

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

**Návrh a praktická realizace marketingové  
komunikace nových regionálních činností  
Centra pro regionální rozvoj České republiky**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Irena NAVRKALOVÁ, DiS.**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin PŘIBYL, Ph.D.

**Znojmo, 2012**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Návrh a praktická realizace marketingové komunikace nových regionálních činností Centra pro regionální rozvoj České republiky* vypracovala zcela samostatně a v závěrečném seznamu použitých zdrojů jsem uvedla všechny využití tištěné i internetové prameny.

Ve Znojmě, dne 1. dubna 2012

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své práce, Ing. Martinu Příbylovi, Ph.D., za podnětné připomínky a odbornou pomoc při vypracovávání bakalářské práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Autor:** Irena PEKOVÁ, DiS.

**Bakalářský studijní program:** Ekonomika a management

**Obor:** Marketing a management

**Název:** **Návrh a praktická realizace marketingové komunikace nových regionálních činností Centra pro regionální rozvoj České republiky**

**Název**  
**(v angličtině):** **Proposal and practical realization of marketing communications of new regional activities in the Center for Regional Development of the Czech Republic**

### **Zásady pro vypracování:**

#### **Cíl práce:**

Cílem práce je navrhnout aktivity vedoucí ke zlepšení stávající marketingové komunikace celostátní soutěže Vesnice roku. Konkrétní návrhy a doporučení by pak měly být prakticky využity v následujícím ročníku soutěže v roce 2012. Součástí doporučení bude i vyčíslení nákladů na realizaci jednotlivých opatření.

#### **Postup práce:**

1. Deskripce dostupných literárních a informačních zdrojů zaměřených na marketingovou komunikaci ve veřejné správě.
2. Určení odpovídajícího cílového segmentu na základě charakteristiky celostátní soutěže Vesnice roku.

3. Sestavení analýzy stávající marketingové komunikace soutěže Vesnice roku.
4. Vlastní průzkum spokojenosti s marketingovou komunikací ročníku 2011.
5. Formulace návrhů a konkrétních doporučení pro zlepšení marketingové komunikace soutěže v budoucnosti, včetně předpokládaného rozpočtu.

**Metody:** Deskripce, analýza, výzkum, vlastní návrhy a doporučení.

**Rozsah práce:** 45–55 stran.

**Seznam odborné literatury:**

1. CLOW, Kenneth E.; BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 496 s. ISBN 978-80-251-1769-9.
2. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 462 s. ISBN 978-80-251-1041-9.
3. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 128 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
4. HORÁKOVÁ, Iveta; ŠKAPOVÁ, Hana; STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
5. Metodický pokyn Centra pro regionální rozvoj ČR *MP-RD01-25 Vesnice roku*. 1. verze ze dne 1. 3. 2011.

**Datum zadání bakalářské práce:** duben 2011


**Termín odevzdání bakalářské práce:** duben 2012

L.S.



Irena PEKOVÁ, DiS.

autor



Ing. Martin PŘIBYL, Ph.D.

vedoucí bakalářské práce



Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je zpracování návrhu rozšíření marketingové komunikace příspěvkové organizace Centrum pro regionální rozvoj ČR v souvislosti s novými regionálními činnostmi delegovanými jeho zřizovatelem. Současně jsou v práci popsány první výstupy z praktické realizace nově navrhovaných propagačních aktivit spojených konkrétně se soutěží Vesnice roku 2011. Bakalářská práce obsahuje dvě hlavní části. Teoretická část vycházející z odborné literatury shrnuje základní pojmy souvztažné s tématem práce. V Praktické části je pak rozsáhle zanalyzován stávající stav marketingové komunikace, na jehož základě jsou následně navrženy změny a doporučení k rozšíření komunikace, a v konkrétních případech popsána i realizace některých uváděných návrhů.

### **Klíčová slova**

Marketingová komunikace, veřejná správa, Centrum pro regionální rozvoj ČR, soutěž Vesnice roku.

## **ABSTRACT**

The subject of this thesis is to extend the drafting of marketing communications for the Centre for Regional Development of the Czech Republic, a non-profit organization, in the context of new regional activities delegated by its founder. At the same time, this work describes the first outputs of the newly proposed practical implementation of promotional activities related specifically to the Village of the Year competition for 2011. The bachelor thesis contains two main parts. The Theoretical part is based on literature summarizing the basic concepts correlative with the theme of the work. In the Practical part, the current state of marketing communication is extensively analyzed on the basis of which proposed changes and recommendations are made in order to enhance communication, and, in specific cases, the implementation of some proposals is described.

### **Key words**

Marketing communication, public administration, Centre for Regional Development of the Czech Republic, Village of the Year competition.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická část .....</b>	<b>12</b>
3.1	Definice marketingu.....	12
3.2	Marketing a jeho vývoj .....	12
3.3	Marketingový mix.....	13
3.3.1	Produkt.....	14
3.3.2	Cena .....	15
3.3.3	Místo .....	15
3.3.4	Propagace.....	15
3.3.5	Rozšířený marketingový mix.....	21
3.4	Marketingová komunikace.....	22
3.4.1	Jednotný vizuální styl (JVS).....	23
3.5	Marketingový plán .....	24
3.5.1	Analýza marketingového prostředí .....	24
3.5.2	Marketingová strategie .....	25
3.6	Marketingový informační systém (MIS).....	26
3.6.1	Marketingový výzkum a průzkum.....	27
3.6.2	Segmentace trhu.....	28
3.7	Veřejná správa.....	29
3.7.1	Organizace veřejné správy.....	31
3.7.2	Regionální rozvoj.....	33
3.7.3	Marketingová komunikace veřejné správy .....	33
<b>4</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>35</b>
4.1	Představení organizace.....	35
4.1.1	Poslání, historie a stávající činnosti organizace.....	35
4.1.2	Regionální členění organizace .....	37
4.1.3	Nové regionální činnosti organizace.....	38
4.2	Představení soutěže Vesnice roku.....	39
4.2.1	Poslání, historie a současnost soutěže.....	39
4.2.2	Organizační zastoupení a kompetence.....	40
4.2.3	Negativa soutěže Vesnice roku.....	41

4.3	Analýza cílových skupin .....	42
4.3.1	Analýza stávajících cílových skupin CRR.....	42
4.3.2	Nově vzniklá cílová skupina.....	45
4.4	Analýza marketingové komunikace .....	47
4.4.1	Analýza stávajících komunikačních aktivit CRR .....	49
4.4.2	Průzkum mezi krajskými tajemníky soutěže Vesnice roku 2011 .....	53
4.4.3	Analýza mediální komunikace soutěže Vesnice roku 2011 .....	54
4.4.4	Souhrnná SWOT analýza marketingového prostředí .....	58
4.5	Návrhy nových marketingových aktivit CRR.....	60
4.5.1	Návrhy na rozšíření marketingové komunikace CRR .....	60
4.5.2	Nové cesty marketingové komunikace CRR .....	63
4.5.3	Náklady spojené s uvedenými návrhy .....	65
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>
6.1	Seznam literatury .....	69
6.1.1	Monografie a knižní publikace .....	69
6.1.2	Články v odborných periodikách.....	70
6.1.3	Statě a příspěvky ve sbornících .....	71
6.1.4	Ostatní zdroje.....	71
6.2	Seznam obrázků .....	72
6.3	Seznam tabulek .....	72
6.4	Seznam grafů.....	72
6.5	Seznam použitých zkratk.....	73
<b>7</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>74</b>



# 1 ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje nejprve na analýzu marketingové komunikace Centra pro regionální rozvoj ČR – jejího stávajícího stavu, a následně na návrh jejích dalších možností rozšíření spojených s delegováním nových regionálních činností.

Centrum pro regionální rozvoj ČR (příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj ČR) do roku 2010 plnilo funkci zejména kontrolního orgánu státní správy zaměřeného na implementaci vybraných dotačních programů Evropské unie. V této roli měla organizace své propagační a komunikační aktivity zaměřeny převážně na relativně úzký cílový segment odborně zasvěcené veřejnosti. Počátkem roku 2011 bylo Centrum pro regionální rozvoj ČR pověřeno personálním zastoupením Ministerstva pro místní rozvoj ČR v krajských hodnotitelských komisích soutěží Vesnice roku a Historické město roku. Tím se organizaci otevřely nové možnosti oslovení širší laické veřejnosti s celorepublikovým dosahem, které by mohly rovněž přispět ke zlepšení veřejného povědomí a pozitivnějšímu vnímání jména této státní kontrolní organizace.

Snaha Centra pro regionální rozvoj ČR o oslovení širšího segmentu a větší propagační komunikaci je plně v souladu s rodícím se trendem „otevřeného“ přístupu veřejné správy. Chápání občana v roli zákazníka státu, státní správy i samosprávy, tak dává prostor aplikovat postupy z privátního komerčního sektoru také na řízení veřejných institucí. Jako příklad je možné uvést věcný záměr zákona o úřednících a zaměstnancích státní správy, který vláda projednávala na podzim 2011: *„Jedním z hlavních důvodů vypracování tohoto záměru zákona je dosažení stabilizace a profesionalizace veřejné správy. Zároveň má zákon zajistit její odpolitizování a větší otevřenost a prostupnost.“*<sup>1</sup>

Management veřejné správy a spolu s ním i management regionálního rozvoje zaznamenává v České republice v posledních cca 10 letech snahu se stále více přibližovat managementu soukromých firem. Ekonomická a částečně i politická situace nutí státní

---

<sup>1</sup> OSÚCH, Jan. *Veřejná správa má být otevřenější s profesionálnějšími úředníky*. Moderní obec [on-line], vydavatelství Economica, 30. 8. 2011 (poslední aktualizace 30. 8. 2011 10:43, citováno 1. 4. 2012). Dostupný na: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-52708020-verejna-sprava-ma-byt-otvorenejsi-s-profesionalnejsimi-uredniky>.

instituce věnovat větší pozornost hospodárnosti a efektivnosti vynakládaných finančních prostředků. Rozmach informačních technologií zase usnadňuje daňovým poplatníkům přístup k údajům o využití peněz „svěřených“ státu. A v neposlední řadě tlak médií či aktivistických zájmových skupin přispívá k postupné přeměně veřejné správy z uzavřené a byrokratické na otevřenou a komunikující. Původní pouze jednostrannou komunikaci tak musí veřejná správa nahradit komunikací dvojstrannou a naučit se tak přijímat zpětnou vazbu od občanů – svých zákazníků.

V tomto ohledu není Česká republika v Evropě ani ve světě žádnou novátorskou výjimkou. V posledních přibližně třiceti letech dovedl zejména ve Velké Británii a v USA rychlý vývoj veřejné správy k vytvoření nových koncepcí typu New Public Management.

Rozhodujícím impulzem pro rozvoj nových koncepcí řízení veřejné správy v České republice byl jednak rok 2000, kdy došlo k decentralizaci státní správy a posílení regionálních orgánů, a pak také rok 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. S těmito mezníky je spojen rovněž zvýšený zájem o regionální rozvoj a jeho management.

Regionální politika, jejíž počátky je možno nalézt opět ve Velké Británii, se zaměřuje především na koncepci regionálního rozvoje. Pro Českou republiku může být dobrým příkladem kvalitního managementu regionálního rozvoje (regionálního managementu) zejména Švýcarsko, Rakousko a Německo. Jde ovšem o poměrně novou disciplínu, jejíž vývoj je vždy přizpůsobován vnitřním i vnějším podmínkám dané země. V České republice se však kvalitní strategie regionálního managementu teprve hledá...

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je analyzovat marketingovou komunikaci Centra pro regionální rozvoj ČR a zaměřit se na její další možnosti spojené s delegováním nových regionálních činností. Cílem je dále navrhnout nové a rozšiřující způsoby propagace a komunikace této příspěvkové organizace Ministerstva pro místní rozvoj ČR vůči nově vzniklé cílové skupině a také popsat první praktické realizace těchto návrhů.

Nové regionální činnosti, kterými bylo Centrum pro regionální rozvoj ČR pověřeno v lednu 2011, zahrnovaly mimo jiné i personální zastupování Ministerstva pro místní rozvoj ČR v celostátních soutěžích Vesnice roku a Historické město roku. Vzhledem k časovému vymezení obou soutěží byla praktická část bakalářské práce věnována prioritně soutěži Vesnice roku – ročníku 2011, který probíhal v období od března do září 2011. Načasování druhé soutěže, Historické město roku 2011, se bohužel překrývalo s termíny odevzdávání bakalářské práce, a proto tato drhá soutěž nemohla být dostatečně důkladně zmapována a osobně zhodnocena.

Od ledna 2011 zastávají vybraní zástupci Centra pro regionální rozvoj ČR funkci tajemníků a hodnotitelů jednotlivých krajských kol obou soutěží. V úloze tajemníka Středočeského a Libereckého kola soutěže Vesnice roku 2011 a zároveň v roli centrálního koordinátora na pozici vedoucího Oddělení národních programů a dotací se ocitá autorka této práce. Má tak možnost přímé konfrontace v terénu a zároveň téměř neomezený přístup k potřebným informacím a údajům.

Pro potřeby Centra pro regionální rozvoj ČR (plynulé převzetí všech kompetencí a zodpovědnosti, koordinace s ostatními subjekty...) je autorkou zpracovávána podrobná metodika, která je uplatněna rovněž v praktické části této bakalářské práce. Její součástí je i sestavení analýzy marketingové komunikace Centra pro regionální rozvoj ČR v rámci soutěže Vesnice roku. Východiskem pro analýzu jsou jednak neformální rozhovory s vybranými starosty obcí oceněných v předchozích ročnících soutěže, dále vlastní dotazníkový průzkum mezi všemi krajskými tajemníky a také vlastní analytické zpracování monitoringu médií za celý rok 2011 dodávaného souhrnně externí mediální agenturou. Na základě analýzy stávající marketingové komunikace a charakteristiky soutěže Vesnice

roku pak bude určena odpovídající nově vzniklá cílová skupina a formulovány návrhy a konkrétní doporučení pro zlepšení a rozšíření komunikace v budoucnosti. Součástí doporučení bude i předpokládaný odhad nákladů na realizaci jednotlivých opatření. To bude ctít zásadu minimálních nákladů, neboť Centrum pro regionální rozvoj ČR nedostalo na propagační a komunikační aktivity nových regionálních činností žádné finanční prostředky nad rámec svého standardního ročního rozpočtu. Některé návrhy a doporučení se podařilo zrealizovat již v průběhu roku 2011 a budou proto v Praktické části této práce také popsány. Další návrhy a doporučení by pak měly být v organizaci prakticky využity v dalších ročnících soutěže.

Následující Teoretická část bakalářské práce obsahuje sumarizaci a deskripci teoretických poznatků v oblasti marketingu, marketingové komunikace a veřejné správy z dostupných literárních a informačních zdrojů.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

Obecné téma bakalářské práce zní **Využití marketingové komunikace ve veřejné správě**. Teoretická část této práce se proto zaměřuje zejména na představení pojmů marketing, marketingová komunikace a veřejná správa. Autorka zde shrnuje odborné poznatky, které osobně považuje za důležitý teoretický základ pro zpracování konkrétních návrhů a doporučení v navazující Praktické části této práce.

### 3.1 Definice marketingu

Formální definice marketingu, tak jak ji v roce 2004 stanovila Americká marketingová asociace (American Marketing Association), zní: *„Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií.“*<sup>2</sup>

Obecně marketing představuje souhrn činností a opatření, díky nimž se snažíme zvýšit svou pravděpodobnost úspěšnosti na trhu a dosáhnout na něm svých cílů.<sup>3</sup>

Autorka této práce se nejvíce ztotožňuje s definicí marketingu podle KOTLERA: *„Marketing je uměním a vědou o tom, jak vybírat cílové trhy a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztahy.“*<sup>4</sup>

### 3.2 Marketing a jeho vývoj

Původ marketingu lze vyvodit ze skutečnosti, že lidé jsou sumou potřeb a přání. Ty vytvářejí v lidech pocity nespokojenosti, které je vedou ke snaze získat právě to, co ony

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 43.

<sup>3</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 8.

<sup>4</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 12.

přání a potřeby uspokojí.<sup>5</sup> Tuto myšlenku pak výstižně doplňuje KOTLER: „*Úlohou marketingu je vytušit dosud neuspokojené potřeby lidí a vytvořit nová a atraktivní řešení.*“<sup>6</sup>

Dále podle KOTLERA **prošel marketing od svých počátků značným vývojem**. Prvotní postavení – jen jako součást ekonomie – dávalo marketingu zaměření pouze na reklamu a osobní prodej. Postupně došlo k osamostatňování marketingu a uvědomování si nutnosti znalosti zákazníků a jejich potřeb. **Stanovení 4P** {produkt (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace (Promotion)} znamenalo přípravu na tržní nabídku, **stanovení 4C** {zákaznická hodnota (Customer Value), zákaznickovy náklady (Customer Costs), zákaznickovo pohodlí (Customer Convenience) a komunikace se zákazníkem (Customer Communication)} pak přineslo lepší znalost zákazníka. Následovalo mínění, že 4P musí předcházet strategii – nejlépe podle zkratky **STP** {segmentace (Segmentation), zacílení (Targeting) a umístění (Positioning)}. Díky tomu si marketingoví pracovníci uvědomili, že mohou operovat na **4 tržních úrovních**: na hromadném (masovém) trhu, tržním segmentu, tržním výklenku (mezeře na trhu) anebo přímo s individuálním zákazníkem. Postupně se tak „z marketingu stal celý soubor dovedností potřebných k zvládnutí úrovně, načasování a složení poptávky.“<sup>7</sup>

Podle KOTLERA se také marketing původně soustředil spíše na získávání nových zákazníků než na snahu o udržení si stávajících. V současnosti kladou společnosti větší důraz na opatrování věrných zákazníků a budování dlouhodobých vztahů právě s nimi.<sup>8</sup> Dodává současně, že „*jádrem marketingového přístupu je především znalost zákazníka.*“<sup>9</sup>

### 3.3 Marketingový mix

„*Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P:*

---

<sup>5</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 16.

<sup>6</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 10.

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 13.

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 38-39.

<sup>9</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 5.

výrobek (*Product*), cena (*Price*), místo (*Place*) a propagace (*Promotion*)“, uvádí KOTLER.<sup>10</sup> Vzhledem k zaměření této práce autorka věnuje v Teoretické části větší prostor pouze čtvrté oblasti – propagaci.

FORET pak považuje Marketingový mix za **nejdůležitější nástroj marketingového řízení** s tím, že jeho úspěšnost závisí na správném „namixování“ a vzájemné kombinaci jednotlivých položek – vždy s ohledem na cílové zákazníky. Šatný poměr jednotlivých marketingových „ingrediencí“ nebo protěžování pouze jedné z nich na úkor druhých, obvykle úspěchy nepřináší.<sup>11</sup>

### 3.3.1 Produkt

*„Podle definice Americké marketingové asociace je za produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků.“<sup>12</sup>*

Hlavní užitek, hodnota, kterou je produkt schopen zákazníkům poskytovat, je obsažena v **jádro produktu**. Ten obklopuje tzv. **reálný (vlastní) produkt** představující způsobilost plnit požadované funkce a kvalitu včetně životnosti, spolehlivosti, přesnosti, funkčnosti, ovladatelnosti, designu, obalu apod. Na produkt reálný pak navazuje **produkt rozšířený**, který zahrnuje tzv. rozšiřující faktory, poskytující zákazníkovi určitou konkrétní vnímanou výhodu – doprovodné služby či servis (např. doprava k zákazníkovi, instalace a uvedení do provozu, poradenství, aktualizace, opravy a údržba atd.<sup>13</sup>

FORET přitom upozorňuje, že v dnešní době, kdy na trhu převládá silné konkurenční prostředí, rozhoduje o zájmu zákazníka právě rozšířený produkt. Vlastnosti vlastního produktu (zejména kvalita a design) bývají vcelku vyrovnané, a tak se klíčovou hodnotou při rozhodování o koupi stávají doprovodné služby, servis či bonusy.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 69.

<sup>11</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 83.

<sup>12</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 87.

<sup>13</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 89.

<sup>14</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 89.

### 3.3.2 Cena

„Cenou se v marketingovém mixu rozumí to, co požadujeme za nabízený produkt. Je vyjádřením jeho směnné hodnoty,“ uvádí FORET a dodává, že oproti všem ostatním prvkům marketingového mixu, je cena jediným zdrojem příjmů. Produkt samotný, jeho distribuce i propagace pak představují pro organizaci už v podstatě pouze výdaje.<sup>15</sup>

### 3.3.3 Místo

FORET také uvádí, že „*Místo (Place) v marketingovém mixu chápeme jako proces distribuce produktu z místa jeho vzniku (výroby) do místa prodeje zákazníkovi.*“ Dále uvádí, že její hlavní cíl představuje snahu umožnit zákazníkovi získat požadované produkty na místě pro něj dostupném, v čase pro něj vyhovujícím a v množství pro něj potřebném. K překonávání těchto prostorových, časových a vlastnických bariér slouží distribuční cesty (distribuční kanály).<sup>16</sup>

**Distribuci** je možné rozdělit na **přímou** a **nepřímou**. Ve druhém případě vstupuje mezi výrobce a zákazníka ještě další zprostředkovatel – jeden nebo i více.<sup>17</sup>

### 3.3.4 Propagace

„*Prostřednictvím propagace sděluje podnik zákazníkům, obchodním partnerům i klíčovým veřejnostem (stakeholders) informace především o svých produktech, jejich cenách i místech prodeje. Při této činnosti, která se také označuje jako komunikační mix, resp. marketingová komunikace, se v současnosti používají kromě již zmíněné reklamy také další nástroje, jako je podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej a direct marketing (přímý marketing).*“<sup>18</sup>

Samotné **formy komunikace** je v rámci komunikačního mixu možné rozdělit na osobní a neosobní. **Osobní formu** reprezentuje zejména osobní prodej. **Neosobní formy** zastupuje reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations či sponzoring. Určitou

---

<sup>15</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 95.

<sup>16</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 103.

<sup>17</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 104-105.

<sup>18</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 113.



kombinací osobní i neosobní formy pak představují veletrhy a výstavy. Je důležité zmínit, že každý z uvedených nástrojů marketingové komunikace má určitou funkci vhodnou pro konkrétní cílový segment a žádný z nich nelze opomíjet. Současně je pro zvýšení účinnosti komunikačního mixu důležité jednotlivé nástroje vzájemně doplňovat a jejich efekt tak stupňovat.<sup>19</sup> Srovnání osobních a neosobních forem komunikace názorně ukazuje následující Tabulka č. 1.

**Tabulka 1: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace**

DRUH KOMUNIKACE	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
<b>OSOBNÍ</b>			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	Náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
<b>NEOSOBNÍ</b>			
Reklama	Relativně levná na kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	Značně neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku
Podpora prodeje	Může být nákladná	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Přímý marketing	Nízké náklady na jeden kontakt	Efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí	Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich pravidelná aktualizace
Public relations	Relativně levné, hlavně publicita; jiné PR akce nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak častá	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	Publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace

Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 44.

Každý z propagačních nástrojů má své výhody i nevýhody. „Proto by mělo být snahou jednotlivé nástroje kombinovat a snažit se tak posílit jejich vzájemné působení. Cílem by mělo být dosáhnout jejich maximálního komunikačního účinku, jak o to v současnosti

<sup>19</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 42.

*usiluje integrovaná marketingová komunikace, označovaná zkráceně jako IMC – anglicky Integrated Marketing Communication.*“<sup>20</sup>

**Propagační nástroje** bývají rozdělovány na nadlinkové a podlinkové. **Nadlinkové** (také ATL, z anglického Above the line), označují nástroje, které jsou zatížené finančními částkami za placenou reklamu zejména v hromadných sdělovacích prostředcích. Naproti tomu **podlinkové** (BTL, z anglického Below the line) představují propagační nástroje nezatížené finančními náklady, jakými jsou např. podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej nebo stále důležitější PR.<sup>21</sup>

Snad nejstarším a nejznámějším nástrojem propagace je **reklama**. Je vždy jednosměrná, neosobní a hlavně finančně nákladná. Představuje účelové sdělení zákazníkům (stávajícím i potenciálním) prostřednictvím různých (předem vytipovaných) médií – hromadných sdělovacích prostředků.<sup>22</sup>

Poněkud cyničtěji popisuje reklamu humorista a pedagog Stephen Leacock: „*Reklamu můžeme definovat jako vědu o tom, jak zmrazit lidskou inteligenci na dostatečně dlouhou dobu, aby se na tom dalo vydělat.*“<sup>23</sup>

Oproti tomu PR neboli **Public relations** (vztahy s veřejností) nemusí být finančně nákladné vůbec. „*Public relations can be defined as those activities that the organization undertakes to communicate to its publics which are not paid for directly,*“<sup>24</sup> (PR může být definováno jako všechny aktivity, které organizace podnikne ke svému zveřejnění a které nejsou bezprostředně placeny = vlastní překlad) uvádí DOYLE.

KOTLER pro změnu popisuje public relations jako zámek, který má mnoho pokojů. Ty pak nazývá „PR PENCILS“ a do této zkratky pak zahrnuje publikování (Publications), plánované akce (Events), novinky (News), společenskou angažovanost (Community

---

<sup>20</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 119.

<sup>21</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 113.

<sup>22</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 114.

<sup>23</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 109.

<sup>24</sup> DOYLE, Peter. *Marketing, management and strategy*. 2. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998. 465 p. ISBN 0-13-262239-4. p. 283.

Involvement), identifikační nástroje (Identity Tools), lobování (Lobbying) a investice do společnosti (Social Investments).<sup>25</sup>

FORET také zdůrazňuje, že mezi hlavní úkoly PR patří mimo komunikaci samotnou především **vytváření pozitivních vztahů s veřejností** a budování dobrého jména firmy.<sup>26</sup>

*„Definovali jsme public relations (PR, vztahy s veřejností) jako řízenou obousměrnou komunikaci určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti s cílem poznat a ovlivňovat její postoje (veřejné mínění), získat její porozumění a vybudovat dobré jméno a pozitivní obraz daného subjektu v očích veřejnosti. Jedná se o velmi komplexní oblast, sdružující části několika samostatných oborů, jako jsou sociologie, psychologie, žurnalistika, rétorika apod.“<sup>27</sup>*

Autorka této práce se plně ztotožňuje s názorem, který uvádí FORET: *„Vzhledem k tomu, že klíčovou roli hraje pro veřejnou správu místní obyvatelstvo, patří plným právem k jejím nejdůležitějším nástrojům marketingové komunikace public relations.“<sup>28</sup>*

Kvalitu komunikačních reklamních kampaní v České republice hodnotí řada odborných soutěží. V oblasti public relations zde působí již sedmým rokem Asociace Public Relations Agentur (APRA), která každoročně vyhlašuje tzv. **Českou cenu oceňující nejlepší PR projekty nebo jejich části**. Stále se rozrůstající počet soutěžních kategorií zahrnuje už i nekomerční sféru a veřejný sektor, tedy oblast zahrnující státní správu, neziskové organizace, municipality apod.<sup>29</sup> Svědčí to mimo jiné i o výše uvedeném tvrzení, že právě PR a práce s veřejností je pro státní správu a veřejný sektor klíčová.

Je přitom zajímavé, že reklama i public relations využívají takřka stejná média, vyžadují srovnatelnou systematickou přípravu a soustavnost, pracují se shodnými cílovými

---

<sup>25</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 63.

<sup>26</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 115.

<sup>27</sup> PŘÍKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 106.

<sup>28</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9. s. 366.

<sup>29</sup> HUBEROVÁ, Monika. *Uzávěrka pro přihlášky do České ceny prodloužena*. Marketing & media [on-line], vydavatelství Economia, 11. 4. 2012 (poslední aktualizace 12. 4. 2012 09:11, citováno 15. 4. 2012). Dostupný na: < <http://mam.ihned.cz/c1-55378160-uzaverka-pro-prihlasky-do-ceske-ceny-prodlouzena>>.

skupinami a snaží se o posílení dobré image podniku. Ani jedna se neobejde se bez kreativity, marketingového plánování či marketingového výzkumu. Zatímco ale public relations působí na širší veřejnost, cílem reklamy je zasáhnout vždy konkrétní tržní segment, tedy užší cílovou skupinu. Reklama také usiluje o zvýšení prodeje v co možná nejkratším čase, ale u public relations jde spíše o dlouhodobé zájmy.<sup>30</sup>

KOTLER zároveň upozorňuje, že PR kampaň v konečném důsledku stojí obvykle méně a navíc může dosáhnout mnohem trvalejšího účinku. Jde však o mnohem delší a systematictější proces než u reklamní kampaně. Je zapotřebí značné vynalézavosti ve využití jednotlivých komunikačních nástrojů, aby se o produktu „začalo mluvit“ spontánně mezi zákazníky.<sup>31</sup>

Porovnání jednotlivých základních charakteristik reklamy a public relations je přehledně uvedeno v následující Tabulce č. 2.

**Tabulka 2: Srovnání reklamy a PR**

Charakteristiky	Reklama	Public relations
Zaměření činnosti	Prodej zboží, služeb, idejí	Změna postojů
Prostředky komunikace	Média	Komplex komunikačních prostředků
Forma komunikace	Monolog	Dialog
Vztahy k médiím	Nákup času a prostoru	Snaha o získání vlivu v médiích
Kontrola mediálního sdělení	Přesná kontrola obsahu i načasování	Relativně nízká kontrola
Důvěryhodnost sdělení	Relativně nízká	Relativně vysoká
Adresát	Reálný nebo potenciální zákazník	Veřejnost, resp. parciální veřejnost
Časový horizont	Krátkodobý	Dlouhodobý
Hodnocení	Existují zavedené techniky	Relativně omezené metody

Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 108.

<sup>30</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 107.

<sup>31</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 106-107.

Podle KOTLERA je ale v současné době zbytečně **nadhodnocen vliv reklamy a podceňovány možnosti a dosah PR** (public relations). „*Roste deficit času a pozornosti zákazníka. PR mají lepší šanci sdělení prosadit. A navíc takové sdělení může působit více neotřele a důvěryhodněji.*“<sup>32</sup> Dále uvádí, že všudypřítomnost reklamy naučila zákazníka reklamní sdělení vytěšňovat a nevěnovat jim pozornost. Proto je nutné se zaměřit na jiné a nové způsoby oslovení zákazníka a získání jeho pozornosti. Větší vliv v budoucnu bude proto mít podle KOTLERA právě PR a buzz marketing; rozmach jistě zaznamená využití internetu a digitálních technologií. Díky rostoucím a častějším dopravním zácpám pravděpodobně dojde i k posílení vlivu rozhlasové reklamy. KOTLER dále předpokládá, že dojde k poklesu reklamního vlivu v novinách (snižování jejich tištěných nákladů a nahrazování internetovým zpravodajstvím) i v televizi (sledovanost obecně klesá, roste počet stanic a tím i roztříštěnost pozornosti zákazníka). Naopak přesně zacílené časopisy, které si vybudují stálý okruh věrných zákazníků, budou velmi dobrým způsobem oslovení konkrétní skupiny zákazníků.<sup>33</sup>

**Celosvětový trend snižování tištěných nákladů periodického tisku** se v posledních letech projevuje i v České republice. Podle ověřovaného nákladu tisku (ze zdrojů ABC ČR a OMD Czech) zaznamenala v rozmezí let 2006–2010 Unie vydavatelů pokles nákladů nejen u novin, ale i u časopisů, a to všech druhů a žánrů.<sup>34</sup> Rovněž vývoj čistých inzertních příjmů vydavatelů periodického tisku v ČR začal po dosažení svého maxima v roce 2007 výrazně klesat (viz graf v Příloze č. 1).<sup>35</sup>

V současnosti představují sdělovací prostředky pro veřejnost hlavní zdroj informací. Mají tak zásadní vliv na utváření veřejného mínění. Proto se do popředí zájmu organizací dostává tzv. **media relations**, příp. **press relations**, tedy vztahy s médii. Jde o budování důvěry a komunikačních vazeb se zástupci konkrétních sdělovacích prostředků s cílem pravidelného uveřejňování potřebných informací a posilování publicity.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s ISBN 80-251-0518-0. s. 63.

<sup>33</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s ISBN 80-251-0518-0. s. 59-69.

<sup>34</sup> *Ročenka Unie vydavatelů 2011*. Vydala Unie vydavatelů. Praha, 2011. 170 s., s. 82-101.

<sup>35</sup> *Ročenka Unie vydavatelů 2011*. Vydala Unie vydavatelů. Praha, 2011. 170 s., s. 139.

<sup>36</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 111.

„Mediální strategie (media strategy) je **proces analýzy a výběru médií** pro reklamní a propagační kampaň... Typický mediální plán obsahuje následující prvky: marketingová analýza, reklamní analýza, mediální strategie, rozpis médií, odůvodnění a shrnutí.“<sup>37</sup>

Tím nejdůležitějším rozhodnutím v reklamní strategii je, která konkrétní média organizace využije pro přenos reklamních sdělení. Reklamní prostředky se obvykle porovnávají z hlediska jejich jednotlivých silných a slabých stránek. V reklamní praxi se obvykle tyto prostředky dělí na **elektronická média** (rozhlas, televize, kino a internet) a **klasická média** (noviny, časopisy, outdoor a indoor média).<sup>38</sup> Konkrétně viz tabulka v Příloze č. 2.

Při procesu plánování propagace pak DOYLE<sup>39</sup> rozlišuje celkem **4 druhy časování** (vlastní překlad): nepřetržité, souvislé (Continuous), koncentrované, soustředěné (Concentrated), nepravidelně poletující (Flighting) a pulsující, rytmické (Pulsing).

### 3.3.5 Rozšířený marketingový mix

„Marketingové struktury STP {segmentace (Segmentation), zacílení (Targeting) a umístění (Positioning)} a 4P nám pomáhají s analýzou a plánováním každého trhu, výrobku i služby. Každý trh má samozřejmě své specifické vlastnosti a obvykle vyžaduje i jiné náměty a nástroje. Například pracovníci marketingu služeb musí při rozvíjení svých marketingových plánů věnovat velkou pozornost dalším třem P {zaměstnanci (Personel), postup (Process) a reálný důkaz (Physical evidence)}.“<sup>40</sup>

Nejčastěji doplňovaným pátým „P“ bývají lidé (People) u služeb, které mají svůj vlastní nezměnitelný charakter. Rovněž v oblasti cestovního ruchu je marketingový mix rozšiřován až na 8P, kdy kromě již zmíněných „people“ přibývá dále tvorba nabídkových balíčků (Packaging), tvorba společných programů (Programming) a partnerství (Partnership).<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> CLOW, Kenneth, E.; BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9. s. 221-222.

<sup>38</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 71.

<sup>39</sup> DOYLE, Peter. *Marketing, management and strategy*. 2. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998. 465 p. ISBN 0-13-262239-4. p. 275.

<sup>40</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 10.

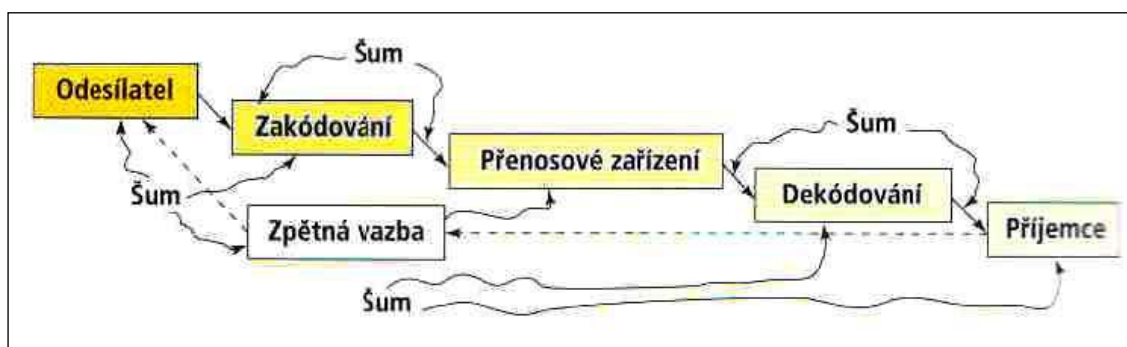
<sup>41</sup> FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu*. 1. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. 120 s. ISBN 978-80-903914-3-7. s. 41-42.

### 3.4 Marketingová komunikace

„Komunikaci lze definovat jako vysílání, přijímání a zpracování informací.“<sup>42</sup> Takto strohá definice ale není zcela dostačující a je zapotřebí ji doplnit: „Ideálním stavem procesu komunikace je bezchybné přenesení od autora na místo určení a zde správné pochopení.“<sup>43</sup>

Komunikační proces však **narušují tzv. šumy**, které brání ve správném přenosu sdělení a jejich očekávanému pochopení. Omezují rozsah, zkreslují význam, potlačují schopnost příjemce identifikovat sdělení. Důsledky mohou být pro organizaci velmi nebezpečné. Aby se předešlo těmto zkreslením, resp. aby se ověřila kvalita komunikačního přenosu, je zapotřebí využívat princip zpětné vazby.<sup>44</sup>

**Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu**



Zdroj: CLOW, Kenneth, E.; BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9. s. 6.

„Marketingová komunikace je spojená s pojmem komunikační proces, což znamená přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci.“<sup>45</sup> Tento přenos sdělení je uskutečňován pomocí **komunikačních kanálů**. Správně zvolené komunikační kanály jsou účinnou podporou sdělení, nesprávně zvolené jsou jeho destrukcí. Řízené kanály jsou kontrolované organizací samotnou, oproti tomu neřízené komunikační kanály nemůže organizace téměř vůbec ovlivnit.<sup>46</sup>

<sup>42</sup> CLOW, Kenneth, E.; BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9. s. 6.

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich; a kol. *Management*. 1. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. s. 519.

<sup>44</sup> BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich; a kol. *Management*. 1. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. s. 521-522.

<sup>45</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 21.

<sup>46</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 24.

BARAN dále uvádí, že „do tvorby strategie komunikácie zahrňujeme tri kategórie navzájom prepojených úvah a rozhodnutí. Týkajú sa: cieľov a cieľových skupín, orientácie komunikácie a použitie médií.“<sup>47</sup>

Jak uvádí DOYLE, jsou **hlavní důvody komunikace se zákazníkem** především snaha informovat (Inform), přesvědčit (Persuade), představit svou tvorbu (Image Creation) a posílit či upevnit své postavení (Reinforcement).<sup>48</sup>

Podle FORETA představuje **komunikace s vnitřním** (interním) **prostředím** podniku (tzv. směrem dolů) působení na vlastní zaměstnance tak, aby měli k firmě kladný vztah, ztotožňovali se s firemními zájmy a cíli, hovořili o firmě jen pozitivně (pracovně i soukromě). Je součástí tzv. interního marketingu, jehož hlavním cílem je trvalé posilování loajality všech pracovníků podniku. Zahrnuje např. vydávání firemního magazínu, výkonnostní zaměstnanecké soutěže spojené s odměňováním, zaměstnanecké benefity a prezenty nebo pořádání akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Naproti tomu „**komunikací s vnějším prostředím**, tedy tzv. „směrem ven“ se firma zase snaží budovat dobré vztahy se svým okolím, tj. s místními obyvateli, kontrolními a správními orgány a také s různými společenskými, kulturními, sociálními a sportovními organizacemi, tiskem, rozhlasem, televizí atd. Správně prováděná činnost v oblasti public relations tedy přispívá k budování a udržování dobré image podniku.“<sup>49</sup>

### 3.4.1 Jednotný vizuální styl (JVS)

Jednotný vizuální styl představuje **společně uznávané a používané grafické symboly a znaky reprezentující organizaci**. Ty bývají zakotveny v grafickém design manuálu, který vymezuje jejich obecné využívání. Musí však být zpracován na základě hluboké znalosti organizace, jejího poslání, strategie i cílů, musí však také podporovat firemní kulturu a identitu.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> BARAN, Dušan. Marketingová komunikácia samosprávy s verejnosťou. In *Zborník z medzinárodného vedeckého seminára Komunikácia samospráv s verejnosťou*. Banská Bystrica: Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov – Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela, 2000. 156 s, od s. 43-47. ISBN 80-8055-408-0. s 44.

<sup>48</sup> DOYLE, Peter. *Marketing, management and strategy*. 2. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998. 465 p. ISBN 0-13-262239-4. p. 249-250.

<sup>49</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 116.

<sup>50</sup> FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu*. 1. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. 120 s. ISBN 978-80-903914-3-7. s. 25.



K jednoznačné identifikaci organizace tak slouží například značka či logo organizace, firemní barvy a grafické symboly, dress code, vizuál propagačních předmětů a tiskových materiálů, webové stránky, ale i architektura budov, zejména jejich interiér. Vše by mělo působit jednotně a vycházet z design manuálu – závazné podnikové směrnice.<sup>51</sup>

**Značkou** organizace se rozumí jak její jméno, tak specifický grafický symbol a jeho barevnost. Zatímco jméno lze vyslovit či napsat, a to i v různých jazykových mutacích dle cílové zahraniční destinace, grafický symbol má stále stejnou podobu a lze jej jen opsat.<sup>52</sup>

### 3.5 Marketingový plán

„*Marketingový plán se skládá ze šesti kroků: situační analýza, cíle, strategie, taktika, rozpočet a kontrola,*“ uvádí KOTLER a upřesňuje, že během situační analýzy si společnost prověřuje makro síly (ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, technické a technologické) a také všechny okolní hráče (společnost, konkurenty, distributory a dodavatele), a to prostřednictvím souhrnné SWOT analýzy, která je podrobněji popsána v následující kapitole 3.5.1. Podle KOTLERA by však mělo jít správně o TOWS analýzu, protože důležitější pro firmu jsou spíše vnější faktory než vnitřní, na které se podle něj klade v současnosti trochu přehnaný důraz.<sup>53</sup>

#### 3.5.1 Analýza marketingového prostředí

„*K posouzení úrovně a kvality vnějšího a vnitřního prostředí se používá tzv. SWOT analýza... Cílem analýzy je zjistit současný stav, jak na tom daná organizace je, jaké má zdroje a možnosti do budoucna.*“<sup>54</sup> uvádějí KOTRBA a FORET.

Do pojmu **marketingové prostředí** lze zahrnout nejen samotný vlastní trh, ale i řadu dalších faktorů ovlivňujících přímo i nepřímo marketingové možnosti daného místa. Je možné jej rozdělit do dvou skupin: mikroprostředí a makroprostředí.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> KOTRBA, Tomáš; FORET, Miroslav; a kol. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5. s. 72-73.

<sup>52</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 89.

<sup>53</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 71.

<sup>54</sup> KOTRBA, Tomáš; FORET, Miroslav; a kol. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5. s. 52.

FORET<sup>56</sup> charakterizuje **mikroprostředí** jako prostředí vlastního podniku, jeho zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, zprostředkovatelů, veřejnost (hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny, místní obyvatelé) a konkurence. Společnost přitom může toto prostředí sama aktivně měnit a přímou cestou ovlivňovat. Analýza mikroprostředí zkoumá **silné** (S=Strengths) a **slabé** (W=Weaknesses) **stránky organizace**. Oproti tomu **makroprostředí** charakterizuje jako nekontrolovatelné faktory, které organizace sama nemůže téměř vůbec měnit a nemá na ně téměř žádný vliv. Jednotlivé faktory přitom lze vnitřně rozdělit podle metody zvané PESTLEK na politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, legislativní, ekologické a kulturní. Analýza makroprostředí se tak zabývá **příležitostmi** (O=Opportunities) a **hrozbami** (T=Threats) **organizace**.

Souhrnná analýza, nazývaná **analýza marketingového prostředí**, se pak obvykle označuje zkratkou počátečních písmen jako **SWOT analýza**. Bývá základem každé marketingové strategie a marketingového plánu.<sup>57</sup>

### 3.5.2 Marketingová strategie

Na základě objektivní a podrobné SWOT analýzy marketingového prostředí si může společnost určit své marketingové cíle a zvolit vhodnou marketingovou strategii. „*Klíčem k úspěšnému strategickému marketingu je zacílení, umístění a diferenciacce. Společnost musí pečlivě vybrat cílový trh, musí vytvořit jedinečné umístění a musí je umět sdělit.*“<sup>58</sup>

Organizace může zvolit jednu ze tří marketingových strategií: **nediferencovaný marketing** (snaha získat všechny jediným produktem), **diferencovaný marketing** (snaha oslovit odlišné cílové skupiny různými produkty) anebo **koncentrovaný marketing** (snaha zaujmout pouze jediný segment na trhu specifickou produkcí).<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu*. 1. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. 120 s. ISBN 978-80-903914-3-7. s. 43.

<sup>56</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 43-44.

<sup>57</sup> FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu*. 1. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. 120 s. ISBN 978-80-903914-3-7. s. 44.

<sup>58</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 33.

<sup>59</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 37.

„Vůdci s marketingovou přípravou mají tu výhodu, že do společnosti vnášejí způsob myšlení zvenčí-dovnitř namísto myšlení zevnitř-ven. Vůdci s jinou přípravou – výroba, finance apod. – mají tendenci soustředit se na fungování uvnitř organizace a může jim uniknout, že společnost již nestíhá reagovat na změny tržního prostředí.“<sup>60</sup>

### 3.6 Marketingový informační systém (MIS)

„Činnost marketingových pracovníků je závislá na informacích,“<sup>61</sup> říká KOTLER a v současnosti, v době rozmachu internetu a informačních technologií, nezbyvá než jednoznačně souhlasit.

FORETOVI tuto myšlenku rozvádějí: „Veškeré řízení je závislé nejen na schopnostech hodnotit, předvídat a rozhodovat se, ale je ve významné míře podmíněno schopností získávat a analyzovat kvalitní informace. Ke strategickým atributům současné epochy patří právě akcent na informace.“<sup>62</sup> Dále uvádějí, že samotný **marketingový informační systém** přitom sestává jak z lidí a zařízení, tak z procesů sběru, třídění, analýzy, hodnocení a distribuce (předávání) potřebných a včasných informací pro marketingové rozhodování.<sup>63</sup>

„Marketingový informační systém lze obecně definovat jako soubor aktivit podniku, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování,“<sup>64</sup> uvádí FORET a dodává, že správně fungující MIS zahrnuje tři složky:

- **vnitřní MS** (interní informace o aktivitách a zdrojích podniku);
- **vnější MS** (zpravodajství, monitoring situace na trhu a konkurence);
- **marketingový (empirický) výzkum**: zjišťování potřebných dat v terénu (primární výzkum) či od stolu (sekundární výzkum).<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 82.

<sup>61</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 46.

<sup>62</sup> FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu*. 1. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. 120 s. ISBN 978-80-903914-3-7. s. 33.

<sup>63</sup> FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra. *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu*. 1. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. 120 s. ISBN 978-80-903914-3-7. s. 33-34.

<sup>64</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 61.

<sup>65</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 61.

### 3.6.1 Marketingový výzkum a průzkum

„Čas strávený průzkumem terénu je málokdy ztracený,“ poznamenal Sun Tu už ve čtvrtém století př. n. l.<sup>66</sup>

„Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících,“<sup>67</sup> uvádí FORET. Také KOTLER vysvětluje, že marketingový výzkum se původně zaměřoval více na nalezení technik vedoucích ke zvýšení prodeje než na porozumění zákazníkům. V současnosti je však jedním ze základních pravidel marketingu **snaha o porozumění kupujícího**, a to jak v rámci segmentu, tak jako individuálního zákazníka.<sup>68</sup> Dále je podle KOTLERA marketingový průzkum jedním ze základních prvků moderního marketingového myšlení a marketingových praktik.<sup>69</sup>

„Kvalitativní výzkum přináší slovní shrnutí slovních výpovědí na několik málo (ne víc než 10–20) otevřených otázek malého (50 jednotek) a zpravidla nereprezentativního souboru respondentů... Smyslem kvantitativního marketingového výzkumu je naopak vyvodit ze shromážděných informací praktické závěry, které by platily za celý základní soubor.“<sup>70</sup>

Za **objekt výzkumu** považujeme konkrétně vymezený sociálně-ekonomický útvar, tj. koho zkoumáme. K jeho definování lze využít demografické, geografické, ekonomické, sociální, organizační i jiné parametry.<sup>71</sup> **Předmětem výzkumu** je naopak konkrétní marketingový problém, tedy co zkoumáme.<sup>72</sup>

„Základní tři techniky marketingového výzkumu představují dotazování, pozorování a experiment,“<sup>73</sup> uvádí FORET. Nejrozšířenějším je dotazování, které probíhá buď přímo

---

<sup>66</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 49.

<sup>67</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. s. 7.

<sup>68</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 72.

<sup>69</sup> KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0. s. 73.

<sup>70</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 64.

<sup>71</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 63.

<sup>72</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. s. 31.

<sup>73</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. s. 41.

pomocí dotazníku anebo nepřímo pomocí zprostředkovatele (tazatele) zaznamenávajícího odpovědi dotazovaných do záznamového archu.<sup>74</sup>

KOTLER však upozorňuje, že „*při využívání výsledků těchto průzkumů by si podnik měl být vědom možných zkreslení způsobených nízkým počtem odpovědí, špatně formulovanými otázkami nebo chybami v dotazovacím procesu a organizaci průzkumu.*“<sup>75</sup>

Bohužel je odborná literatura, zřejmě vlivem cizojazyčných překladů, nejednotná ve výkladu pojmů „marketingový výzkum“ a „marketingový průzkum“. Pro účely této bakalářské práce bude proto autorka tyto pojmy nadále používat ve smyslu:

- **marketingový výzkum** = soustavná činnost, dlouhodobý proces zjišťování;
- **marketingový průzkum** = krátkodobé či jednorázové zjištění, sonda.

### 3.6.2 Segmentace trhu

KOTLER uvádí, že „*Propagace nemůže být účinná, neupoutá-li pozornost veřejnosti.*“<sup>76</sup> A dodává, že právě „*proto musí marketingoví pracovníci zkoumat, čemu jednotlivé cílové skupiny věnují pozornost. Snaží se přijít na to, jak nejlépe upoutat zákazníka.*“<sup>77</sup>

„*Segmentace trhu (market segmentation) je proces identifikace specifických nákupních skupin, založený na jejich potřebách, postojích a zájmech.*“<sup>78</sup> FORET toto doplňuje: „*Při segmentaci trhu a jeho uspokojení nabídkou jde tedy o analýzu celkového trhu a o následný výběr těch jeho částí, které podnik může obsloužit lépe než konkurence... Výsledek segmentace potom slouží k volbě cílového segmentu, tj. k rozhodnutí, na kterou skupinu zákazníků se zaměříme.*“<sup>79</sup>

---

<sup>74</sup> FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. s. 41-42.

<sup>75</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 73.

<sup>76</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 64.

<sup>77</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 65.

<sup>78</sup> CLOW, Kenneth, E.; BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9. s. 104.

<sup>79</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 77.

Na základě kvalitní segmentace trhu může organizace uplatnit efektivnější přímý (cílený) **marketing** (tzv. direct marketing). Díky němu totiž, na rozdíl od reklamy, oslovuje pouze zákazníky, pro které může být nabídka skutečně zajímavá a přínosná.<sup>80</sup> Také může realizovat tzv. databázový marketing, pokud dokáže od svých zákazníků získat dostatečné informace. Podle KOTLERA však má databázový marketing hned několik problematických bodů. Předně je nutné vědět, jaké konkrétní údaje potřebuje společnost shromážďovat. Pak následuje otázka, jak tyto údaje získat. Třetí problém představuje průběžná aktualizace a doplňování údajů v databázi, a čtvrtým pak samotné využívání získaných údajů. Paradoxem ovšem je, že čím více společnosti získávají údajů o svých zákaznících, aby jim mohly lépe vyhovět, tím více jsou obviňovány z porušování soukromí.<sup>81</sup>

### 3.7 Veřejná správa

*„Veřejná správa je základním pojmem správního práva. Legální definici pojmu 'veřejná správa' v žádném právním předpisu nenajdeme, i když řada právních předpisů ho používá. Např. zákon č. 150/2002 Sb. soudní řád správní nebo zákon č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy,“<sup>82</sup> uvádí HORZINKOVÁ a NOVOTNÝ. Dále uvádějí, že „prostřednictvím veřejné správy se zabezpečují veřejné úkoly a veřejná správa vytváří předpoklady pro jejich realizaci a současně je také uskutečňuje. Podle jednotlivých autorů lze veřejnou správu chápat v materiálním (funkčním) nebo organizačním (formálním) smyslu.“<sup>83</sup>*

Uvádějí také, že se **veřejná správa člení na státní správu, veřejnou samosprávu a ostatní veřejnou správu**. Státní správa, jako organizující a mocensko-ochranná činnost státu, přitom může být vykonávaná přímo (orgány státu či správní úřady) nebo nepřímo subjekty, které mají přenesenou nebo propůjčenou působnost (kraje či obce). Samosprávou je pak právo uspořádat a řídit část veřejných záležitostí ve vlastním zájmu, ve vlastní

---

<sup>80</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6. s. 118.

<sup>81</sup> KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1. s. 21-23.

<sup>82</sup> HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 8.

<sup>83</sup> HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 9.

odpovědnosti, vlastními silami a za vlastní prostředky. Za ostatní veřejnou správu jsou pak považovány instituce, které zabezpečují veřejné úkoly nebo plní veřejnoprávní funkce vedle své další činnosti (např. ČT, ČRo, ČTK).<sup>84</sup>

Veřejnou správu definuje FORET jako instituci, která koordinuje a řídí rozvoj konkrétního místa nebo území. Staví na vzájemné spolupráci samosprávy (volení politici – zastupitelé, poslanci) a správy (úředníci, administrativa). Odlišuje se jak podle úrovně, tak podle velikosti místa či území. Na mikroúrovni zahrnuje obce a města, na meziúrovni kraje či regiony a na makroúrovni státní či nadstátní útvary.<sup>85</sup>

Jak uvádějí KOTRBA a FORET, **liší se veřejný management** (management veřejné správy) **od soukromého**, protože každý z nich má jiné cíle. Zatímco pro soukromý sektor je hlavním (a často i jediným) cílem zisk, má organizace veřejné správy za úkol plnit více veřejně a společensky prospěšných funkcí a její prioritou bývá neziskovost, společenská odpovědnost či rovný přístup. Vývoj posledních let však řízení a vývoj veřejných organizací přiblížil fungování soukromých – komerčně orientovaných organizací. Díky využívání manažerského řízení se tak postupně stírá rozdíl mezi oběma sektory. Důvodem této změny je zejména neustálý tlak na zvyšování efektivnosti, hospodárnosti a účinnosti veřejného sektoru. Občan je tak vnímán veřejnou správou spíše jako klient, resp. zákazník.<sup>86</sup>

Rozdílné a přitom společné prvky veřejného a soukromého sektoru srovnává i WOKOUN a MATES: „*Veřejný a soukromý sektor slouží odlišným druhům sociálních zájmů a odlišným druhům dovedností a hodnot. Pokud jde o dílčí manažeriální funkce a úkoly v jednotlivých organizacích, tyto rozdíly mizejí. Odtud pak vyplývá, že zkušenosti a poznatky obou sektorů jsou přenosné a nemají být odmítány z ideologických důvodů.*“<sup>87</sup> A dodávají, že největší rozdíl mezi oběma typy organizací je v tom, že pro fungování veřejné správy není rozhodujícím motivem zisk.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 14.

<sup>85</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9. s. 220-228.

<sup>86</sup> KOTRBA, Tomáš; FORET, Miroslav; a kol. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5. s. 119.

<sup>87</sup> WOKOUN, René; MATES, Pavel; a kol. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. Praha: Linde Praha, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-547-8. s. 33.

<sup>88</sup> WOKOUN, René; MATES, Pavel; a kol. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. Praha: Linde Praha, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-547-8. s. 55.

Dále uvádějí, že v posledních cca 30 letech prošla veřejná správa poměrně rychlým vývojem vedoucím k vytvoření **nových konceptů řízení veřejného sektoru**. Hlavní příčiny spojují se snahou o zvyšování efektivity a kvality služeb i s orientací na občana jako na zákazníka. Nejvíce těchto nových koncepcí se zrodilo ve Velké Británii a USA a všechny ve větší či menší míře uplatňují prvky soukromého sektoru v sektoru veřejném. Pravděpodobně nejznámější z nich jsou New Public Management (Nové řízení veřejné správy) ve Velké Británii a Reinventing Government (Znovuobjevená vláda) v USA.<sup>89</sup>

DOYLE upozorňuje na nejvýraznější specifikum veřejné správy: „*A public sector organization is one which is controlled by and responsible to a government body rather than to shareholders or members.*“<sup>90</sup> (Veřejnoprávní organizace jsou jediné, které spíše než majitelům/akcionářům nebo členům se zodpovídají a podléhají kontrole vládních orgánů = vlastní překlad).

### 3.7.1 Organizace veřejné správy

Vrcholným orgánem výkonné moci v České republice je **vláda** složená z předsedy vlády, místopředsedů a ministrů. Úkoly vlády jsou vymezeny v Ústavě a konkretizovány v dalších zákonech pro jednotlivé oblasti. Podpůrně se na její činnosti podílejí ministerstva, podpůrné poradní a kontrolní orgány. Vláda řídí, kontroluje a sjednocuje činnost jednotlivých ministerstev a ostatních správních úřadů, řídí a kontroluje také činnost krajských úřadů.<sup>91</sup>

**Ministerstva** jsou ústředním správním úřadem s dílčí věcnou působností. Řídí a kontrolují podřízené správní úřady (např. své příspěvkové organizace, jakou je i Centrum pro regionální rozvoj ČR) a výkon státní správy v oboru své působnosti. Kompetence a působnost ministerstev v oblasti podpory regionálního rozvoje stanovuje tzv. kompetenční zákon (č. 2/1969 Sb.). Přímé kompetence v oblasti regionálního rozvoje má Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a jsou konkrétně stanoveny v § 14.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> KOTRBA, Tomáš; FORET, Miroslav; a kol. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5. s. 120.

<sup>90</sup> DOYLE, Peter. *Marketing, management and strategy*. 2. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998. 465 p. ISBN 0-13-262239-4. p. 375.

<sup>91</sup> HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 32-36.

<sup>92</sup> WOKOUN, René; MATES, Pavel; a kol. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. Praha: Linde Praha, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-547-8. s. 84.



Organizace územní (místní) veřejné správy v ČR jsou krajské úřady, obecní úřady (orgány obcí), pověřené obecní úřady, obecní úřady obcí s rozšířenou působností, újezdni úřady a specializované územní úřady.<sup>93</sup>

„Podle čl. 99 Ústavy se Česká republika člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky.“<sup>94</sup> Základním typem jednotky územní samosprávy je **Obec**. Na základě historických vazeb může být obec povýšena na **Městys**. Městem pak může být obec, která má min. 3000 obyvatel. Zvláštním typem jsou tzv. **Statutární města**, která jsou vyjmenovaná v zákoně, a své specifické postavení má Hlavní město Praha. Obce mohou vzájemně spolupracovat na základě smluv o sdružení a vytvářet např. svazky obcí, mikroregiony apod. Mohou také spolupracovat s obcemi jiných států nebo být členy mezinárodních sdružení místních orgánů.<sup>95</sup>

Nejdůležitějším faktorem pro kvalitní organizaci veřejné správy je podle autorky této bakalářské práce **promyšlená a funkční spolupráce jednotlivých institucí a orgánů**. „*Spolupráce znamená systematické spojení úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Spolupráce může mít dvojí podobu:*

- **součinnosti**, která se projevuje tehdy, když členové skupiny současně pracují na určité části a pak spojí vše dohromady. Úspěšná součinnost vyžaduje zejména neustálou komunikaci a vzájemnou výměnu názorů mezi různými členy týmu, kteří se podílejí na jednotlivých částech úkolu.
- **koordinace**, která spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, tzn. že někteří členové skupiny vykonají první část úkolu a pak teprve mohou pracovat další... Koordinace je z hlediska týmové efektivnosti náročnější, protože nízký výkon nebo chyba kteréhokoliv pracovníka ovlivní podstatně výsledek celkový. Výsledek týmu je tak závislý na výsledku nejslabšího člena. Úspěšná komunikace vyžaduje neustálé sledování slabších – kritických míst a připravenost členů pomoci tam, kde je toho třeba.“<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 53-54.

<sup>94</sup> HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 99.

<sup>95</sup> HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3. s. 99-102.

<sup>96</sup> BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich; a kol. *Management*. 1. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X. s. 622-623.

### 3.7.2 Regionální rozvoj

*„V ČR hovoříme o regionálním rozvoji a politice v posledních zhruba deseti letech. Institucionálně byl regionální rozvoj v ČR poprvé zakotven až zákonem č. 248 z roku 2000. Významným impulsem pro rozšíření myšlenek regionálního rozvoje byla především tvorba a posílení regionálních orgánů (decentralizace státní správy – ustanovení samostatných krajů a nižších regionálních stupňů) a vstup ČR do Evropské unie.“<sup>97</sup>*

Jak uvádějí KOTRBA a FORET, je **regionální management v ČR** zatím vyvíjející se disciplínou, která dosud hledá své místo mezi regionálními vědami. V současnosti se u nás více prosazuje veřejný management, zejména v souvislosti s dalšími fázemi reformy veřejné správy a se snahou přiblížit úřady občanům. *„Regionální management je z hlediska své funkce úzce spjatý především s regionální politikou a regionálním rozvojem. O regionální politice se více hovoří zhruba od druhé poloviny 20. století. Za její kolébku je považována Velká Británie. Primární činností regionální politiky byla od počátku tvorba koncepčních podkladů pro regionální rozvoj... Naproti tomu pojem regionální management nebo také management regionálního rozvoje je poměrně nový; širší diskuse o něm probíhá přibližně posledních 20 let a nejvíce se s ním můžeme setkat v zemích, jako je Německo, Švýcarsko nebo Rakousko.“<sup>98</sup>*

### 3.7.3 Marketingová komunikace veřejné správy

BERNÁTOVÁ uvádí, že *„rozpoznávame dva spôsoby, ako sa chce samospráva prezentovať: buď ako administratívna, byrokratická, alebo zrozumiteľná, priateľská občanom. Prvý typ samosprávy kladie doraz v komunikácii na presnosť pojmov, odbornosť výrazov, úradný jazyk. Prevažuje tu jednostranná komunikácia – od samosprávy k občanom. Druhý typ samosprávy – zameranej na občana – používa v komunikácii také prvky, aby svoju prácu, svoje služby a aktivity priblížila občanom, aby bola občanom zrozumiteľná. Používa dvojstrannú komunikáciu.“<sup>99</sup>*

---

<sup>97</sup> KOTRBA, Tomáš; FORET, Miroslav; a kol. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5. s. 115.

<sup>98</sup> KOTRBA, Tomáš; FORET, Miroslav; a kol. *Základy managementu*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5. s. 116.

<sup>99</sup> BERNÁTOVÁ, Magdaléna. Prezentácia aktivít a služieb samosprávy prostredníctvom tlačenej materiálov. In *Zborník z medzinárodného vedeckého seminára Komunikácia samospráv s verejnosťou*. Banská Bystrica: Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov – Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela, 2000. 156 s, od s. 103-110. ISBN 80-8055-408-0. s. 106.

Na příkladu rozsáhlého projektu nazvaného „Komunikující město“ z druhé poloviny 90. let FORET dokládá už určitý znatelný posun ve veřejné komunikaci státní správy. Uvádí stále se prohlubující zájem vedení měst a obcí o názory občanů i návštěvníků i snahu o zlepšení informovanosti veřejnosti.<sup>100</sup>

Pokusíme-li se shrnout **smysl marketingové komunikace veřejné správy**, dojdeme k závěru, že podstatou komunikace veřejného sektoru by mělo být nepřetržité vysvětlování všech svých aktivit veřejnosti (daňovým poplatníkům), objasňování způsobů a smysluplnosti vynakládání finančních prostředků, ale také seznamování s budoucími záměry či plánovanými aktivitami, a to včetně sledování zpětné vazby.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> FORET, Miroslav. *Komunikaci s občany zlepšíte, pokud znáte jejich názor*. Moderní obec [on-line], vydavatelství Economia, 5. 5. 2011 (poslední aktualizace 5. 5. 2011 15:52, citováno 1. 4. 2012). Dostupný na: <<http://moderniobec.ihned.cz/c1-51749130-komunikaci-s-obcany-zlepsite-pokud-znate-jejich-nazory-1>>.

<sup>101</sup> ČEPELKA, Oldřich; JILEMNICKÁ, Jitka; SOCHŮREK, Jan. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. 1. Liberec: Nadace Omega, 1997. 251 s. ISBN 80-902376-0-6. s. 20.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Mají-li být výstupem této bakalářské práce konkrétní návrhy a doporučení na změny marketingové komunikace státní instituce, musí být nejprve důkladně zanalyzován její stávající stav a reálné podmínky. Proto se autorka v Praktické části této práce nejprve zaměřuje na podrobné rozборы a analýzy, a následně na jejich základě navrhuje odpovídající možnosti rozšíření marketingové komunikace, na nichž bylo v organizaci pracováno již v průběhu roku 2011. V určitých případech proto popisuje už i úspěšnou realizaci některých navrhovaných změn a doporučení.

### 4.1 Představení organizace

Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR) je příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR). Od svého založení v roce 1997 se CRR aktivně podílí na podpoře regionální politiky vlády, a to zejména při implementaci vybraných dotačních programů Evropské unie (EU).

CRR je, jako jedna z mála institucí veřejné správy, od roku 2003 držitelem certifikace kvality systému managementu ISO. V roce 2009 úspěšně proběhl recertifikační audit spojený se získáním aktualizované normy ČSN EN ISO 9001:2009.

#### 4.1.1 Poslání, historie a stávající činnosti organizace

V první řadě CRR zajišťuje, jako kontrolní a zprostředkující subjekt, aktivity zaměřené na **dotační programy EU vypsáné pro Českou republiku**, a to včetně konzultací, které jsou žadatelům a příjemcům dotací poskytovány bezplatně.

CRR se aktivně podílelo už na zajištění prvních dotačních fondů EU z Programu PHARE v době ještě před vstupem ČR do Evropské unie, zabezpečovalo a stále zabezpečuje kontrolu zahraniční spolupráce ČR v rámci zemí EU a v posledních letech se zaměřuje především na programy SRDP, IOP a OPTP.

Pro všechny dotační programy EU také do roku 2011 zajišťovalo **HW i SW podporu** a provoz jednotného monitorovacího systému Monit7+ a webové aplikace Benefit7, která je pomyslným webovým účtem žadatele.

Kromě výše uvedené implementační činnosti, se CRR také významně podílí na rozvoji a zpřístupňování souhrnných informací o České republice. Metodicky řídí a usměrňuje vznik, výstavbu a provoz **Regionálního Informačního Servisu (RIS)**, který je unikátním on-line souhrnem regionálních dat z celé ČR. Portál RIS byl založen na základě usnesení vlády č. 682/2000 o Strategii regionálního rozvoje České republiky pro potřeby informačního zabezpečení území jednotlivých krajů ČR. Bezplatně zpřístupněné údaje charakterizují hospodářské prostředí, životní prostředí, sociální prostředí, administrativní členění, samosprávu, veřejnou správu, dotační možnosti, rozvojové oblasti a mnohé jiné.

V návaznosti na RIS byl Centrem pro regionální rozvoj ČR vybudován také **Mapový Server CRR ČR** za účelem kvalitního mapového zobrazování specifických dat vypovídajících o rozvoji a dění v jednotlivých regionech České republiky. Vzájemná propojenost informačních dat z RIS a mapových podkladů v Mapovém Serveru CRR ČR poskytuje ojedinělý, originální, bezplatný a uživatelsky přívětivý výstup pro širokou veřejnost. Obě aplikace rovněž získaly řadu odborných ocenění.

Dále je CRR hostitelskou organizací pro jedno z pražských pracovišť **Enterprise Europe Network** – člena evropské informační a poradenské sítě pro inovační podnikání, které poskytuje údaje o jednotném evropském trhu, legislativě či o programech a projektech EU zejména malým a středním podnikům.

Informace a služby, které CRR ČR poskytuje, jsou určeny jak odborníkům, zástupcům státní správy a samosprávy, tak široké veřejnosti. Zájem o služby CRR mají nejen nejvyšší orgány státní správy, potenciální žadatelé o poskytnutí pomoci ze zdrojů Evropské unie, malí a střední podnikatelé či zástupci velkých podniků, ale i studenti, hledající informace pro své odborné absolventské práce.

## 4.1.2 Regionální členění organizace

Pro lepší informační dosah a komunikaci především s žadateli/příjemci dotací EU zřídilo již v roce 2000 CRR 8 regionálních poboček. Jejich sídla jsou s ohledem na souvztažnost s čerpáním dotací EU umístěna v jednotlivých regionech soudržnosti (tzv. NUTS II):

- v **Praze** sídlí kromě Hlavní kanceláře (Centrály) i Pobočka pro NUTS II Praha a Pobočka pro NUTS II Střední Čechy (Středočeský kraj),
- v **Písku** sídlí Pobočka pro NUTS II Jihozápad (Jihočeský a Plzeňský kraj),
- v **Chomutově** sídlí Pobočka pro NUTS II Severozápad (Karlovarský a Ústecký kraj),
- v **Hradci Králové** (a pomocně i v **Liberci**) sídlí Pobočka pro NUTS II Severovýchod (Liberecký, Královédvorský a Pardubický kraj),
- v **Ostravě** sídlí Pobočka pro NUTS II Moravskoslezsko (Moravskoslezský kraj),
- v **Olomouci** sídlí Pobočka pro NUTS II Střední Morava (Olomoucký a Zlínský kraj) a Společný technický sekretariát (JTS) pro OPPS ČR-Polsko,
- v **Brně** sídlí Pobočka pro NUTS II Jihovýchod (Jihomoravský kraj a kraj Vysočina) a INFOBOD pro OPPS ČR-Slovensko.

**Obrázek 2: Mapa regionálního zastoupení Centra pro regionální rozvoj ČR**



Zdroj: Propagační materiály Centra pro regionální rozvoj ČR 2011.

### **4.1.3 Nové regionální činnosti organizace**

Rozhodnutím ministra pro místní rozvoj č. 272/2010 ze dne 21. 12. 2010 bylo Centrum pro regionální rozvoj ČR pověřeno novými regionálními činnostmi, mezi které patří kromě krajských povodňových dotačních dohlídek i zajišťování koordinace soutěží Vesnice roku a Historické město roku na úrovni krajů. Zcela nově tak CRR personálně zastupuje vyhlášovatele soutěže – MMR – v organizaci, přípravě a hodnocení krajských kol obou soutěží. Tyto činnosti do té doby zastávalo na MMR samostatné regionální oddělení, které však bylo koncem roku 2010 z organizačně-úsporných důvodů zrušeno.

Díky tomu proběhla počátkem roku 2011 změna organizační struktury i v CRR. Vzniklo nové Oddělení národních programů a dotací, které zaštiťovalo obě uvedené soutěže, a jeho vedením pak byla pověřena autorka této práce.

Na pozice tajemníků jednotlivých krajských hodnotitelských komisí byli jmenováni stávající zaměstnanci CRR. Jejich výběr byl motivován zejména snahou o obsazení pozice osobou, která konkrétní kraj již dobře zná a orientuje se v jeho místopisu i místní správě. Proto bylo celkem 8 krajských tajemníků jmenováno převážně z řad dlouholetých pracovníků jednotlivých regionálních poboček CRR – někteří z nich byli pověřeni zastupováním dvou krajů současně, takže ve výsledku došlo k pokrytí všech 13 soutěžících krajů (mimo kraj Hl. m. Praha). Tajemníkem Středočeské a Liberecké hodnotitelské komise byla jmenována autorka této práce, což předurčilo regionální vymezení osobních zdrojů informací přímo z terénu.

Časové a organizační harmonogramy obou soutěží se v průběhu roku velice dobře doplňují. Zatímco u soutěže Vesnice roku probíhají krajská kola obvykle od března do září, u soutěže Historické město roku jde zejména o měsíce říjen až leden. Vzhledem k tomuto časovému vymezení se Praktická část této práce zaměřuje pouze na soutěž Vesnice roku. Termíny pro zpracování bakalářské práce se totiž překrývaly s načasováním soutěže Historické město roku, která tak nemohla být důkladně zmapována. Rovněž z obsahového hlediska není možné zpracovat v omezujícím rozsahu max. 60 stran bakalářské práce obě soutěže dostatečně kvalitně.

## 4.2 Představení soutěže Vesnice roku

### 4.2.1 Poslání, historie a současnost soutěže

Soutěž poprvé vyhlásil Spolek pro obnovu venkova ČR v roce 1995 pod názvem „Soutěž o nejzdařilejší program obnovy vesnice“. Od roku 1996 jsou dalšími vyhlášovatelé Ministerstvo pro místní rozvoj ČR a Svaz měst a obcí ČR. Ministerstvo zemědělství ČR se mezi 4 hlavní vyhlášovatele soutěže připojilo až v roce 2007.

Cílem soutěže, jejíž současný oficiální název zní: „Vesnice roku v Programu obnovy venkova“, je zejména snaha povzbudit obyvatele venkova k aktivní účasti na rozvoji svého domova, zveřejnit rozmanitost a pestrost uskutečňování programů obnovy obcí vesnického charakteru a upozornit širokou veřejnost na význam venkova. **Smyslem soutěže je zvyšovat prestiž venkova, poukázat na jeho krásy a tradice, ale také finančně pomoci těm, kteří se aktivně snaží rozvíjet svůj domov mimo městské urbanistické celky.**

Soutěže se mohou zúčastnit obce vesnického charakteru s maximálním počtem 6300 trvale žijících obyvatel, které mají zpracovaný vlastní strategický dokument zabývající se rozvojem obce, program obnovy vesnice nebo program rozvoje svého územního obvodu. Aktivně tak dochází k podpoře regionálního managementu a regionálního rozvoje na lokální úrovni. Do soutěže se obec hlásí vždy jako celek, včetně všech svých místních částí. Obce účastníci se soutěže povinně zpracovávají poměrně rozsáhlou a podrobnou přihlášku v předepsané struktuře a platí registrační poplatek (obvykle 2 Kč za obyvatele).

**Soutěž je organizována ve dvou kolech – nejprve krajském** (od r. 2011 zaštiťuje CRR) a následně **celostátním**, které i nadále organizačně zabezpečuje MMR. Vždy je nejprve obec hodnocena na základě své zaslané přihlášky a pak osobní návštěvou obce celou hodnotitelskou komisí v předem dojednaném termínu. V rámci krajských kol soutěže jsou udělována následující ocenění:

- **Zlatá stuha** – za celkové vítězství v krajském kole,
- **Modrá stuha** – za společenský život v obci,
- **Bílá stuha** – za činnost mládeže,
- **Zelená stuha** – za péči o zeleň a životní prostředí,
- **Oranžová stuha** – za spolupráci obce a soukromého zemědělského subjektu.



Kromě výše uvedených **hlavních ocenění (stuh)** může krajská hodnotitelská komise udělit také **Diplomy** (např. za vzorné vedení obecní knihovny, za vzorné vedení kroniky, za rozvíjení lidových tradic, tzv. „Fulínova cena“ za kvalitní květinovou výzdobu v obci, za příkladnou péči o historickou zástavbu obce...) nebo **mimořádná ocenění** za nejlepší projekt ze Strukturálních fondů či tzv. „Cenu naděje pro živý venkov“ za místní spolkový život a občanskou společnost v obcích. Od roku 2011 bylo také zavedeno zcela nové ocenění jménem „Zlatá cihla v Programu obnovy venkova“ za příkladné stavby na venkově realizované v duchu Programu obnovy venkova. Účast v této soutěžní kategorii je pro obce dobrovolná.

**Vítězové krajských kol** (držitelé Zlatých stuh) **pak postupují do kola celostátního**, ve kterém jsou vyhodnocena první tři místa. Každé ocenění může být v daném kraji uděleno pouze jedenkrát. Obec, která zvítězila v krajském kole, se soutěže nemůže zúčastnit po dobu 3 nejbližších následujících let. Obec, která zvítězila v celostátním kole, se soutěže nesmí účastnit po dobu 5 nejbližších následujících let.

#### **4.2.2 Organizační zastoupení a kompetence**

**Hlavními vyhlášovatelí** soutěže jsou Spolek pro obnovu venkova ČR (SPOV), Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR), Svaz měst a obcí ČR (SMO) a Ministerstvo zemědělství ČR (MZe).

Dalšími **spoluvyhlašovatelí** soutěže jsou Kancelář prezidenta republiky, Ministerstvo životního prostředí ČR (MŽP), Ministerstvo kultury ČR (MK), Společnost pro zahradní a krajinářskou tvorbu (SZKT), Svaz knihovníků a informačních pracovníků (SKIP), Folklorní sdružení ČR (FoS), Sdružení místních samospráv ČR (SMS) a příslušné kraje v případě krajských kol soutěže.

Krajské hodnotitelské komise (max. 10 členů) a celostátní hodnotitelská komise (12 členů) jsou složeny ze zástupců všech vyhlášovatelských institucí a vítězných obcí předchozích ročníků soutěže. Členy komisí nesmí být zástupci aktuálně soutěžících obcí a ti, kteří jsou se soutěžícími obcemi v osobním střetu zájmu. Pro větší objektivitu hodnocení jsou povinni se osobně zúčastnit hodnotící návštěvy minimálně 90 % obcí soutěžících v daném krajském kole.

Za organizaci a zdárný průběh krajských kol soutěže je vždy odpovědný předseda příslušné krajské komise. Organizační zabezpečení celostátního kola zajišťuje Tajemnice soutěže v kompetenci MMR. Ta také ve spolupráci s Odborem komunikace MMR zabezpečuje mediální a propagační aktivity spojené se soutěží jako takovou.

Soutěž je každoročně vyhlašována na jarním Dnu malých obcí v Praze (přelom února a března). Přibližně dva měsíce probíhá příjem přihlášek (březen-duben); v průběhu následujících dvou měsíců se hodnotí jednotlivá krajská kola (květen-červen); do konce měsíce srpna probíhají krajská slavnostní vyhlášení (vždy ve vítězné obci); v měsíci září se koná celostátní kolo, a do konce října jsou vyhlášeny výsledky celostátního kola (zpravidla na folklórním festivalu Písní a tancem v Luhačovicích) a předána ocenění za celostátní kolo soutěže (vždy přímo ve vítězné obci).

Vyhlášení a předávání ocenění probíhají za účasti zástupců vyhlašovatelů, poslanců, senátorů, hejtmanů, členů hodnotících komisí, oceněných obcí, zástupců médií a dalších oficiálních hostů – vždy jde o společensky významnou a politicky angažovanou akci. O tom svědčí i oficiální záštita, která byla soutěži udělena od Asociace krajů České republiky (viz Příloha č. 3).

### 4.2.3 Negativa soutěže Vesnice roku

Poměrně **složitý systém organizace** soutěže a nevyváženost kompetencí jednotlivých pořadatelů či spolupřadatelů jsou dlouhodobým silným negativem soutěže. Každoročně dochází k **úpravám pravidel** (dokonce i v průběhu běžícího ročníku) a vždy je do poslední chvíle **nevyjasněno financování i ohodnocení jednotlivých cen**. Např. za vítězství v krajském kole získává obec od MMR obvykle 1 milion Kč, k tomu však ještě jednotlivé krajské úřady přidávají vlastní finanční ohodnocení. Jeho výše je ale závislá na tom, jakou váhu soutěži dané kraje přisuzují a do jaké míry ji chtějí podporovat. Např. Zlínský kraj odměňuje vítěze krajského kola dalším milionem korun, zatímco Středočeský kraj vyčleňuje ze svého rozpočtu jen 500.000 Kč na všechna ocenění udělená v krajském kole soutěže, tzn. na všechny stuhy i na udělené diplomy a čestná uznání.

Propastný rozdíl v podpoře soutěže a vnímání její důležitosti v jednotlivých krajích je ovšem patrný i v návaznosti na další aktivity. Některé kraje (např. Královéhradecký) totiž účast obce v soutěži Vesnice roku speciálně bonifikují a daná obec je pak **zvýhodněna při**

**žádání o dotaci** z krajských fondů nebo z Programu obnovy venkova. Je tedy jasné, že zájem o účast v soutěži je v některých krajích dlouhodobě vysoký, zatímco v některých krajích jen sporadický. Poměr soutěžících obcí tak proto vůbec nekorresponduje se statistickými počty obcí v jednotlivých krajích, což k vyváženosti a objektivitě celorepublikového hodnocení soutěže nijak nepřispívá.

Z propagačního a komunikačního hlediska je výrazným negativem také skutečnost, že soutěž Vesnice roku dosud stále **nemá své vlastní logo ani jednotný vizuální styl**, který by jednoznačně reprezentovat soutěž a aktivity s ní spojené. Přestože v roce 2011 šlo už o 17. ročník soutěže, dosud bylo jako zástupný symbol užíváno pouze logo Programu obnovy venkova, pokud bylo vůbec nějaké logo použito.

Rovněž poměrně velká **neaktuálnost a nepřehlednost oficiálního webového portálu** [www.vesniceroku.cz](http://www.vesniceroku.cz), administrovaného MMR, dobrému jménu soutěže nepřispívá. Uživatelská přívětivost portálu je tak velice nízká – důkazem jsou četné telefonické a e-mailové dotazy na základní informace, které na webových stránkách nebyly nalezeny.

### **4.3 Analýza cílových skupin**

Jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěšnost marketingové komunikace – a to jak v komerčním sektoru, tak ve veřejné správě – spatřuje autorka této práce ve správném nastavení segmentace trhu. Vhodné a objektivní rozčlenění cílových skupin a přizpůsobení marketingových aktivit jednotlivým segmentům, je pro organizaci či firmu klíčové. Z tohoto důvodu je analýze základních cílových skupin Centra pro regionální rozvoj ČR i nově vzniklé cílové skupiny věnována samostatná kapitola této práce.

#### **4.3.1 Analýza stávajících cílových skupin CRR**

Osobním pozorováním a sledováním kontinuálního vývoje od roku 2007 byla autorkou této práce stanovena **Komunikační strategie CRR**, která vychází ze skutečnosti, že stávající komunikace organizace probíhá ve dvou rovinách:

- vnější komunikace (veletrhy, semináře, konzultace, média...),
- vnitřní komunikace (organizační informační toky, zaměstnanecká motivace...).

Z toho se odvíjel i vlastní návrh rozdělení cílových komunikačních skupin do 4 hlavních kategorií. Tento návrh segmentace cílových skupin byl v organizaci úspěšně uveden do praxe již v roce 2010 a je i nadále používán. Autorka jednotlivé segmenty pro lepší přehlednost označila vždy typem konkrétního dominantního zástupce:

- **typ „Potenciální žadatel“**, který představuje laickou veřejnost s minimem informací o činnostech CRR, o dotačních programech EU i o monitorovacích či regionálních informačních systémech spravovaných CRR. Nejčastěji bývá zastoupen na veletrzích, výstavách a konferencích s masovou návštěvností. Rovněž jde o typ běžného mediálního konzumenta či studenta, hledajícího informace pro své seminární či absolventské práce. Komunikace s tímto typem bývá zcela náhodná, bez předem sjednaných osobních schůzek. Ve většině případů neprobíhá ani přenos informací cílenou e-mailovou korespondencí či pravidelným sledováním akcí a novinek na webovém portálu CRR. Účinnost tohoto komunikačního kanálu je plošná bez konkrétních strategických cílů. Zájem o CRR a jeho činnosti není cíleně vyprovokován, ale je až druhotným efektem (např. návštěva tematicky zaměřeného veletrhu, na kterém vystavuje i CRR; čtení tematicky příbuzného periodika, ve kterém se prezentuje i CRR...). Pro tuto cílovou skupinu je proto vhodné upřednostňovat více kvantitu před kvalitou komunikačních výstupů. Jde totiž o předem nesegmentovanou distribuci s jen omezenou možností monitoringu a získávání zpětné vazby. Cenově nákladnější komunikační kanály by v tomto případě nebyly efektivní ani hospodárné.
- **typ „Zasvěcený příjemce“** představuje širší odbornou veřejnost orientující se v problematice evropských dotačních fondů, znající CRR i jeho souvztažné činnosti. Nejčastěji jde o úspěšné (či neúspěšné) žadatele a příjemce dotací, projektové a finanční manažery nebo zástupce samospráv. Jedná se o nejpočetnější cílovou skupinu CRR, se kterou se komunikuje zejména na předem ohlášených seminářích a konferencích, při osobních konzultacích na pobočkách CRR, případně na odborných veletrzích a výstavách. Informační toky zajišťuje cílená e-mailová komunikace a pravidelná návštěva internetového portálu CRR. Komunikace s touto cílovou skupinou je pro činnosti CRR zásadní – představuje nejpočetnější segment, který navíc přichází do kontaktu s CRR velmi často opakovaně. Zájem o CRR a jeho činnosti by proto měl být prvořadý a zvolené komunikační kanály musí ke spolupráci a komunikaci s CRR jednoznačně motivovat. Proto je pro tuto cílovou skupinu vhodné volit kvalitnější komunikační výstupy. Avšak vzhledem k tomu, že jde o nejpočetnější

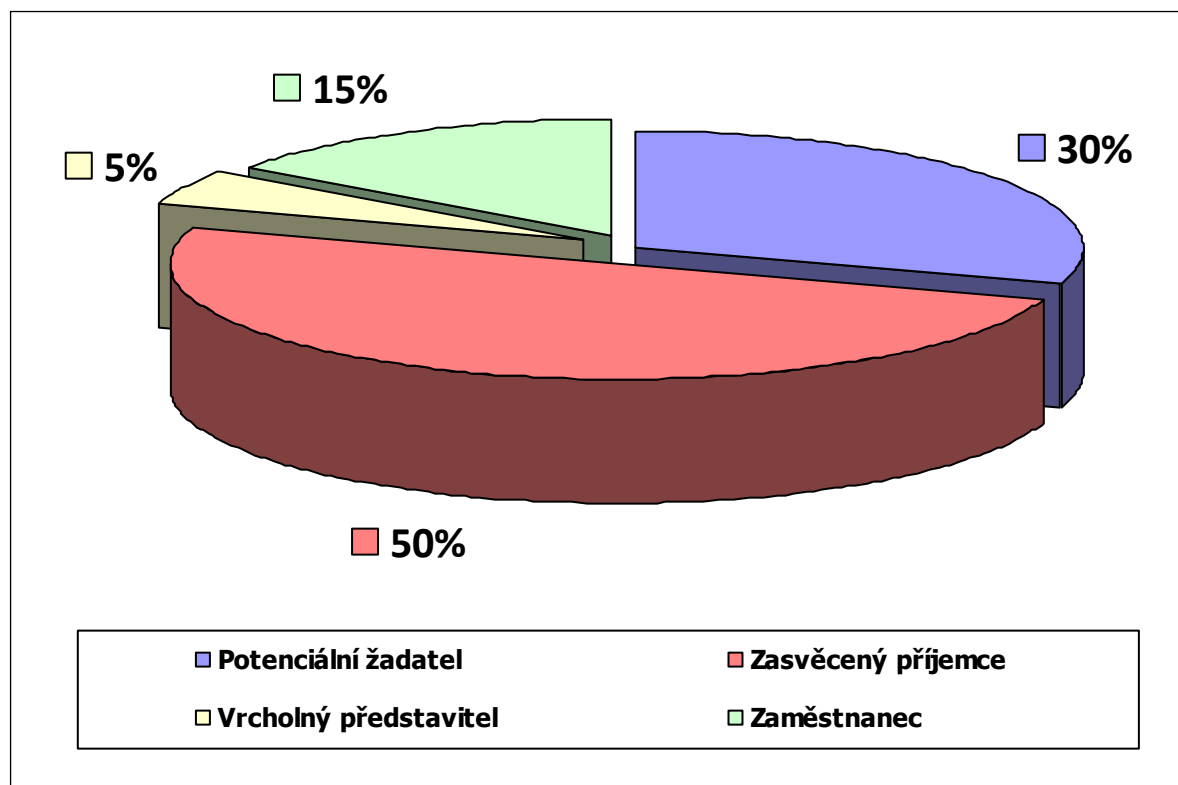
cílovou skupinu, není možné upřednostnit pouze kvalitu před kvantitou. Množství zvolených komunikačních výstupů musí odpovídat početnosti cílové skupiny. Velký důraz musí být kladen také na webový portál CRR, kde musí být zajištěna dostatečnost a aktuálnost dat poskytovaných této cílové skupině. Rovněž se musí akceptovat opakující se komunikační vazby, tzn. pravidelně aktualizovat, inovovat a střídat jednotlivé komunikační kanály i jejich druhy. Tím by měl být podpořen nepřetržitý zájem o CRR a jeho činnosti, a s tím spojená větší možnost dosáhnout kvalitní komunikace i zpětné vazby.

- **typ „Vrcholný představitel“** reprezentuje V.I.P. klientelu CRR z řad širší odborné veřejnosti – ministry a jejich náměstky, hejtmany, představitele Řídících orgánů jednotlivých programů EU, ale i zahraniční partnery. Nejčastěji jde o komunikaci na nejvyšší úrovni prostřednictvím předem domluvených jednání, která je ovšem ze všech uváděných kategorií nejméně početná. Přenos informací zajišťuje zejména cílená e-mailová a oficiální listinná korespondence. Komunikace na nejvyšší úrovni s touto cílovou skupinou je sice početně nejmenší, ale co do významu pro CRR nejdůležitější. Kvalitní prezentace CRR by měla mít charakter V.I.P. a luxusní podobu. Kvantita by naopak měla být umírněná, čímž může dojít k úspoře finančních nákladů. Vzhledem k tomu, že komunikace s cílovou skupinou „Vrcholný představitel“ probíhá na osobní úrovni prostřednictvím předem domluvených jednání top managementu společnosti, je vhodné zaměřit komunikační kanál na konkrétní osobu a přizpůsobit jej jejímu postavení, charakteru či zálibám dané osoby. Osobní rovina komunikace zde hraje podstatnou roli a bývá často rozhodujícím prvkem pro budoucí dobrou spolupráci i pravidelnou, objektivní a včasnou komunikaci.
- **typ „Zaměstnanec“** je jediným zástupcem vnitřní komunikační roviny. Představuje stálého/externího zaměstnance CRR. Celkový počet zástupců této cílové skupiny je téměř konstantní (cca 120 osob) a jeho komunikační potřeby jsou velmi vyrovnané. Nejčastěji jde o komunikaci formou přenosů pracovních informací (e-mailová korespondence a vnitřní sdílené disky). Vnitřní komunikace s touto cílovou skupinou je dána již svým charakterem a úzkou osobní vazbou pracovního kolektivu. Měla by proto být zaměřena jednoznačně na osobní rovinu, kdy jsou brány v úvahu např. významná životní jubilea, dlouhodobý pracovní úvazek v CRR, státní svátky nebo Vánoční a Velikonoční svátky. Kvantita i periodicita je díky poměrně konstantnímu počtu zaměstnanců CRR velmi dobře plánovatelná. Stejně tak i monitoring a zpětná

vazba, které jsou sledovatelné téměř zcela bez vnějších rušivých či zkreslujících vlivů. Kvalita by měla odpovídat charakteru komunikačního kanálu a vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně častou komunikaci, navíc se pravidelně opakující, měla by být pravidelně obměňována a inovována.

Odhadovanou početnost jednotlivých cílových skupin komunikace CRR v % názorně zobrazuje následující Graf č. 1. Byl sestaven autorkou této práce na základě osobního pozorování a sledování vnitřních údajů a dokumentace v letech 2010 až 2011 při výkonu práce na pozici Manažer pro propagaci a média CRR.

**Graf 1: Početnost cílových skupin komunikace CRR**



*Zdroj: Vlastní pozorování, r. 2010–2011.*

#### **4.3.2 Nově vzniklá cílová skupina**

V souvislosti s novými regionálními činnostmi se CRR rozevřel větší prostor pro komunikaci s širší laickou veřejností. Pokud autorka této práce k pojmenování nově vzniklé cílové skupiny opět využije jejího dominantního zástupce, pak je možné ji označit názvem „**Starosta**“.

Představuje typického zástupce místní správy zejména menších obcí, který má určité rozhodovací a řídicí pravomoci i autoritu uvnitř obce. Jeho odbornost již není limitována znalostí dotačních programů EU, jako u stávajících cílových skupin CRR. Naopak má daleko širší záběr vědomostí zahrnující jak komunální politiku, tak např. dopravu a infrastrukturu, cestovní ruch, školství, zdravotnictví, kulturu, sport a mnohé jiné.

Tato **externí forma komunikace** je zpravidla vždy podnícena ze strany cílové skupiny samotné. Za její počátek lze považovat projevený zájem o zařazení do soutěže Vesnice roku či Historické město roku, o získání informací o podmínkách účasti či přímo vyplněná přihláška do soutěže.

Tajemníci jednotlivých krajských kol (zaměstnanci CRR) jsou povinni poskytovat veškeré dostupné informace i kontrolovat řádné vyplnění došlých přihlášek (včetně platby účastnického poplatku). V jejich kompetenci však není propagační kampaň předcházející vyhlášení nového ročníku soutěže ani přímé oslovování potenciálních soutěžících obcí v daném regionu (např. formou direct-mailingu na adresy radnic). O tuto službu se většinou starají a zároveň ji i financují jednotlivé krajské úřady, jde ovšem o jejich dobrovolnou aktivitu, která není nikde oficiálně kodifikována. Z tohoto důvodu jsou povědomí o soutěži a zájem obcí o účast v každém kraji velmi odlišné, protože ne všechny krajské úřady soutěž aktivně propagují či přímo cíleně informují starosty všech obcí o novém ročníku soutěže.

**Početnost této cílové skupiny** autorka bakalářské práce odhaduje na základě účasti soutěžících obcí v předchozích ročnících soutěže Vesnice roku. Průměrně se do jednotlivých krajských kol řádně přihlásí cca 30 obcí a dalších cca 15–20 obcí se o účast v soutěži zajímá a shání informace. Celkově se tak dá odhadnout cca 50 kontaktů na konkrétní zástupce obcí v každém kraji, se kterými CRR komunikuje v průběhu roku. Započítáme-li všech 13 krajských kol soutěže, můžeme pracovat s odhadovanou početností až cca 650 přímých kontaktů ročně.

Komunikace přitom probíhá **opakovaně a koncentrovaně v určitých obdobích**, v závislosti na vývoji soutěže – od prvotního odstraňování chyb v přihláškách a doplňování nedostatků, potvrzování řádné účasti v soutěži, přes domlouvání termínů hodnocení na místě v obci až po oznamování výsledků a konečného pořadí.

Z výše uvedeného vyplývá, že jde zcela jistě o nezanedbatelnou cílovou skupinu. Autorka bakalářské práce proto doporučuje určitě využít takto rozšířený segment trhu pro vlastní komunikaci organizace a vytěžit z nabízené možnosti oslovení širší laické veřejnosti pro CRR maximum. Bohužel s pověřením novými regionálními činnostmi neobdrželo CRR od MMR vůbec **žádné finanční prostředky** na jejich zabezpečení, tzn. ani na jejich propagaci a komunikaci. Veškeré aktivity proto CRR musí zahrnout do svého běžného ročního rozpočtu na stávající marketingové a propagační aktivity, anebo vyhledávat a využívat pouze bezplatné komunikační kanály.

#### 4.4 Analýza marketingové komunikace

K tomu, aby mohla být autorkou bakalářské práce zpracována souhrnná analýza marketingové komunikace, bylo zapotřebí nejprve sestavení několika dílčích rozborů a tematických analýz.

V první řadě šlo o analýzy stávajících i nově vzniklých komunikačních aktivit a cílových skupin CRR, které posloužily jako výchozí bod pro určení vnitřních podmínek a reálných komunikačních možností organizace. Následoval vlastní hloubkový průzkum mezi všemi krajskými tajemníky soutěže Vesnice roku vedoucí k odhalení úspěšnosti či neúspěšnosti zapojení CRR do organizace soutěže v roce 2011 a základních nedostatků vnější i vnitřní komunikace. Uvedené analýzy pak doplnil ještě rozsáhlý rozbor mediální komunikace soutěže v průběhu celého roku 2011 sestavený na základě podrobného monitoringu tiskových, internetových, televizních a rozhlasových médií z celé ČR.

Všem výše zmíněným rozborům a analýzám předcházely rovněž neformální rozhovory se zástupci soutěžících obcí v průběhu hodnocení 17. ročníku soutěže, a starosty obcí, které zvítězily ve Středočeském a Libereckém kole soutěže Vesnice roku 2009 a 2010. Jejich postřehy z terénu, připomínky a náměty se staly důležitým podkladem pro návrh a zaměření analýz i zdrojem inspirace pro navrhovaná doporučení a změny.

Časový harmonogram získávání informací a zpracovávání analýz je souhrnně zachycen v následující Tabulce č. 3.



**Tabulka 3: Časový harmonogram sběru dat a zpracovávání analýz**

Období / Činnost	2010	2011												2012			
	Σ	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
Analýza stávajících komunikačních aktivit CRR	✓	✓															
Analýza stávajících cílových skupin CRR	✓	✓															
Sběr a třídění dat pro analýzu nově vzniklé cílové skupiny		✓	✓														
Analýza nově vzniklé cílové skupiny				✓													
Neformální rozhovory se zástupci soutěžících a již oceněných obcí				✓	✓	✓	✓										
Sběr a třídění dat pro analýzu mediální komunikace soutěže		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Analýza mediální komunikace soutěže														✓			
Průzkum mezi krajskými tajemníky soutěže														✓			
Vyhodnocení průzkumu mezi krajskými tajemníky soutěže															✓		
Souhrnná SWOT analýza marketingové komunikace																✓	✓

Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2012.

#### 4.4.1 Analýza stávajících komunikačních aktivit CRR

Jak na základě vlastní praktické zkušenosti zjistila autorka této práce, postihuje dosavadní komunikační strategie CRR široké spektrum komunikačních kanálů, které se zaměřují na všechny 4 hlavní cílové skupiny. Ve většině případů jsou jednotlivé aktivity financovány z příspěvku, který na základě ročních a tříletých plánů přiděluje Ministerstvo pro místní rozvoj ČR svým příspěvkovým organizacím. V meziročním průměru dosahuje tento příspěvek na veškeré propagační a komunikační aktivity CRR cca 1.200.000 Kč na kalendářní rok.

Vlastním ověřováním v praxi bylo zjištěno, že stávající komunikační aktivity CRR financované pouze z tohoto ročního příspěvku zahrnují (v pořadí podle abecedy, nikoli podle významu či objemu vynakládaných finančních prostředků, který bývá obvykle velmi variabilní) tyto aktivity:

- **Mediální propagace CRR** je jednoznačně zaměřena na vnější komunikaci, kdy oslovuje zejména cílové skupiny „Potenciální žadatel“ a „Zasvěcený příjemce“. Částečně má dosah i na cílovou skupinu „Vrcholný představitel“. Vzhledem k poslání CRR a jeho postavení v implementační činnosti dotačních programů EU je větší část mediální propagace CRR zabezpečována formou neplacené mediální reklamy (BTL) formou PR článků. Pro odborné tituly zabývající se problematikou EU je totiž výhodné využívat CRR coby ověřeného zdroje zejména pro získávání informací o povinnostech žadatelů a příjemců vybraných evropských dotací, pro které je CRR kontrolorem tzv. 1. stupně. Placenou formu reklamy (ATL) pak CRR využívá jen minimálně a vždy ve spojitosti s nějakými mimořádnými a výjimečnými událostmi týkající se výhradně CRR. Informace spojené s jednotlivými dotačními programy EU, které CRR implementuje, jsou totiž hrazeny ze speciálních finančních prostředků určených na propagaci daného programu EU. Charakter informací, které CRR může veřejně medializovat, aniž by duplikovalo propagační činnost MMR a jednotlivých Řídících orgánů programů EU, vymezuje předem konkrétní typ periodik, do kterých je publikování informací o CRR a jeho souvztažných činnostech vhodné. Jde především o tituly časopisového formátu, s periodicitou 4x–12x ročně, zaměřené na obecní samosprávu, krajské úřady, instituce spojené s EU a dotacemi vůbec, ale i zástupce středního a vrcholného managementu firem, kteří mají dotační potenciál. Jejich přehled je uveden v následující Tabulce č. 4.

**Tabulka 4: Přehled periodik využíváných k publikování informací o CRR**

Periodikum	Vydavatel	Periodicita	Tištěný náklad v ks
<b>EUROzpravodaj</b>	EURONOVA & Partners	čtvrtletník	25 000 <sup>102</sup>
<b>Moderní obec</b>	Economia, a.s.	měsíčník	5 600 <sup>103</sup>
<b>Obec a finance</b>	Triada, s.r.o.	dvouměsíčník	6 000 <sup>104</sup>
<b>Urbanismus a územní rozvoj</b>	Ústav územního rozvoje	dvouměsíčník	1 600 <sup>105</sup>
<b>Veřejná správa</b>	Ministerstvo vnitra ČR	čtrnáctideník	6 200 <sup>106</sup>
<b>Výstavba měst a obcí</b>	Moravská reklamní, s.r.o.	čtvrtletník	10 000 <sup>107</sup>

Zdroj: CRR oddělení propagace a komunikace, 2010–2011.

- **Propagační materiály CRR** (firemní tiskoviny), které mají dosah jak na vnější, tak na vnitřní komunikaci. Mají převážně informační charakter a papírovou podobu (firemní hlavičkové papíry v ČJ a v AJ, hlavičkové desky na dokumenty A4, hlavičkové bloky, letáky o CRR, letáky o implementační činnosti CRR ve vybraných dotačních programech EU, letáky o regionálních informačních systémech RIS a Mapový Server CRR ČR, mapy s vyznačením dopadů dotačních programů EU implementovaných CRR, plakáty a bannery s informacemi o aktivitách CRR, jmenovky a štítky, firemní jmenné vizitky, firemní novoročenky, firemní kalendáře a diáře...). Vždy dodržují jednotný vizuální styl organizace a jednotlivé tiskoviny svým designem kompletují ucelenou informační řadu. Dosah a účelnost (tzv. afinitu) jednotlivých tiskových propagačních materiálů vůči konkrétním cílovým skupinám CRR udává následující Tabulka č. 5.

<sup>102</sup> Údaj čerpán z on-line vyhledávače ověřovaných nákladů tisku agentury ABC ČR. Dostupný na: <[www.abccr.cz/overovana-data/vyhledavani-nakladu-tisku](http://www.abccr.cz/overovana-data/vyhledavani-nakladu-tisku)>.

<sup>103</sup> Tištěný náklad není nezávisle ověřován. Údaj čerpán z on-line informačního portálu vydavatelství Economia. Dostupný na: <<http://economia.ihned.cz/164/obsah-sekce/moderni-obec>>.

<sup>104</sup> Tištěný náklad není nezávisle ověřován. Údaj čerpán z webu společnosti Triada. Dostupný na: <[www.triada.cz/oaf](http://www.triada.cz/oaf)>.

<sup>105</sup> Tištěný náklad není nezávisle ověřován. Údaj čerpán z internetového portálu Ústavu územního rozvoje. Dostupný na: <[www.ur.cz/default.asp?ID=19](http://www.ur.cz/default.asp?ID=19)>.

<sup>106</sup> Tištěný náklad není nezávisle ověřován ani uveřejněn na webu. Údaj zjištěn telefonickým dotazem na sekretariát redakce.

<sup>107</sup> Tištěný náklad není nezávisle ověřován. Údaj čerpán z webu vydavatelství Moravská reklamní. Dostupný na: <[www.mrs.cz/vystavba](http://www.mrs.cz/vystavba)>.

**Tabulka 5: Přehled afinity propagačních materiálů CRR**

Druh propagačního materiálu	Potenciální žadatel	Zasvěcený příjemce	Vrcholný představitel	Zaměstnanec
Hlavičkové papíry	✓	✓	✓	✓
Hlavičkové desky	✓	✓	✓	✓
Hlavičkové bloky	✓	✓	✓	✓
Letáky o CRR	✓	✓	✓	
Letáky o programech EU	✓	✓	✓	
Letáky o infosystémech	✓	✓	✓	
Mapy	✓	✓	✓	
Plakáty a bannery	✓	✓	✓	
Jmenovky a štítky				✓
Vizitky	✓	✓	✓	✓
Novoročenky	✓	✓	✓	✓
Kalendáře a diáře	✓	✓	✓	✓

*Zdroj: CRR oddělení propagace a komunikace, 2010–2011.*

- **Propagační předměty CRR** mají opět vnější i vnitřní komunikační dosah. V tomto druhu komunikace je ovšem striktně rozlišováno mezi jednotlivými cílovými skupinami, resp. mezi požadavkem na kvalitu či kvantitu. Např. pro cílovou skupinu „Potenciální žadatel“ je určujícím prvkem vysoká kvantita. Naopak pro nejnáročnější cílovou skupinu „Vrcholný představitel“ je jednoznačnou prioritou kvalita propagačních předmětů, která vysoce předčí požadavek kvantity. U všech propagačních předmětů je důležitý nejen výběr vhodného druhu, ale i zajištění kvalitního a stabilního firemního potisku ve vhodném designu odpovídajícímu jednotnému vizuálnímu stylu organizace.
- **Výstavní prezentace CRR** na veletrzích a konferencích probíhá výhradně ve spolupráci se zřizovatelskou organizací MMR, které je vždy objednavatelem a organizátorem společného výstavního prostoru. Finanční náklady CRR se tak omezují pouze na připojištění vlastní části expozice, dopravu a ubytování vlastních zaměstnanců, kteří osobně CRR na dané akci reprezentují, informují návštěvníky a rozdávají propagační materiály i předměty. Rozpočet příspěvkové organizace neumožňuje vlastní samostatnou účast na významných veletržních akcích, a tak je

situace v tomto ohledu do budoucna neměnná. Přehled konferencí a veletrhů v ČR, kterých se obvykle CRR účastní, je uveden v následující Tabulce č. 6.

**Tabulka 6: Přehled konferencí a veletrhů, kterých se CRR pravidelně účastní**

Název, místo	Pořadatel	Termín	Zaměření
<b>REGIONTOUR &amp; GO Brno</b>	<b>Veletrhy Brno</b>	<b>leden</b>	<b>Mezinárodní veletrh turistických možností v regionech &amp; Mezinárodní veletrh průmyslu cestovního ruchu</b>
<b>HOLIDAY WORLD &amp; REGION WORLD Praha</b>	<b>Incheba Praha</b>	<b>únor</b>	<b>Středoevropský veletrh cestovního ruchu a cestovních příležitostí</b>
<b>ISSS Hradec Králové</b>	<b>Triáda</b>	<b>duben</b>	<b>Konference Internet ve státní správě a samosprávě</b>
<b>URBIS INVEST Brno</b>	<b>Veletrhy Brno</b>	<b>květen</b>	<b>Mezinárodní veletrh investičních příležitostí, podnikání a rozvoje v regionech a obcích</b>
<b>ZEMĚ ŽIVITELKA České Budějovice</b>	<b>Výstaviště Č. Budějovice</b>	<b>srpen</b>	<b>Mezinárodní výstava o hospodářství země</b>

*Zdroj: CRR oddělení propagace a komunikace, 2010–2011.*

- **Webová prezentace CRR** je zastoupena zejména vlastním internetovým portálem [www.crr.cz](http://www.crr.cz), který prošel rozsáhlou obsahovou i technologickou rekonstrukcí a redesignem na přelomu let 2009 a 2010. Jde o klasický nekomerční portál instituce veřejné správy poskytující aktuální informace o CRR a všech jeho souvztažných činnostech. Pro potřeby veřejného zpřístupnění dat Regionálních Informačních Servisů provozuje CRR také portál [www.risy.cz](http://www.risy.cz) a pro Mapový Server CRR ČR portál <http://mapy.crr.cz>. Uvedené portály jsou uživatelsky zcela otevřené, tzn. bez nutnosti jakékoli registrace, a zároveň bezplatné. Rovněž provázanost aktivními prolinky na oborově příbuzné portály (např. portály ministerstev, informačních portálů o EU, dotačních portálů aj.) je zajišťována bezplatně a oboustranně. Ani jeden z internetových portálů CRR není využíván k uveřejňování komerčních reklamních bannerů, a ani CRR nevyužívá tuto možnost placené propagace na cizích portálech. V tomto ohledu je podle autorky bakalářské práce situace zcela vyhovující a odpovídající potřebám státní příspěvkové organizace. Všechny internetové portály spravované CRR jsou pravidelně monitorovány prostřednictvím služby Google Analytics, ze kterých vyplývá, že roste nejen počet uživatelů, ale i počet návštěvníků, kteří se na portály pravidelně vrací.

O dalších komunikačních a propagačních aktivitách typu direct marketing, šokující Gerilla, outdoorová či televizní reklama nebo dalších druzích podpory prodeje nebylo s ohledem na charakter činnosti i rozpočet příspěvkové organizace CRR dosud nikdy uvažováno. Ani v budoucnu se využití nepředpokládá – s ohledem na upřednostňování maximálně úspěšné politiky ze strany MMR, coby zřizovatele.

#### **4.4.2 Průzkum mezi krajskými tajemníky soutěže Vesnice roku 2011**

Pro vnitřní potřeby Centra pro regionální rozvoj ČR byl v průběhu ledna 2012 realizován **hloubkový průzkum mapující úspěšnost (či neúspěšnost) zapojení CRR do organizace krajských kol soutěže Vesnice roku**. Vlastní průzkum formou elektronického dotazníku byl navržen, administrován i vyhodnocen autorkou této práce. Jednalo se o vyčerpávající šetření, které zahrnovalo zmapování všech 13 krajských kol soutěže prostřednictvím oslovení všech 8 krajských tajemníků (příčemž 5 z nich zastupovalo vždy 2 kraje současně).

Kompletní dotazník se základním statistickým vyhodnocením je v závěru této práce uveden jako Příloha č. 5. Pro jeho rozsáhlost (i z důvodu obsahu některých interních údajů organizace) zde není možné detailně uvádět jeho kompletní hloubkové vyhodnocení. Autorka se proto zaměří na výstupy, které mají pro tuto bakalářskou práci podstatný vliv a objektivně vypovídají o stavu vnější a vnitřní marketingové komunikace z pohledu zástupců CRR v průběhu celého ročníku soutěže Vesnice roku 2011.

Z průzkumu v první řadě jednoznačně vyplynulo, že úvodní převod administrace a kompetencí z MMR na CRR proběhl poměrně unáhleně a často bez plynulého předání informací od původních krajských tajemníků soutěže. **Přísun informací před zahájením 17. ročníku** tak byl velice chabý a ani z oficiálních webových stránek [www.vesniceroku.cz](http://www.vesniceroku.cz) nebylo možno včas zjistit potřebné aktuální informace. **Přísun informací během zahájení ročníku** už byl podstatně lepší, a to zejména díky zajištění společného školení hodnotitelů a jmenování hlavního koordinátora na půdě CRR. V průběhu 17. ročníku soutěže pak informovanost dosahovala většinou velmi dobrých výsledků, zejména v **hodnocení vnitřní komunikace** mezi členy jednotlivých krajských hodnotitelských komisí a následně i v komunikaci uvnitř CRR. Oproti tomu **komunikace vně krajské komise** – zahrnující zejména spojení a přísun včasných informací od jednotlivých vyhlášovatelských institucí – v hodnocení doslova propadla. Šlo zejména o neplánované a předem nekonzultované

snížení finančních nákladů na zajištění hodnocení přímo v obcích (doprava a ubytování členů komise) v době, kdy již hodnocení v terénu dávno probíhalo; anebo o nejasné zadání způsobu hodnocení nové kategorie „Zlatá cihla“. Na špatném hodnocení vnější komunikace se také podepsala skutečnost, že krajsí tajemníci nebyli přizváni a ani informováni o rozsahu či finančních nákladech mediální propagace krajských kol soutěže (většinou sám zajišťoval příslušný krajský úřad podle vlastního uvážení).

Zajímavé výsledky přinesl průzkum **v oblasti navazujících dopadů účasti obce v soutěži**, a to zejména díky doplňujícím slovním komentářům a poznámkám jednotlivých krajských tajemníků. Jasně vyplynul nepoměr mezi jednotlivými kraji, zejména ve zvýhodňování účasti či umístění obce v soutěži při **následném získávání krajských dotací**. Rovněž vyšel najevo značný rozdíl mezi výší odměn za stuhy, diplomy a mimořádná ocenění vyplácených jednotlivými krajskými úřady ve svých krajských kolech – více viz kapitola 4.2.3 Negativa soutěže Vesnice roku 2011. Výrazný dopad byl také zaznamenán **v oblasti medializace a veřejného zviditelnění obce**. Účast či dokonce umístění v soutěži přináší obcím propagaci bez vynakládání velkých finančních částek nebo za podstatně menších částek, než by tomu bylo za situace, kdyby se soutěže vůbec neúčastnily nebo se neumístily. V rámci objektivit je však nutné uvést, že jde o propagaci převážně pouze v regionálních médiích, která málokdy přeroste do celorepublikového dopadu. Rovněž je nutné zmínit, že jde většinou o propagaci, kterou si obce (příp. krajské úřady) zajišťují samy – ze strany MMR či ostatních vyhlášovateli soutěže je mediální podpora jen minimální. Jednoznačně pozitivní dopad pak průzkum zaznamenal **v ochotě obcí se hlásit do dalších ročníků** soutěže, a to bez ohledu na úspěšnost či neúspěšnost v aktuálním kole. Tato ochota a zájem o soutěž je v některých krajích dána jednak již zmíněným zvýhodněním při získávání krajských dotací, ale také váhou, důležitostí a jistou společenskou prestižností, kterou soutěži přisuzují představitelé zejména menších obcí.

#### **4.4.3 Analýza mediální komunikace soutěže Vesnice roku 2011**

Veškeré mediální a propagační aktivity soutěže Vesnice roku jsou centrálně financovány i organizovány ze strany MMR – zajišťuje Tajemnice soutěže a Odbor komunikace MMR. Jejich rozsah je však minimální a omezuje se prakticky pouze na poměrně strohé informování o zahájení nového ročníku soutěže a následně uveřejnění výsledků krajských kol a vyhlášení vítězů celostátního kola.

Ve většině případů se tak o veřejné povědomí (zejména krajských kol) soutěže starají jednotlivé krajské úřady a současně i některé oceněné obce, které mají osobní zájem na medializaci svého úspěchu. I to je důvod, proč jde ve většině případů o prezentaci v médiích pouze s regionální působností. Mezi nimi má přitom dlouhodobě čelní pozici celorepublikový Deník s jednotlivými regionálními mutacemi. Jeho dominantní pozici (společně s Bleskem a Mladou frontou DNES) jasně dokládá monitoring Unie vydavatelů publikovaný v Ročence Unie vydavatelů 2011. Tento přehled regionálních podílů na celkové čtenosti deníků v % je uveden v závěru této bakalářské práce jako Příloha č. 4.

Pro potřeby Odboru komunikace MMR zpracovává profesionální agentura NEWTON Media **pravidelný monitoring médií**, který je zaměřen na všechny činnosti a témata příbuzná s posláním a pravomocemi MMR. Tento monitoring médií si pro své vlastní potřeby vyžádalo i Oddělení komunikace a propagace CRR a nechalo si z něj vyhledávat klíčová slova souvztažná pouze s jeho činnostmi. Jedním z nich bylo i „Vesnice roku“, a tak mohl být **v průběhu celého roku 2011 nepřetržitě sledován mediální dopad** této soutěže ve všech médiích v ČR – tištěných, internetových i rozhlasových a televizních.

Na základě vlastního roztřídění a zpracování byly autorkou této práce počátkem ledna 2012 vyhodnoceny výsledky shrnující všechny druhy mediální prezentace soutěže Vesnice roku. Jejich přehled uvádí následující Tabulka č. 7 a Graf č. 2, které názorně ukazují, kolik mediálních výstupů v průběhu celého roku 2011 bylo realizováno v tištěných médiích (periodických i neperiodických), internetových médiích i formou televizních či rozhlasových reportáží (na soukromých i veřejnoprávních stanicích).

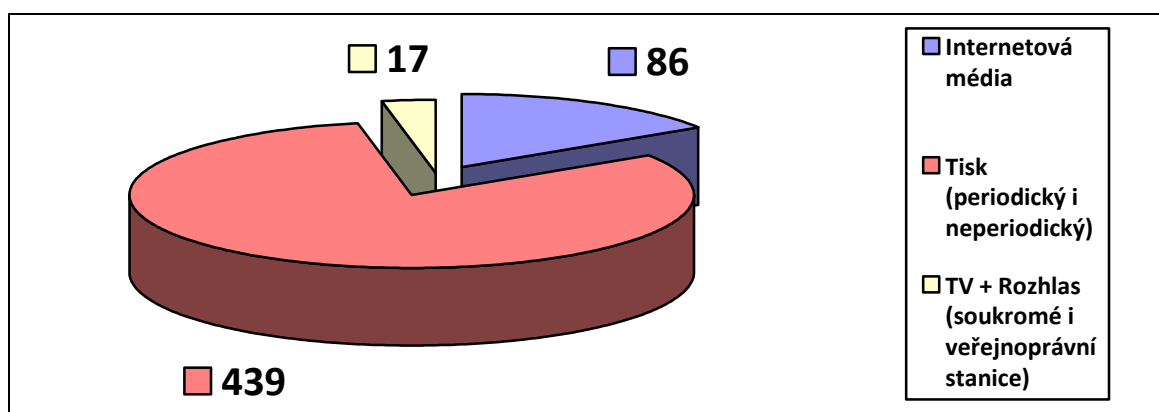
**Tabulka 7: Druhy mediálních výstupů soutěže Vesnice roku v roce 2011**

Celkový počet uveřejnění klíčového slova „Vesnice roku“ v roce 2011	542
- z toho tiskové výstupy	439 článků
- z toho TV + rozhlasové výstupy	17 reportáží
- z toho internetové výstupy	86 příspěvků

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě monitoringu médií agentury NEWTON Media 2011.*



**Graf 2: Druhy mediálních výstupů soutěže Vesnice roku v roce 2011**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě monitoringu médií agentury NEWTON Media 2011.

**Nejčastějším tématem** mediálních zpráv je kromě informací o zahájení nového ročníku soutěže, počtech přihlášených obcí v jednotlivých krajských kolech a následně i vítězích, zejména zpravodajství o rekonstrukcích, revitalizaci, obnově či vylepšení vybavenosti obcí díky penězům, které vítězné obce získaly společně s některým z hlavních ocenění. Bohužel časté jsou však i stížnosti na úřednické zdržování výplat těchto finančních odměn, díky kterým oceněné obce nemohou spustit své naplánované projekty.

Pro skutečně objektivní zhodnocení mediální komunikace soutěže v průběhu roku 2011 je však nutné zdůraznit, že zdaleka ne všechny uveřejněné výstupy byly cíleně zaměřeny na propagaci aktuálního ročníku soutěže. Podrobným pročtením všech mediálních výstupů bylo totiž autorkou této práce zjištěno, že **z celkového počtu 542 jich cca 35 % zmiňuje klíčové slovo „Vesnice roku“ pouze nepřímo** a není hlavním tématem sdělení. Jako příklady těchto nepřímých odkazů je možno uvést zprávy týkající se např.: sochařského ateliéru v obci Visky na Blanensku, k jehož pořádání se vedení obce inspirovalo při návštěvě obce Lužice na Hodonínsku, která zvítězila v Jihomoravském krajském kole soutěže Vesnice roku v roce 2009 (24. 8. 2011, Právo – Jižní Morava); putování po rozhlednách Královéhradeckého kraje, které zmiňuje jako orientační bod i obec Vrbičice, vítězku krajského kola soutěže Vesnice roku 2004 (1. 7. 2011, Mladá fronta DNES – Královéhradecký kraj); odhalení plakety ve tvaru kamenné boty génia Járy Cimrmana v obci Pohoří, která je držitelkou Oranžové stuhy krajského kola soutěže Vesnice roku 2008, na památku jeho nezaplaceného účtu a útěku z místního hostince, při kterém zde ztratit svůj škrpál (23. 6. 2011, Rychnovský deník); pozvánka na 8. Festival cyklistiky s několika závody v různých disciplínách, který bude hostit obec Havlovice nad Úpou,

vítěz soutěže Vesnice roku 2007 (4. 6. 2011, Krkonošský deník) a mnohé jiné. Uvedené nepřímé citace odkazující na umístění v soutěži často i mnoho let nazpátek však dokládají váhu, jakou soutěži přisuzují jednotlivé obce. Na základě jejich osobních návštěv při hodnocení a z jednoznačně převažující ochoty se i po neúspěchu přihlásit hned do dalšího ročníku soutěže vyplývá, že **jde o akci, která je pro obce a jejich představitele prestižní**. Jde zcela jistě o pozitivní prvek, který je ovšem také určitým populistickým lákadlem pro politické představitele, obzvláště v předvolebním období.

Díky maximálně podrobnému monitoringu médií se však podařilo zachytit i velice zajímavý komunikační kanál, který mohl oslovit zcela novou cílovou skupinu a výrazně tak rozšířit dopad propagace soutěže. Jednalo se o inzerát v Mladé frontě DNES (15. 6. 2011) oznamující nábor co největšího počtu komparzistů pro natáčení velkých scén v připravovaném **filmu „Vesnice roku“** natáčeného v Sedlčáncích u Čelákovic. Tento absolventský film režiséra Vojtěcha Moravce a producenta Viléma Postráneckého (oba studenti Filmové akademie Miroslava Ondříčka v Písku) se přímo zaměřoval na problematiku života na vesnici a všední starosti představitelů obce v situaci, kdy se obec přihlásí do skutečné soutěže Vesnice roku. Komedialní příběh s předními českými herci v titulních rolích (Ondřej Vetchý, Lenka Vlasáková, Václav Postránecký...) upoutával pozornost především mladší generace veřejnosti už v době svého natáčení a následné postprodukce (červen–srpen 2011). Přestože šlo jen o absolventský film magisterského studia, dostalo se mu poměrně velké propagace zejména ve filmových médiích a na internetových sociálních sítích. Svou veřejnou premiéru 28. 10. 2011 v kině Lucerna pak doplnil i internetovou premiérou 2. 3. 2011 prostřednictvím portálu [www.stream.cz](http://www.stream.cz), po které již v polovině března monitoroval přes 600 000 zhlédnutí (více o filmu na [www.filmvesniceroku.cz](http://www.filmvesniceroku.cz)). Film se dokonce probojoval do užší nominace na cenu Magnesia za nejlepší studentský film roku 2011. Bohužel se ale ani takto úspěšný film nepodařilo využít do propagačních aktivit soutěže Vesnice roku. Přestože bylo od samého počátku, tedy od objevení inzerátu na filmový komparz, MMR a jeho Odbor komunikace důrazně upozorňováno na možnost spolupráce a zviditelnění soutěže jako takové, ponechalo tento komunikační kanál zcela bez odezvy. Nevyužilo možnost spolupráce s filmářským týmem v pozici odborného poradce, ani možnost návazné propagace soutěže, oficiální záštity či podpory filmu při premiérách a veřejných produkcích, a ani možnost provázané propagace internetových portálů soutěže a filmu shodného názvu...

#### 4.4.4 Souhrnná SWOT analýza marketingového prostředí

Na základě všech předchozích analýz a popisů je nyní možné sestavit souhrnnou SWOT analýzu marketingového prostředí soutěže Vesnice roku 2011 z pohledu CRR. Pro lepší názornost je uvedena v barevné grafické podobě jako následující Tabulka č. 8. Souhrn všech vnitřních silných (S=Strengths) a slabých (W=Weaknesses) stránek i vnějších příležitostí (O=Opportunities) a hrozeb (T=Threats) jasně ukáže možnosti dalšího zlepšování či potenciální negativa daného mikroprostředí a makroprostředí. Některé body jsou pro svou možnost rozdílné interpretace uvedeny jak v příležitostech, tak v hrozbách a jsou doplněny vysvětlujícím komentářem v závorkách.

**Tabulka 8: SWOT analýza marketingového prostředí soutěže Vesnice roku 2011 z pohledu Centra pro regionální rozvoj ČR**

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<p>Regionální zastoupení organizace po celé ČR díky provázané síti vlastních poboček.</p> <p>Správná volba krajských zástupců znajících velmi dobře svůj region.</p> <p>Dobrá a vstřícná vnitřní komunikace jak mezi zaměstnanci organizace, tak mezi členy jednotlivých krajských komisí.</p> <p>Dobře fungující vnitřní informační systém.</p> <p>Zázemí v unikátních informačních webových portálech RIS a Mapový Server CRR.</p> <p>Vysoká návštěvnost všech informačních internetových portálů organizace.</p> <p>Vynikající znalost administrativy a zásad objektivního hodnocení díky dlouholeté zkušenosti s kontrolou projektů financovaných z dotací EU.</p> <p>Oproti ostatním zúčastněným institucím vždy precizní dodržování termínů.</p> <p>Dobrá znalost svých cílových skupin, kvalitní segmentace trhu.</p> <p>Poměrně stabilní roční rozpočet na propagační a komunikační činnosti CRR.</p> <p>Možnost občasné bezplatné mediální prezentace formou PR článků.</p> <p>Možnost vystavovatelské spoluúčasti s MMR na veletrzích a konferencích s min. finančními náklady organizace.</p>	<p>Dosavadní absolutní neznalost nově přidělených regionálních činností, které s původním posláním a zaměřením CRR neměly nic společného.</p> <p>Unáhlený a nepřipravený převod organizace a kompetencí soutěže.</p> <p>Chybějící plynulý přechod informací od předchozích krajských tajemníků.</p> <p>Ne vždy dodržování vnitřního metodického pokynu a všech jeho příloh.</p> <p>Veřejná známost organizace jako přísného kontrolního úřadu, tj. vnímání organizace veřejností ne vždy v pozitivních barvách.</p>

Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<p>Dlouholetá existence soutěže (v roce 2011 již 17. ročník).</p> <p>Rozsáhlost a celorepublikově prakticky neomezený dopad a potenciál soutěže.</p> <p>Známost jména a poslání soutěže mezi cílovou skupinou.</p> <p>Prestižní postavení a chápání důležitosti soutěže mezi cílovou skupinou.</p> <p>Silný zájem obcí se soutěže účastnit opakovaně a pravidelně.</p> <p>Široké spektrum různých ocenění, kdy má téměř každá soutěžící obec možnost získat alespoň diplom či mimořádné uznání.</p> <p>Jednotlivá ocenění spojená se zajímavými finančními odměnami.</p> <p>Soutěž přitahující pozornost čelních představitelů jednotlivých krajů, zejména se snahou o vlastní či politickou prezentaci (možnost získat vliv).</p> <p>Různorodost podpory ze strany krajů vč. zvýhodňování při získávání dotací (možnost přilákat větší počet obcí k účasti v soutěži díky bonifikaci KÚ).</p> <p>Pro vítěznou obec povinnost zorganizovat slavnostní předávání ocenění (vynikající příležitost k veřejné a mediální prezentaci obce + významná slavnost pro místní obyvatele).</p> <p>Možnost mediální prezentace obcí za nízkých finančních nákladů.</p> <p>Možnost silného mediálního dopadu zejména v regionálních médiích.</p> <p>Snaha obcí „chlubit se“ svým úspěchem v soutěži i mnoho let nazpátek při jakékoli mediální či veřejné příležitosti.</p>	<p>Složitý systém organizace soutěže.</p> <p>Nevyváženost kompetencí jednotlivých vyhlášovatelů a spoluvyhlášovatelů.</p> <p>Pozdní a nevstřícná vnější komunikace s vyhlášovatelskými institucemi.</p> <p>Každoroční úpravy pravidel a měnění financování i v průběhu soutěže.</p> <p>Netransparentnost a nepoměr financování i ohodnocení jednotlivých umístění v krajských kolech soutěže.</p> <p>Různorodost podpory ze strany krajů vč. zvýhodňování při získávání dotací (nevyváženost počtu přihlášených obcí + neobjektivnost jejich následného hodnocení z celorepublikového pohledu).</p> <p>Soutěž přitahující pozornost čelních představitelů jednotlivých krajů, zejména se snahou o vlastní či politickou prezentaci (obava z přílišné politické angažovanosti).</p> <p>Pro vítěznou obec povinnost zorganizovat slavnostní předávání ocenění (obrovské finanční náklady + náročnost organizace pro menší obce).</p> <p>Neustále chybějící logo soutěže a jednotný vizuální styl.</p> <p>Neaktuálnost a nepřehlednost oficiální webové stránky <a href="http://www.vesniceroku.cz">www.vesniceroku.cz</a>.</p> <p>Malá mediální podpora soutěže a její minimální koordinace na celorepublikové úrovni ze strany MMR.</p> <p>Omezenost mediálního dopadu pouze na regionální a lokální záběr díky snaze obcí a krajských úřadů o propagaci pouze vlastních úspěchů.</p> <p>Nulové navýšení rozpočtu CRR zřizovatelem na nově přidělené činnosti.</p> <p>Nepředvídatelnost budoucích rozhodnutí zřizovatele vlivem politických a personálních změn.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

## 4.5 Návrhy nových marketingových aktivit CRR

Na základě předcházejících neformálních rozhovorů se zástupci obcí, jednotlivých rozsáhlých analýz a zejména souhrnné SWOT analýzy mohla autorka této práce navrhnout konkrétní doporučení a opatření vedoucí ke zlepšení a rozšíření marketingové komunikace CRR v rámci soutěže Vesnice roku. Jelikož byly analýzy zpracovávány průběžně už od ledna 2011, mohla být některá doporučení uvedena do praxe již v průběhu let 2011 a 2012. Jejich konkrétní popis a praktický dopad je proto také součástí následujícího souhrnu doporučení a opatření.

Nejprve se autorka této bakalářské práce zaměřuje na aktivity, které pouze doplňují stávající marketingovou komunikaci CRR v rámci dosavadních běžných a pravidelných činností. Následně jsou popsány zcela nové komunikační kanály, které celkově rozšiřují spektrum dosavadní marketingové komunikace organizace. Ve všech případech je brán ohled na nulové navýšení finančních prostředků v rozpočtu přiděleném zřizovatelem, které by pokrývalo nové regionální činnosti CRR, tzn. i propagační a komunikační aktivity v rámci soutěže Vesnice roku. Veškerá opatření a doporučení proto vycházejí z nutnosti vejít se do běžného ročního rozpočtu na propagaci organizace nebo využít převážně bezplatné komunikační kanály.

### 4.5.1 Návrhy na rozšíření marketingové komunikace CRR

Následující návrhy na doplnění, resp. rozšíření stávající marketingové komunikace organizace vycházejí ze standardních komunikačních a prezentačních činností, se kterými má CRR již dlouholeté zkušenosti.

- **Mediální propagace CRR:** díky dlouhodobé spolupráci s některými tištěnými periodiky a pravidelné placené inzerci vybraných dotačních programů EU, jejichž implementací je CRR pověřeno, má organizace v průběhu roku k dispozici vždy několik **bezplatných tiskových stránek** jako bonus navíc. Tyto volné stránky pak může využít k jakékoli PR prezentaci svých dalších činností nebo novinek a aktualit. Autorka této práce proto navrhuje využívat pravidelně tento bezplatný prostor i pro propagaci nových regionálních činností CRR, tedy i pro informování o organizačním zajišťování krajských kol soutěže Vesnice roku.

**S realizací tohoto návrhu se započalo už v průběhu roku 2011** a bude se v ní pokračovat i nadále. Např. ve čtvrtletníku Výstavba měst a obcí, jehož cílová čtenářská obec se prakticky shoduje s nově vzniklou cílovou skupinou CRR „Starosta“, jsou pravidelně v létě a v zimě uveřejňovány aktuální informace pro žadatele a příjemce dotačního programu IOP. Tyto placené články jsou pak kompenzovány volným prostorem v jarním a podzimním čísle časopisu, které navíc naprosto vyhovují načasování průběhu soutěže Vesnice roku – jarní číslo 2011 informovalo o zahájení nového ročníku, podmínkách účasti a nových kontaktech na CRR; podzimní číslo pak seznamovalo čtenáře s výsledky soutěže, kterou na krajské úrovni nově zajišťovalo CRR.

- **Propagační materiály CRR** (firemní tiskoviny): organizace má dlouhodobě zájem na firemní prezentaci dodržující jednotný vizuální styl. V rámci tohoto corporate design vydává průběžně křídové skládací letáky – každý informuje o jiné činnosti CRR, ale všechny dodržují shodný rozměr a jednotné designové prvky pouze s odlišením barevnosti podkladu (formát B5, oboustranná barevnost 4/4, matná křída 135 g, matný lak, 3x big). Dohromady tak působí jako ucelená **seriálová řada firemních tiskovin**, kterou není problém kdykoliv doplnit dalším druhem letáku. A právě doplnění novým letákem informujícím o nových regionálních činnostech CRR navrhuje autorka této práce jako další zlepšení marketingové komunikace organizace. Vzhledem k tomu, že s pravidelnou aktualizací a průběžnými dotisky/přetisky těchto firemních tiskovin je v propagačním rozpočtu CRR vždy předem počítáno, nepředstavuje tisk nového letáku žádné zásadní finanční zatížení organizace. Rovněž náklady spojené s grafickou a předtiskovou přípravou letáku jsou vzhledem k již pevně dané šabloně firemních tiskovin jen minimální.

Druhým příkladem propagačních tiskových materiálů CRR, které autorka této práce doporučuje využít k propagaci soutěže Vesnice roku, jsou **A4 mapy**. Organizace totiž zaměstnává vlastního GIS specialistu, který zejména pro potřeby RIS a Mapového Serveru CRR zpracovává různé mapové podklady a geodetické informační zdroje. Pravidelně tak připravuje názorné barevné mapy zobrazující např. dopad čerpání peněz z EU v jednotlivých krajích, lokalizaci úspěšných projektů v ČR, rozvojové plochy či povodňové oblasti a mnohé jiné.

Pro potřeby včasné informovanosti o nových regionálních činnostech CRR bylo nutné oba uvedené návrhy **zrealizovat již na jaře 2011**. Vznikl tak nový skládací leták CRR společný pro soutěže Vesnice roku a Historické město roku i nová A4 mapa informující o soutěži Vesnice roku. Zobrazuje vítězné obce všech předchozích ročníků soutěže a informuje o nových kontaktech na krajské tajemníky z řad CRR.

- **Propagační předměty CRR:** vzhledem k neexistenci loga i jednotného vizuálního stylu soutěže Vesnice roku a nulovým finančním prostředkům na její propagaci, autorka bakalářské práce **nedoporučuje tuto oblast vůbec využít**. Její zajišťování bylo z pohledu organizace velmi nevhodné a neefektivní. Navíc organizace disponuje značným počtem i rozmanitostí vlastních propagačních předmětů označených logem CRR, které může v případě potřeby uplatnit.
- **Výstavní prezentace CRR:** omezený rozpočet organizace nedovoluje vlastní samostatnou účast na veletrzích a konferencích, a tak se CRR pravidelně účastní jen těch akcí, na kterých vystavuje jeho zřizovatel. Na společném výstavním stánku s MMR pak vždy prezentuje své činnosti a využívá i možnost on-line internetového předvádění svých informačních portálů RIS a Mapový Server CRR. Proto autorka této práce doporučuje rozšířit vystavovatelské aktivity CRR o další akce zaměřené zejména na regionální politiku a místní rozvoj, na kterých bývá pravidelně i MMR. Doporučuje zejména využít **Dny malých obcí**, pořádané vždy na jaře a na podzim v Praze (pro zástupce Českých obcí) a ve Vyškově (pro zástupce Moravských obcí). Rovněž doporučuje prohloubit prezentaci CRR na srpnovém **veletrhu Země živitelka** v Českých Budějovicích, který měl pro organizaci dosud pouze okrajový dopad. Opět jde o aktivity, které v menší míře zatíží propagační rozpočet CRR, neboť náklady společné výstavní prezentace financuje převážně MMR.

**K realizaci tohoto bodu došlo částečně již v roce 2011.** CRR se aktivně zúčastnilo jarních i podzimních Dnů malých obcí, a to jak v Praze, tak ve Vyškově. Svou účast na veletrhu Země živitelka 2011 však muselo z organizačních důvodů nakonec zcela zrušit. Předpokládaná je ale účast v roce 2012 i s větším zaměřením na nové regionální činnosti CRR.

- **Webová prezentace CRR:** v této oblasti došlo zřejmě k nejdynamičtějšímu a nejefektivnějšímu pokroku. Vzhledem k tomu, že všechny internetové portály CRR si organizace spravuje sama prostřednictvím vlastních redakčních systémů, byly všechny navrhované změny **realizovány prakticky okamžitě** a za minimálních finančních nákladů, spojených s rozšířením vyhledávacích aplikací v informačním portálu RIS.

Hned na jaře 2011 bylo autorkou bakalářské práce navrženo založení nové samostatné sekce „Vesnice roku“ na **oficiálních internetových stránkách organizace** [www.crr.cz](http://www.crr.cz). Zde jsou nyní uváděny všechny aktuální informace i kontakty, včetně průběžných výsledků. Další inovace byla navržena i úspěšně proběhla na **Mapovém Serveru CRR** <http://mapy.crr.cz>, kde byly nahrány dynamické mapy zobrazující vítězné obce všech předchozích ročníků soutěže Vesnice roku. Nejdůležitější návrh – úspěšně zrealizovaný již v březnu 2011 – se týkal **veřejného informačního portálu RIS** [www.risy.cz](http://www.risy.cz). Do něj byl vytvořen unikátní vyhledávač výsledků soutěže Vesnice roku, a to nejen vítězů jednotlivých ročníků soutěže, ale i všech hlavních ocenění udělených v jednotlivých krajských kolech. Dynamické vyhledávání nabízí dokonce možnost podrobného třídění a filtrování informací podle ročníků, krajů, barev udělených stuh i podle jména obce.

Důležitost rychle provedených úprav a nástaveb všech webových portálů CRR se projevila zejména v souvislosti s poměrně neaktuální a uživatelsky nepřehlednou oficiální internetovou prezentací [www.vesniceroku.cz](http://www.vesniceroku.cz), spravovanou MMR. Zejména dynamický vyhledávač výsledků soutěže na portálu RIS doslova zalepil podstatnou informační díru, kterou dosud nedokázal zabezpečit ani jeden z vyhledávacích soutěže. Veřejná známost portálu RIS a jeho vysoká návštěvnost jsou také zárukou širokého propagačního dopadu, který tak za velmi nízké náklady významně obohacuje marketingovou komunikaci CRR.

#### **4.5.2 Nové cesty marketingové komunikace CRR**

Dosavadní veřejná známost organizace Centrum pro regionální rozvoj ČR je spojena především s dotačními tituly EU. Vzhledem k tomu, že CRR provádí zejména přísnou a striktní kontrolu projektových žádostí a následně i udržitelnosti jednotlivých projektů, nebývá jeho renomé mezi širší veřejností vnímáno vždy zcela pozitivně. Proto by se měla



marketingová komunikace organizace zaměřovat zejména na **kladně vyznívající PR aktivity**, tedy budovat kvalitní vztahy s veřejností a posilovat pozici dobrého jména organizace. Na rozsáhlé mediální kampaně či sponzorství kulturních a sportovních akcí však díky omezenému a účelově vázanému rozpočtu státní příspěvkové organizace nemá prostředky. Povinnost dodržovat marketingovou strategii minimálních nákladů nařízenou zřizovatelem tak dává organizaci jen omezené možnosti většího sebezprosažení.

Autorka této práce proto navrhuje **začít využívat nové komunikační kanály**, které se nabízejí v souvislosti s nově přidělenými regionálními činnostmi. Doporučuje zaměření propagace organizace více na regionální politiku a místní rozvoj zejména venkovských oblastí, širší komunikaci s laickou veřejností i využití veřejné známosti a prestižního postavení soutěží Vesnice roku a Historické město roku ve svůj vlastní prospěch.

Konkrétním příkladem takto rozšířené komunikace může být např. **poskytnutí jmenné záštity dovednostním soutěžím odborných zemědělských a řemeslnických škol** (např. Agropodnikání – celostátní soutěž odborných dovedností žáků středních zemědělských škol). Tato forma záštity přitom nemusí být nutně spojena s finančním příspěvkem, ale velice často bývá doprovázena poskytnutím věcných darů, resp. cen pro vítězné studenty. CRR má k dispozici rozmanitou škálu vlastních propagačních předmětů vysoké kvality, které jsou pro tuto formu spolupráce velmi vhodné.

Stejným způsobem, tedy poskytnutím nepeněžní jmenné záštity, může CRR **spolupracovat také s řadou zábavních, adrenalinových či recesistických soutěží spojených s venkovem či zemědělstvím** (např. Traktorfest – soutěž v jízdě zručnosti na traktoru, nebo Kosecké písně – soutěž v tradičním kosení trávy o nejlepšího sekače a sekačku Slovácka). Poskytnutí kvalitních věcných darů označených logem CRR do těchto veřejností oblíbených soutěží či doprovodných tombol bude ve výsledku jistě působit na širokou veřejnost pozitivněji než prezentace vlastní kontrolní činnosti, která je hlavním posláním organizace.

Vzhledem k nutnosti provést nejprve rozsáhlé zmapování možné spolupráce uvedeného typu jak s odbornými školami, tak s veřejnými soutěžemi a akcemi, předpokládá autorka této bakalářské práce jejich **realizaci nejdříve v roce 2013**. V průběhu roku 2012 je zatím naplánován sběr dat a vhodných kontaktů, a následně dojednávání budoucí spolupráce.

### 4.5.3 Náklady spojené s uvedenými návrhy

Přestože uvedené návrhy a doporučení rozšiřující dosavadní marketingovou komunikaci více na laickou veřejnost dodržují nařízenou zásadu minimálních finančních výdajů, jsou s jejich realizací spojené určité náklady, se kterými musí CRR předem počítat.

Předně jde o **náklady spojené s nárůstem pracovního zatížení** některých zaměstnanců CRR, kteří zastávají nově přidělené regionální činnosti. Na základě personálního auditu, který proběhl v organizaci na jaře 2011, je možné vyčíslit přibližný nárůst této zátěže v poměru k původnímu rozsahu jejich práce. Jelikož však přesné výsledky personálního auditu podléhají vnitřnímu utajení, jsou data v následující Tabulce č. 9 pouze orientační.

**Tabulka 9: Nárůst pracovního zatížení vybraných zaměstnanců CRR**

Rozsah nově přidělených činností	Nárůst pracovního vytížení
Zaměstnanec pověřený zastupováním 1 kraje	10 %
Zaměstnanec pověřený zastupováním 2 krajů	15 %
Zaměstnanec pověřený zastupováním 2 krajů a vedením oddělení	20 %

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.*

S ohledem na vnitřní komunikaci v CRR zde však musí autorka dodat, že vybraní zaměstnanci sice byli v lednu 2011 pověřeni novými regionálními činnostmi, ale současně nedošlo k žádnému snížení rozsahu jejich dosavadní práce a dokonce ani k odpovídajícímu nárůstu jejich finančního ohodnocení. Tato negativa, společně s nepříliš kvalitní komunikací shora dolů, vedla již v průběhu roku 2011 k vysoké fluktuaci pracovníků a jednoznačně ke zhoršení vnitřní komunikace v organizaci.

**Další náklady, finanční,** zaznamenala organizace při realizaci uvedených propagačních aktivit již v průběhu roku 2011. Zahrnovaly jak výdaje na výrobu nových propagačních tiskovin a zajištění nových výstavních prezentací, tak investice do rozšíření vyhledávacích aplikací vlastních internetových portálů. Následující Tabulka č. 10 uvádí orientační vyčíslení nákladů spojených s těmito aktivitami popsány podrobněji v bodě 4.5.1.

**Tabulka 10: Přehled finančních nákladů spojených s rozšířením komunikačních aktivit CRR v roce 2011 (ceny jsou uvedeny včetně DPH)**

Aktivita	Počet	Náklady	Výdaje v Kč	Celkové výdaje v Kč
Nový informační leták	1000 ks	grafické práce	1.000	6.300
		tiskové práce	5.000	
		doprava do organizace	300	
Účast na nových veletrzích a konferencích	4 akce	ubytování	3.000	10.000
		doprava a cestovní výdaje	5.000	
		pojištění expozice	2.000	
		výstavní prostor (hradí MMR)	0	
Rozšíření webu	1 aplikace	vyhledávací aplikace portálu RIS	20.000	20.000
<b>CELKEM</b>				<b>36.300</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.*

**Nové finanční náklady** je třeba předpokládat v budoucnosti na realizaci navrhované spolupráce se školami a akcemi formou poskytnutí jmenné záštity a věcných darů, tj. propagačních předmětů CRR (podrobněji již v bodě 4.5.2). Jejich výroba je jednou z největších finančních položek figurujících v rozpočtu organizace na veškeré propagační a komunikační aktivity.

Jelikož je tato část rozšiřování marketingové komunikace CRR zatím pouze v přípravné fázi, není ještě možné stanovit přesný počet potřebných propagačních předmětů a tím pádem ani korektní odhad finančních nákladů s ním spojených. Alespoň pro velmi hrubé orientační ocenění autorka této práce odhaduje, že by pro uvedenou věcnou spolupráci mohlo být vyčleněno cca 10 % propagačních předmětů CRR. Pokud jejich průměrné roční náklady celkově dosahují cca 500.000 Kč, pak je možné poměrově odvodit výdaje spojené s věcnou podporou školních soutěží a veřejných akcí na cca 50.000 Kč.

## 5 ZÁVĚR

Centrum pro regionální rozvoj ČR, příspěvková organizace Ministerstva pro místní rozvoj ČR, bylo doposud veřejnosti známo především jako instituce kontrolující oprávněnost získávání dotací z vybraných programů Evropské unie. Díky tomuto hlavnímu poslání se marketingová propagace CRR zaměřovala především na odbornou veřejnost znalou projektového managementu a dotační politiky České republiky. Tomu dlouhodobě odpovídalo i nastavení segmentace trhu a určení cílových komunikačních skupin organizace. Marketingová komunikace se tak zaměřovala na 4 hlavní cílové skupiny označované vždy typem dominantního zástupce: v oblasti vnější komunikace na typy „Potenciální žadatel“, „Zasvěcený příjemce“ a „Vrcholný představitel“, a v oblasti vnitřní komunikace na typ „Zaměstnanec“.

Pro striktnost a důslednost kontrolní činnosti však nebylo vždy jméno organizace vnímáno veřejností zcela pozitivně. Snahou organizace je proto zejména zlepšení veřejného mínění a posílení prestiže firemního jména. Omezený a účelově vázaný rozpočet státní instituce však nedovoluje rozsáhlejší propagační kampaně, které by přispěly k pozitivnějšímu vnímání organizace širší veřejností. Proto jsou využívány převážně komunikační kanály s nižší finanční nákladností, jako je např. mediální PR zejména v tištěných periodikách nebo společná prezentace s MMR na veletrzích a odborných konferencích financovaná ze strany zřizovatele.

Od ledna 2011 bylo CRR pověřeno novými regionálními činnostmi, mezi něž patří i personální zastupování zřizovatele v krajských kolech soutěží Vesnice roku a Historické město roku. Nové činnosti zaměřující se na regionální politiku a místní rozvoj přinesly CRR řadu změn – kromě změn personálních a organizačních i změny cílových komunikačních skupin. Původní zaměření na odbornou veřejnost poučenou v dotační politice se rozrostlo o širší laickou veřejnost a místní samosprávu. Nově vzniklý typ cílové skupiny byl proto pojmenován „Starosta“ a autorkou této práce začaly být vyhledávány nové komunikační kanály oslovující právě tento tržní segment.

Hlavním posláním bakalářské práce bylo navrhnout změny marketingové komunikace, které by z nových regionálních činností vytěžily pro organizaci maximum. Bohužel CRR

nezískalo od MMR žádné finanční prostředky na zajištění těchto nových regionálních činností, tzn. ani na propagační a komunikační aktivity. V rámci nařízené strategie minimalizace nákladů se proto veškeré návrhy a doporučení musejí obejít bez finanční podpory a nesmí nijak zásadně zatížit standardní roční rozpočet organizace.

Vzhledem k načasování jednotlivých nových regionálních činností byla pro tuto bakalářskou práci jako hlavní téma zvolena soutěž Vesnice roku, konkrétně její 17. ročník probíhající v roce 2011 od března do září. Autorka bakalářské práce byla pověřena její organizací a administrativním zabezpečením na půdě CRR a díky tomu měla téměř neomezený přístup k potřebným údajům a informacím. Rovněž měla možnost některé vlastní návrhy a doporučení zrealizovat již v průběhu roku 2011.

V Teoretické části této bakalářské práce jsou nejdříve obsaženy teoretické poznatky z oblasti marketingu, marketingové komunikace, veřejné správy a regionálního rozvoje. Navazující Praktická část je věnována analýzám a rozborům, a následně návrhům a doporučením, které jsou v konkrétních případech popsány i s jejich úspěšnou realizací v průběhu roku 2011. Nejprve je představena organizace jako taková i soutěž Vesnice roku, pak následuje podrobná analýza cílových skupin, a to jak stávajících, tak nově vzniklé. Praktická část této práce pokračuje rozsáhlou analýzou marketingové komunikace zahrnující jednak rozbor stávajících marketingových aktivit CRR, vlastní průzkum mezi všemi krajskými tajemníky soutěže Vesnice roku, dále analýzu mediální komunikace soutěže v průběhu celého roku 2011 a vrcholí sestavením souhrnné SWOT analýzy marketingového prostředí soutěže Vesnice roku 2011 z pohledu CRR. Na základě uvedených rozsáhlých analýz a rozborů je následně autorkou bakalářské práce navrženo doplnění stávajících komunikačních aktivit organizace (většina úspěšně realizována již v roce 2011) i využití některých nových komunikačních kanálů oslovujících širší laickou veřejnost (realizace plánována až v dalších ročnících soutěže). Tyto návrhy doplňuje i přehled předpokládaných nákladů s nimi spojených. Vždy však jde o návrhy respektující povinnost dodržet strategii minimálních finančních nákladů, které je organizace schopna zajistit v rámci svého běžného chodu.

Přínosem této bakalářské práce by mělo být rozšíření marketingové komunikace CRR a otevření se širší laické veřejnosti, které do budoucna přinese pozitivnější veřejné mínění o této státní instituci.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 6.1 Seznam literatury

#### 6.1.1 Monografie a knižní publikace

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich; a kol. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CLOW, Kenneth, E.; BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

ČEPELKA, Oldřich; JILEMNICKÁ, Jitka; SOCHŮREK, Jan. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. 1. vydání. Liberec: Nadace Omega, 1997. 251 s. ISBN 80-902376-0-6.

DOYLE, Peter. *Marketing, management and strategy*. 2<sup>nd</sup> printing. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, 1998. 465 p. ISBN 0-13-262239-4.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Miroslav; FORETOVÁ, Věra.: *Marketing místního rozvoje a cestovního ruchu*. 1. vydání. Znojmo Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2008. 120 s. ISBN 978-80-903914-3-7.

FUCHS, Kamil; KRULOVÁ, Jitka. *Průvodce zpracováním a obhajobou bakalářské práce*. 1. vydání. Znojmo Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2011. 47 s. ISBN 978-80-87314-15-9.

HORÁKOVÁ, Iveta; ŠKAPOVÁ, Hana; STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

HORZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 234 s. ISBN 978-80-7380-096-3.

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTRBA, Tomáš; FORET, Miroslav; a kol. *Základy managementu*. 1. vydání. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009. 131 s. ISBN 978-80-87314-00-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

WOKOUN, René; MATES, Pavel; a kol. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. 1. vydání. Praha: Linde Praha, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-547-8.

### **6.1.2 Články v odborných periodikách**

FORET, Miroslav. *Komunikaci s občany zlepšíte, pokud znáte jejich názor*. Moderní obec [on-line], vydavatelství Economia, (poslední aktualizace 5. 5. 2011 15:52, citováno 1. 4. 2012). Dostupný na: <<http://moderniobec.ihned.cz/c1-51749130-komunikaci-s-obcany-zlepsite-pokud-znate-jejich-nazory-1>>.

HUBEROVÁ, Monika. *Uzávěrka pro přihlášky do České ceny prodloužena*. Marketing & media [on-line], vydavatelství Economia, (poslední aktualizace 12. 4. 2012 09:11, citováno 15. 4. 2012). Dostupný na: <<http://mam.ihned.cz/c1-55378160-uzaverka-pro-prihlasky-do-ceske-ceny-prodlouzena>>.

OSÚCH, Jan. *Veřejná správa má být otevřenější s profesionálnějšími úředníky*. Moderní obec [on-line], vydavatelství Economia, (poslední aktualizace 30. 8. 2011 10:43, citováno 1. 4. 2012). Dostupný na: <<http://moderniobec.ihned.cz/c1-52708020-verejna-sprava-ma-byt-otevrenejsi-s-profesionalnejsimi-uredniky>>.

### **6.1.3 Statě a příspěvky ve sbornících**

BARAN, Dušan. Marketingová komunikácia samosprávy s verejnosťou. In *Zborník z medzinárodného vedeckého seminára Komunikácia samospráv s verejnosťou*. Banská Bystrica: Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov – Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela, 2000. 156 s, od s. 43-47. ISBN 80-8055-408-0.

BERNÁTOVÁ, Magdaléna. Prezentácia aktivít a služieb samosprávy prostredníctvom tlačených materiálov. In *Zborník z medzinárodného vedeckého seminára Komunikácia samospráv s verejnosťou*. Banská Bystrica: Inštitút rozvoja obcí, miest a regiónov – Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela, 2000. 156 s, od s. 103-110. ISBN 80-8055-408-0.

### **6.1.4 Ostatní zdroje**

PEKOVOVÁ, Irena. *Komunikační strategie Centra pro regionální rozvoj ČR*. Seminární práce předmětu Marketingová komunikace – SVŠE Znojmo, 2010.

*Metodický pokyn CRR ČR MP-RD01-25 Vesnice roku*. Vydalo Centrum pro regionální rozvoj ČR. 1. verze ze dne 1. 3. 2011.

*Monitoring médií ČR* dodávaný agenturou NEWTON Media v průběhu roku 2011.

*Propagační materiály Centra pro regionální rozvoj ČR 2010 a 2011*. Vydalo Centrum pro regionální rozvoj ČR. Praha 2010 a 2011.

*Ročenka Unie vydavatelů 2011*. Vydala Unie vydavatelů. Praha, 2011. 170 s.



## **6.2 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Schéma komunikačního procesu.....	22
Obrázek 2: Mapa regionálního zastoupení Centra pro regionální rozvoj ČR.....	37

## **6.3 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace .....	16
Tabulka 2: Srovnání reklamy a PR .....	19
Tabulka 3: Časový harmonogram sběru dat a zpracovávání analýz.....	48
Tabulka 4: Přehled periodik využívaných k publikování informací o CRR.....	50
Tabulka 5: Přehled afinity propagačních materiálů CRR.....	51
Tabulka 6: Přehled konferencí a veletrhů, kterých se CRR pravidelně účastní .....	52
Tabulka 7: Druhy mediálních výstupů soutěže Vesnice roku v roce 2011 .....	55
Tabulka 8: SWOT analýza marketingového prostředí soutěže Vesnice roku 2011 z pohledu Centra pro regionální rozvoj ČR.....	58
Tabulka 9: Nárůst pracovního zatížení vybraných zaměstnanců CRR.....	65
Tabulka 10: Přehled finančních nákladů spojených s rozšířením komunikačních aktivit CRR v roce 2011.....	66

## **6.4 Seznam grafů**

Graf 1: Početnost cílových skupin komunikace CRR .....	45
Graf 2: Druhy mediálních výstupů soutěže Vesnice roku v roce 2011 .....	56

## 6.5 Seznam použitých zkratk

CRR	Centrum pro regionální rozvoj ČR
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FoS	Folklorní sdružení ČR
GIS	Geodetické informační systémy
IOP	Integrovaný operační program
JVS	Jednotný vizuální styl
KÚ	Krajský úřad
MIS	Marketingový informační systém
MK	Ministerstvo kultury ČR
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MS	Mapový Server CRR ČR
MZe	Ministerstvo zemědělství ČR
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
NUTS II	Region soudržnosti
OPPS	Operační program Přeshraniční spolupráce
OPTP	Operační program Technická pomoc
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)
RIS	Regionální informační servis
SKIP	Svaz knihovníků a informačních pracovníků
SMO	Svaz měst a obcí ČR
SMS	Sdružení místních samospráv ČR
SPOV	Spolek pro obnovu venkova ČR
SROP	Společný regionální operační program
SZKT	Společnost pro zahradní a krajinářskou tvorbu

## **7 PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1:** Graf vývoje čistých inzertních příjmů vydavatelů periodického tisku v ČR v letech 2001 až 2010 (v mil. Kč).

**Příloha č. 2:** Přehled nejdůležitějších charakteristik médií.

**Příloha č. 3:** Záštitá Asociace krajů České republiky

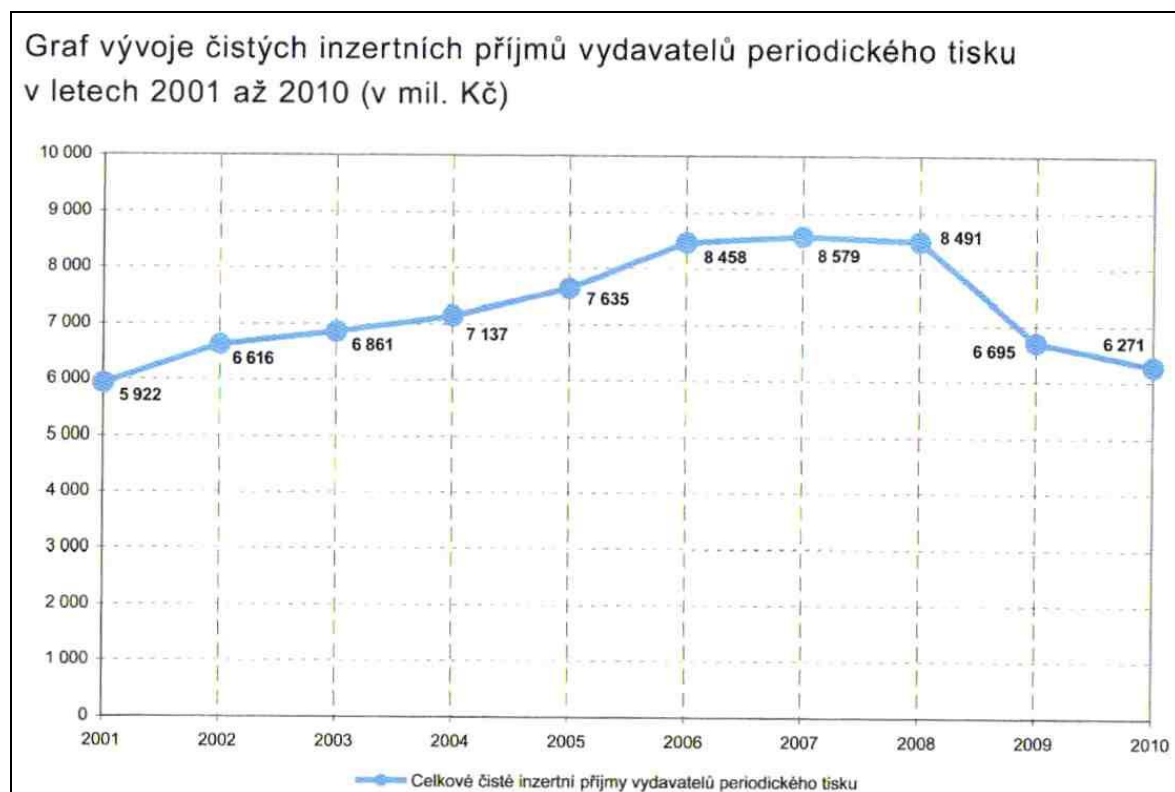
**Příloha č. 4:** Regionální podíly na celkové čtenosti deníků (v %).

**Příloha č. 5:** Dotazník se základním statistickým vyhodnocením průzkumu mezi všemi krajskými tajemníky soutěže Vesnice roku 2011.

## Příloha č. 1

### Graf vývoje čistých inzertních příjmů vydavatelů periodického tisku v ČR v letech 2001 až 2010 (v mil. Kč)

Zdroj: *Ročenka Unie vydavatelů 2011*. Vydala Unie vydavatelů. Praha, 2011. 170 s., s. 139.



## Příloha č. 2

### Přehled nejdůležitějších charakteristik médií

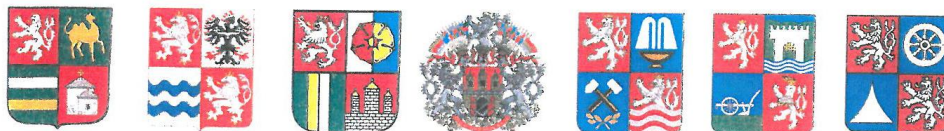
Zdroj: PŘÍKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 72.

Prostředky	Výhody	Nevýhody
<b>ELEKTRONICKÉ</b>		
<b>Televize</b>	Široký dosah Masové pokrytí Opakovatelnost Flexibilita Vysoká prestiž (různá podle zemí) Přesvědčivé médium Schopnost demonstrovat produkt a vytvářet image značky, zvyšovat povědomí o značce Vhodná pro product placement	Dočasnost sdělení Vysoké náklady Dlouhá doba produkce Limitovaný obsah sdělení Nemožnost operativní změny Nedostatečná selektivnost Nesoustředěná pozornost diváků
<b>Rozhlas</b>	Velká šíře zásahu Rychlost přípravy Nízké náklady Možnost selekce posluchačů Mobilita Interaktivita	Pouze zvuk Dočasnost sdělení Omezený dosah Limitovaný obsah sdělení Doplňkové médium
<b>Internet</b>	Celosvětový dosah Nepřetržité působení Vysoké zacílení Flexibilita a rychlost Nízké náklady Vysoká důvěryhodnost Interaktivita	Nutnost připojení Požadavek vyšší odborné znalosti uživatele
<b>Kino</b>	Selektivnost Opakovatelnost Flexibilita Přesvědčivé médium Schopnost demonstrovat produkt, vytvářet a zvyšovat povědomí o značce Vhodné pro product placement	Limitovaný obsah sdělení Nemožnost operativní změny Dočasnost sdělení Delší doba produkce
<b>TIŠTĚNÉ</b>		
<b>Noviny</b>	Flexibilita Jistá společenská prestiž Intenzivní pokrytí Čtenář ovlivní délku pozornosti Možnost koordinace v národní kampani	Krátká životnost Nepozornost při čtení Poměrně špatná reprodukce inzertů

## Příloha č. 3

### Záštita Asociace krajů České republiky udělená soutěži Vesnice roku 2011

Zdroj: Centrum pro regionální rozvoj ČR, oddělení národních programů a dotací, 2011.



Asociace krajů ČR uděluje záštitu



## *Vesnice roku 2011*

*organizovanou Spolkem pro obnovu venkova ČR  
Ministerstvem pro místní rozvoj ČR  
Svazem měst a obcí ČR a Ministerstvem zemědělství ČR*

**JUDr. Michal Hašek**  
předseda Asociace krajů ČR

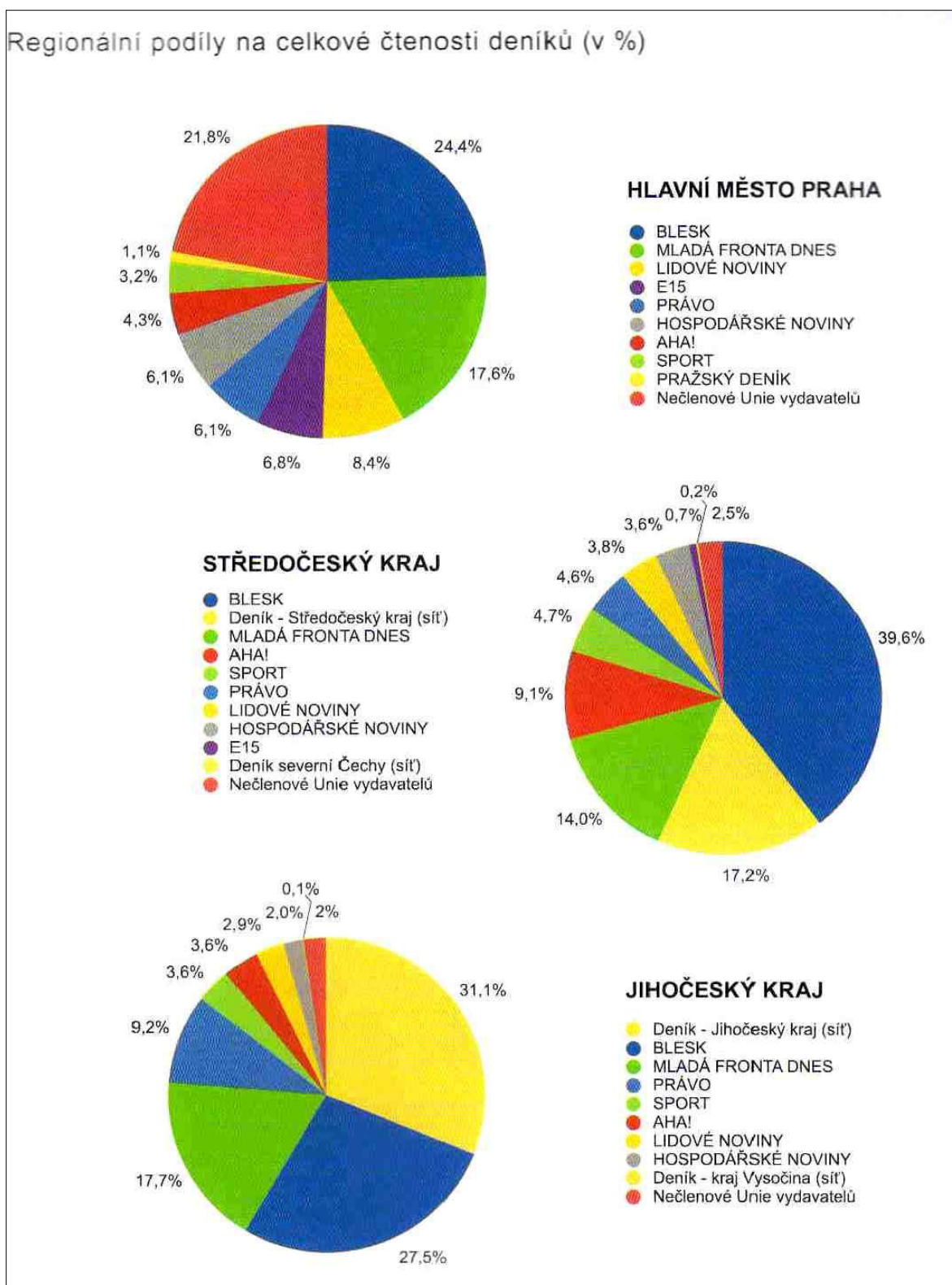
*V Praze dne 18. března 2011*



## Příloha č. 4

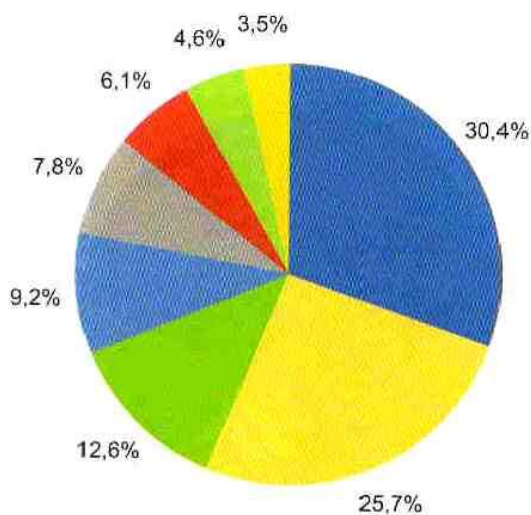
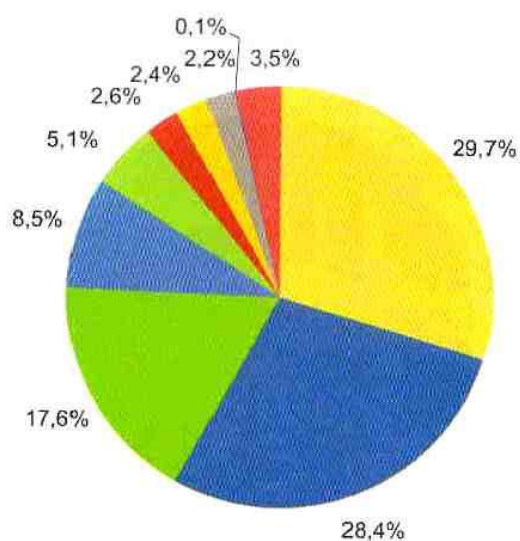
### Regionální podíly na celkové čtenosti deníků (v %)

Zdroj: Ročenka Unie vydavatelů 2011. Vydala Unie vydavatelů. Praha, 2011. 170 s., s. 111–115.



### PLZEŇSKÝ KRAJ

- Deník západní Čechy (sít')
- BLESK
- MLADÁ FRONTA DNES
- PRÁVO
- SPORT
- AHA!
- LIDOVÉ NOVINY
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- E15
- Nečlenové Unie vydavatelů

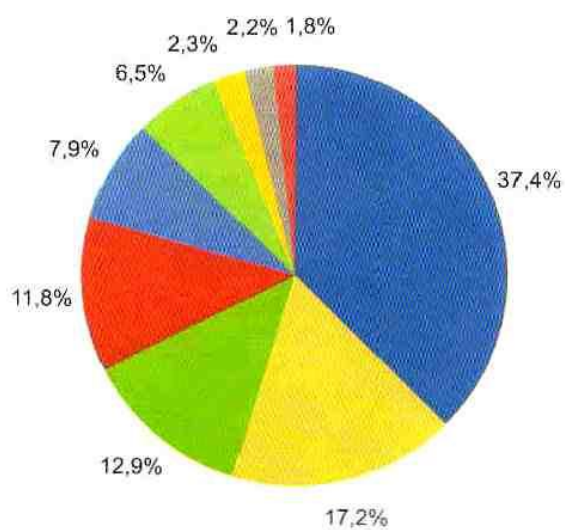


### KARLOVARSKÝ KRAJ

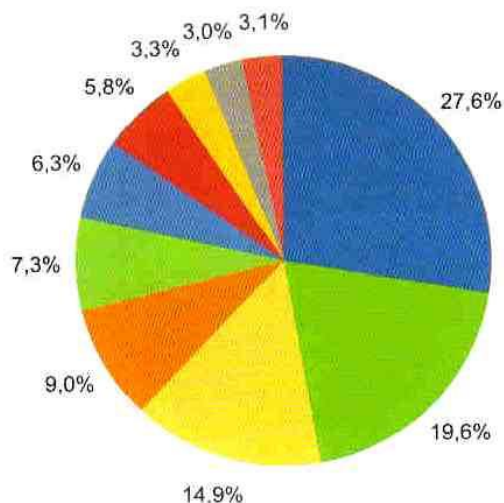
- BLESK
- Deník západní Čechy (sít')
- MLADÁ FRONTA DNES
- PRÁVO
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- AHA!
- SPORT
- LIDOVÉ NOVINY

### ÚSTECKÝ KRAJ

- BLESK
- Deník severní Čechy (sít')
- MLADÁ FRONTA DNES
- AHA!
- PRÁVO
- SPORT
- LIDOVÉ NOVINY
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- Nečlenové Unie vydavatelů





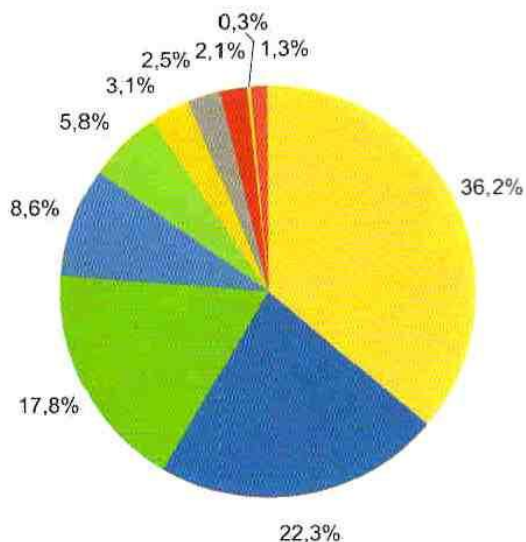
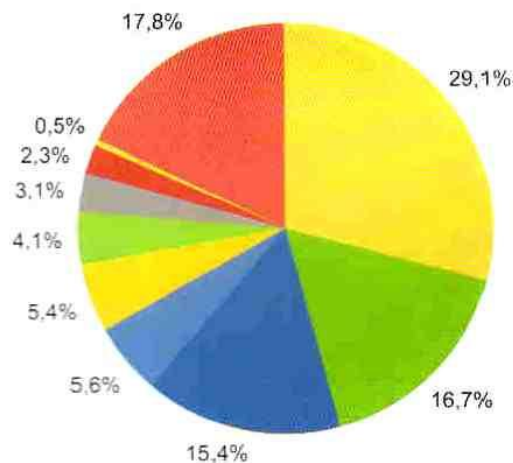


### LIBERECKÝ KRAJ

- BLESK
- MLADÁ FRONTA DNES
- Deník severní Čechy (sít')
- Deník východní Čechy (sít')
- SPORT
- PRÁVO
- AHA!
- LIDOVÉ NOVINY
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- Nečlenové Unie vydavatelů

### KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ

- Deník východní Čechy (sít')
- MLADÁ FRONTA DNES
- BLESK
- PRÁVO
- LIDOVÉ NOVINY
- SPORT
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- AHA!
- Deník - Středočeský kraj (sít')
- Nečlenové Unie vydavatelů

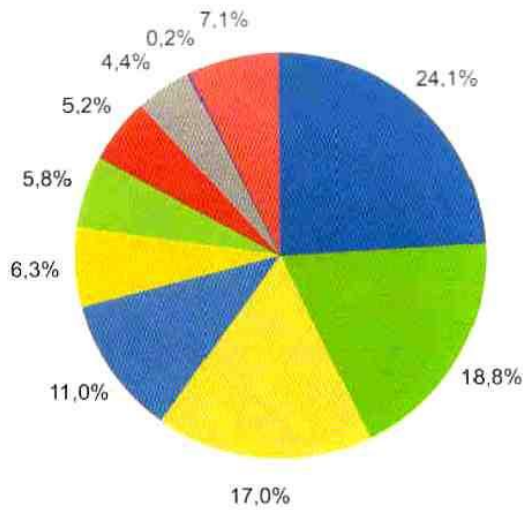
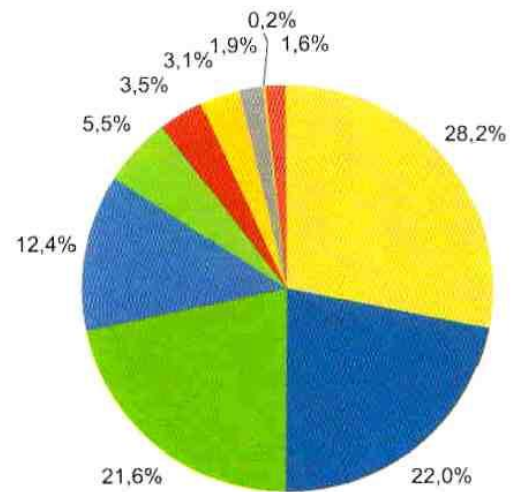


### PARDUBICKÝ KRAJ

- Deník východní Čechy (sít')
- BLESK
- MLADÁ FRONTA DNES
- PRÁVO
- SPORT
- LIDOVÉ NOVINY
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- AHA!
- Deník - Jihomoravský kraj (sít')
- Nečlenové Unie vydavatelů

### KRAJ VYSOČINA

- Deník - kraj Vysočina (sít')
- BLESK
- MLADÁ FRONTA DNES
- PRÁVO
- SPORT
- AHA!
- LIDOVÉ NOVINY
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- Deník - Jihomoravský kraj (sít')
- Nečlenové Unie vydavatelů

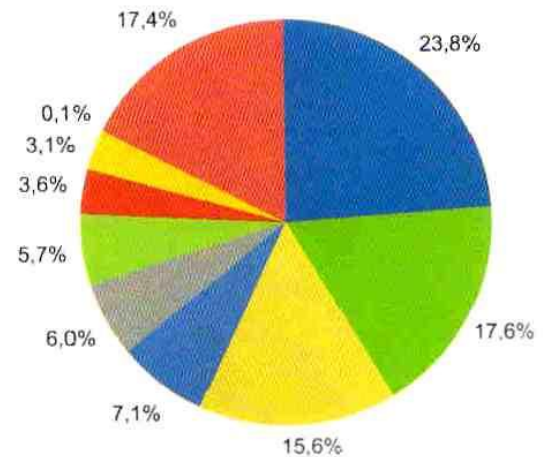


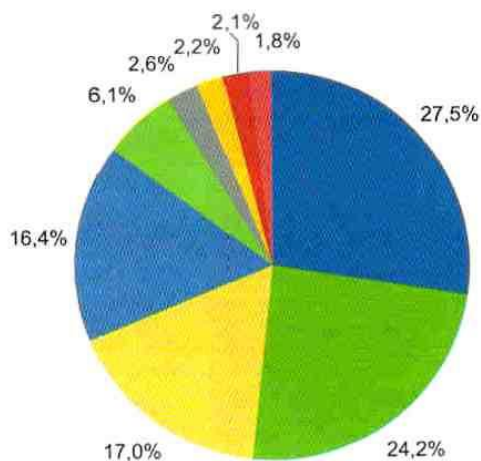
### JIHOMORAVSKÝ KRAJ

- BLESK
- MLADÁ FRONTA DNES
- Deník - Jihomoravský kraj (sít')
- PRÁVO
- LIDOVÉ NOVINY
- SPORT
- AHA!
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- E15
- Nečlenové Unie vydavatelů

### OLOMOUCKÝ KRAJ

- BLESK
- MLADÁ FRONTA DNES
- Deník střední a východní Morava (sít')
- PRÁVO
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- SPORT
- AHA!
- LIDOVÉ NOVINY
- Deník - Moravskoslezský kraj (sít')
- Nečlenové Unie vydavatelů



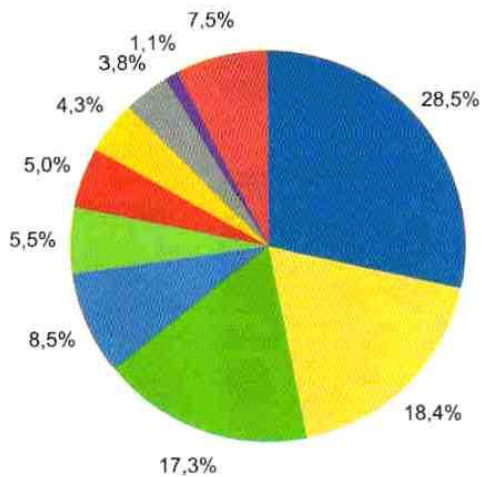
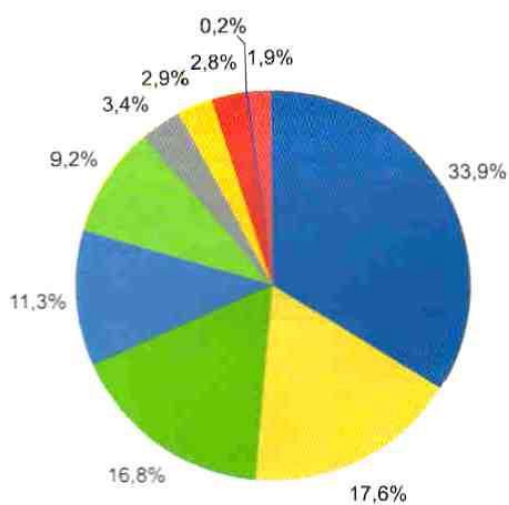


### ZLÍNSKÝ KRAJ

- BLESK
- MLADÁ FRONTA DNES
- Deník střední a východní Morava (sít')
- PRÁVO
- SPORT
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- LIDOVÉ NOVINY
- AHA!
- Nečlenové Unie vydavatelů

### MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ

- BLESK
- Deník - Moravskoslezský kraj (sít')
- MLADÁ FRONTA DNES
- PRÁVO
- SPORT
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- LIDOVÉ NOVINY
- AHA!
- E15
- Nečlenové Unie vydavatelů



### CELKEM

- BLESK
- Deník Česká Republika (sít')
- MLADÁ FRONTA DNES
- PRÁVO
- SPORT
- AHA!
- LIDOVÉ NOVINY
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
- E15
- Nečlenové Unie vydavatelů

## Příloha č. 5

Dotazník se základním statistickým vyhodnocením průzkumu mezi krajskými tajemníky soutěže Vesnice roku 2011 (dodatečně graficky upraveno).

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

### Dotazník pro sestavení analýzy marketingové komunikace soutěže Vesnice roku 2011

Tento dotazník slouží prioritně **potřebám Centra pro regionální rozvoj ČR (CRR)** a jeho výstupy budou využity také v odborné bakalářské práci zaměřené na téma Marketingová komunikace ve státní správě.

Jeho cílem je zejména **zmapovat průběh komunikace krajských kol 17. ročníku soutěže Vesnice roku v roce 2011**, kdy se CRR na organizaci soutěže spolupodílelo prvním rokem.

Na základě zjištěných skutečností by měl být nastaven **efektivnější režim marketingové komunikace**, která by měla být uplatněna jak uvnitř CRR, tak vně – zejména vůči jednotlivým vyhlášovatelům soutěže.

Pro snazší administraci a max. zjednodušení je dotazník připraven pro vyplňování elektronickou formou. **Hodnocení** v tomto dotazníku, prosím, používejte dle standardní škály školní **stupnice 1–5**, kdy stupeň 1 znamená nejlépe a naopak stupeň 5 nejhůře. Vámi zvolenou hodnotu, prosím, podbarvíte či zvýrazníte jakoukoli barvou.

Pod každou číselnou škálou hodnocení máte navíc možnost **doplnit konkrétní postřeh či připomínku** k uvedené otázce (libovolná vlastní formulace v řádku označeném "Pozn."), které nám pomohou lépe porozumět dané situaci či odhalit příčinu případných problémů.

Do jednoho dotazníku, prosím, uvádějte vždy údaje, které se vztahují **pouze k jednomu konkrétnímu kraji** České republiky, v němž zastáváte pozici tajemníka krajského kola soutěže. Pokud jste tajemníkem pro 2 kraje současně, prosíme, vyplňte 2 samostatné dotazníky.

Předpokládáme, že vyplnění tohoto dotazníku by nemělo zabrat více než cca 10-15 min. Za jeho vyplnění Vám již předem velmi děkujeme.

Tento dotazník, prosím, vyplňte v elektronické podobě **nejpozději do 31. 1. 2012** a zašlete zpět na e-mail: **irena.pekovova@seznam.cz**. V případě nejasností či komplikací je kontaktní osobou Irena Navrkalová (roz. Pekovová), tel.: 604 213 214.

Kraj ČR:

Jméno a příjmení:

							$\bar{x}$	$\tilde{x}$
<b>1. Přisun informací PŘED zahájením 17. ročníku soutěže Vesnice roku 2011</b>								
1.1 Znal/a jste soutěž ještě <b>dříve</b> , než jste byl/a pověřen/a zastáváním pozice krajského tajemníka?							3,54	4
	1 (ano znal/a dobře)	2	3	4	5 (vůbec neznal/a)			
Pozn.:								
1.2 Získal/a jste před zahájením soutěže dostatečné informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech <b>od předchozího krajského tajemníka?</b>							3,39	4
	1 (ano vše získal/a)	2	3	4	5 (vůbec nezískal/a)			
Pozn.:								
1.3 Získal/a jste před zahájením soutěže dostatečné informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka <b>z oficiálních webových stránek www.vesniceroku.cz?</b>							3,46	3
	1 (ano vše získal/a)	2	3	4	5 (vůbec nezískal/a)			
Pozn.:								
1.4 Získal/a jste před zahájením soutěže dostatečné informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka <b>z médií a veřejných informačních/propagačních akcí?</b>							4,69	5
	1 (ano vše získal/a)	2	3	4	5 (vůbec nezískal/a)			
Pozn.:								
<b>2 Přisun informací PŘI zahájení 17. ročníku soutěže Vesnice roku 2011</b>								
2.1 Byly informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka poskytnuté na <b>školení hodnotitelů soutěže v Modré u Velehradu (3.-4. 4. 2011) dostatečné?</b>							2,08	2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
2.2 Byly informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka poskytnuté na <b>školení hodnotitelů soutěže v Modré u Velehradu (3.-4. 4. 2011) srozumitelné?</b>							2	2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
2.3 Byly informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka poskytnuté na <b>školení hodnotitelů soutěže na Ministerstvu zemědělství ČR v Praze (7. 4. 2011) dostatečné?</b>							-	-
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.: Neúčastnil/a jsem se								

2.4 Byly informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka poskytnuté na <b>školení hodnotitelů soutěže na Ministerstvu zemědělství ČR</b> v Praze (7. 4. 2011) <b>srozumitelné?</b>							-	-
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
<i>Pozn.: Neúčastnil/a jsem se</i>								
2.5 Byly informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka poskytnuté <b>ve vnitřní dokumentaci CRR</b> (metodický pokyn MP-RD01-25 Vesnice roku) <b>dostatečné?</b>							1,69	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
<i>Pozn.:</i>								
2.6 Byly informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka poskytnuté <b>ve vnitřní dokumentaci CRR</b> (metodický pokyn MP-RD01-25 Vesnice roku) <b>srozumitelné?</b>							1,69	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
<i>Pozn.:</i>								
2.7 V případě, že jste potřeboval/a další doplňkové informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka, byly Vám poskytnuty od příslušného <b>zástupce Ministerstva pro místní rozvoj ČR?</b>							2	2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
<i>Pozn.:</i>								
2.8 V případě, že jste potřeboval/a další doplňkové informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka, byly Vám poskytnuty od příslušných <b>zástupců jednotlivých vyhlášovatelských institucí?</b>							2,67	3
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
<i>Pozn.:</i>								
2.9 V případě, že jste potřeboval/a další doplňkové informace o soutěži, jejích pravidlech a Vašich povinnostech krajského tajemníka, byly Vám poskytnuty <b>od pověřených zaměstnanců CRR?</b>							1,85	2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
<i>Pozn.:</i>								
<b>3 Přisun informací V PRŮBĚHU 17. ročníku soutěže Vesnice roku 2011</b>								
3.1 Byl/a jste <b>včas informován/a</b> o novinkách, změnách a úpravách soutěže, jejích pravidel či Vašich povinností krajského tajemníka přímo od příslušného zástupce <b>Ministerstva pro místní rozvoj ČR (MMR)?</b>							2,36	2=3
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
<i>Pozn.:</i>								

3.2 Byl/a jste <b>včas informován/a</b> o novinkách, změnách a úpravách soutěže, jejích pravidel či Vašich povinností krajského tajemníka přímo od příslušných zástupců jednotlivých <b>vyhlášovatelských institucí</b> ?							2,89	3
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
3.3 Byl/a jste <b>včas informován/a</b> o novinkách, změnách a úpravách soutěže, jejích pravidel či Vašich povinností krajského tajemníka přímo od pověřených <b>zaměstnanců CRR</b> ?							1,54	2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
3.4 Byly Vámi tyto novinky, změny a úpravy soutěže, jejích pravidel či Vašich povinností krajského tajemníka, dostatečně a srozumitelně <b>vysvětleny</b> ?							2,62	2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
3.5 Byly s Vámi tyto novinky, změny a úpravy soutěže, jejích pravidel či Vašich povinností krajského tajemníka, <b>předem konzultovány</b> , tzn. měli jste možnost předem připomínkovat a oponovat navrhované novinky, změny či úpravy?							4,15	5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
<b>4 Komunikace UVNITŘ krajské hodnotitelské komise</b>								
4.1 Komunikace s <b>předsedou</b> krajské hodnotící komise byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,15	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.2 Komunikace s <b>místopředsedou</b> krajské hodnotící komise byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,31	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.3 Komunikace se zástupcem příslušného <b>krajského úřadu</b> byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,54	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.4 Komunikace se zástupcem <b>Spolku pro obnovu venkova (SPOV)</b> a <b>Sdružení místních samospráv ČR (SMS)</b> byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,31	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								

4.5 Komunikace se zástupcem <b>Svazu měst a obcí ČR (SMO)</b> byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,62	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.6 Komunikace se zástupcem <b>Ministerstva zemědělství ČR (MZe)</b> byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,38	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.7 Komunikace se zástupcem <b>Ministerstva životního prostředí ČR (MŽP) a Sdružení pro zahradní a krajinářskou tvorbu (SZKT)</b> byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,38	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.8 Komunikace se zástupcem <b>Ministerstva kultury ČR (MK)</b> byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,31	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.9 Komunikace se zástupcem <b>Svazu knihovníků a informačních pracovníků (SKIP)</b> byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,31	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.10 Komunikace s pověřeným <b>zaměstnancem CRR</b> shromažďujícím informace z jednotlivých krajských kol soutěže byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							1,08	1
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
4.11 Komunikace s pověřeným <b>zástupcem MMR</b> shromažďujícím informace z jednotlivých krajských kol soutěže byla vstřícná, zainteresovaná a včasná?							2,15	2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
<b>5 Komunikace VNĚ krajské hodnotitelské komise</b>								
5.1 Podílel/a jste se na přípravě tiskových zpráv, konferencí či dalších veřejných či mediálních výstupů informujících o <b>zahájení</b> krajského kola soutěže? <i>Pokud ne, uveďte, prosím, do Poznámky, kdo výše uvedené zajišťoval.</i>							4,22	5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								



5.2 Podílel/a jste se na přípravě tiskových zpráv, konferencí či dalších veřejných či mediálních výstupů informujících o <b>průběhu</b> krajského kola soutěže? <i>Pokud ne, uveďte, prosím, do Poznámky, kdo výše uvedené zajišťoval.</i>							4,22	5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
5.3 Podílel/a jste se na přípravě tiskových zpráv, konferencí či dalších veřejných či mediálních výstupů informujících o <b>výsledcích</b> krajského kola soutěže? <i>Pokud ne, uveďte, prosím, do Poznámky, kdo výše uvedené zajišťoval.</i>							4,44	5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
5.4 Byl/a jste požádán/a médii o <b>rozhovor či veřejné vystoupení</b> s informacemi o zahájení, průběhu či výsledcích krajského kola soutěže? <i>Pokud ne, uveďte, prosím, do Poznámky, kdo výše uvedené zajišťoval. Pokud ano, uveďte, prosím, do poznámky, která konkrétní média to byla.</i>							4,78	5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
5.5 Máte <b>představu</b> (jste informován/a) o <b>rozsahu</b> mediální propagace krajského kola soutěže?							3,39	4
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
5.6 Máte <b>představu</b> (jste informován/a) o <b>finančních nákladech</b> mediální propagace krajského kola soutěže?							4,31	4=5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
5.7 Měl/a jste <b>možnost předem připomínkovat</b> , konzultovat či oponovat <b>rozsah</b> mediální propagace krajského kola soutěže?							4,85	5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
5.8 Měl/a jste <b>možnost předem připomínkovat</b> , konzultovat či oponovat <b>finanční náklady</b> mediální propagace krajského kola soutěže?							4,85	5
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
5.9 Máte <b>zájem</b> a je ve Vašich možnostech <b>v budoucnu připomínkovat</b> , konzultovat či oponovat <b>rozsah</b> mediální propagace krajského kola soutěže?							2,92	3
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								

5.10 Máte <b>zájem</b> a je ve Vašich možnostech v <b>budoucnu připomínkovat</b> , konzultovat či oponovat <b>finanční náklady</b> mediální propagace krajského kola soutěže?							3,15	3
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
<b>6 Přímé DOPADY účasti v soutěži</b>								
6.1 Přináší účast v soutěži pro jednotlivé přihlášené obce nějakou automatickou výhodu (bonifikaci) <b>pro získání dotací</b> či dalších finančních zdrojů pro další regionální rozvoj? <i>Pokud ano, uveďte, prosím, do Poznámky konkrétní bonifikaci.</i>							3,15	3
	1 (ano přináší)	2	3	4	5 (vůbec nepřináší)			
Pozn.:								
6.2 Přináší účast v soutěži pro jednotlivé přihlášené obce nějakou automatickou výhodu (bonifikaci) v rámci <b>medializace a veřejného zviditelnění obce</b> ? <i>Pokud ano, uveďte, prosím, do Poznámky konkrétní bonifikaci.</i>							2,62	3
	1 (ano přináší)	2	3	4	5 (vůbec nepřináší)			
Pozn.:								
6.3 Mají přihlášené obce, které v předchozích ročnících neztvídily, tendenci se do soutěže hlásit opakovaně?							1,62	1=2
	1 (ano velmi)	2	3	4	5 (ne vůbec)			
Pozn.:								
<b><i>Další Vaše vlastní náměty, postřehy a připomínky týkající se marketingové komunikace krajských kol soutěže Vesnice roku 2011:</i></b>								
V ....., dne.....							Podpis: .....	
<p style="text-align: center;"><b>Ještě jednou Vám děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku a zaslání zpět na adresu: <a href="mailto:irena.pekovova@seznam.cz">irena.pekovova@seznam.cz</a> nejpozději do 31. 1. 2012.</b></p>								
<b><i>Poznámky k vyhodnocení:</i></b>								
$\bar{X}$ = aritmetický průměr (součet všech hodnot souboru vydělený jejich celkovým počtem)								
$\tilde{X}$ = modus (hodnota, který se v souboru vyskytuje nejčastěji)								