky a vývojové trendy. Pokud dojde k významnější změně, bude podnik (pokud chce dosáhnout vytyčených cílů) nucen provést v jednom nebo více krocích plánovacího procesu příslušné korekce. Rozsah žádoucích změn závisí na velikosti a tempu změny.

---

<sup>5</sup> Toman, P.: Projektové řízení, 2000, s. 18

<sup>6</sup> Kotler, P.: Marketing Management, 1995, s. 61

Strategická způsobilost podniku vůči okolí se často nevyhnutelně zeslabí v důsledku toho, že změny v okolí jsou daleko rychlejší než změny v „7S“ podniku.

Všechny tyto činnosti udržují strategickou obchodní jednotku v relaci s jejím okolím, a tím i v pohotovosti pro využívání nových příležitostí a řešení nových problémů.

## 1. 7. Strategické plánování v neziskovém sektoru

Ačkoli by se výše popsané teorie plánování mohly jevit nepoužitelné pro organizace neziskového sektoru, myslím si, že tomu tak není. Mohou být pro tento sektor velmi poučné a přínosné.

Neziskové organizace jsou orientovány na produkt (službu) jako kterákoli jiná soukromá společnost.<sup>7</sup>

I když nevznikají za účelem vytvářet zisk, musí být (nebo by alespoň měly být) efektivní. V opačném případě, kdy v neziskovém sektoru dochází k financování neefektivních činností a služeb, vystavují se tyto organizace nebezpečí, že dříve nebo později buď „vyschnou“ jejich zdroje nebo v horším případě se jejich aktivity stanou předmětem zájmu kontrolních úřadů.

Jediné závažnější rozdíly můžeme nalézt v definici cíle organizace, kde spíše než o ziskovost půjde o cíle z oblasti kvality nabízených produktů a poskytovaných služeb. Daleko častěji se také v neziskové sféře objevují cíle z oblasti „dobré pověsti“.

Z hlediska definice cíle těchto organizací a strategického plánování jejich aktivit je třeba uvést některé problémy, se kterými se naše neziskové organizace potýkají. Je to například: ne zcela jasné vymezení, v čem spočívá jejich neziskovost, časté zaměňování pojmů „neziskové“ a „nevládní“ a také si myslím, že pro naše neziskové organizace je příznačná malá specializace a profesionalizace. Jinak však můžeme postup přípravy, realizace a vyhodnocování strategií označit za shodný s organizacemi ziskového sektoru.

---

<sup>7</sup> Hannagan, T.,J.: Marketing pro neziskový sektor, 1996, s. 43

## 1. 8. Strategické plánování města či regionu

Postup vytváření strategie obce se v zásadě neliší od vytváření strategického plánu podniku. Specifika strategie obce spočívá ve značném množství subjektů, jejichž stávající činnost a vývoj je nutno brát v úvahu při stanovování strategie obce. Tvorba marketingové strategie pak vychází ze strategie obce, která není myslitelná bez představy o tom, jakou obec chceme v budoucnosti mít, vize obce. K realizaci využívá nástrojů marketingového mixu, proto hovoříme o marketingové strategii. Množné číslo „chceme“ je záporné, protože vytvoření vize jako východiska pro další strategické postupy nemůže být pouze dílem samotného zastupitelstva a vedení obce. Musí vyjadřovat souhlasné stanovisko všech zúčastněných subjektů, kterých se budoucí strategie dotýká a kteří ji naopak mohou ovlivnit.<sup>8</sup>

Odborníci zdůrazňují, že existují zásadní rozdíly ve finančních aktivitách mezi organizacemi (ať už ziskovými či neziskovými) a městy či regiony:

1. K tomu, aby byly uspokojeny projevené a žádané potřeby komunity, není nikdy k dispozici dostatek finančních zdrojů.
2. Potřeby, preference a v neposlední řadě i schopnost a ochota občanů se aktivně na rozvoji města podílet.
3. Snaha o naplánování a vyhodnocování míry potřeby jednotlivých služeb je nesmírně obtížná.
4. Vyšší úroveň správy předkládá své vlastní požadavky a zároveň vytváří omezení vůči rozhodnutím, jež jsou přijata na místní úrovni. Ty se přiznávají, ale mnohem častěji nepřiznávají dotýkají svobody zastupitelů rozhodovat o tom, co je pro voliče nejlepší.
5. I když zastupitelé přesně chápou celkové požadavky jejich komunity, je často obtížné udržet rovnováhu mezi dlouhodobými potřebami komunity a krátkodobými požadavky občanů.

---

<sup>8</sup> Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing města a obcí, 1999, s. 120

6. Na přezkoumání nákladů a potřebnosti, jehož lze dosáhnout různými alternativami řešení ní kterých náročnějších a nákladnějších programových požadavků, nebývá dost času, ani prostředků.
7. Nejtěžším úkolem však nesporně zůstane bezvýhradná nutnost sladit vlastní představy zastupitele - jedince o tom, co je potřeba v komunitě uěinit, s názory a představami ostatních členů zastupitelstva.

A• už jde o strategii regionu, města či obce, najdeme vždy dva možné přístupy k její tvorbě :

- strategie tvořená od stolu,
- strategie tvořená na základě preferencí zákazníka (ve spolupráci s ním).

**a) První jmenovaný způsob (od stolu)** se především zaměřuje na zpracování harddat, tedy v případě regionu především na zpracování údajů z regionálních a celostátních statistik. V tomto způsobu zpracovávání strategie však vidím (i přes kvantitativně perfektní výstupy) *tři rizika*:

- Riziko spojené s neúplností (ve smyslu vyčerpávajícího rozsahu sledovaných ukazatelů) a nepřesností (ve smyslu nedostatečné podrobnosti údajů vzhledem k menším územím) regionálních a celostátních statistik. V našem případě jde hlavně o statistiky s poměrně krátkými časovými řadami.
- Riziko selhání práce s daty. Spočívá v tom, že spíše než důraz na smysluplné a uchopitelné výstupy se soustředí tvůrce strategie od stolu zaměřuje na samotný proces zpracovávání dat, což vede k jakémusi „cifršpiónství“.
- Riziko odmítnutí strategie veřejností. To se může stát i sebelepší strategii vytvořené od stolu, pokud se s ní komunita, pro kterou je určena neztotožní. Odmítnutí nemusí být projevováno přímými vyjádřeními proti strategii, ale může jít o znemožnění jejího naplňování pasivitou komunity.

**b) Strategii tvořenou na základě preferencí zákazníka** bychom mohli připodobnit k organizaci orientované na zákazníka. V organizaci marketingově orientované na zákazníka začíná a končí veškerá analýza a plánování u zákazníka. Marketingové cíle se týkají

uspokojení potřeb a přání zákazníka. Organizace upravuje svůj produkt (službu) podle potřeb zákazníka a nepokouší se naopak „upravit“ zákazníka, aby se hodil k tomu, co nabízí.<sup>9</sup>

Definici organizace orientované na zákazníka není možné automaticky přenášet na region. Pokud si definujeme jako klíčové zákazníky (stakeholders) regionu právě jeho obyvatele, potom bychom na jejich preference neměli zapomínat.

Pochopitelně i při tomto způsobu tvorby strategie se neobejdeme bez práce s daty „u stolu“, avšak narozdíl od předchozí varianty budeme výstupy konfrontovat s názory a hodnoceními členů komunity.

Ani u této varianty tvorby strategie není dopředu stoprocentně zaručen úspěch a i zde se objevují rizika selhání.

Zejména u rizik vnitřního prostředí (legitimita plánu, zapojení členů komunity ap.) spatřuji neomezený prostor pro zapojení marketingových nástrojů do tvorby strategie. V první řadě by mělo jít o techniky marketingového výzkumu, který by měl přinést důležité informace o vlastním hodnocení situace i možnostech obyvatel regionu - realizátorů strategie, o přáních a vizích těchto realizátorů a zejména by potom měl zmapovat terén pro využití dalších marketingových nástrojů. Tyto další nástroje budou zejména z oblasti práce s veřejností (marketingové komunikace, zejména public relations), jejího informování, aktivizace a motivace.

Protože považuji marketingový výzkum za opravdu stěžejní nástroj použitelný při tvorbě strategie, jehož možnosti jsem měl příležitost si ověřit na konkrétních úlohách pro naši veřejnou správu, zaměřil bych se v jedné z dalších částí teoretického textu právě na tuto problematiku.

---

<sup>9</sup> Hannagan, T.,J.: Marketing pro neziskový sektor, 1996, s. 49

## 1. 9. Marketingový přístup ve veřejné správě

Protože je v předchozí části velmi často odkazováno na literaturu a teorie spíše marketingových autorů, považuji za vhodné objasnit si nyní které principy marketingového chápání veřejné správy.

Z hlediska marketingu je *základním produktem veřejné správy* vždy určitě konkrétní území (obec, město, kraj, stát). *Jádrem* tohoto produktu jsou vlastnosti (hodnoty), které poskytuje, které od něj obyvatelé i návštěvníci očekávají, kterými se dostalo do povědomí veřejnosti. Jde o to, zda je čisté, pohostinné, bezpečné, kulturní, podnikavé, svobodné, historické, moderní apod.

*Vlastní produkt* vychází z nabídky služeb, které je území schopno poskytnout. Jeho *kvalitu* vyjadřují konkrétní ukazatele vybavenosti, stavu technických sítí, úrovně životního prostředí, hodnocení hromadné dopravy. Mohou to být i údaje vypovídající o průměrných mzdách jednotlivých profesí, o stupni vzdělanosti a kvalifikovanosti obyvatelstva či o zapojení sledovaného území do mezinárodních projektů. Mohou to také být informace o historii a významných osobnostech, které zde žily a pracovaly.

*Design a styl* obce či regionu se odráží v jeho urbanistickém pojetí a *značka*, to je především jeho jednotný vizuální styl užívaný k prezentaci území jako takového i k prezentaci služeb, které nabízí. Jednotný vizuální styl posiluje schopnost místních obyvatel identifikovat se s místem, návštěvníkům zase pomáhá odlišit jej a uvědomit si jeho specifika. Posiluje také vnitřní kulturu úřadu.

*Rozšířeným produktem* potom mohou být různé výhody, které veřejná správa nabízí investorům, které považuje za strategicky významné pro dané území. Na schopnostech veřejné správy závisí, nakolik dokáže sladit očekávání významných cílových skupin s reálnou nabídkou území.

Města a obce neexistují ve vzduchoprázdnu, nacházejí se (stejně jako podniky) v konkurenčním prostředí, soupeří o návštěvníky (turisty) a ucházejí se o přáče investorů s mnoha dalšími obcemi, městy či regiony. Proto by měla ve své činnosti využívat *marketingového přístupu*, sledovat své slabé a silné stránky, snažit se využívat příležitostí a eliminovat hrozby tržního prostředí. K tomu potřebují získávat i sdílet *informace*.

### 1. 9. 1. Potřeby a informace

Veřejná správa je složitý organismus, jehož hlavním cílem je podporovat společné úsilí o rozvoj spravovaného území. Jestliže má management veřejné správy zájem uplatňovat principy marketingu a managementu, pak musí neustále zlepšovat komunikaci mezi občanem a veřejnou správou, musí pochopit základní potřeby občana a musí dokázat vysvětlit potřeby veřejné správy. Demokratizace veřejné správy velmi těsně souvisí s informatizací veřejné správy.

### 1. 9. 2. Potřeby občana a veřejné správy

Ve společnosti, kde fungují samosprávné demokratické principy, se občan:

- a) potřebuje *orientovat* ve městě i na radnici, znát úřední hodiny a vědět, kde který odbor sídlí, jakou linkou městské hromadné dopravy se tam dostane a jaké dokumenty musí mít s sebou, jestliže například potřebuje vystavit nový občanský průkaz, měl by rozumět fungování samosprávné demokracie, měl by znát a umět se orientovat v základních plánovacích dokumentech obce, města či regionu jako jsou územní plán, rozpočet atd., měl by znát názory a cíle zastupitelů, které si zvolil, jejich vize a strategie,
- b) každý občan by měl také vědět, proč by měl dodržovat předpisy, vyhlášky a zákony, měl by si být vědom, že je součástí *partnerského společenství*, ve kterém se lidé musí umět vzájemně respektovat, pomáhat si a spolupracovat,
- c) očekává od veřejné správy určité *služby* (čistotu na ulicích, dopravní dostupnost svého bydliště, pracoviště atd., stejně jako bezpečnost a řadu dalších),
- d) a konečně, měl by mít možnost *kontrolovat*, zda je s obecním (veřejným) majetkem nakládáno hospodárně, zda nedochází k plýtvání veřejnými prostředky na zbytečné investice, zda jsou zákony a vyhlášky dodržovány.

Jestliže občané pocítují výše uvedené potřeby, vznikají u nich *požadavky na informace*. Pokud některá z uvedených potřeb není pocíťována, nevznikají bezprostřední požadavky na informace. *Informace by však radnice měla poskytovat preventivně*. Občan například nepocítuje potřebu znát rozvojové vize města či být seznámen s územním plánem, ta se objeví až v případě konkrétní životní situace, kdy se stane majitelem pozemku či rodin-

ného domu. Podobně jako spotřebitel nepotřebuje a nezná nový prací prostředek, nový produkt banky či pojišťovny, dokud mu její reklama náležitě nepředstaví.

V případě veřejné správy je však pro obě strany užitečné, když občan veřejné správě důvěřuje a obrátí se na ni ještě dříve, než se rozhodne pro koupi pozemku nebo výstavbu rodinného domu, či v případě, kdy uvažuje o možnostech podnikání. Veřejná správa jej však musí neustále ubezpečovat o tom, že je připravena naslouchat a zodpovědně poradit (tak jako jej Mr.Proper neustále ubezpečuje, že „čistí čistě, až se sami divíte“). Veřejná správa by neměla podléhat svůdným praktikám reklamních agentur, musí se však sama naučit využívat všech postupů marketingové komunikace. Poptávku po demokracii musíme podporovat.

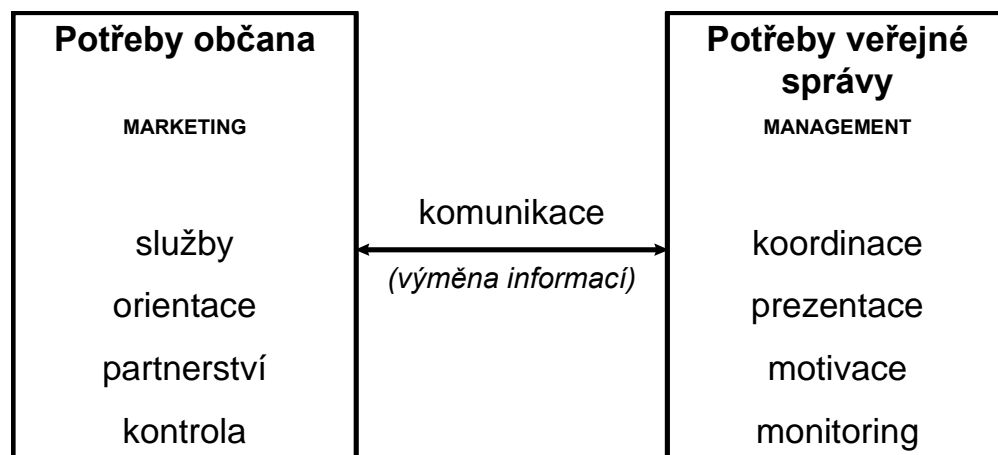
Potřeby veřejné správy (úředníků i zastupitelů) se týkají *managementu* a spočívají především:

- a) v *koordinaci* zájmů jednotlivců, skupin, resortů i procesů (i v koordinaci navzájem na sebe navazujících úselech využívaných ploch spravovaného území) prostřednictvím zákonů, vyhlášek i nepsaných pravidel. Je třeba zkoordinovat zájmy zahrádkářů, investorů, sportovních fanoušků, majitelů nemovitostí a mnoha dalších tak, aby nedocházelo ke konfliktům a výsledný efekt přispíval k hospodárnému rozvoji města,
- b) dobrý manager musí také dokázat *motivovat* úředníky, zastupitele i obyvatele města ke společnému úsilí, směřujícímu k naplňování společně uznávaných hodnot,
- c) to se neobejde bez systematické *prezentace* nejruznějších informací,
- d) profesionalita představitelů veřejné správy do značné míry závisí také na jejich schopnostech *monitorovat* svoje aktivity, znát spravované území a umět se poučit z chyb a omylů.

Pro názornost si můžeme potřeby občana a veřejné správy ilustrovat následujícím obrázkem.



Obr. 3: Potřeby občana a veřejné správy



Pramen: autor

Vzájemná výměna informací, komunikace mezi občanem a veřejnou správou vede k uspokojování potřeb na obou stranách.

### 1. 9. 3. Požadavky na informace

Kvalita služeb poskytovaných v daném území závisí na kvalitě a standardizaci správních procesů, na standardizaci postupů a agend a na informovanosti o nich. Vytváření informačních a komunikačních systémů veřejné správy musí vycházet z *hluboké znalosti správních procesů, ze zákona vycházejících postupů a agend*. Musí také respektovat potřeby a očekávání občanů i veřejné správy a hledat, nacházet a odstraňovat slabá místa těchto systémů. Celý proces marketingového řízení veřejné správy se můžeme pro názornost naznačit následujícím schématem.

Obr. 4: Proces marketingového řízení ve veřejné správě



Pramen: autor

Informace, bez kterých se management veřejné správy neobejde, můžeme rozdělit do níkolika skupin. Z hlediska *obsahu* to jsou:

*a) Informace charakterizující spravované území*

Do této skupiny můžeme zařadit informace

- o kvalitě materiálního prostředí (přírodní prostředí a jeho vybavenost),
- o obecných rozvojových tendencích,
- o obyvatelstvu, o jeho chování, spokojenosti, přáních a potřebách (tedy ne data na která by se vztahovaly zákony o ochraně osobních údajů v informačních systémech, nejde

totiž o osobní údaje, ale o obecné, agregované sociodemografické údaje, jak je například shromažďuje a zpracovává Český statistický úřad),

- o aktivitách, které v daném území probíhají, a o službách, které území poskytuje,
- nejruznější registry obyvatel, o jejich chování, spokojenosti, přáních a potřebách, na které se výše uvedená zákonná úprava ochrany dat vztahuje a které umožňují výkon státní správy.

Všechny tyto údaje nám pomáhají zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, usnadňují koordinaci, rozhodování, dávají možnost argumentace a umožňují popis výchozího i dosaženého stavu obce, města či regionu.

#### *b) Informace o hodnotách, vizích, plánech a preferencích*

To jsou informace o sdílených společných hodnotách a o tom, proč a jakých výsledků chceme dosáhnout, tedy informace nezbytné pro motivaci. Může se jednat například o:

- občanské charty,
- vize, strategie, preference.

*c) Informace o postupech (o způsobech naplňování legislativy) a agendách*, jsou to informace o způsobech koordinace, které vytvářejí mantinely pro další rozvoj území. Jedná se vlastně o databáze návodů a postupů, které je třeba znát k vyřízení jednotlivých agend. Agendy přísluší do kompetence jednotlivých resortů, kde jsou odborníci na tu či onu oblast, kteří jsou za vytváření legislativních postupů zodpovědní, přísluší však také do kompetence územních samospráv. Standardizované informace o postupech a agendách vlastně představují standardizaci procesů - jde o to, aby občan v jakékoli obci mohl splnit povinnosti, které po něm správa při řešení nejruznějších agend vyžaduje za stejných podmínek, aby nedocházelo k opomenutím, která by mohla občana poškodit nebo mu plnitelné zákonné povinnosti znesnadnit. Tím, že doposud byly tyto postupy v mnoha případech nejasné mohlo se stát, že profesní či morální selhání mohla být přičítána na vrub zákonů.

Informace o postupech a agendách tak v případě nespokojenosti klienta pomohou rozlišit zda došlo k tomu, že klient nepochopil či nebyl dokonale obeznámen s příslušným

postupem, zda došlo k pochybení ze strany úředníka nebo jde o systémový nedostatek daného postupu.

Kromě agend a postupů vycházejících ze zákonů a vyhlášek je proto třeba respektovat i pravidla obyčejné každodenní slušnosti. Nejde jen o převedení zákonů do srozumitelné a jasných postupů, jde i o systematické vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a zlepšování komunikačních dovedností občanů. Do této skupiny můžeme zařadit i etické kodexy (úředníka i politika).

*d) Informace o výsledcích činnosti veřejné správy a její efektivitě, založené na soustavném monitoringu a sledování zpětné vazby.*

#### **1. 9. 4. Předpoklady tvorby a prezentace informací veřejné správy**

Uspokojování potřeb občana a veřejné správy znamená budování vzájemného vztahu. Proto potřeby občana i veřejné správy mohou být naplňovány pouze s ohledem na následující předpoklady, které umožní existenci a fungování informačních a komunikačních systémů veřejné správy:

- vybavenost informačními a komunikačními technologiemi,
- standardy a metodika pro zajištění kvality informací,
- standardy a metodika pro tvorbu a prezentaci informačních a komunikačních systémů (včetně zpětné vazby),
- pochopení procesů územní samosprávy a státní správy,
- personální zajištění informačních a komunikačních systémů, včetně vzdělávání a kultivace dovedností týmové práce,
- iniciování a realizace motivačních projektů na úrovni státu i na úrovni regionů.

Z těchto předpokladů by tedy měly vycházet informace veřejné správy bez ohledu na to, zda se jedná o úroveň místní (obecní), regionální (krajskou) nebo ústřední (celostátní).

Jestliže si dokážeme vymezit základní pojmy a vstupní informace, pak již můžeme využít metody strategického plánování podniku zcela bez obav.

Při nejasném vymezení základních pojmů, nedostatku vstupních informací a neschopnosti vidět problémy obce, města či regionu v širších souvislostech nám zkušenosti komerční sféry budou málo platné.

## 2. MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum považuji za velmi důležitou součást řízení a plánování organizace, a to jak v ziskovém, tak v neziskovém sektoru. Bohužel je u nás stále poměrně vysoký podíl řídících pracovníků, kteří považují zjišťování informací uvnitř své organizace a mimo ni, jiným způsobem, než pohledem na výplatní listinu, za zbytečné.

Ve fázi tvorby strategie rozvoje, jejíž kvalita záleží především na vstupních informacích, může být marketingový výzkum velice užitečnou pomůckou jak informační bázi rozšířit případně pomocí softwaru suplovat naprostou absencí hardwaru.

Tato část je věnována právě teorii o marketingovém výzkumu, se zvláštním důrazem na samotný proces výzkumu. Protože jsem do této části čerpal především z literatury určené pro ziskový sektor, používám zde pojmy jako společnost, firma, podnik apod., avšak velmi jednoduše a bez ztráty (smyslu) významu je možné nahradit je pojmy organizace, instituce, veřejná správa, město, region apod.

### 2. 1. Úvod k marketingovému výzkumu

Obecně hovoříme o marketingovém výzkumu, pokud jde o soubor činností, který slouží ke zkoumání vnitřních a vnějších podmínek. Jeho prostřednictvím získává podnik informace pro základní oblasti marketingového řízení. Marketingový výzkum má poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, poskytnout informace řídícím místům pro rozhodování, má předpovídat chování zákazníků a snížit podnikatelské riziko. Opatření přijatá na základě výsledků marketingového výzkumu by měla vést k dosažení podnikatelských cílů a měla by být v souladu s marketingovou strategií firmy.

Různí autoři definují marketingový výzkum různě. Ph. Kotler definuje marketingový výzkum takto:<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kotler, P.: Marketing management, 1995, s. 107

*Marketingový výzkum je systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí.*

Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromáždění, analýze a interpretaci informací, které nám umožňují:<sup>11</sup>

- porozumět trhu, na kterém podnikáme nebo hodláme podnikat,
- identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout,
- formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky.

Marketingový výzkum se uplatňuje v řadě různých aplikací. Základem je výzkum trhu, ale skládá se také z dalších důležitých složek, jako jsou například výzkum cen, výzkum výrobků, výzkum image firmy, image značky, výzkum konečného spotřebitele, výzkum konkurence, výzkum marketingových cest.

## 2. 2. Členění marketingových výzkumů

Z hlediska zdroje informací rozlišujeme dva základní typy výzkumů. Jde o *výzkum prováděný v terénu* (field research), kterým získáváme primární údaje a *výzkum prováděný od stolu* (desk research), který vychází ze sekundárních údajů. Těmito sekundárními údaji jsou zejména obecné informace o trhu, jako jsou jeho kapacita, údaje o výrobě a prodeji, příjmy a výdaje zákazníků, názory občanů na hospodářskou situaci, životní úroveň demografická data.

*Sekundárním výzkumem* lze získat velké množství informací. Jeho výsledky mohou být kvalitním východiskem pro primární výzkum. Zvláštním typem sekundárních údajů jsou zprávy z kontinuálních marketingových výzkumů, které nejsou prováděny pro nějakou konkrétní firmu, ale sériově a dostupné všem, kteří o ně projeví zájem a zaplatí si za ně.

Mezi hlavní typy těchto výzkumů patří:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Zbořil, K.: Kapitoly ze základů marketingu, 1996, s. 51

<sup>12</sup> Foret, M.: Marketingová komunikace, 1997, str. 120

- *Panely prodejen*, kde se sledují vzorky, ceny, zásoby a prodej všech značek daného zboží. Umožňují udělat si představu o velikosti trhu, podílu značky na trhu, o cenách apod. Výsledky těchto panelů jsou však pouze popisné.
- *Spotřebitelské panely* jsou panely domácností, kdy si domácnosti vedou deník, o všech nákupech za uvedené období. Oproti panelům prodejen známe profil spotřebitelů, víme z jakých jsou socioekonomických skupin a jakým značkám a druhům zboží dávají přednost.
- *Omnibusový výzkum*, kdy jsou otázky jednotlivých firem zařazeny do velkého většinou pravidelně prováděného šetření. Omnibusový výzkum znamená pro firmu nižší náklady, neboť se rozdílí mezi všichni zúčastněním zadavatele.

Dále dělíme výzkumy na *základní* a *aplikované*. Teoretický (základní) výzkum se zabývá zpravidla teoretickým řešením dané problematiky a na rozdíl od aplikovaného výzkumu, který je většinou realizován na objednávku nějaké organizace, se od něj neočekávají žádné návrhy řešení. Cílem aplikovaného výzkumu je shromáždit potřebné údaje, aby byl ujasněn zkoumaný problém a aby byly navrženy hypotézy či nové myšlenky.

Z hlediska obecné metodologie se běžně rozlišuje výzkumy:

- *popisný* neboli *deskriptivní*, výzkum popisující jevy, se kterými se v dané oblasti setkáváme. Popis současné situace,
- *diagnostický* neboli *kauzální*, který již nejen popisuje daný problém, ale snaží se o formulaci hypotéz, hledá příčiny popisovaných jevů, souvislosti, pravidelnosti, vztahy příčiny a následku. Východiskem pro tento výzkum často bývá výzkum popisný. Tento je však náročnější jak na přípravu, tak na zpracování a interpretaci. Typickými otázkami kauzálního výzkumu bývají otázky typu: “Jak nebo co udělat, aby...?”,
- *prognostický*, který se snaží postihnout současné vývojové trendy a předpokládaný budoucí stav.

*Panelovým* nazýváme ten výzkum, který je prováděn stálým souborem spolupracovníků - tazatelů nebo respondentů. Jednotlivý panel tvoří například respondenti, kteří jsou po určitou delší dobu sledováni. Panel je konstruován jako reprezentativní výběr a je periodicky šetřen vybranou technikou dotazování. Panel by měl podávat informace o výkyvech a změnách sledovaného jevu v čase. V závislosti na účelu šetření se panel vytváří buď na

dobu přechodnou nebo může být relativně stálého typu. Vytvoření dobrého panelu je velmi náročná záležitost.

Pokud chceme zjistit, proč lidé jednají určitým způsobem, je vhodné použít tzv. *motivační výzkum*. Ten vychází z pohnutek a potřeb, které mají za následek představy lidí, z nichž vznikají potřeby a posléze i poptávka. Nazývá se také kvalitativní analýza. Na základě potřeb, které objeví motivační výzkum pak lze působit na chování spotřebitelů - kupní motivace.

Dále lze marketingový výzkum dělit také podle základních složek marketingu, tedy na výzkum trhu, výrokový výzkum, cenový výzkum, výzkum distribuce a výzkum podpory prodeje. Lze jej také dělit podle základních prvků trhu na výzkum nabídky, výzkum poptávky, výzkum zákazníka, výzkum výrobku a výzkum konkurence.

### 2. 2. 1. Kvantitativní výzkum

Marketingový výzkum prováděný v terénu lze dělit na kvantitativní a kvalitativní. *Kvantitativní výzkumy* zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, chtějí je postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snaží se postihnout chování lidí co nejvíce standardyzovaně a pomocí statistických postupů. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování. Ty obsahují především uzavřené, případně polouzavřené otázky. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročnější, přinášejí ale výsledky v přehlednější, číselné podobě.

### 2. 2. 2. Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum umožňuje poznat motivy chování lidí, vysvětlit příčiny. Základními technikami kvalitativního výzkumu jsou:<sup>13</sup>

- *Individuální hloubkové rozhovory* se pokouší odhalit hluboce zakořeněné příčiny určitých názorů a určitého chování. Tazatel pozorně naslouchá respondentovi, rozhovor zazname-

<sup>13</sup> Foret M.: Marketingová komunikace, 1997, s. 123



nává a poté zpracovává. V praxi se často uplatňuje níkolik modifikací, napø tzv. mystery shopping, kdy tazatel navštívuje ochody jako potenciální zákazník.

- Při individuálních hloubkových rozhovorech se často používají tzv. *projektivní techniky*, které mají probudit asociace a představivost. Do souboru projektivních technik patří testy slovní asociace, dokončování vět, interpretace obrázků a jiné.
- Ve *skupinových rozhovorech* (focus group) probíhá moderátorem řízená diskuse ve skupině lidí, vybraných s ohledem na cílovou populaci. Ve skupinovém rozhovoru jde zejména o sledování procesu společenského působení na formování individuálních názorů a individuálního rozhodování.

Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu rychlejší a méně nákladný. Má ale významná omezení, protože soubor respondentů je velmi malý a jeho výsledky není možné zobecnit na celou populaci, reprezentuje základní soubor jen částečně. Tento výzkum je velice vhodný na první seznámení se s problematikou. Obecně nelze jeden z přístupů upřednostňovat před druhým, nebo oba nabízejí různý pohled na zkoumanou problematiku. V praxi se často kombinují. Například otevření problematiky kvantitativními přístupy, které pomohou upřesnit problém či zlepšit formulaci otázek na malé skupině respondentů, a v průběhu přejít na postupy kvantitativní a zajistit reprezentativnost výsledků šetření. Nebo naopak, dát na začátku přednost kvantitativnímu šetření, a poté si pomocí kvalitativního přístupu na menším souboru ověřit, konkretizovat a upřesnit výsledky rozsáhlého šetření.

## 2. 3. Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum zahrnuje pět kroků:<sup>14</sup>

- 1) definování problému a cílů výzkumu,
- 2) sestavení plánu výzkumu,
- 3) shromáždění informací,
- 4) analýza informací,
- 5) prezentace výsledků.

Každý proces marketingového výzkumu se vyznačuje určitými zvláštnostmi, které vyplývají z jedinečné povahy řešených problémů. V průběhu každého výzkumu však můžeme obecně rozlišit dvě hlavní etapy, a to etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. V rámci těchto etap se uskutečňuje několik po sobě následujících kroků, které spolu navzájem souvisejí a doplňují se. Tedy případné nedostatky, které se projeví v počátečních fázích výzkumu, mohou mít za následek vážné oslabení či znehodnocení výsledků v následujících fázích.

Příprava výzkumu v sobě zahrnuje kroky vedoucí k vytvoření předpokladů pro zahájení jeho realizace.

### 2. 3. 1. Definování problému a výzkumného cíle

Formulace problému je jednou z nejdůležitějších částí výzkumu. Vymezuje totiž oblast, na kterou se zaměříme v dalších fázích výzkumu. Pokud není problém přesně definován, může se stát, že náklady výzkumu přesáhnou hodnotu přínosu. Pokud není problém a jeho příčiny, které jsou součástí upřesnění problému, jasně definován, výzkum se stává bezcenným. Potřeba zkoumat určitý problém může vzniknout přímo ze signálu při prodeji nebo na základě analýzy situace, pokud se projeví signály všeobecného charakteru. Je nutné vyvarovat se příliš úzké nebo příliš široké definici problému. Přesná formulace problému

---

<sup>14</sup> Kotler, P.: Marketing management, 1995, s. 110

mu umožnuje osobám, které budou výzkum provádět, aby stanovily takové postupy výzkumu, které zabezpečí informace, potřebné k vyřešení problému.

Na základě problému je následně stanoven cíl nebo cíle výzkumu. Ty jsou vyjadřovány tzv. programovými otázkami, které by měly precizně vyjadřovat, co má výzkum zjistit.

### 2. 3. 2. Odhad hodnoty informací získaných výzkumem

Výsledkem by mělo být přesvědčení, že novým výzkumem získáme objektivnější a hodnotnější informace než dosud máme, a že jejich hodnota převáží náklady na toto šetření.

### 2. 3. 3. Hypotéza

Pokud máme přesnou definici problému, snažíme se o formulaci jedné nebo několika možných hypotéz řešení. *Obecně lze hypotézu definovat jako výpověď (tvrzení) o dosud neprokázaném (možném, nepřezkoušeném, předpokládaném, pravděpodobném atd.) vztahu dvou nebo více jevů (proměnných) ve zkoumané oblasti, kterou lze testovat.*

Obecně platí, že žádný výzkum nelze kvalitně realizovat bez solidních hypotéz, ale neplatí, že každý výzkum hypotézou začíná. Čím obecnější je hypotéza (ale i problém), tím obecnější jsou výsledky výzkumu, a naopak. Čím je hypotéza obecnější, tím déle trvá než dojdeme ke konkrétnímu závěru.

### 2. 3. 4. Orientační analýza situace

Výzkumný pracovník se blíže seznamuje s prostředím problému, zabývá se studiem již existujících informací, konzultuje s odborníky a hledá data, která by přispěla k nalezení řešení problému.

### 2. 3. 5. Specifikace informací

Informace shromážděné a zkoumané v procesu marketingového výzkumu lze třídít podle nejrůznějších kritérií. Obvyklá jsou tato členění:

- primární a sekundární informace
- interní a externí informace
- kvantitativní a kvalitativní informace
- podle obsahu lze informace získané v marketingovém šetření členit na informace o faktech, o znalostech, o míně, o záležitostech či informace o motivech.

Od informací, které jsou v procesu marketingového výzkumu získávány, se obecně vyžaduje, aby byly:

- relevantní pro řešení daného problému,
- validní, tzn. že budou vyjadřovat a měřit to, co vyjadřovat a měřit mají,
- reliabilní (spolehlivé), tzn. že opakováním stejných metod budou získávány stejné výsledky.

### 2. 3. 6. Zdroje informací

Informačních zdrojů je velké množství a obecně je lze rozdělit na zdroje sekundárních a primárních informací.

*Sekundární informace* zahrnují informace, které již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Výzkum lze zahájit zkoumáním sekundárních informací, nebo se v nich kterých případech může již analýza sekundárních údajů vyřešit celý problém. Výhodou využívání sekundárních informací jsou nižší náklady, úspora času a snadnější dostupnost. Určitou nevýhodou může být ale to, že tyto údaje nemusí vždy přesně vyhovovat potřebám výzkumu, mohou být nepřesné, zastaralé či neúplné.

Zdroje sekundárních informací můžeme rozdělit na interní a externí.

*Interní zdroje* sekundárních informací se nacházejí přímo v podniku. Mohou jimi být údaje z účetnictví, finanční výkazy, přehledy zásob, prodejní přehledy a hlášení, reklamace, zprávy z cest, zápisy z porad, informace od zaměstnanců či zprávy z předchozích výzkumů.

Tyto informace jsou z hlediska ceny a dostupnosti nejlevnější a nejdostupnější a jsou také snadno ověřitelné.

*Externí zdroje* sekundárních informací podávají potřebné údaje o ekonomických, demografických, sociálních a dalších stránkách života společnosti. Patří mezi ně zejména statistické ročenky a přehledy vydávané vládou, konkrétnější údaje za region či město vydávají například státní úřady. K dalším zdrojům patří odborné marketingové časopisy, noviny obsahující finanční ekonomické nebo obchodní informace, odborné publikace, informace hospodářských komor, bankovní informace, atd.

*Primární informace* jsou údaje získávané výzkumem přímo v terénu podle konkrétních potřeb podniku. Jejich sběr a zpracování je finančně i časově náročnější, ale vzhledem k řešení problému jsou mnohem významnější.

Při určení informačních potřeb je důležité uvědomit si následující body:

- Rozsah a hloubku potřebných údajů, chceme rozsáhlé množství informací, které nejde přelízt do hloubky nebo naopak.
- Vypovídací schopnost údajů, jaká je doba jejich platnosti (den, měsíc, rok,...).
- Objektivita informací, externí agentura většinou zajistí větší míru objektivity než výzkum prováděný vlastní firmou.

Výběr metod sběru informací, které by byly použitelné v jednotlivých konkrétních případech je ovlivněn především:

- účelem a cíli výzkumu, na kterých závisí kvantita i kvalita požadovaných informací, stupeň přesnosti zkoumání, požadovaná zobecnitelnost závěrů apod.,
- charakterem zkoumaných skutečností, na kterém závisí dostupnost informací o těchto faktech.

### 2.3.7. Plán výzkumu

Plán výzkumu je dalším krokem, který následuje po definování problému a cílů výzkumu. Přesněji specifikuje potřebné informace, postup jejich získání a plán dalšího postupu výzkumu. Umožňuje kontrolovat průběh výzkumu.

Nejdříve je třeba obvykle zajistit a shromáždit základní a obecné informace o podstatě problému. Tato etapa se nazývá *předběžný výzkum*, *předvýzkum*. Většinou se od něj očekává ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek, ověření manipulace s dotazníkem, reakcí osob při rozhovorech, ověření důležitých hypotéz, technické zpracovatelnosti, atd. Nejčastěji je prováděn na malém vzorku respondentů a zaměřuje se na celkovou koncepci dotazníku, na spontánnost odpovědí, zda je přijímán se zájmem či unavuje atd.

Plán výzkumu by měl obsahovat:

- Formulaci zkoumaného problému, základní hypotézu řešení a určení výzkumného cíle a jeho zdůvodnění.
- Předběžné představy o tom, co lze od výzkumu očekávat narozdíl od dosavadních znalostí.
- Stanovení informačních potřeb, jejich struktury a jejich zdrojů.
- Navržení výběrového souboru, zdůvodnění jeho velikosti a složení, navržení místa a času realizace výzkumu.
- Stanovení metody a techniky výzkumu a nástrojů vhodných pro výzkum.
- Určení techniky kontaktování s respondenty.
- Předvýzkum, upřesňující předcházející body.
- Vlastní výzkum.
- Návrh statistických postupů zpracování výsledků.
- Interpretace a prezentace výsledků.
- Časový rozvrh jednotlivých etap.
- Rozpočet nákladů výzkumu.

### 2. 3. 8. Výzkumné postupy

Přehled výzkumných postupů:

#### *I. Vstupní metody*

- 1) Rešerše
- 2) Evidence, kartotéky
- 3) Diskuse, brainstorming
- 4) Předvýzkum u spotřebitelů

#### *II. Modelování*

- 1) Vztahové modely - mohou ukázat základní vztahy a vazby mezi prvky systému
- 2) Poptávkové modely - modelují vztahy, vazby a faktory ovlivňující poptávku
- 3) Postupové modely - modelují harmonogramy postupů výzkumu

#### *III. Matematicko-statistické metody*

- 1) Trendové charakteristiky - průměrné přírůstky, indexy, atd.
- 2) Koeficienty pružnosti - cenová pružnost nabídky a poptávky, koeficient elasticity atd.
- 3) Korelační analýza - statistická závislost dvou nebo více jevů.
- 4) Regresní analýza - závislost jednoho znaku vyšetřovaného jevu na aritmetických průměrech jiného znaku.
- 5) Operační analýza - výzkum spotřebitelské poptávky, teorie pravděpodobnosti, faktorová analýza, atd.

*IV. Výzkum u spotřebitelů*

- 1) Průzkum - dotazování
  - A) Písemný kontakt
    - a) Dotazník
    - b) Anketa
  - B) Ústní kontakt
    - a) Interview
    - b) Skupinový rozhovor
  - C) Telefonický rozhovor
- 2) Pozorování
- 3) Experiment
- 4) Psychologická explorace
- 5) Psychologické testy

*V. Operativní zprávy*

- 1) Zprávy z prodejen, vzorkoven a skladů
- 2) Operativní zprávy z trhu
- 3) Konjunkturální kalendář
- 4) Testy kupních plánů
- 5) Testy kupní ochoty
- 6) Zkoumání nerealizovaných nákupů
- 7) Analýzy kontraktů



*VI. Testování výrobků a obalů*

- 1) Laboratorní testy
- 2) Dojmové testy
- 3) Zkušební testy

*VII. Testy účinnosti nástrojů obchodní politiky*

1. Propagační testy

- A) Testy rozsevu (jak určitá kampaň zasáhla trh)
- B) Pamětní testy (jak dlouho se určitá reklama, značka udržuje v podvědomí)
- C) Testy přijetí (jak lidé přijímají novou reklamu výrobek, atd.)
- D) Testy efektu

2) Cenové testy

- A) Testy cenové pružnosti poptávky
- B) Testy cenové přijatelnosti
- C) Testy cenové účinnosti

3) Testy účinnosti spotřebního úvěru

4) Testy spádovosti poptávky

*VIII. Expertní metody*

- 1) Singulární expertízy
- 2) Expertní diskuse
- 3) Delfská metoda

*IX. Prognostické metody*

- 1) Extrapolace
- 2) Expektace
- 3) Reflexní metody

- 4) Optimalizační metody
- 5) Variantní postupy
- 6) Srovnávací analýzy

### 2.3.9. Výběr souboru respondentů

Výběr souboru respondentů je velmi důležitou složkou každého výzkumu. Podmínkou správně provedeného výběru je kvalitní určení množiny jednotek zájmu výzkumu. Prvním krokem je vymezení tzv. *základního souboru jednotek*, které nás zajímají s ohledem na výzkumný záměr. Respondent nás většinou nezajímá jako konkrétní osoba, ale jako zástupce určité společenské skupiny. Objektem výzkumu se může stát jakýkoli sociální útvar s určitě vymezenými základními časovými a prostorovými souřadnicemi. *Objekt je tedy to, koho výzkum zkoumá.* Definujeme jej prostřednictvím demografických, geografických, ekonomických, sociálních, organizačních aj. parametrů.

Dalším krokem při výběru respondentů je stanovení velikosti výběrového souboru. Je nutné stanovit výběrový soubor optimální velikosti tak, aby splňoval především požadavky příměně statistické reprezentativnosti, tedy tak, abychom statistickými postupy mohli s maximální pravděpodobností usuzovat z odpovědí dotazovaných lidí na názory celku, a současně byl i ekonomicky a organizačně dobře zpracovatelný. Rozsah výběrového souboru se pohybuje přibližně od 300 do 3000 jednotek. Druhou podmínku pro zajištění reprezentativity výsledků lze formulovat takto: Každá základní jednotka sledovaného objektu musí mít stejnou pravděpodobnost být vybrána do výběrového souboru, nebo aby její zařazení odpovídalo určitým známým charakteristikám celku. První část této podmínky nejlépe zajišťuje náhodný výběr a její druhou část potom kvótní výběr.

Třetím krokem je určení druhu výběru, na jehož základě budeme výběrový soubor vytvářet. V zásadě můžeme rozlišovat tři druhy výběrů:

- náhodný výběr,
- kvótní výběr,

- typologický výběr.

Jako další závažné výběry je možné uvést:<sup>15</sup>

*Výběr vhodné příležitosti* - výzkumník si vybírá snadno dosažitelné jedince, od nichž je možné získat potřebné informace.

*Výběr vhodného úsudku* - výzkumník využívá svého úsudku při výběru jedinců, u kterých je dobrá vyhlídka na přesnou informaci.

### 2.3.10. Sběr informací

Jde o fázi výzkumu, která je nejnákladnější a při které je možné snadno se dopustit chyb.

V případě pozorovacích výzkumů se vyskytují čtyři hlavní problémy. Někteří respondenti nejsou doma a musí být kontaktováni znovu, nebo nahrazeni jinými respondenty. Jiní zase odmítnou spolupráci. Někteří poskytnou předpojaté či nepoctivé odpovědi a někteří budou nechotně zaujatí, nebo neochotní pravdivě vypovídat.

V případě experimentálního výzkumu musí výzkumníci dávat pozor na to, aby se experimentální a kontrolní skupiny k sobě hodily, nebyly ovlivňovány tazateli, aby výzkumníci používali při šetření jednotný postup a aby vyloučili působení vnějších vlivů.

Metody sběru informací se velmi rychle mění zvláště v důsledku využívání moderní sdělovací a výpočetní techniky. Někteří marketingové výzkumné firmy uskutečňují dotazování z místa své centrály pomocí počítačových a speciálních telekomunikačních sítí a pomocí inteligentních terminálů. Profesionální tazatelé namátkově vytáčí telefonní čísla komukoli ve státě. Přitom používají speciální linky (WATS), u kterých lze předplatit velký počet telefonických hovorů za relativně nízkou cenu. Když volaný zvedne sluchátko, tazatel mu pokládá soubor otázek, které čte z monitoru a odpovědi zaznamenává přímo do počítače. Tento postup umožňuje vynechat kontrolování a kódování odpovědí, snižuje počet

---

<sup>15</sup> Kotler, P.: Marketing management, 1995, s. 119

chyb, šetř čas a umožňuje bezprostřední statistické zpracování a vyhodnocení zjištěných údajů.<sup>16</sup>

Rozvoj elektroniky přinesl také do dotazování několik novinek a hlavně nových terminologických označení. Klasickému dotazování pomocí tužky a papíru se říká Paper and Pencil Interviewing (zkráceně PAPI). Osobní dotazování s přímým zaznamenáváním do počítače se nazývá Computer Assisted Personal Interviewing (zkráceně CAPI) a konečně pokud zaznamenáváme přímo do počítače telefonické dotazování, hovoří se o Computer Assisted Telephone Interviewing (neboli CATI).<sup>17</sup>

### 2. 3. 11. Zpracování výsledků

Zpracování výsledků je možné rozdělit do čtyř kroků.

#### 1. Znaky

Je prakticky nemožné, abychom přečetli nevytříděný materiál, dělali si poznámky a pokoušeli se o interpretaci. Informace mají formu znaků. Znaky zpravidla dělíme na nominální (kvalitativní), ordinární (pořadové), intervalové (měřitelné, kardinální, kvantitativní) a poměrové (kardinální, kvantitativní).

*Nominální (kvalitativní) znaky* jsou takové znaky, o kterých nemá smysl mluvit, zda je některý větší nebo menší, silnější nebo slabší (například třídění osob podle povolání). Je možné je převést do kvantitativní podoby.

*Ordinární (pořadové) znaky.* U těch již má smysl tvrdit, že jeden znak je větší či silnější než druhý (například kategorie osob podle vzdělání). Ordinární znaky obsahují více než znaky nominální - informují nás nejen o tom, že osoba má nebo nemá určitý znak, ale také o určitém poměru k ostatním osobám se znaky téže ordinární stupnice.

---

<sup>16</sup> Kotler, P.: Marketing management, 1995, s. 120

<sup>17</sup> Foret, M.: Komunikace s veřejností, 1994, s. 106

*Intervalové (měřitelné, kardinální, kvantitativní) znaky.* U těchto znaků nejen že známe, zdali je jeden znak větší nebo menší než druhý, ale můžeme také číselně vyjádřit o kolik.

*Poměrové (kardinální, kvantitativní) znaky* jsou intervalové znaky, u kterých je definován také nulový znak, tj. znak se skutečnou nulovou intenzitou.

Často jsou znaky nominální nazývány jako znaky kvalitativní a znaky intervalové a poměrové jako znaky kvantitativní. Znaky ordinární mají charakter přechodné formy od znaků kvalitativních ke kvantitativním.

## 2. Kategorizace

Kategorizací rozumíme přesné vymezení znaků, se kterými budeme provádět další operace. Často je kategorizace již dána charakterem znaků.

*Kategorizace otevřených otázek.* Základní kategorizací by mohlo být rozdělení na znaky: odpověď ano - neodpověď ano, což není kategorizace příliš přesná. Můžeme ji upřesnit zařazením kategorií: odpověď ano velmi podrobně - odpověď ano jen poznámkou - neuvědl. Další možnosti kategorizace je z hlediska obsahu odpovědí.

Kategorizaci volíme podle toho, co nám mají jednotlivé kategorie odpovědí přinést v další analýze a jaké operace s jednotlivými kategoriemi budeme dále provádět.

*Kategorizace uzavřených otázek.* Otázka je již kategorizována předem zadanými možnostmi odpovědí.

*Kategorizace intervalových a poměrových znaků.* Často používáme otázky, jejichž odpovědí je buď intervalový nebo poměrový znak. Pro další zpracování je výhodné, abychom pracovali pouze s několika kategoriemi hodnot znaků, použitých v otázkách. Může se nám však stát, že v některém intervalu nebude ani jedna osnova. Musíme tedy zvolit takové intervaly, abychom se tomuto nebezpečí vyhnuli. To by měl zajistit předvýzkum.

## 3. Kódování

Kódováním rozumíme přiřazení určitého (nejčastěji číselného) indexu každé otázce a každé alternativě, do které jsme otázku kategorizovali. Hlavními pravidly jsou jasnost a

přehlednost okódovaného materiálu. Při kódování otevřených otázek nebo materiálu z rozhovorů, záznamů z pozorování je nutné pamatovat na značnou časovou náročnost těchto operací. Je tedy vhodné používat otevřených otázek co nejméně.

#### 4. Třídění

Úkolem třídění je zjistit, kolik dotazovaných z námi sledovaného souboru má ten či onen znak nebo více znaků. Výsledkem třídění jsou absolutní a relativní četnosti.

Při třídění používáme pojem *stupeň třídění*. Tříděním 1. stupně je pouhý výčet absolutních četností. Tříděním 2. stupně hledáme osoby, které mají dvě tříděné vlastnosti zároveň. Tříděním 3. stupně hledáme osoby, které mají tři tříděné vlastnosti zároveň. Tříděním 4. stupně sledujeme osoby, které mají čtyři tříděné vlastnosti zároveň, tříděním 5. stupně osoby s pěti vlastnostmi atd.. Ve výzkumné práci spočívá těžiště výzkumné práce zpravidla na tříděním 1. a 2. stupně.

### 2.3.12. Analyzování výsledků

Dalším krokem v marketingovém výzkumu je snaha odvodit ze shromážděných informací potřebné závěry. Výzkumník sestavuje údaje do tabulek a grafů a zjišťuje četnosti výskytu sledovaných veličin z jednoho nebo více hledisek.<sup>18</sup>

Smyslem statistických operací je dát výzkumníkům základní číselné charakteristiky, které by mohli poměrně jednoduše interpretovat a dát odpovědi na formulované hypotézy.

### 2.3.13. Interpretace výsledků

Jakmile má výzkumník zpracované výsledky, jeho úkolem je vysvětlit je.

#### *Chybná interpretace*

Chybná interpretace v podstatě může vzniknout:

<sup>18</sup> Kotler, P.: Marketing management, 1995, s. 120

1) chybami v teoretické koncepci - špatně definovaným problémem, nevhodným výběru hypotéz, apod.

2) chybami v procesu zkoumání, které mohou plynout přímo z výzkumné situace nebo z chybně zvolených technických postupů. Z výzkumné situace mohou plynout tehdy, pokud si např. neuvědomujeme, že vystavujeme zkoumané osoby nějakému nátlaku, cítí-li obavy z porušení anonymity. Může dojít k ovlivnění dotazovaného i ze strany osoby tazatele. Na to se někdy ve výzkumech zapomíná. Závislé zprávy by měly obsahovat popis situace a podmínek, za kterých zkoumání probíhalo.

Běžné jsou chyby, které vznikají při výběru vzorku, nesprávné formulaci otázek, technické manipulaci s dotazníkem, nesprávné kategorizaci apod.

3) chybným hodnocením statistických operací. Základním úkolem těch, kteří výzkum interpretují, je porozumění „číslicím“. Při uvádění relativních četností je třeba mít na paměti jaký byl absolutní rozsah souboru, z něhož jsou procenta počítána. Při rozsahu menším než 100 jedinců je vůbec problematické relativních četností užívat jako spolehlivých ukazatelů.

### 2.3.14. Vyhodnocení výzkumu

Při vyhodnocení výzkumu se především vracíme k původně stanovenému cíli. Na základě cíle formulujeme základní výsledky výzkumné akce, a to podle jednotlivých etap výzkumu. Ovšem ujmeme si znovu postup od původního zadání problému až po jeho zprávnění.

Z hlediska použité techniky vyhodnocujeme, zda bylo použito vhodného způsobu výzkumu, k jakému zkrácení mohlo vlivem techniky výzkumu dojít.

Z hlediska obsahu vlastního výzkumu zkoumáme, zda odpovídá na základní řešený problém, zda je výsledek výzkumu negativní či pozitivní a jaká je pravděpodobnost, že dosažené výsledky odpovídají celku.

Zjistíme, zda použité zpracování dalo dostatečnou odpověď nebo zda je třeba provést ještě další zpracování, zda výsledky jsou dostatečné jako podklad pro tržní opatření

a jaká opatření je možné navrhnout. V případě, že výsledek není dostatečný, jaké dodatečné šetření je zapotřebí provést.<sup>19</sup>

### 2. 3. 15. Prezentace výsledků

Výzkumník by se při prezentaci neměl snažit posluchače ohromit velkým množstvím čísel a statistickými technikami, neboť ti by pravděpodobně o takové výsledky ztratili zájem. Výsledky musí být předávány v podobě ucelených, verbálně formulovaných závěrů popřípadě i doporučení a nikoli jako přehled jednotlivých výsledků získaných uplatněním statistických a matematických metod. Stylisticky propracovaný text by měl být provázen přehlednými tabulkami, které by měly být z důvodů velmi rychlé orientace zpracovány také do grafů a diagramů.

Výzkumník by měl předkládat pouze ta zjištění, která jsou důležitá a relevantní pro marketingová rozhodnutí, která musí vedení společnosti udělat. Dobře realizovaný marketingový výzkum by měl nabídnout lepší řešení, než která by byla pravděpodobně zvolena bez jeho realizace.

Praktické možnosti využití marketingového výzkumu při vypracování strategie rozvoje území bych chtěl ilustrovat na následujícím příkladu mikroregionu Šumavské Podhůří.

---

<sup>19</sup> Bárta, V.: Výzkum trhu, 1969



### 3. STANOVENÍ CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

1. Objasnit si pojem strategické plánování
2. Definovat proces marketingového výzkumu
3. Seznámit se s využitím marketingových nástrojů (zejména marketingového výzkumu) při tvorbě strategie rozvoje mikroregionu
4. Analyzovat výsledky marketingového výzkumu
5. Stanovit vize mikroregionu Šumavské Podhůří
6. Navrhnout cíle a opatření

#### Stanovení hypotéz

##### *Hypotéza č. 1*

Největším problémem malých obcí a regionů, vzdálených od velkých měst a průmyslových zón, je nedostatek pracovních míst a odliv fundované pracovní síly v produktivním věku.

##### *Hypotéza č. 2*

Díky kampaním státních i nestátních organizací došlo za posledních 15 let k výrazné změně v postoji občanů k životnímu prostředí. Tato změna je nejvíce patrná ve tvorbě odpadků. Je však možné ji pozorovat i ve vnímání přírody jako něčeho, čeho je potřeba si opravdu vážít a o co je potřeba se starat.

##### *Hypotéza č. 3*

Díky nedostatku finančních prostředků došlo v okrajových regionech ke snížení dopravní obslužnosti a k úbytku zdravotnických zařízení. Občané vnímají tento problém jako velice podstatný.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4. VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU PŘI TVORBĚ STRATEGIE ROZVOJE

### 4. 1 Mikroregion Šumavské podhůří

Mikroregion Šumavské Podhůří leží v Budějovickém kraji, v severozápadní části okresu Prachatice. Vznikl koncem roku 1999. Je tvořen třemi obcemi – Vacov, Zdíkov a Stachy a na jeho území žije téměř 4 150 obyvatel. Mikroregion se rozkládá na rozloze 95,3 km<sup>2</sup>. Návrh založit mikroregion Šumavské podhůří byl motivován zájmem představitelů obcí o společný postup při získávání rozvojových dotací, realizaci rozvojových programů, zlepšení komunikace a zapojení široké veřejnosti do rozhodovacího procesu na komunální úrovni. Tito představitelé se také shodli, že základním předpokladem pro naplnění jejich cílů je vytvoření strategie rozvoje mikroregionu.

Za cíle strategie byly stanoveny formulace vizí budoucnosti a jejich priorit, stanovení cílů rozvoje, které je třeba dosáhnout a návrh obsahu jednotlivých opatření (akčních plánů), kterými bude vytyčených cílů dosaženo. Původní koncepce procesu tvorby strategie rozvoje vycházela z přesvědčení, že stanovených cílů se nejspíše dosáhne spojením aktivit v jednotlivých obcích. Původní strategie vycházela z přesvědčení jednotlivých zastupitelů, ale nebylo přihlíženo k názoru samotných občanů.

V roce 2007 se nová zastupitelstva rozhodla přistoupit ke tvorbě nové strategie, která bude založena na potřebách a požadavcích občanů. Jednotlivá zastupitelstva zjistila, že stanovených cílů je možno dosáhnout pouze tehdy, pokud budou tyto cíle formulovány jejich budoucími realizátory, tedy občany. Proto byla účast veřejnosti stěžejním prvkem procesu tvorby nové strategie.

### 4. 2. Dotazníkové šetření

Při založení mikroregionu v roce 1999 nebylo provedeno žádné dotazníkové šetření. První dotazníkové šetření „Strategie rozvoje mikroregionu Šumavské podhůří“, probíhalo v roce 2007, a to ve všech obcích patřících do zájmového území mikroregionu (Stachy, Jaroškov, Popelná, Studenec, Úbislav, Vacov, Benešova Hora, Ěábuz, Javorník, Lho-

ta nad Rohanovem, Milíkov, Mladíkov, Miřetice, Nespice, Přešín, Ptáková Lhota, Rohanov, Vlkonice, Zdíkov, Branišov, Hodonín, Masákova Lhota, Nový Dvůr, Putkov, Račov, Zdíkovec, Žírec). Dotazníky byly rozdány do všech domácností ve jmenovaných obcích. Vyplněné je občané odevzdávali na Obecních úřadech do připravených úřadů.

Dotazník byl poměrně rozsáhlý, a proto byl vždy doplněn o úvodní slovo starosty dané obce, které ve stručnosti objasňovalo princip a cíl strategie rozvoje a vybízelo občany ke spolupráci - vyplnění dotazníku. Způsob šetření, kdy respondenti sami vyplňují dotazník a poté jej odnáší na předem určené místo, byl volen záměrně, neboť se při přípravě výzkumu vycházelo z teze, že sice je nutná a žádoucí účast veřejnosti při tvorbě strategie, avšak i samotní občané by měli projevit určitou dávku zájmu o věc a vyvinout (i když jen minimální) vlastní aktivitu. Celkově bylo vybráno 2 778 vyplněných dotazníků, které obec analyzovala sama za pomoci dobrovolníků.

### 4. 3. Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dokázaly velký zájem občanů o sledovanou problematiku a jejich ochotu spolupracovat při tvorbě a naplňování strategie mikroregionu Šumavské podhůří.

V průměru neodpovědělo na každou otázku 10,5 % respondentů, avšak pro lepší přehlednost výsledků jsou vždy zahrnuti pouze ti, kteří na danou otázku odpověděli.

#### 4. 3. 1. Zájem o strategii

##### Víte o existenci mikroregionu Šumavské podhůří? (otázka č. 1)

Více než polovina respondentů (53 %) ví o existenci mikroregionu Šumavské podhůří. Zbývající necelá polovina (47 %) o něm neví.

Informovanost o vzniku mikroregionu je nejvyšší v obci Stachy (83 %), značná je také ve Vacově (71 %) a Zdíkově (60 %). Naopak nízká je především v Jaroškově (21 %).



Graf è. 1 - pramen: autor

Může spolupráce obcí v mikroregionu Šumavské podhůří zlepšit podmínky pro život a práci obyvatel regionu a zvýšit jeho atraktivitu? (otázka è.2)

Třetina respondentů (62 %) si myslí, že spolupráce obcí v mikroregionu Šumavské podhůří může zlepšit podmínky pro život a práci obyvatel regionu a zvýšit jeho atraktivitu, 4 % jsou přesvědčena o opaku a zbývající třetina (34 %) neví.

Ve smysl spolupráce více částí občanů menších obcí např. Hodonín (70 %), nejméně obyvatelé Vacova (51 %).

Shrnutí

Polovina dotázaných občanů ví o vzniku mikroregionu Šumavské podhůří a třetina respondentů si myslí, že spolupráce obcí v rámci mikroregionu může zlepšit podmínky pro život místních obyvatel a zvýšit jeho atraktivitu.

**4. 3. 2. Hodnocení obcí (otázka č. 3)**

Jak hodnotíte polohu Vaší obce a celého mikroregionu?

Poloha je jedním z nejlépe hodnocených aspektů ve všech obcích. Nadprůměrně hodnotí polohu obce téměř čtvrtina respondentů (72 %). Za průměrnou ji považuje asi polovina (22 %) a zbývajících (6 %) ji hodnotí podprůměrně.

Lépe hodnotí polohu svojí obce dotázaní z Javorníku (82 %).

Jak hodnotíte hospodářskou úroveň Vaší obce a celého mikroregionu?

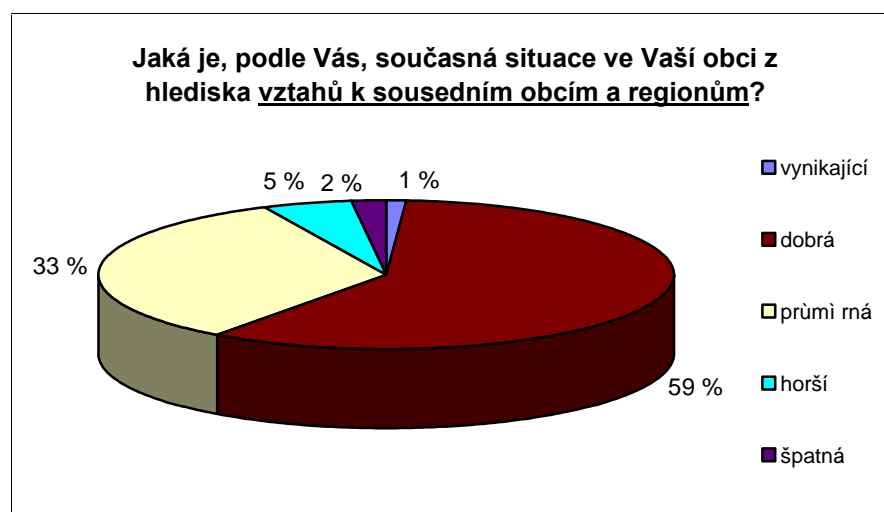
Ětvrtina (26 %) respondentů hodnotí hospodářskou úroveň nadprůměrně, necelá polovina (46 %) ji hodnotí jako průměrnou a více než čtvrtina (28 %) jako podprůměrnou.

Hospodářskou úroveň hodnotí nejlépe ve Stachách (39 %) a ve Zdíkově (33 %). Jako horší a špatnou ji hodnotí respondenti z Ěábuze (38 %) a Milíkova (34 %).

Jak hodnotíte vztahy k sousedním obcím a regionům?

Vztahy k sousedním obcím a regionům hodnotí nadprůměrně téměř tři desítiny respondentů (60 %), třetina (33 %) je považuje za průměrné a (7 %) za podprůměrné.

Vztahy k sousedním obcím a regionům jsou hodnoceny lépe v Úbislavi (70 %).



Graf ě. 2 - pramen: autor

Jak hodnotíte věkové složení obyvatelstva Vaší obce?

Věkové složení obyvatelstva patří k hůře hodnoceným aspektům obcí. Celkově jen (13 %) hodnotí nadprůměrně věkové složení obyvatelstva obce, třetina (33 %) je považují za průměrné a více než polovina (54 %) je hodnotí podprůměrně.

Za nadprůměrné považují více složení obyvatelstva částí ji v Benešově Hoře (22 %), za podprůměrné je mají nejčastěji v Branišově (72 %).

Jak hodnotíte životní úroveň obyvatelstva v mikroregionu Šumavské podhůří?

Téměř (20 %) respondentů považuje životní úroveň v obci za nadprůměrnou, více než třetina (33 %) si myslí, že je průměrná a necelá polovina (47 %) ji hodnotí podprůměrně.

Nadprůměrně hodnotí životní úroveň částí ji respondenti ve Zdíkově (36 %), podprůměrně v Masákově Lhotě (28 %) a podprůměrně v Úbislavi (68 %).

Jak hodnotíte úroveň vzdělanosti v obci a v mikroregionu Šumavské podhůří?

Čtvrtina respondentů (26 %) hodnotí vzdělanostní úroveň v obci nadprůměrně, téměř polovina (61 %) si myslí, že je průměrná a zbývajících (13 %) ji považuje za podprůměrnou.

Nadprůměrně hodnocení vzdělanostní úrovně obce jsme zaznamenali ve Zdíkově (31 %) a v Rohanově (32 %).

Jak hodnotíte zdravotní stav občanů Vaší obce?

Zdravotní stav občanů obce hodnotí nadprůměrně čtvrtina respondentů (24 %), průměrně téměř polovina (61 %) a podprůměrně zbylých (15 %).

Podprůměrně hodnotí zdravotní stav obyvatel obce částí ji v Popelné (20 %) a v Branišově (20 %).

Jak hodnotíte zaměstnanost ve Vaší obci?

Úroveň zaměstnanosti je hodnocena nadprůměrně jen u (13 %) respondentů, za průměrnou ji považuje třetina (34 %) z nich a podprůměrně ji hodnotí polovina (53 %).

Za podprůměrnou považují úroveň zaměstnanosti spíše respondenti z Račova (58 %) a z Rohanova (58 %).

Jak hodnotíte sociální podmínky ve Vaší obci?

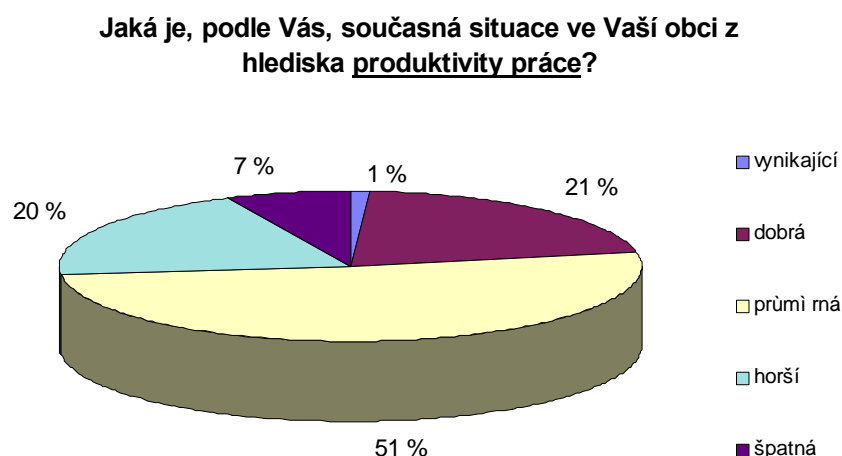
Pouhá desetina respondentů (11 %) považuje sociální podmínky v obci za nadprůměrné, přibližně (45 %) za průměrné a (44 %) za podprůměrné.

Nadprůměrné odpovídají sociální podmínky v obci zejména obyvatelům Zdíkově (32 %) a Vacova (31 %). Podprůměrné jsou v Nespících (58 %) a v Žírci (56 %).

Jak hodnotíte produktivitu práce ve Vaší obci?

Pětina respondentů (22 %) hodnotí produktivitu práce v obci nadprůměrně, polovina (51 %) průměrně a zbývající čtvrtina (27 %) podprůměrně.

Nadprůměrně hodnotí produktivitu práce v obci Stachy (33 %). Za podprůměrnou mají produktivitu práce v obci Lhota pod Rohanovem (34 %) a Mladíkov (32 %).



Graf č. 3 - pramen: autor

Jak hodnotíte počet podniků a firem přítomných ve Vaší obci?

Pouze 7 % respondentů považuje počet podniků a firem v obci za nadprůměrný, pětina (20 %) za průměrný a tři čtvrtiny (73 %) jej považují za podprůměrný.



Počet podniků a firem v obci označují za nadprůměrný obyvatelé Zdíkov (18 %), za podprůměrný nejčastěji lidé z Putkova (88 %).

*Jak hodnotíte cestovní ruch v mikroregionu Šumavské podhůří?*

Cestovní ruch v obci je hodnocen jako nadprůměrný pouze u 44 % dotázaných. Další čtvrtina (25 %) jej hodnotí jako průměrný a zbývající téměř polovina (31 %) jako podprůměrný.

Podprůměrně hodnotí cestovní ruch zejména v Žáru (80 %), v Branišově (83 %) a v Studenci (83 %).

*Jak hodnotíte čistotu ovzduší ve Vaší obci?*

Velká většina (95 %) respondentů považuje čistotu ovzduší v obci za nadprůměrnou, čtvrtina (5 %) ji považuje za průměrnou a nikdo se nevyjádřil o ovzduší jako o podprůměrném.

Čistotu ovzduší považují za nadprůměrnou ve Vlkonicích (100 %), Javorníku (99 %) a na Popelné (99 %). Jako průměrnou (9 %) ji hodnotí spíše lidé ve Stachách.

*Jak hodnotíte čistotu vod ve Vaší obci?*

Čistotu vod hodnotí jako nadprůměrnou téměř čtvrtiny respondentů (74 %), jako průměrnou čtvrtina (24 %) a jako podprůměrnou pouhé 2 %.

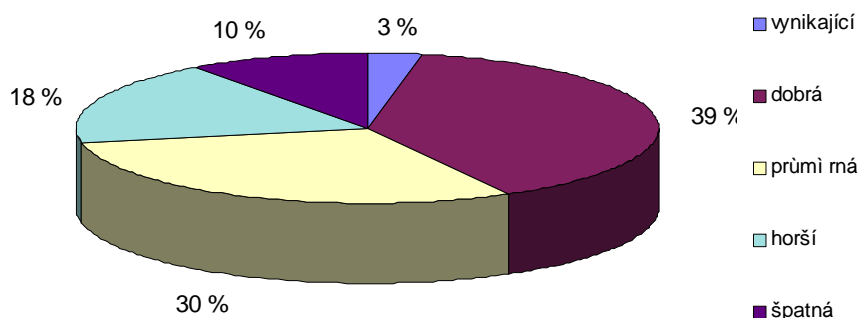
Čistotu vod hodnotí pozitivně obyvatelé Javorníku (89 %), negativně v Branišově (9 %) a v Popelné (8 %).

*Jak hodnotíte nakládání s odpady ve Vaší obci?*

Dvě pětiny respondentů (42 %) považují nakládání s odpady ve své obci za nadprůměrné, necelá třetina (30 %) za průměrné a více než čtvrtina (28 %) za podprůměrné.

Nakládání s odpady v obci považují za nadprůměrné častěji respondenti ve Stachách (52 %), Vacově (51 %) a Zdíkově (51 %). Podprůměrně se v obci nakládá s odpady zejména podle dotázaných ze Studence (42 %) a z Úbislavi (35 %).

**Jaká je, podle Vás, současná situace ve Vaší obci z hlediska nakládání s odpady?**



Graf č. 4 - pramen: autor

Jak hodnotíte charakter a kvalitu přírody v mikroregionu?

Charakter a kvalitu přírody hodnotí jako nadprůměrné většina (78 %) respondentů, pětina (21 %) přírodu vnímá jako průměrnou a zbývajících 1 % ji považuje za podprůměrnou.

Nadprůměrná se příroda zdá být obyvatelům Javorníka (98 %) a Rohanova (97 %). Podprůměrně přírodu hodnotí lidé ze Zdíkova (4 %).

Jak hodnotíte úroveň dopravní infrastruktury v mikroregionu?

Jen (11 %) respondentů hodnotí úroveň dopravní infrastruktury jako nadprůměrnou, necelá třetina (30 %) jako průměrnou a více jak polovina (59 %) jako podprůměrnou.

Úroveň dopravní infrastruktury je nadprůměrně hodnocena částí ji ve Stachách (24 %) a ve Zdíkově (23 %). Podprůměrně ji hodnotí spíše lidé z Jaroškova (78 %), Nového Dvora (72 %) a ze Studence (69 %).

Jak hodnotíte úroveň dopravy v mikroregionu?

Desetina (10 %) považují úroveň dopravy za nadprůměrnou, třetina (35 %) ji považuje za průměrnou a více jak polovina (55 %) za podprůměrnou.

Úroveň dopravy je hodnocena jako nadprůměrná respondenty ze Stach a Vacova (33 %). Jako podprůměrná oběma Hodonína (72 %) a Branišova (69 %).

Jak hodnotíte úroveň technické infrastruktury v mikroregionu?

Úroveň technické infrastruktury hodnotí nadprůměrně čtvrtina respondentů (24 %), necelá třetina (31 %) ji hodnotí jako průměrnou a necelá polovina (45 %) ji hodnotí jako podprůměrnou.

Nadprůměrná hodnocení dávají úrovní technické infrastruktury častěji obyvatelé Vacova (43 %) a Zdíkova (21 %). Podprůměrná potom spíše obyvatelé Žáru (78 %) a Studence (75 %).

Shrnutí

Kladně hodnotí občané ve svých obcích především:

- čistotu ovzduší 95 %
- charakter a kvalitu přírody 78 %
- čistotu vody 74 %
- polohu obcí 72%
- vztahy k sousedním obcím 60 %

Naopak negativně jsou hodnoceny:

- počet podniků a firem v obcích 73 %
- úroveň dopravní infrastruktury 59 %
- úroveň zaměstnanosti 53 %

### 4. 3. 3. Informovanost o správě obce (otázka č. 4)

#### Jak snadné je získávání informací o práci obecního úřadu?

Získávat informace o práci obecního úřadu je snadné pro třetinu respondentů (34 %), pětina (20 %) je přesvědčena o opaku a zbývajících (46 %) neví.

Snadné připadá získávání informací o činnosti obecního úřadu obyvatelům obce Stachy (48 %). Obtížné to připadá částí ji obyvatelům Rohanova (38 %) a Nespice (37 %).

#### Jak snadné je získávání informací o procesu rozhodování zastupitelstva?

Pětina respondentů (21 %) považuje získávání informací o procesu rozhodování zastupitelstva za snadné, třetina (31 %) nikoli a zbylá polovina (48 %) neví.

Nejsnadněji se informace o procesu rozhodování zastupitelstva získávají občanům ze Stach (36 %) a Zdíkova (31 %). Naopak obtížné je to částí ji pro obyvatele Branišova (66 %) a Pøešína (62 %).

#### Jak snadné je získávání informací o současných plánech obce?

Získávat informace o současných plánech obce je snadné pro třetinu respondentů (33 %), pětina (20 %) je přesvědčena o opaku a zbývajících 47% neví.

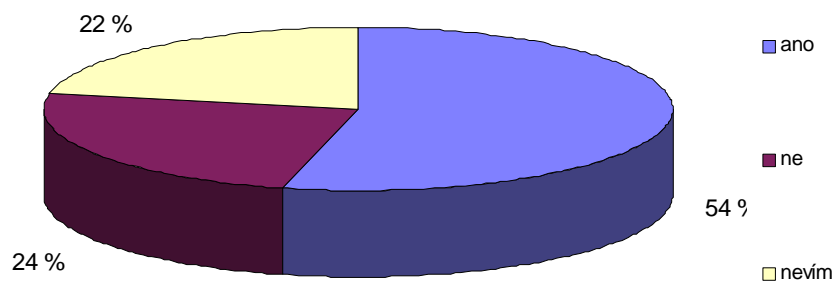
Získávání informací o současných plánech obce je snadnější pro občany ze Stach (48 %). Obtížné to naopak částí ji připadá obyvatelům Rohanova (38 %) a Úbislavi (37 %).

#### Jak snadné je získávání informací o zákonech a vyhláškách, které se občanů týkají?

Více než polovina respondentů (54 %) považuje získávání informací o zákonech a vyhláškách, které se jich týkají za snadné, čtvrtina (24 %) si myslí opak a pětina (22 %) neví.

Získávat informace o zákonech a vyhláškách je obtížné spíše pro lidi z Jaroškova (30 %) a Putkova (31 %).

**Je pro Vás snadné získávat informace  
o zákonech a vyhláškách, které se Vás týkají?**



Graf è. 5 - pramen: autor

*Jak snadné je získávání informací o plánech týkajících se mikroregionu Šumavské podhůří?*

Pouhých 13 % respondentů si myslí, že je snadné získávat informace o plánech týkajících se mikroregionu Šumavské podhůří, více než třetina (36 %) je přesvědčena o opakovanosti a více než polovina (51 %) neví.

Části jich jsou o plánech týkajících se mikroregionu Šumavské podhůří informováni občané ze Stach (31 %) a z Vacova (28 %). Naopak nejsou informováni respondenti v Úbislavi (43 %) a Masákově Lhoti (40 %).

*Shrnutí*

Jako nejsnazší označili dotázaní získávání informací o zákonech a vyhláškách. Jsou si nejistí především pokud jde o plány mikroregionu Šumavské podhůří.

**4. 3. 4. Způsob získávání informací (otázka č. 5)***Jakým způsobem získáváte informace o dění v obci?*

Respondenti získávají nejčastěji informace o dění v obci a regionu z obecního rozhlasu (84 %) a z vývěsek a obecních desek (78 %), dále z obecního tiskového zpravodaje (71 %), od přátel a známých (70 %), z regionálního tisku (68 %), přímo na obecním úřadě (34 %), při jednání zastupitelstva (28 %), od zastupitelů osobně (27 %) a z Internetu (9 %).

**4. 3. 5. Informace o práci na zpracování strategie obce a regionu (otázka č. 6)**

O práci na zpracování strategie obce a regionu by občané chtěli být informováni především obecním tiskovým zpravodajem, letáky vhažovanými do schránek, regionálním tiskem a obecním rozhlasem.

**4. 3. 6. Přednosti obcí a mikroregionu Šumavské podhůří (otázka č. 7)**

poloha

čistota ovzduší

charakter a kvalita přírody

vedení a spolupráce obcí

cestovní ruch

vztahy k sousedním obcím

**4. 3. 7. Nedostatky obcí a mikroregionu Šumavské podhůří (otázka č. 8)**

nezaměstnanost a nedostatek pracovních příležitostí

nezájem občanů

stav komunikací

životní úroveň

úroveň technické infrastruktury

malá podnikatelská aktivita v mikroregionu

**4. 3. 8. Možnosti rozvoje obcí a mikroregionu Šumavské podhůří (otázka č. 9)**

podpora a rozvoj podnikání

podpora a rozvoj cestovního ruchu

vznik pracovních příležitostí

spolupráce obcí

rozvoj zemědělství

**4. 3. 9. Nebezpečí rozvoje obcí a mikroregionu Šumavské podhůří (otázka č. 10)**

nezaměstnanost

nedostatek financí

nezájem obyvatel

odchod především mladých lidí do měst

**4. 3. 10. Co mohou nabídnout na trhu služeb a zboží obce a mikroregionu Šumavské podhůří? (otázka č. 11)**

cestovní ruch

čistou přírodu

dobrou polohu

zemědělské produkty

**4. 3. 11. Co podle Vás chybí v obcích a mikroregionu Šumavské podhůří?(otázka č. 12)**

služby

zdravotnická péče

dopravní obslužnost

**4. 3. 12. Do čeho by se mělo z veřejných prostředků nejdříve investovat v rámci obcí i v rámci mikroregionu Šumavské podhůří? (otázka č. 13)**

do opravy a údržby silnic a chodníků

do dobudování infrastruktury

do čistěnek odpadních vod

**4. 3. 13. Jaké společenské události a aktivity chybí v obcích a v mikroregionu Šumavské podhůří? (otázka č. 14)**

kino

kulturní a společenské akce

divadlo

koncerty

sportovní aktivity

akce a kroužky pro děti a mládež



#### 4. 3. 14. Společenské události (otázka č. 15)

##### Plesy

Tři čtvrtiny respondentů (76 %) považují plesy za společenskou událost důležitou pro vytváření mezilidských vztahů a občanské soudržnosti, zbývající čtvrtina (24 %) si myslí opak.

Plesy považují v tomto směru za podstatné spíše lidé ve Vacovì (81 %) a ve Stachách (82 %).



Graf è. 6 - pramen: autor

##### Akce zájmových organizací

Přes tři čtvrtiny respondentů (77 %) považují akce zájmových organizací za společenskou událost důležitou pro vytváření mezilidských vztahů a občanské soudržnosti, zbývající čtvrtina (23 %) je nepovažuje v tomto směru za podstatné.

Akce zájmových organizací jsou podstatné zejména pro respondenty ze Zdíkova (85 %) a ze Stach (89 %).

Církevní události

Dvě třetiny respondentů (65 %) považují církevní události za společenskou událost důležitou pro vytváření mezilidských vztahů a občanské soudržnosti, zbývající třetina (35 %) nikoli.

Církevní události považují za společenské události důležité pro vytváření mezilidských vztahů a občanské soudržnosti respondenty z Vlkonic (70 %), Nového Dvora (72 %) a z Rohanova (73 %).

Sportovní události

Čtyři pětiny respondentů (81 %) považují sportovní události za společenskou událost důležitou pro vytváření mezilidských vztahů a občanské soudržnosti, zbývající pětina (19 %) si to nemyslí.

Běžný kontakt se spoluobčany

Přes devět desetin respondentů (92 %) považuje běžný kontakt se spoluobčany za společenskou událost důležitou pro vytváření mezilidských vztahů a občanské soudržnosti, zbývající necelá desetina (8 %) mu takovou váhu nepřikládá.

**Společenské aktivity významem přesahující hranice regionu (otázka č. 16)**

Respondenti dále uvedli, které společenské události a aktivity svým významem přesahují hranice regionu:

Stachovská pouť

sportovní události

hasičská hry

Shrnutí

Za nejpodstatnější událost pro vytváření mezilidských vztahů považují dotázaní v mikroregionu sportovní události. Za zásadní označili také běžný každodenní kontakt se spoluobčany.

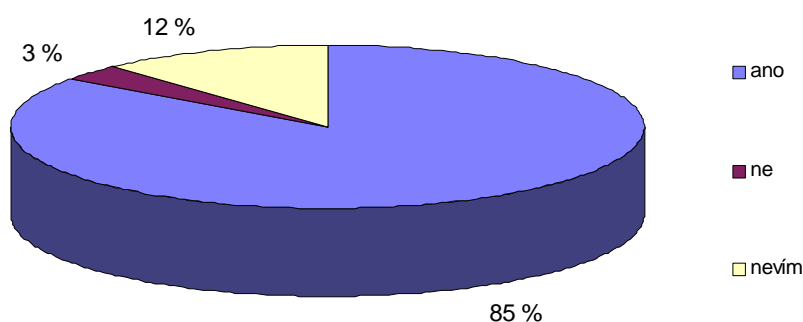
#### 4. 3. 15. Vztah k obci a regionu (otázky č. 17 a 18)

##### Důležitost budování pocitu hrdosti a sounáležitosti

Celkem 85 % si myslí, že pro úspěšný rozvoj je důležité budovat mezi občany pocit hrdosti a sounáležitosti s místem a to především u dětí a mládeže, pouhá 3 % jsou přesvědčena o opaku a desetina (12 %) neví.

Na otázku častěji neuměli odpovědět respondenti z Úbislavi (17 %).

**Myslíte si, že pro budoucí úspěšný rozvoj je důležité budovat mezi občany pocit hrdosti a sounáležitosti s místem a to především u dětí a mládeže?**



Graf č. 7 - pramen: autor

##### Vztah k obci

Pokud jde o vyjádření míry vlastní hrdosti a sounáležitosti k obci, tak 58 % je na svoji obec hrdých a nedá si na ni dopustit, 37 % pociňuje sounáležitost s obcí, ale domnívá se, že není příliš důvodů k hrdosti, 3 % jsou v obci nespokojená a zůstávají zde jen proto, že nemají jinou možnost a 2 % je to jedno, nemají žádný vztah k obci.

Na svou obec jsou častěji hrdí obyvatelé Jaroškova (63 %), Mičetic (64 %) a Hodoňína (66 %). Pociťují sounáležitost s obcí v Novém Dvoře (42 %) a Masákově Lhoti (44 %).

Vztah k regionu:

Pokud jde o vyjádření míry vlastní hrdosti a sounáležitosti k mikroregionu Šumavské podhůří, celkem 46 % je na region hrdých a nedají na něj dopustit, 44 % pociňuje sounáležitost s regionem, ale domnívá se, že není příliš důvodů k hrdosti, 7 % je to jedno, nemají žádný vztah k regionu, 3 % jsou v regionu nespokojená a zůstávají zde jen proto, že nemají jinou možnost.

Na mikroregion Šumavské podhůří jsou hrdí a nedají na něj dopustit zejména respondenti z Jaroškova (54 %). Sounáležitost k mikroregionu Šumavské podhůří pociňují účastí v Masákově Lhoti (51 %).

Shrnutí

Převážná většina (90 % a více) respondentů je na svoji obec a mikroregion hrdá a nedá na něj dopustit, nebo alespoň pociňuje sounáležitost s obcí a mikroregionem.

**4. 3. 16. Ochota osobně se podílet a podpořit nastartování rozvoje obce a regionu (ot. č. 19)**

V otázce o zapojení se do svépomocných finančních a hospodářských institucí odpověděla 4 % respondentů variantou „Mohl bych do ní vložit své finanční prostředky, stát se podílníkem této instituce a spolupracovat na úřzení její činnosti.“, 16 % respondentů variantou „Rád bych využíval služeb institucí tohoto typu, případně svým krátkodobým vkladem napomohl rozvíhnutí činnosti instituce.“, 53 % respondentů variantou „Podle nabízených služeb bych zvážil možnost využití této instituce, ale místní svépomocná podstata instituce není pro mě hlavním kritériem při rozhodování o výběru dodavatele služeb.“ a 27 % respondentů variantou „Nově vznikajícím svépomocným institucím bych zcela nedůvěřoval.“

Více než čtvrtina dotázaných v mikroregionu odmítá aktivní účast na rozvojových aktivitách.

#### 4. 3. 17. Co si představujete pod pojmem strategie rozvoje? (otázka č. 20)

Strategii rozvoje si respondenti ztotožňují s pojmem „rozvoj“.

#### 4. 3. 18. Máte chuť udělat něco pro zlepšení současné situace? (otázka č. 21)

##### Máte zájem udělat něco pro zlepšení současné situace v obci?

Třetina respondentů (75 %) má zájem udělat něco pro zlepšení současné situace v obci, desetina (11 %) nemá zájem udělat nic a zbývajících 14 % neví.

Kladně se k řešení situace staví ve Vlkonovicích (81 %) a v Rohanově (82 %).

##### Máte zájem udělat něco pro zlepšení současné situace v mikroregionu?

Polovina respondentů (52 %) má zájem udělat něco pro zlepšení současné situace v mikroregionu Šumavské podhůří, 21 % nemá zájem udělat nic a zbývajících 27 % neví.

Aktivně se k řešení situace v mikroregionu Šumavské podhůří staví respondenti ve Studenci (56 %) a Hodoníně (59 %). Pro zlepšení současné situace v mikroregionu nemají zájem nic udělat část obyvatel Úbislavi (26 %).

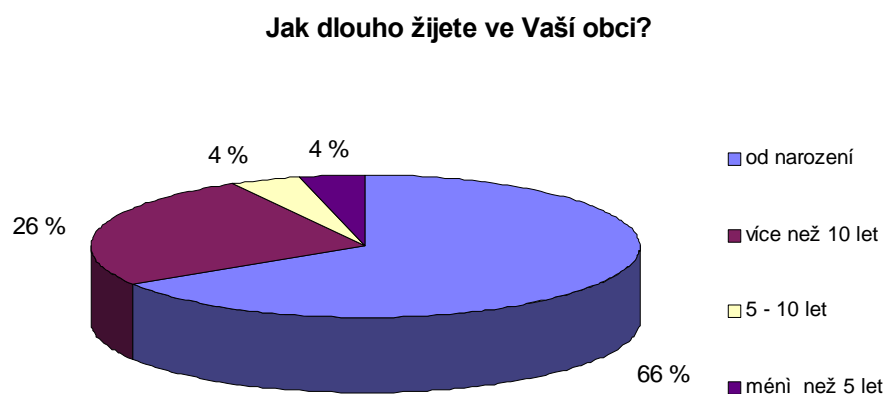
#### 4. 3. 19. Jak se chcete zapojit do tvorby strategického plánu? (otázka č. 22)

Desetina respondentů (10 %) se aktivně zúčastní na tvorbě úspěšného strategického plánu, téměř desetina (9 %) se chce podílet svojí volnou účastí na diskusích, více než čtvrtina (28 %) se zajímá o postup prací, více než dvě pětiny (45 %) se zajímají o výsledky prací a zbýající necelá pětina (8 %) strategii rozvoje považuje za zbytečnou.

#### 4. 3. 20. Jak dlouho v obci a mikroregionu žijete? (otázka č. 23)

##### Jak dlouho v obci žijete?

Třetina (66 %) respondentů žije ve své obci od narození, desetina (26 %) více než 10 let, 4 % zde žijí 5 až 10 let a zbylá 4 % zde žijí méně než 5 let.



Graf č. 8 - pramen: autor

##### Jak dlouho žijete v mikroregionu Šumavské podhůří?

Čtyřicetina respondentů (80 %) žijí v mikroregionu Šumavské podhůří od narození, 11 % zde žije více než 10 let, 6 % zde žijí 5 až 10 let a zbylá 3 % žijí v mikroregionu Šumavské podhůří méně než 5 let.

#### 4. 3. 21. Uvažoval jste někdy o tom, že byste se odstěhoval? (otázky č. 24 a 25)

##### Uvažoval jste někdy o tom, že byste se odstěhoval z Vaší obce?

Třetiny (75 %) respondentů nikdy neuvažovaly o stěhování z obce.

##### Uvažoval jste někdy o tom, že byste se odstěhoval z mikroregionu Šumavské podhůří?

Čtyřicetina (80 %) neuvažovaly o stěhování za hranice mikroregionu Šumavské podhůří.

Pokud byste se odstěhoval, z jakých důvodů?

O přestěhování respondenti uvažovali zejména pro nedostatek pracovních příležitostí, možností bydlení, ale i z osobních a zdravotních důvodů.

#### 4. 3. 22. Demografické charakteristiky

Pohlaví

muž 47 %

žena 53 %

Vzdělání

základní 28 %

vyučen 43 %

středoškolské 26 %

vysokoškolské 3 %

Věk

18 až 24 let 6 %

25 až 44 let 26 %

45 až 64 let 38 %

65 a více let 30 %

Ekonomická aktivita

diplomatická profese 30 %

zaměstnanecká profese (státní sektor) 5 %

zaměstnanecká profese (soukromý sektor) 9 %

podnikatel	4 %
jinak ekonomicky aktivní	3 %
studující	4 %
dùchodce	41 %
ostatní ekonomicky neaktivní	4 %

#### 4. 3. 23. Celkové shrnutí

Polovina respondentù je o vzniku mikroregionu Šumavské podhùø informována a tã pi tiny respondentù vù ø v jeho smysl.

Pokud jde o hodnocení souèasné situace obcí z rùzných aspektù, nejvíce pozitivnì se od prùmì ru odlišují hodnocení obyvatel Vacova a Stachù, nejkritičtìjší jsou obyvatelé Úbislavi a Benešovy Hory. Možná je situace v prvnì jmenovaných obcích lepší, možná si ale obyvatelé Úbislavi a Benešovy Hory problémy obce více uvì domují.

Nejdostupnìjší jsou pro obyvatele obcí informace o zákonech a vyhláškách, které se obèanù týkají a o procesu rozhodování zastupitelstva. Nejhorší je situace v pãpadì informovanosti o mikroregionu Šumavské podhùø a jeho plánech. Ve všech ohledech jsou nej-  
lépe informováni obèané vù tších obcí.

1. Stachù
2. Zdíkova
3. Vacova

Nejménì pãznivá je situace v Branišovì a v Pøeèínì

Nejèastìji je hlavním zdrojem informací o dì ní v obci a mikroregionu obecní rozhlas a vývì sky. Obèané také èasto získávají informace z obecního zpravodaje.

Vzhledem k nízké informovanosti o plánech mikroregionu by bylo vhodné využít nejoblíbenìjší informaèní kanály v jednotlivých obcích:



Oblíbenost jednotlivých médií je ještě výrazně ovlivněna periodicitou místních zpravodajů a mnoha dalšími faktory, které bude potřeba analyzovat.

Za událost podstatnou pro vytváření mezilidských vztahů označili respondenti především sportovní události, akce zájmových organizací a plesy. Méně často uvádějí církevní události. Za zcela zásadní v tomto směru považují obyvatelé mikroregionu běžný každodenní kontakt se spoluobčany. Z toho důvodu bude nutné zamyslet se, jak kultivovat prostředí, ve kterém se občané každodenně setkávají (většinou se jedná o místní hostince).

Většina dotázaných je silně fixována na mikroregion. Převážná většina respondentů je na obec a mikroregion hrdá a nedá na ni dopustit, případně s nimi pocituje alespoň sounáležitost. Lidé nemají zájem se někam odstěhovat. Ti, kteří někdy uvažovali o změně bydliště, jsou především vysokoškolsky vzdělaní lidé a lidé mladí. Starostové sledovaných obcí si to uvědomují a snaží se tyto lidi ve svých obcích stabilizovat (plánují výstavbu rodinných domů, bytů, apod.).

Aktivní účast (vlození finančních prostředků, spolupráce na územní, krátkodobý vklad, využívání služeb) na rozvíjení činnosti místní finanční či hospodářské instituce či zájmového sdružení založené na svépomocném základě nabídla celá většina respondentů (jedná se o 500 až 600 lidí v mikroregionu!), více než čtvrtina však jakoukoli účast odmítá.

Dotázaní si uvědomují, že v oblasti chybí pracovní příležitosti, a projevují zájem o řešení tohoto problému. Zdůrazňují potřebu rozvoje podnikatelských aktivit v oblasti služeb a cestovního ruchu.

Vážným problémem je, že občané není zvyklí přemýšlet o vývoji obce a regionu, nedovede si představit, jak ovlivní hospodářské změny krajinu, ve které žijí. Přestože je v mikroregionu velmi dobrá komunikace mezi radnicemi a jejich občany, bude třeba hledat nové formy, jak občanům vysvětlit nejen zájmy radnic, ale ukázat i konkrétní dopady těchto opatření, investic a aktivit na vzhled obcí a jejich okolí, jejich vliv na změny v životě regionu.

Je třeba občany dokázat zainteresovat na tomto rozvoji, přenést na ně část odpovědnosti za další rozvoj obce. Ve svém důsledku to znamená i jejich stabilizaci v daném místě, a ještě pevnější pouto k regionu.

Bude třeba ještě více zlepšovat spolupráci obcí uvnitř regionu, stejně jako pøhranièní spolupráci, která by pro obì strany nemìla být hrozbou. Mìla by pomáhat vytváøet zdravé a inspirující konkurenèní prostøedí.

## 5. ANALYTICKÁ ÈÁST

### 5.1 Cíle výzkumu

Cíl výzkumu byl definován zastupiteli jednotlivých obcí na konci roku 2006. Cílem bylo seznámit se s potøebami a pøedstavami jednotlivých obèanù a zahrnout je do plánù rozvoje mikroregionu.

U všech respondentù bylo podstatné zjistit co je nejvíce trápí, co jim stìžuje život a jak by se mìl mikroregion vyvíjet, aby nedocházelo k odlivu mladých lidí do velkých aglomerací.

Cíl výzkumu by se dal také formulovat následovně: získat zájem obèanù o dìní v obcích a v mikroregionu a aktivně je zapojit.

#### 5.1.1 Projekt výzkumu

Projekt výzkumu – definování, jak a jakým zpùsobem získat potøebné informace. Jednalo se o výzkum, který probíhal v prùběhu letních mìsícù roku 2007. Jedním z úkolù tohoto výzkumu bylo sjednotit plány zastupitelù a pøedstavy obèanù a všem závìry získané tímto výzkumem pøedstavit. Zastupitelé pøedpokládali, že tímto krokem získají obèany k aktivní úèasti a souèasnè získají širokou podporu pro další plány rozvoje mikroregionu.

Pro realizaci samotného výzkumu byla zvolena dotazníková metoda, pomocí vyplòování dotazníkù, které byly rozdistribuovány každému obèanovi. Dotazník patøí mezi nejrozšíøenìjší techniky sbìru primárních údajù a poskytuje následující nesporné výhody:

- získávání pøesných údajù od respondentù
- strukturované výsledky – všichni dotazovaní obdrželi stejné otázky

- zajištění standardního formuláře
- dotazník ulehčuje zpracování dat. Odpovědi jsou zaznamenávané do předem strukturovaného formuláře a je poměrně snadné vyhodnotit odpovědi dotazovaných.

Použití této techniky můžeme odvodnit následujícími výhodami:

- výzkum probíhal delší čas – respondenti měli 21 dní na odevzdání vyplněných dotazníků
- způsob šetření, kdy respondenti sami vyplňují dotazník a poté jej odnáší na předem určené místo, byl volen záměrně, neboť se při přípravě výzkumu vycházelo z teze, že účast veřejnosti při tvorbě strategie je nutná a žádoucí, avšak samotní občané by měli projevit určitou dávku zájmu o věc a vyvinou, i když jen minimální, vlastní aktivitu.
- předem dané otázky nemohly být ovlivněny působením tazatele – relevantní odpovědi.

### 5.1.2 Metodika výzkumu

- a) velikost osloveného vzorku – 4147 respondentů
- b) počet odevzdaných dotazníků - 2778
- c) pro výzkum byl využit výše zmíněný dotazník
- d) časový rozvrh – vyhotovení dotazníků, návrat už vyplněných dotazníků, kontrola, zpracování a analýza údajů, závěrečná zpráva
- e) finanční náklady – zpracování dotazníků, vyhodnocení výzkumu
- f) závěrečná zpráva – vypracování vize a návrhů opatření

### 5.1.3 Proces výzkumu

Proces výzkumu se dal rozdělit do čtyř hlavních etap. První část tvoří příprava výzkumu, druhou částí je přímá realizace a třetí etapou je třídění a vyhodnocení získaných údajů. Na základě vytýčených cílů byl dotazník strukturovaný do 6 částí:

- a) identifikační část na zjištění pohlaví, věku, vzdělání a ekonomické aktivity
- b) hodnocení obcí
- c) informace i správě obcí
- d) způsob získávání informací

- e) informace týkající se mikroregionu Šumavské podhůří
- f) ochota více se zapojit do dění v mikroregionu

#### 5.1.4. Zpracování a analýza výsledků výzkumu

Základní úlohou zpracování údajů bylo přetvářet informace získané z dotazníků do podoby připravené pro analýzu, která vyústí do závěrečné zprávy.

Zpracování a vyhodnocení

Kontrola – zpracování údajů- analýza- zpráva

Zpracování začalo kontrolou shromážděných dat, která zahrnovala posouzení každého dotazníku, zhodnocení, zda byl dotazník vyplněn celý, jeho čitelnost a jednoznačnost odpovědí.

V této fázi se kontrolují následující údaje:

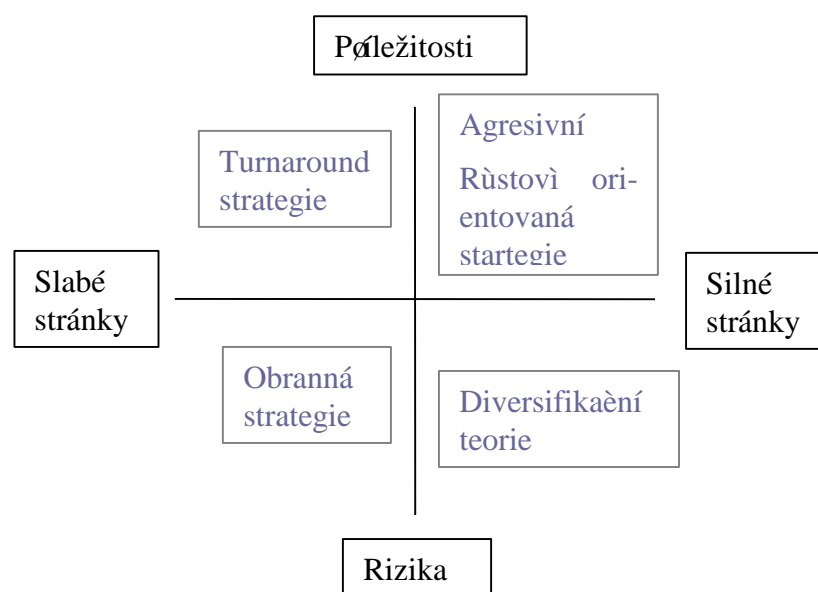
- Odpověděli respondenti na všechny otázky?
- Jsou odpovědi čitelné?
- Jsou odpovědi jednoznačné?

Zpracování údajů spočívalo ve vyhodnocení odpovědí jednotlivých otázek a jejich následné uložení do elektronické podoby. Vzhledem k tomu, že dotazníky byly vhodně strukturované, proběhlo jejich zpracování bez větších problémů. Vyhodnocení bylo uskutečněno pomocí počítače.

## 5. 2. SWOT analýza mikroregionu Šumavské podhůří

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření byla provedena analýza SWOT (jako další marketingový nástroj využitý při tvorbě strategie rozvoje mikroregionu Šumavské podhůří).

**Název SWOT pochází z angličtiny a je tvořen prvními písmeny anglických slov, které do češtiny překládáme jako silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), možnosti či příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). V SWOT analýze území jde o sledování silných a slabých stránek daného území, příležitostí a hrozeb, které vycházejí z vnějšího prostředí a jejich vzájemné porovnání.**



Pramen: autor

Silné i slabé stránky by měly být definovány konkrétně a měly by vyzdvihovat specifické vlastnosti území.

V rámci vnějšího prostředí sledujeme všechny vlivy, které působí na vnitřní prostředí území v podobě příležitostí a hrozeb. Některé z nich vnější prostředí působí náraz, nečekání, jiné můžeme vysledovat v podobě trendů nebo plánovaných aktivit.<sup>20</sup>

Analýza SWOT pomáhá zaměřit pozornost na klíčové oblasti v organizaci. Měla by se aktivně používat při rozvíjení marketingové strategie, budování silných stránek organizace, odstraňování jejich slabých stránek nebo jejich akceptování, pokud je nelze odstranit, využívání příležitostí a vypořádávání se s hrozbami.<sup>21</sup>

V našem případě vypadá analýza SWOT mikroregionu Šumavské podhůří takto:

<sup>20</sup> Bernátová, M., Vaňová, A.: Marketing pro samosprávu I. (Marketing území), 2000, s. 24

<sup>21</sup> Hannagan, T., J.: Marketing pro neziskový sektor, 1996, s. 98

**Silné stránky:**

1. poloha - státní hranice, regionální centra, přírodní podmínky, krajina, krajinný ráz
2. životní prostředí - příroda, lesy, kvalita (ovzduší, vod), morfologie krajiny, klid
3. lidský potenciál
4. zemědělský potenciál - vhodná lokalita, tradice chovu dobytka
5. vztahy mezi obcemi
6. vzhled obcí
7. zázemí pro sport a kulturu
8. dopravní dostupnost
9. zájmové organizace a spolková činnost
10. silný vztah občanů k obcím a k Podluží
11. velikost obcí

**Slabé stránky:**

1. nedostatečné zázemí pro podporu a rozšíření cestovního ruchu a rekreací
2. malá podnikatelská aktivita vytvářející pracovní příležitosti
3. ve většině obcí mikroregionu chybí čistírný odpadních vod
4. dopravní obslužnost v rámci mikroregionu
5. špatný stav silniční sítě
6. mikroregion nemá vlastní stavební úřad
7. nevyjasněné vlastnické vztahy k pozemkům
8. technická infrastruktura – plynofikace, zásobení pitnou vodou

**Příležitosti:**

1. integrace a motivace občanů, využití lidského potenciálu - využití lidských zdrojů, lidé, aktivita občanů, spolupráce, komunikace, vzdělávání, osvětla, informovanost, škola, výchova dětí a mládeže, zapojení mladých, silný vztah občanů k obci, podpora identity, rozvoj kulturního, společenského, sportovního a duchovního využití občanů

2. spolupráce obcí v rámci mikroregionu a s ostatními sousedními obcemi
3. rozvoj cestovního ruchu a rekreace
4. podpora malého a středního podnikání
5. dobudování technické infrastruktury - čistírny odpadních vod, silniční síť, ap.
6. ekologie - využití obnovitelných zdrojů, využití alternativních zdrojů energie, odpadové hospodářství
7. získávání dotací a finančních prostředků
8. cíle v domácnosti na vzhledu obcí
9. bytová výstavba
10. monitoring podnebí a stavu životního prostředí
11. využití pozemků vhodných k podnikání
12. vyřešení dopravní obslužnosti v rámci mikroregionu

**Hrozby:**

1. devastace životního prostředí – zvýšení cestovního ruchu
2. nezájem občanů
3. nedostatečný zájem o výchovu dětí a mládeže - sociální patologické jevy (drogy, vandalismus, kriminalita), negativní vztah k regionu
4. stárnutí populace - odliv mladých, nízká porodnost
5. nevzdělanost, neinformovanost
6. nedostatek financí - neschopnost získat dotace, nedostatek investičních prostředků podnikatelů, neochota sdružovat finanční prostředky pro společné cíle, odliv finančních prostředků ve formě investic mimo region
7. malá podnikatelská aktivita
8. kriminalita
9. neochota prodat nevyužité nemovitosti

Zpracovány byly také SWOT analýzy jednotlivých obcí, na které byly následně vytvořeny vždy tři scénáře vývoje - pesimistický scénář (nenaplní se žádná příležitost, zato však všechny hrozby), pasivní scénář (nedojde k naplnění ani hrozeb, avšak ani příležitostí) a optimistický scénář (naplní se všechny příležitosti a podaří se zabránit všem hrozbám).

### 5.3. Potvrzení či vyvrácení hypotéz

Hypotéza è. 1

Výsledky průzkumu ukázaly, že i samotní občané vnímají problém nedostatku pracovních míst a následný odliv pracovní síly do městských aglomerací jako podstatný. Respondenti mají zájem podporovat aktivity, které budou směřovat k rozvoji podnikání a k možnosti najít uplatnění na trhu práce v místě bydliště, t.j. v mikroregionu. Na druhou stranu je pravdou, že i když podstatná většina obyvatel na otázku zda někdy uvažovaly o stěhování za hranice odpovědělo 80 % že nikoli, jednalo se převážně o obyvatele staršího věku a nižšího vzdělání.

Hypotéza è. 2

95 % občanů považuje čistotu ovzduší za nadprůměrnou. 78 % respondentů hodnotí kvalitu a charakter přírody za nadprůměrný a 74 % občanů považuje za nadprůměrnou čistotu vod. 56 % obyvatel mikroregionu ještě stále vidí rezervy v nakládání s odpady. Z těchto statistik vyplývá, že si obyvatelé uvědomují bohatství, které se skrývá ve zdravém životním prostředí, a to nejen pro jejich vlastní zdraví, ale i pro rozvoj podnikání v oblasti cestovního ruchu a tím i možnost vytvoření nových pracovních míst. Na druhou stranu vyjádřili respondenti obavy z nebezpečí, které s sebou cestovní ruch přináší.

Hypotéza è. 3

Vzhledem k poměrně vysokému zastoupení občanů v důchodovém věku (30 %) a tím i ke zvýšené potřebě zdravotnické péče, pocítují občané úbytek zdravotnických zařízení opravdu citelně. Navíc díky snížení frekvence autobusových linek se do vzdálených nemocnic nemají ani jak dostat. Dostupnost zdravotnické péče a dopravní obslužnost uvedla většina obyvatelstva jako velký nedostatek mikroregionu.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 6. Vize mikroregionu Šumavské podhůří

Na základě výsledků marketingového výzkumu a analýzy tržní situace (SWOT) byla formulována vize.

Vize představuje jasnou, motivující výzvu, sjednocující úsilí a činnost všech pracovníků (obyvatel). Úlohou vrcholového vedení je vizi nejen najít, jasně a stručně zformulovat, ale především pro její naplnění nadchnout a získat zájemce (obyvatele). Proto by také vize neměla zůstat pouze v hlavách a myslích vrcholového vedení, ale měla by být jasně napsána a sdělena ostatním klíčovými osobnostem, především vlastním zaměstnancům (obyvatelům). Tím musí být řádně vysvětlena. Často totiž obsahuje obecné pojmy a hodnoty, jejichž správný význam musí být každému zaměstnanci (obyvateli) zcela jasný. Vše musíme jasně vyjádřit a také nesmíme zapomenout na postup kontrol a ověřování plnění těchto hodnot, včetně stanovení toho, jaké budou odměny či sankce pro ty, kteří tyto hodnoty dodržují či naopak nerespektují.<sup>22</sup>

Následující vize mikroregionu Šumavské podhůří byly formulovány jako „kýžený budoucí stav“, na veřejném jednání o společných vizích. Výchozími podklady pro toto jednání byly opět výsledky ankety, ale také výsledky předchozích jednání o vizích v jednotlivých obcích. Konkrétní vize vypadají takto:

- Občané mají zájem o obce a celý mikroregion Šumavské podhůří a aktivně se účastní na jeho rozvoji.
- Vysoká podnikatelská aktivita v mikroregionu vytváří nové pracovní příležitosti.
- Ekologické, krajinné a konkurenceschopné hospodaření v krajině.
- Intenzivní cestovní ruch využívající přednosti mikroregionu Šumavské podhůří – poloha, krajina, dostupnost.
- Mikroregion mikroregionu Šumavské podhůří - příjemné místo pro život - spokojení občané, dobré podmínky pro plnohodnotné všestranné vyžití, krásné obce.

---

<sup>22</sup> Foret, M.: Jak komunikovat se zákazníkem, 2000, s. 31

- Zdravé životní prostředí.
- Živé tradice.
- Kompletní a kvalitní technická infrastruktura - dobudování ÈOV, inženýrských sítí a dopravního spojení.
- Rozšíření mikroregionu Šumavské podhůří o další obce smìrem k Churáðovu (Michalov, Øíhov, Kùsov..... Churáðov).

## 7. Návrhy cílů a opatření

Realizace těchto cílů a opatření by měla přispívat k postupnému naplňování vizí sestavených v předchozích krocích tvorby strategie.

Bylo vytvořeno deset tématických oblastí a v nich byly definovány strategické cíle a návrhy opatření. Protože jde o poměrně dlouhý a konkrétní zaměřený text, uvedu návrhy opatření (pro ilustraci) pouze u prvního okruhu a u dalších již pouze strategické cíle.

I. Občané mají zájem o své obce a mikroregion Šumavské podhůří a aktivně se účastní na jeho rozvoji

### Strategický cíl

### Návrh opatření

#### **1) Cílevědomé budování občanské identity, sounáležitosti, pospolitosti a občanského uvědomění.**

- a) *Vypracování komplexního programu osvětové činnosti*
- b) *Založení „Sdružení pro rozvoj mikroregionu Šumavské podhůří,“*
- c) *Vytvoření obecních symbolů a pravidel jejich užívání. Jednotný vizuální styl.*
- d) *Intenzivní propagace jedinečnosti Šumavského podhůří - vnitřní i vnější.*
- e) *Program výchovy dětí a mládeže založený na spolupráci rodiny, školy, obce, spolků, zájmových organizací a církve.*
- f) *Pravidelná neformální setkání občanů mikroregionu Šumavské podhůří Podluží s obcemi mimo tento mikroregion.*

*g) Rozvoj společenských kontaktů občanů mikroregionu Šumavské podhůří s obcemi mimo mikroregion.*

2) Integrace občanů kolem společných zájmů, podpora spolupráce

*a) Podpora vytváření veřejnosoukromých partnerství.*

*b) Aktivizace mládeže ve společenském životě.*

*c) Pořádání pravidelných diskusních setkání občanů, podnikatelů, představitelů samospráv, spolků a institucí.*

*d) Vytvoření systému informování veřejnosti o aktuálních problémech a získávání zpětné vazby.*

3) Program aktivizace občanů, jejich motivace k podnikání a zvyšování zájmu o mikroregion Šumavské podhůří

*a) Osvětová činnost - podpora podnikavosti, motivace*

*b) Výchova k podnikavosti na ZŠ*

*c) Permanentní monitoring požadavků, potřeb a problémů občanů*

4) Široké spektrum kvalitní spolkové činnosti

*a) Podpora zakládání nových spolků odrážejících zájmy občanů*

*b) Popularizace činnosti spolků, osvětová činnost mezi mládeží*

*c) Získávání kvalitních osobností ochotných věnovat se vedení spolků*

*d) Založení „Sdružení spolků„ pro koordinaci činnosti a spolupráci spolků*

5) Trvalé zvyšování vzdí lanostní úrovní , celožitovní vzdí lávání

- a) Založení „Centra pro vzdělávání,, a „Fondu na podporu vzdělanosti,,*
- b) Program motivace občanů a to především mladých lidí ke sebevzdělávání a studiu*
- c) Program pomoci mládeži při výběru vhodného oboru vzdělání*
- d) Program monitoringu vzdělávacích a rekvalifikačních projektů mimo mikroregion Šumavské podhůří, informování občanů a zprostředkování účasti zájemcům*
- e) Osvětový program o výhodách a benefitech vstupu do EU*
- f) Jazykové kurzy*
- g) Zájmové kurzy*
- h) Program proškolení místních lektorů*
- i) Zřízení či zachování alespoň I. stupně základní školy v každé střediskové obci*

6) Komunikace s veřejností a informovanost na vysoké úrovni

- a) Zpracování komplexní komunikační strategie pro mikroregion Šumavské podhůří i a její uvedení do praxe*
- b) Program na podporu masového zavádění moderních technologií*
- c) Zřízení „Informačního centra,, pro mikroregion Šumavské podhůří*
- d) Podpora rozvoje místního zpravodaje*

## **II. Mikroregion Šumavské podhůří - příjemné místo pro život (spokojení občané, krásné obce, dobré podmínky pro plnohodnotné všestranné vyžití)**

- 1) Široká nabídka veřejných služeb
- 2) Výstavba, rekonstrukce a obnova bytového fondu
- 3) Zachování současného rázu obcí, dotváření atmosféry prostředí příjemného vzhledu
- 4) Zázemí pro volný čas a každodenní rekreaci občanů
- 5) Vytváření podmínek pro plnohodnotné kulturní, společenské a duchovní vyžití
- 6) Obnova tradičních morálních zásad, prevence vůči sociálně patologickým jevům
- 7) Zlepšování zdravotního stavu obyvatel
- 8) Propopulační a imigrační politika
- 9) Zajištění bezpečnosti v obcích
- 10) Kvalitní základní školy

## **III. Vysoká podnikatelská aktivita, úspěšné podnikání, nové pracovní příležitosti**

- 1) Podpora sdružování podnikatelů, svépomocného financování a zakládání institucí napomáhajících rozvoji podnikání
- 2) Program podpory zavádění marketingových metod řízení, moderních technologií a nových konkurenceschopných produktů v oblasti řemesel a drobné výroby
- 3) Podpora podnikání v oblasti služeb
- 4) Program pro podporu rozvoje podnikání vytvářejícího nové pracovní příležitosti
- 5) Oprava a následné využití pozemků určených územním plánem k podnikání
- 6) Přehledné konkurenční prostředí

#### **IV. Ekologické, krajinotvorné a konkurenceschopné hospodaření v krajině**

- 1) Komplexní program zvyšování konkurenceschopnosti, podpory organizované produkce zemědělců
- 2) Efektivní, kvalitní a ekologické zemědělské produkce
- 3) Krajinotvorné hospodaření
- 4) Využívání produkčního, přírodního, rekreačního a krajinotvorného potenciálu lesa

#### **V. Čilý cestovní ruch využívající přednosti Podluží (tradice, folklór, vinařství, příroda, ...)**

- 1) Komplexní program organizovaného jednotného místního produktu cestovního ruchu
- 2) Program rozvoje individuální venkovské turistiky
- 3) Kondiční a sportovní turistika
- 4) Podpora a vytváření podmínek pro odbornou přípravu a vzdělávání poskytovatelů služeb v oblasti cestovního ruchu
- 5) Budování gastronomické sítě s jednotnou a zaručenou úrovní poskytovaných služeb
- 6) Postupné vytváření komplexní infrastruktury pro cestovní ruch

#### **VI. Zdravé životní prostředí**

- 1) Veškeré činnosti v mikroregionu Šumavské podhůří jsou realizovány v duchu principů udržitelného územního rozvoje
- 2) Ustavená a cílevědomá péče o životní prostředí
- 3) Nepropustnost aktivit ohrožujících životní prostředí
- 4) Využívání alternativních zdrojů energie



## **VII. Živé tradice**

- 1) Komplexní program zachování a obnovy tradic

## **VIII. Kompletní a kvalitní technická infrastruktura (dobudování ČOV, inženýrských sítí a dopravního propojení)**

- 1) Dobudování chybějících ĚOV
- 2) Dobudování a rekonstrukce inženýrských sítí
- 3) Maximální využívání nabízených možností získání dotací a grantů podporujících budování technické infrastruktury
- 4) Zapojení neveřejných subjektů do procesu financování a realizace projektů na dobudování technické infrastruktury
- 5) Kvalitní komunikace a vyhovující dopravní dostupnost obcí mikroregionu Šumavské podhůří

## **IX. Rozšíření mikroregionu Šumavské podhůří o další obce směrem k Chráňovu (Michalov, Říhov, Kůsov..... Churáňov)**

- 1) Navazování kontaktů s danými obcemi
- 2) Integrace obcí kolem společných zájmů
- 3) Získávání daných obcí pro vstup do sdružení mikroregion Šumavské podhůří

Myslím si, že takto stanovené cíle včetně návrhů opatření jsou poměrně snadno vysvětlitelné občanům, uveditelné do praxe a následně kontrolovatelné, tedy dle mého soudu takové, jaké by měly strategické cíle být.

## ZÁVĚR

Ačkoli je naše společnost, která prošla dlouholetou zkušeností centrální plánované ekonomiky, ještě poněkud alergická na plány všeho druhu, stále více zástupců veřejné správy si uvědomuje, že bez rozumných a srozumitelných plánů rozvoje se neobejdeme. I v případě, že si nepopustíme nutnost plánovat, vysvětlovat a vyhodnocovat činnosti veřejné správy, pak se stejně neobejdeme bez strategických plánů rozvoje v Evropské unii, kde právě takovéto strategie od centrální až po nejnižší úrovni správy jsou jednou z podmínek získávání finančních příspěvků z různých fondů.

Strategické plány na centrální úrovni budou pravděpodobně i v budoucnosti tvořeny spíše „od stolu“ (technokraticky), avšak strategické plány tvořené na regionálních či lokálních úrovních by měly v sobě zahrnovat i marketingové nástroje a postupy (a to jak ve fázi tvorby strategie, jejího vysvětlování občanům i při naplňování těchto plánů). Jedině při zapojení marketingu je dle mého názoru schopna veřejná správa plně postihnout potřeby obyvatel daného území, dokázat danou komunitu aktivizovat a zajistit strategickému plánu širší legitimitu.

Je pochopitelně nutné mít na paměti, že tvorba a naplňování strategických plánů je dlouhodobý proces a není tedy možné spoléhat se na jednorázovou „hurá“ marketingovou akci (a už jde o výzkum, propagaci, PR či jiný marketingový nástroj). S komunitou je zapotřebí neustále pracovat. Proto by podle mého názoru měla ruku v ruce se strategií rozvoje vznikat i komunikační strategie, nebo-li pouze, když se marketing stane nedílnou součástí strategického plánu, bude jeho využití při tvorbě a prosazování strategie smysluplné a přinese dobré výsledky.

Domnívám se, že stanovené cíle se mi podařilo takto koncipovanou prací splnit, ačkoli jsem si vědom širšího tohoto tématu, a tedy i možných čtených doplnění a zpřesnění této práce. Myslím si ale, že plně odpovídá rozsahem i obsahem pracím tohoto typu a další rozvádění tématu by vedlo pouze k jeho roztříštění.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Adaměik, S.: Zdroje teorie regionální politiky a regionálního rozvoje, vydala VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ostrava, 1998, 138 stran
- [2] Bárta, V.: Výzkum trhu, vydal Institut odborné výchovy, Praha, vydání první, 1969, 60 stran
- [3] Bernátová, M. - Vaňová, A.: Marketing pre samosprávy I. (Marketing území), vydala Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela a Inštitút rozvoje obcí, miest a regiónov, Banská Bystrica, 2000, 180 stran
- [4] Bernátová, M. - Vaňová, A.: Marketing pre samosprávy II. (Komunikácia s verejnou), vydala Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela a Inštitút rozvoje obcí, miest a regiónov, Banská Bystrica, 1999, 101 stran
- [5] Foret, M.: Komunikace s veřejností, vydavatelství Masarykovy univerzity Brno, Brno, vydání první, 1994, 208 stran
- [6] Foret, M.: Marketingová komunikace, vydavatelství Masarykovy univerzity Brno, Brno, vydání druhé, rozšířené, 1997, 157 stran
- [7] Foret, M.: Jak komunikovat se zákazníkem, vydal Computer press, Praha, 2000, 200 stran
- [8] Foretová, V. - Foret, M.: Komunikující místo, vydala Masarykova univerzita v Brně, Brno, 1996, 108 stran

- [9] Hannagan, T., J.: Marketing pro neziskový sektor, český překlad Novotná J., vydal Management press, Praha, 1996, 205 stran
- [10] Hloušek, J. - Tichý, R. - Štogr, J. - Wilson, B.: Posilování rozvoje občanské společnosti v regionech České republiky (sborník dokumentů), vydalo ICN, o. p. s., Praha, 2000, 141 stran
- [11] Horáková, H.: Strategický marketing, vydala Grada Publishing, spol. s r. o., Praha, 2001, 150 stran
- [12] Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi, vydala Grada a. s., Praha, 1992, 368 stran
- [13] Janečková, L - Vašítková, M.: Marketing měst a obcí, vydala Grada Publishing spol. s r. o., Praha, 1999, 184 stran
- [14] Kapr, J. - Šafář Z.: Sociologie nebo zdravý rozum?, vydala Mladá fronta, Praha, vydání první, 1969, 230 stran
- [15] Kotler, P.: Marketing management, vydal Prentice Hall, Inc., vydání sedmé, 1991, český překlad Dolanský V. a kol., vydala Victoria Publishing a. s., Praha, vydání druhé, 1995, 789 stran
- [16] Kulhavy, E.: Skici k marketingu, český překlad Tomek V., vydala Victoria Publishing a. s., Praha, 1993, 140 stran
- [17] Lukáš, Z.: Regionální a strukturální politika EU (Strukturální fondy - uèební text I), vydal Národní vzdìlavací fond, Praha, 2000, 132 stran

[18] Šindler, P.: Regionální rozvoj a regionální politika, vydala Přírodovědecká fakulta Ostravské univerzity, Ostrava, 1998, 85 stran

[19] Toman, P.: Projektové řízení (Strukturální fondy - učební text II), vydal Národní vzdělávací fond, Praha, 2000, 93 stran

[20] Wöhe, G.: Úvod do podnikového hospodářství, český překlad Dvořák, J. a kol., vydalo nakladatelství C.H.Beck, vydání 1., Praha, 1995, 748 stran

[21] Zbořil K. a kolektiv autorů: Kapitoly ze základů marketingu, vydala VŠE v Praze, Praha, dotisk prvního vydání, 1996, 145 stran

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd. a tak dále

ap. a podobně

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats

SBU Strategic Business Unit

BCG Boston Consulting Group

GE General Electric

tzv. tak zvaný

## SEZNAM OBRÁZKŮ

[1] Model BCG

[2] Model GE

[3] Potřeby občana veřejné správy

[4] Proces marketingového řízení ve veřejné správě

[5] Graf è.1 – znalost existence mikroregionu

[6] Graf è.2 – vztah k sousedním obcím a regionům

[7] Graf è.3 – produktivita práce

[8] Graf è.4 – nakládání s odpady

[9] Graf è.5 – získávání informací o zákonech a vyhláškách

[10] Graf è.6 - plesy

[11] Graf è.7 – budování pocitu hrdosti a sounáležitosti

[12] Graf è.8 – jak dlouho žijete v obci

[13] SWOT analýza