



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Bakalářská práce

Analýza podpory rozvoje služeb ve zvoleném regionu

Vypracovala: Markéta Bílková

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta BÍLKOVÁ**
Osobní číslo: **E11666**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza podpory rozvoje služeb ve zvoleném regionu**
Zadávající katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalyzování současných podmínek a nabídky resp. poptávky po službách a vypracování kompletní analýzy současného resp. budoucího stavu nabídky služeb včetně jejich podpor. Bakalářská práce je zaměřena na analýzu služeb ve zvoleném regionu, které jsou podpořeny z externích zdrojů, a na návrh optimálního rozvojového plánu pro optimální rozvoj daného území.

Metodika práce:

V rámci řešení práce autorka provede návrh optimálního rozvojového programu včetně kalkulace nákladů. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů, SWOT analýzy území a další dle uvážení autorky.

Rámcová osnova:

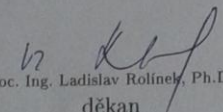
1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran, dle možností
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

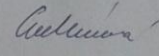
1. HRABÁNKOVÁ, M., SVATOŠOVÁ, L. a I. BOHÁČKOVÁ. *Vybrané diagnostické metody pro sledování regionálního rozvoje*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2006, 95 s. ISBN 80-7040-835-9.
3. JANEČKOVÁ, Ludmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0.
4. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 204 s., ISBN 80-247-0447-1.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dana. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2012. 312 s. ISBN: 978-80-247-4209-0.
6. ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar. *Konkurenceschopnost a služby pro podnikatele*. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2012. 134 s., ISBN 978-80-87197-46-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
Č. 13 (2S)
370 02 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlinová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 29. 4. 2014

Markéta Bílková

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomáhali a byli mi oporou při vzniku této bakalářské práce. Především děkuji doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za její vstřícnost, ochotu a odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce a Ing. Jaroslavu Šetkovi, náměstkovi DPMJ, za velice cenné informace, které mi byly poskytnuty. V neposlední řadě velký dík patří mé rodině a nejbližším, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled.....	5
2.1	Terciální sféra	5
2.1.1	Definice služeb	6
2.1.2	Vlastnosti služeb.....	6
2.1.3	Funkční rozdíly mezi službou a zbožím.....	10
2.2	Druhy služeb	11
2.3	Marketingový mix služeb	13
2.4	Mix služeb.....	14
2.5	Hodnota služeb	15
2.6	Ceny služeb.....	17
2.7	Zdroje financování služeb.....	20
2.8	Distribuce služeb.....	21
3	Cíle a metodika práce.....	22
4	Praktická část	26
4.1	Charakteristika kraje Vysočina.....	26
4.1.1	Poloha	27
4.1.2	Rozmístění obyvatelstva.....	27
4.1.3	Doprava	28
4.1.4	Kultura a přírodní bohatství.....	28
4.1.5	Ekonomické údaje	29
4.1.6	Sociální údaje	29
4.1.7	Kultura a cestovní ruch.....	30
4.2	Podpora služeb na Vysočině.....	32
4.2.1	Podpora z ROP Jihovýchod.....	32
4.2.2	Podpora z Fondu Vysočiny	33

4.2.3	Podpora z fondů Evropské unie	41
4.2.4	Zhodnocení podpory služeb v Kraji Vysočina.....	42
5	SWOT analýza.....	43
5.1	Silné stránky	43
5.2	Slabé stránky	43
5.3	Příležitosti.....	44
5.4	Ohrožení	44
5.5	Vyhodnocení jednotlivých faktorů.....	45
6	Navrhovaná část	49
6.1	Kalkulace nákladů	50
7	Závěr.....	52
8	Summary and keywords	54
	Seznam použitých zdrojů:.....	55
	Seznam obrázků.....	58
	Seznam tabulek.....	58
	Seznam grafů	58

1 Úvod

V každém regionu jsou určitým způsobem poskytovány různé druhy služeb. Jejich využívání se pro obyvatele daného regionu stalo běžnou rutinou. Každý region, ale nedokáže veškeré služby financovat z vlastních zdrojů, a právě proto existují různé regionální fondy, fondy Evropské unie nebo fond ROP, které pomocí dotací pomáhají spolufinancovat vybrané druhy služeb. Díky těmto dotacím region může začít poskytovat úplně nové služby, ale i zkvalitnit ty stávající.

Pro tuto bakalářskou práci byl zvolen Kraj Vysočina. Tento kraj byl vybrán z důvodů autorčiných sympatií, protože v této oblasti od narození žije. Autorka má k tomuto kraji velice blízko, zná služby, které kraj poskytuje na špičkové úrovni, ale také problémové oblasti.

Tato práce se zabývá hodnocením podpory služeb, tedy službami financovanými z externích zdrojů. Poukazuje na služby, které se díky dotacím neustále posouvají na vyšší úroveň ale i na služby, které ve vybraném regionu jsou podporovány nedostatečně anebo dokonce vůbec. Práce seznámí čtenáře s jednotlivými druhy dotací, způsobech podání žádostí, tedy kdo může o dotaci požádat a za jakých okolností, a dále o možnostech jejich čerpání.

Nejdůležitějším externím zdrojem pro rozvoj služeb je Fond Vysočiny. Ten byl zřízen usnesením zastupitelstva kraje v roce 2002. Představuje nástroj pro realizaci regionální politiky v rámci schváleného Programu rozvoje Kraje Vysočina. Má za úkol soustřeďovat část rozvojových prostředků, které kraj poskytuje různým subjektům na základě pravidel a v souladu se schválenými prioritami.

Prostřednictvím Fondu Vysočiny podporuje kraj řadu regionálních aktivit v oblasti sportu, kultury, informatizace, životního prostředí a vzdělávání. V roce 2002 bylo na podporu těchto aktivit vynaloženo více než 40 milionů korun. Další grantové programy jsou pro každý rok průběžně vyhlašovány.

V bakalářské práci jsou podrobně popsány vybrané grantové programy, které byly Fondem Vysočiny vyhlášeny pro rozvoj služeb od roku 2012 do současnosti. Dále práce seznámí se žadateli o dotaci, v tabulce se dozvíme, jaký objem finančních prostředků žadatelé požadovali, k čemu měli v plánu tyto prostředky využít a jestli jim tyto prostředky byly poskytnuty.

Analytická část shrne poznatky získané z krajských dotačních programů, dále pak bude zjištěno, díky provedené SWOT analýze, jakou strategii region realizuje a bude navrženo řešení, jak ještě více zkvalitnit služby.

Na základě těchto analýz a získaných poznatků, má tato bakalářská práce za cíl zhodnotit, zdali daný region dostatečně čerpá externí finanční prostředky, tak aby byly co nejvíce podpořeny regionální služby. Na základě sběru dat bude proveden návrh optimálního rozvojového plánu, tedy bude navržena služba, která v kraji chybí. V rámci navrhované části bude samozřejmě provedena i kalkulace nákladů a návrh vhodného dotačního programu na její spolufinancování. Výsledky daných návrhů by měly sloužit ke zvýšení a zkvalitnění současné úrovně poskytovaných služeb v Kraji Vysočina.

2 Literární přehled

2.1 Terciální sféra

Odvětví služeb se řadí do terciální sféry a v současné době nabývá velkého významu. Na rozdíl od primární a sekundární sféry v terciální sféře zaznamenáváme dynamický rozvoj podnikatelské činnosti (Parmová, 2004). Na tento rozvoj se samozřejmě váže příliv finančních prostředků a nárůst pracovních míst. Na to samozřejmě reagují firmy z primárního a sekundárního sektoru. Tyto firmy se snaží rozšířit svou nabídku o službu zákazníkům a tím si vybudovat konkurenční výhodu vzhledem k jiným společnostem. Toto vzájemné prolínání všech sektorů vede k vytváření celosvětového společenského trendu nazývaného společnost služeb.

Významným faktorem, který zapříčiňuje růst terciální sféry je růst počtu domácností se dvěma příjmy, což je důsledkem stoupajícího počtu pracujících žen (Pouzarová, 1998). Těmto domácnostem zůstává více financí, za které si mohou dovolit nakoupit služby. Nesmíme však zapomenout na mladé svobodné lidi, kteří žijí společně, což je příčinou rostoucí poptávky po nájemných službách.

Západoevropská ekonomika je v současné době především ekonomikou služeb. Na toto odvětví dnes připadá v této oblasti více než 60% počtu všech zaměstnaných nebo celkových příjmů. V USA je v terciální sféře zaměstnáno více než 79 % celkově zaměstnaných a na tvorbě HDP se podílí 74 % (Kotler, 2001). Můžeme tedy konstatovat, že služby, jak čísla vypovídají, jsou odvětvím budoucnosti.

Když vezmeme na vědomí, že v současné společnosti mají služby opravdu nemalý význam, bude nutné pro pochopení souvislostí tuto oblast hlouběji zkoumat. Otázkou zůstává, co si pod pojmem služba představit, jak ji charakterizovat a jaké vlastnosti může mít.

„Jakkoliv lze diskutovat o významu služeb pro ekonomiku, je jisté, že služby jsou do určité míry stabilizujícím faktorem ekonomiky, a to tím více, čím méně jsou přímo závislé na průmyslu. O tom, že naopak nejsou samospasitelné, svědčí situace v zemích, kde mají vysoký podíl“ [<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc>].

2.1.1 Definice služeb

Služby je velice obtížné definovat, je zde ale základní rozdíl mezi službou a výrobkem. Výrobkem je předmět, který je hmotný, vyráběný, obráběný a zpracováváný. Na rozdíl od výrobků služby jsou činnosti nebo výhody, které si poskytují strany navzájem. Služba je vždy nehmotná a může být spojena s prodejem zboží.

Definovat služby tak aby tato definice byla jednoznačná, je velice obtížné, protože se jedná o velice rozsáhlou skupinu heterogenních činností. Je nám tedy známo několik definic.

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou poskytuje jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví čehokoliv. Její produkce nemusí být spojena s fyzickým produktem“ (Kotler, 2001, p. 421).

„Služba je poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu. Služby jsou doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí jeho konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky“ (Parmová, 2004, p. 7).

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží“ (Vašítková, 2008, p. 12).

2.1.2 Vlastnosti služeb

K rozlišení zboží od služeb se používá několik vlastností. Mezi ty nejpoužívanější řadíme (Vašítková, 2008):

- 1) Nehmotnost.
- 2) Neoddělitelnost.
- 3) Heterogenita.
- 4) Zničitelnost.
- 5) Vlastnictví.

1) Nehmotnost

Nejcharakterističtější vlastností služeb je nehmotnost. Jedná se o komplex úkonů, který uspokojí co nejvíce zákazníků. Službu nelze ohodnotit žádným ze smyslů, nelze si ji před koupí ohmatat, prohlédnout či vyzkoušet. Je nutné předem dojednat požadavky každého zákazníka a po té se je snažit do plné výše splnit. Nehmotnost je příčinou toho, že zákazník těžce porovnává služby, které si navzájem konkurují, bojí se rizika a jako základ pro hodnocení dané služby používá její cenu. Ke spokojenosti a vnímání užitku z dané služby dochází až po poskytnutí služby v plné výši. Nehmotnost služeb dále můžeme rozdělit do takzvaných stupňů nehmotnosti. Princip nehmotnosti interpretuje ve své publikaci Janečková (1996):

- Zásadně nehmotné (bezpečnostní systémy, muzea, zájezdy).
- Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému statku (reklama, obalový materiál, kadeřnické služby).
- Služby, které zpřístupňují hmotný statek (maloobchod, velkoobchod, hypotéky).

2) Neoddělitelnost

Služba je přímo vázána na člověka, který ji poskytuje, na kapacity a schopnosti společníků. Společníci přichází do kontaktu se zákazníky a službu přímo poskytují. Od zkušeností a schopností nabízejícího se obvykle odvíjí kvalita dané služby. Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a čase realizace tak, aby služba mohla být zákazníkovi poskytnuta.

Zákazník z pravidla nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služeb, příkladem nám jsou třeba ubytovací služby. Zákazník, který si zaplatí týden v hotelu, nemusí bezpodmínečně strávit celý týden na hotelovém pokoji, ale tato služba je poskytována celý týden. Některé veřejné služby vyžadují přítomnost zákazníka – lékař neošetří pacienta bez jeho přítomnosti, stejně tak ani kadeřník neostříhá zákazníka, aniž by byl přítomen. V určitých případech lze poskytovatele služby nahradit strojem, nejtypičtějším příkladem je bankomat, ale ani v tomto případě se neztrácí interakce zákazník x producent.

Obecně tedy platí, že nelze od sebe oddělit nástroje produkce služby, službu samotnou, místo poskytnutí, čas, poskytovatele a zákazníka.

3) Heterogenita

Heterogenita neboli proměnlivost je variabilita služeb a to především v kvalitě. Představuje odlišnou úroveň provedení služby různými lidmi, technologiemi a v různém čase. Procesu poskytování služby se účastní lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování neumíme vždy předvídat a v případě zákazníků dokonce nedokážeme ani stanovit jakékoliv normy či standardy chování.

U služeb nelze provádět kontroly kvality při výstupu ještě před dodáním služby, tak jak tomu bývá u zboží, a proto je možné, že se liší to, jakým způsobem se daná služba poskytuje, a to dokonce i v rámci jedné firmy, například každá švadlena může nabídnout jinou kvalitu obsluhy nebo jinak kvalitní výsledek. Může se také stát, že dojde k různé kvalitě poskytnuté služby od jednoho člověka v jednom dni, jako příklad nám poslouží lektor. Lektor přijde ráno do práce odpočatý a přednese zajímavou a poutavou přednášku, večer je už ale unavený a přednese přednášku téměř z povinnosti a nezachází do zajímavých detailů nebo příkladů z praxe.

Heterogenita výstupů, tedy výsledného efektu poskytování služeb, vytváří a zvyšuje význam postavení značky vzhledem ke konkurenci a zdůrazňuje obchodní jméno a značku.

Nehmotnost a heterogenita služeb vedou k tomu, že služby je obtížné patentovat. V obdobných případech se setkáváme s franchisingem některých služeb. Nejčastějším typem je poskytování rychlého občerstvení (KFC nebo Mc Donald's) nebo poradenských služeb, zde je do jisté míry chráněn způsob, proces, nebo postup poskytování služeb. Z hlediska zákazníka je obtížné posoudit kvalitu předem.

4) Zničitelnost

Podstatou zničitelnosti je to, že služby jsou neskladovatelné, nelze je uchovávat, znovu prodávat nebo vracet (Janečková, 1996). Volné místo v autobuse nebo v divadle, schopnosti daňového poradce nebo znalosti lektora, které nejsou využity v daném čase nelze uskladnit a prodat později, jsou to kapacity, které jsou jednou pro vždy ztraceny, zničeny. Neznamena to však, že nekvalitní služby nelze reklamovat. Pouze v některých případech lze poskytnout náhradní službu jako kompenzaci služby nekvalitní. Pokud úroveň ubytování neodpovídá úrovni, kterou jsme si předem zaplatili, může nám být poskytnut jiný pokoj. Pokud ale prohrajeme soudní spor vinou advokáta nelze za to

požadovat kompenzaci. Po podání stížnosti na nekvalitně provedenou službu, většinou následuje kompenzace v podobě vrácení peněz nebo slevy z ceny. Pokud dostanete přesolené jídlo, dosáhnete slevy z ceny, ale podrážděné chuťové buňky díky tomuto gastronomickému zážitku vám už nikdo nevyhladí.

5) Vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu logicky souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo toto zboží vlastnit, zatímco při nákupu služby nezískává zákazník žádné vlastnictví. Zákazník má pouze právo k přístupu k dané službě např. hotelový pokoj. Platí tedy za možnost využití služby, zařízení nebo nájem zboží např. čas soukromého lékaře, právo použít dopravní prostředek nebo zaparkovat na určitém místě. Službu tedy nelze vlastnit.

V případě veřejných služeb, jsou tyto služby poskytovány směnou za placení daní nebo sociálního a zdravotního pojištění.

Následující tabulka uvádí příklady vlastností služeb a jejich omezující důsledky pro marketing.

Tabulka 1: Souhrn vlastností služeb, jejich omezující podmínky pro marketing služeb a možnosti pro marketing.

Vlastnosti služeb	Důsledky pro marketing	Možnosti překonání při marketingu
Nehmotnost	Je obtížné překonat toto omezení při komunikačním mixu. Nelze patentovat. Obtížné předem posoudit cenu a kvalitu.	Zaměřit se na výhody – zvýšit hmatatelnost služeb. Využívat značku. K zosobnění služeb využívat osobností. Rozvíjet dobrou pověst
Neoddělitelnost	Vyžaduje přítomnost producenta. Přímý prodej. Omezený rozsah operací.	Snažit se pracovat ve větších skupinách. Pracovat rychleji. Školit schopné provozovatele služeb.

Heterogenita	Standard kvality závisí na tom, kdo a kdy poskytuje služby. Obtížné zaručit kvalitu.	Pečlivý výběr a školení personálu. Sledování standardů. Předem připravené služby. Mechanizace a industrializace, což umožňuje lepší kontrolu kvality. Důraz na předem domluvené vlastnosti.
Zničitelnost	Nelze skladovat. Problémy s fluktaací poptávky.	Lepší srovnání výkyvů v nabídce a poptávce (slevy mimo sezonu).
Vlastnictví	Vlastník má pouze přístup k činnosti nebo zařízení.	Zdůrazňovat výhody nevlastnění.

Zdroj: Janečková, 1996

Podle Parmové (2004) bychom mohli mezi vlastnosti služeb zařadit ještě nedělitelnost a pomíjivost.

- *Nedělitelnost* – Poskytnutí služby je komplex úkonů, který až v celkovém souhrnu uspokojí zákazníka. Je nutné s každým zákazníkem projednat jeho individuální potřeby a snažit se je co nejlépe splnit. Až po celkovém poskytnutí služby dochází u zákazníka k pocitu uspokojení a vnímání užitku ze služby.
- *Pomíjivost* – Pomíjivost přímo vyplývá z nehmotnosti služby. Poskytnutá služba uspokojí zákazníka, ale jen na krátký čas, po určité době pocit z uspokojení odeznívá a zákazník cítí opětovnou potřebu služby. Kvalitně poskytnutá služba zajistí, že se zákazníci budou vracet zpět a dokonce doporučí služby i svým známým, naopak nekvalitně odvedená služba zákazníka odradí, ten se samozřejmě o negativní zkušenost taktéž podělí se svými známými.

2.1.3 Funkční rozdíly mezi službou a zbožím.

Funkční rozdíly znázorňují charakteristické rozdílné faktory marketingu zboží a marketingu služeb podle Janečkové (1996) to jsou tyto rozdíly:

- Služby nejsou skladovatelné.

- Pokud existují distribuční kanály, tak pouze krátké.
- Na služby neexistuje patentová ochrana.
- Neexistuje zde ani masová produkce, proto je obtížné je standardizovat.
- Služby nelze balit.
- Nelze poskytovat vzorky.
- Vzhledem k nehmotné povaze služeb, je obtížné využít v oblasti služeb ekonomické teorie nabídky, poptávky a nákladů.
- Sektor ekonomiky služeb nabízí jen omezené možnosti koncentrace.
- Monetární hodnota je vyjádřena spíše v jiných termínech než v cenách (kvalita, ochota, záruka).
- V sektoru služeb vyplývá symbolismus spíše z jejich výkonů než vlastnictví.

2.2 Druhy služeb

Služby tvoří heterogenní skupinu různých činností, a proto je z hlediska různých činností rozřazujeme do různých podskupin. Tyto podskupin můžeme považovat za homogennější celky (Parmová, 2004).

Základní rozdělení služeb podle Foota a Hatta je následující:

- Terciální:* Typickými zástupci jsou restaurace a hotely, kadeřnické a kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržba aj.
- Kvartérní:* Hlavním rysem tohoto sektoru je usnadňování rozdělení činností a tím dosáhnout větší efektivity práce. Řadíme sem především dopravu, obchod, komunikace, finance a správu.
- Kvintérní:* Základním znakem tohoto sektoru je, že poskytované služby do jisté míry mění své zákazníky a svým způsobem je zdokonalují. Do této kategorie řadíme především služby zdravotní péče, vzdělání a rekreace.

Prvním možným kritériem je dělení podle místa odbytu na služby:

- Tržní služby:* jsou to služby nabízené na trhu a podléhající tržním mechanismům.

- b) *Netržní služby*: jsou to služby, u kterých se setkáváme s bezplatným poskytováním, protože tuto službu platíme nepřímo pomocí daní a poplatků, nebo jsou ceny za tyto služby dotované státem. Netržní služby se také nazývají veřejné. Charakteristické pro ně je to, že z možnosti využívání nemůže být nikdo vyloučen. Typickým případem je bezpečnost, obrana, justice a státní správa. Při tomto způsobu financování v některých případech lze předpokládat, že budou tyto služby žádané a jejich spotřeba poroste, to ale může zapříčinit pokles kvality. Tento jev se nazývá přehuštění a lze mu zabránit pouze zavedením nebo zvýšením poplatků za tyto služby. Přítomnost veřejných služeb v mnoha případech nevyklučuje možnost stejného typu tržní služby, která bude poskytována za tržní cenu.

Rozřazení služeb na tržní a netržní není vždy jednoznačné, závisí na ekonomickém, technologickém a politickém prostředí. V jednom odvětví mohou vedle sebe existovat typy služeb tržních i netržních (soukromé a veřejné nemocnice, soukromé a veřejné školy aj.).

Dalším kritériem je zaměření na cílový trh. Podle typu zákazníka dělíme služby na:

- a) *Služby pro spotřebitele*: například volnočasové služby.
b) *Služby pro firmy nebo organizace*: například celní služby.

Pokud spotřebitelé i organizace čerpají stejnou službu, mohou se tyto dvě kategorie od sebe lišit, co se kvantitativně týče. Dalším dělením služeb poskytovaných na trhu může být dělení na interní a externí služby.

- a) *Interní služby*: zákazník čerpá službu, která je spojená s koupí určitého produktu, např. dodávka, montáž, záruční a pozáruční servis. S touto interní službou se zvyšuje hodnota produktu i konkurenční výhoda, kterou producent nabyt v rámci poskytování určité interní služby.
b) *Externí služby*: služby čerpané samostatně, které firmy nabízí jako svoji hlavní nabídku, např. vzdělání, cestování, poradenství; tyto služby nejsou pouhým doplňkem k produktu.

Toto rozdělení nás dále přivádí k tématu mix služeb, které bude rozebráno v následující kapitole.

Dalším typem dělení je na základě prodejce. Klasifikace služeb je prováděna podle charakteru poskytovatele a to:

- a) *Podle podniku:* dělí se na soukromý ziskový a neziskový podnik, dále na veřejný ziskový a neziskový podnik.
- b) *Podle vykonávané funkce:* řadíme sem komunikaci, zdravotní péči a poradenství.
- c) *Podle zdroje příjmů:* příjmy společnosti poskytující služby mohou pocházet z trhu, z trhu darů a dotací nebo pouze z darů.

Dalším typem dělení by mohlo být podle potřeby marketingu. Organizace většinou potřebují pro optimální plánování a efektivní využití marketingového mixu znát odpovědi na dílčí otázky, které tuto službu charakterizují. Jsou to tyto charakteristiky:

- a) *Způsob distribuce:* služba jde za zákazníkem x zákazník jde za službou, jedná se o osobní kontakt či využíváme moderní technologie.
- b) *Charakter poptávky:* fluktace poptávky, sezónnost, špičky, možnosti ovlivňování.
- c) *Frekvence kontaktů a míra jejich intenzity:* vysoký, střední, nebo nízký kontakt.
- d) *Jak lze danou službu přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníka.*

2.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix služeb je soubor prvků, který daný podnik používá k ovlivňování zákazníků (Vašítková, 2008). Pomocí mixu manažer utváří vlastnosti daných služeb. Úkolem je uplatnit jednotlivé prvky mixu, které si daný manažer může namíchat v různém pořadí a různé intenzitě tak, aby uspokojil potřeby cílového trhu. Jde především o to uspokojit zákazníky a přinést organizaci zisk.

Původně obsahoval čtyři prvky, takzvaně 4P – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Časem se ale ukázalo, že tato 4P nestačí pro naplňování marketingových plánů, a proto bylo nutné připojit ještě další 3P – materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes).

2.4 Mix služeb

Nabídka firmy většinou obsahuje i určité služby, které tvoří buď podstatnou, nebo relativně malou část celkové tržní nabídky firmy (Kotler, 2001). Z tohoto hlediska rozlišujeme pět kategorií tržní nabídky:

- 1) *Čistě hmotné zboží*: obsahuje pouze hmotný produkt, jehož součástí není poskytování žádné další služby.
- 2) *Hmotný produkt spolu se službou*: hmotný produkt je nabízen spolu s jednou nebo více službami.
- 3) *Hybrid*: nabídka se skládá ze dvou rovných si částí. Příkladem nám může být restaurace, kterou si člověk oblíbí, kvůli poskytovaným službám i kvůli kvalitnímu jídlu.
- 4) *Hlavní služba spolu s malým podílem zboží*: v hlavní nabídce převládá služba, která je doplněna drobným zbožím. Firmy poskytující tento druh uspokojení potřeby z pravidla čeká počáteční náročná kapitálová investice. Např. přeprava letadlem, pro firmu to představuje nákup letounu, zákazníkům bude prvotně poskytnuta služba – přeprava, ale v letadle dostanou malé občerstvení.
- 5) *Čistá služba*: nabídka se skládá pouze ze služby.

Následující tabulka rozděluje poskytované zboží podle hmatatelnosti, dále vyjadřuje stupeň nehmotnosti a cílové skupiny.

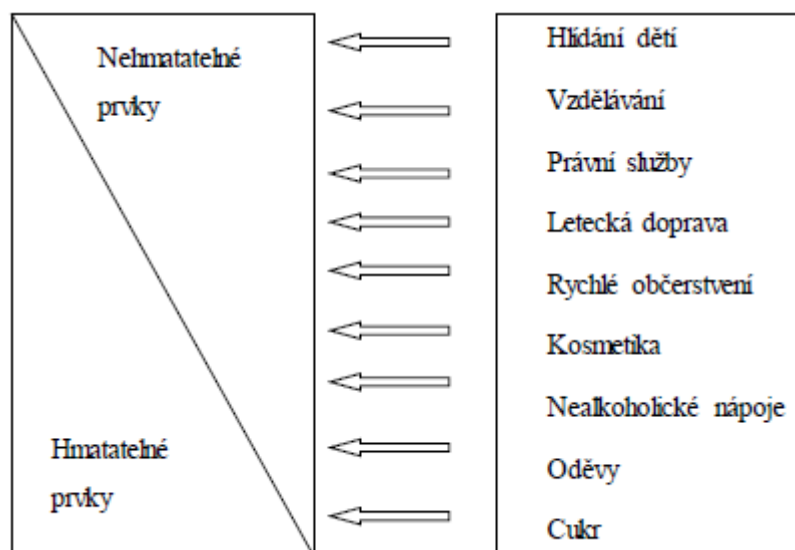
Tabulka 2: Klasifikace služeb podle stupně nehmotnosti a cílové skupiny.

Stupeň nehmotnosti	Služby pro podnikatele	Služby pro spotřebitele
Služby zásadně nehmotné	Bezpečnost, komunikační a zabezpečovací systémy.	Muzea, aukční síně, zábava, vzdělání, cestovní ruch.
Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu	Pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design.	Prádelny, čistírny, opravny, pojištění, osobní služby (kadeřnictví).
Služby zpřístupňující hmotný produkt	Velkoobchod, doprava, skladování, financování, smluvní výzkum a vývoj.	Maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charity.

Zdroj: Janečková, 1996

Následující schéma charakterizuje nehmotnost služeb. Můžeme z něj vyčíst, kolik služba obsahuje hmotných a nehmotných elementů.

Obrázek 1: : Kontinuum hmatatelnosti a nehmotnosti.



Zdroj: Payne, 1996

2.5 Hodnota služeb

Hodnota služeb je Heskettem a Sasserem (2010) popisována jako něco, co daný spotřebitel dostane za zaplacenou cenu. Zároveň hodnota služby není založena jen na dosaženém výsledku, ale hlavně na způsobu, jakým bylo dosaženo uspokojení zákaznické potřeby. Proces poskytování služby označujeme tedy jako kvalitu služby. Po samotném uskutečnění služby bývá často velice obtížné definovat výsledek poskytnuté služby. Hodnota služby má ale zároveň subjektivní charakter, protože jednotliví zákazníci mohou vnímat hodnotu služby odlišně. Zákazníci také mohou přisuzovat stejnému procesu získávání služby rozdílné výdaje. To vše hraje důležitou roli pro zákazníka při vytváření hodnoty. Hodnotu nebo také kvalitu služby vyjadřuje vztah:

$$\text{Kvalita služby} = \text{skutečně poskytnutá služba} - \text{služba očekávaná zákazníkem.}$$

Podle Vašítkové (2008) je toto vyjádření hodnoty služby označeno jako míra uspokojení zákaznických potřeb, zároveň však dodává, že hodnota může být zákazníkem poměřována nejen rozdílem mezi obdrženou a očekávanou službou, ale i srovnáním užitku přineseným poskytnutou službou a užitku stejné služby poskytnuté konkurentem. Poskytovatelé vnímají danou službu přímo úměrně ceně, kterou zaplatí

spotřebitelé. Jedná-li se o veřejné služby, může být hodnota vnímána jako dotace poskytované státem nebo dary organizace a veřejnosti.

K tomu aby mohl podnik stanovit požadovanou hodnotu služby, je žádoucí provést průzkum trhu (Parmová, 2004). Podnik, díky průzkumu, definuje podmínky trhu, na něž má v plánu vstoupit. Může prozkoumat potřeby zákazníků a to nejen zákazníků daného podniku, ale i potencionálních zákazníků, kteří využívají konkurenčních služeb. V procesu stanovení hodnoty služby je také velice důležité provést zhodnocení portfolia služeb, které daný podnik poskytuje. Podnik se může zaměřit na rozsah a kvalitu poskytovaných služeb, životní cyklus služeb a analýzu vhodnosti služeb vzhledem k požadavkům a potřebám konečných spotřebitelů. Na základě těchto kroků, můžeme říci, že cílový zákazník se úzce podílí na konečné podobě poskytované služby, jedná se o vliv trhu na formulaci nabídky služeb. Trh je vnímán podniky ve dvou podobách:

- *Agregovaný trh* – služby daného podniku jsou nabízeny velké skupině zákazníků, ti se přizpůsobují i těm službám, které zcela neodpovídají jejich požadavkům, ale jsou do jisté míry dobré k uspokojení zákaznické potřeby. Jako příklad můžeme uvést městskou hromadnou dopravu.
- *Diferencovaný trh* – podniky na těchto trzích vytvářejí nabídku pro specifitější cílovou skupinu zákazníků. Jejich snahou je zcela uspokojit potřeby svých zákazníků a nabídnout jim služby takzvaně šité přímo na míru.

Jak vyplývá z výše uvedených definic trhů, hodnota pro zákazníka bude na těchto trzích odlišná. Vnímání agregovaného trhu bude více vyhovovat veřejným službám, ty totiž nejsou schopny v dostatečné míře uspokojit potřeby všech zákazníků, ale na druhou stranu je možné uspokojit velké množství uživatelů služby. Na rozdíl od agregovaného trhu, služby poskytované na diferenciovaných trzích více vyhovují službám ve formě tržního charakteru. Jedním z vodítek pro vnímání hodnoty dané služby cílovým zákazníkem je také cena služby (Vašítková, 2008), která bude rozebrána v následující kapitole.

2.6 Ceny služeb

Je potřeba, předtím než podnik vstoupí na trh, si nejdříve stanovit výši ceny, která bude podnikem požadovaná po zákaznících (Parmová, 2004). Jsou užívány různé názvy cen, ty jsou používány a přímo závisí na základě odvětví služeb. Ceny služeb týkajících se kulturních zážitků jsou ohodnoceny cenou vstupného, u služeb vzdělávacích používáme pojem školné a v dopravě se cena vyjadřuje jízdným. Pokud poskytujeme tržní služby, musíme brát na vědomí, že cena je významná složka krytí nákladů. Zákazníkovi v některých případech vznikají dodatečné náklady, jež jsou spojené s čerpáním služby, a proto v nemalém procentu případů není zaplacená cena za službu cenou konečnou. Tyto náklady jsou nazývány jako alternativní. Alternativní náklady se dělí takto (Vašítková & Janečková, 2008):

- 1) *Náklady spojené s časem* – jde o náklady, které jsou spojeny s aktivním vyhledáváním žádané služby. Zákazník by tento čas, který stráví vyhledáváním, mohli využít jinak.
- 2) *Náklady spojené s fyzickým úsilím* – jedná se o náklady, jež vznikají při poskytování jen některých služeb. Jedná se především o využití samoobslužných prodejen např. samoobslužné restaurace, kterých si musí zákazník sám vybrat jídlo, donést k pokladně a pak i zaplatit.
- 3) *Náklady spojené s psychickým úsilím* – jedná se o služby, které od spotřebitele vyžadují určitý způsob pochopení dané služby. Jde především o služby spojené s rychle se rozvíjejícími technologiemi, např. naučit se využívat rezervací na úřadě přes internet. Může se také jednat o překonání psychologických a sociálních zábran, například podání žádosti o provedení lékařských testů.

Především u veřejných služeb jsou případy, ve kterých má na tvorbu ceny zásadní vliv stát. Tento vliv je nazývám vládní intervencí. Jde o zásah do nabízených služeb ze strany vlády. Vláda zasahuje do tvorby ceny za účelem kontroly, zachování kvality, či cenové regulace. Stát k zásahu do tvorby cen využívá nutnost udělení povolení, tedy prokázání způsobilosti k provozu služby, typickým příkladem jsou obory gastronomie. Dále tvorby cen pomocí akreditace, jako příklad můžeme uvést daňové audity nebo

obory vzdělávání. Podle Parmové (2004) provozuje vláda veřejné služby, které nebyly privatizovány, prostřednictvím svých vlastních organizací. Jako příklad můžeme uvést některé dopravní služby nebo školství.

Pro danou službu je velice obtížné zajistit patentovou ochranu a to především kvůli vysokému stupni heterogenity a vysokému počtu pracovníků, kteří tyto služby poskytují spotřebitelům. Odvětví služeb je charakteristické tím, že se zde vyskytuje velké množství substitutů, které vede k vysoké citlivosti spotřebitelů na výši ceny a to především proto, že některá odvětví nevyžadují příliš vysoké náklady na vstup. Efekt způsobující snižování ceny může dokonce vést k cenovým válkám mezi konkurenčními podniky, což může mít především pro malé podniky poskytující služby likvidační následky.

V případech, kdy podniky nabízí služby, je možné tyto služby zákazníkovi přiblížit určitou formou zhmotnění a podniky si pak mohou stanovit vyšší cenu služby, například poskytování diplomů vzdělávacími institucemi. Vyšší cena služeb může také odrážet vysoké náklady na požadovaný zisk nebo případné mzdové náklady, aby si podnik udržel dostatečně kvalifikovaný personál.

V určitých oborech jsou tržní služby velice citlivé na strukturu příjmů potencionálních zákazníků. Pokud se jedná o menší příjmy ze strany spotřebitelů, mohou spotřebitelé zcela odložit čerpání příjmů nebo popřípadě nahradit čerpání služeb vlastními schopnostmi. Příkladem, kdy se spotřebitel rozhodne čerpání zcela odložit je případ zbytných a luxusních druhů služeb jako jsou luxusní restaurace nebo dovolené. V druhém případě, kdy se spotřebitel rozhodne nahradit čerpání služeb, můžeme jako příklad uvést drobné opravy.

Rozlišujeme tři skupiny služeb, které podléhají různým způsobům tvorby ceny (Parmová, 2004):

- 1) *Služby podléhající veřejné regulaci* – jedná se o služby, kde stát zasahuje ve formě regulací cen. Jedná se především o zdravotní služby, vzdělávací služby a služby veřejné dopravy. Na tvorbu cen mají rozhodující vliv i určitá sociální a politická hlediska. Jde především o zajištění dostupnosti právě těchto služeb. V opačném případě zaznamenává negativní vlivy nadměrného využívání služby. Způsob, jak může být cena zaplácena, je buď přímo při využívání služby, nebo

formou přímých či nepřímých daní. U této kategorie je nutné při tvorbě ceny brát v potaz i alternativní náklady, které mohou vzniknout v případě nepřítomnosti či nedostatečné dostupnosti veřejných služeb.

- 2) *Služby podléhající samoregulaci* – jedná se o služby podléhající regulaci profesních institucí a asociací. Cenovou politiku lze intenzivně omezit samoregulací.
- 3) *Tržní služby* – jsou to všechny služby, které jsou předmětem směny na trhu zboží a služeb a podléhají všem tržním mechanismům. Jedná se o činnosti, které jsou podle odvětvové klasifikace ekonomické činnosti zařazeny do oddílů, které jsou zřízeny za účelem dosažení zisku. Cena služeb plyne z několika faktorů. Většinou jsou spojeny s náklady podniku či potřebami spotřebitelů.

Podnik musí mít při tvorbě ceny jasně danou cenovou strategii, ta by měla být vytvořena na základě celkové podnikové strategie. Cenová strategie se zabývá stanovením výše ceny na základě hlavních faktorů. Těmito faktory se rozumí (Vašítková, 2008):

- a) *Náklady* – je velice důležité určit výši nákladů před samotným stanovením ceny. Cena totiž musí zahrnovat tyto náklady a zároveň musí umožnit podniku realizovat zisk. Náklady dělíme na fixní – náklady, které jsou neměnné a nezávisí na objemu poskytnutých služeb (například nájemné, platby za energii), semivariabilní – jsou to náklady, které rostou při větším objemu obsluhovaných zákazníků (příkladem může být úklid pracovních prostorů) a posledním druhem nákladů jsou variabilní – ty závisí na objemu poskytnutých služeb a rostou s každou další poskytnutou jednotkou (příkladem jsou mzdové náklady). Dalším druhem dělení nákladů je na přímé a nepřímé.
- b) *Konkurence* – Kvůli vysokému počtu substitutů na trhu služeb je pro daný podnik velice důležité neustále sledovat ceny a kvalitu služeb konkurenčních podniků. Na základě toho může podnik lépe stanovit

ceny vlastních služeb, musí však brát ohled na vlastní strategii – např. strategie stejných cen, větších, menších nebo průměrných cen. Vyskytuje-li se na trhu podnik s dominantním postavením, jedná se o tak zvaného cenového vůdce. Tento cenový lídr si sám diktuje ceny na trhu a ostatní firmy jeho výkyvy a posuny cen pouze kopírují.

- c) *Hodnota služby pro zákazníka* – Tato hodnota udává užitek, který představuje spotřebovaná služba pro daného spotřebitele. Důležité je, aby podniky zvyšovaly spotřebitelský přebytek, tedy aby co nejvíce předčily očekávání svých klientů a to způsoby jako je zvyšování užitku pro zákazníka, snížení nákladů podniku a ideálně kombinací obojího.

Existuje mnoho taktik či postupů, na základě kterých může dojít k tvorbě ceny. Můžeme hovořit o cenách vykalkulovaných na základě nákladů na jednotlivou službu, uvedení služby na trh v nižších cenách pro rychlejší získání spotřebitelů, popřípadě můžeme hovořit o cenách stanovených s ohledem na cenového lídra v odvětví. Může se jednat také o nulovou cenu, kdy náklady na službu zaplatí inzerce.

Přítomnost veřejných služeb mnohdy nevyklučuje možnost, stejného typu tržní služby, poskytované za tržní ceny.

2.7 Zdroje financování služeb

Každá služba, stejně jako výrobek, má svoji prodejní cenu. Způsoby tvorby ceny jsou popsány v předchozí kapitole. Podle Rektoříka (2002) existuje několik způsobů jak poskytnout službu financovat:

- a) *Úhrada od občana* – občan, kterému je služba poskytována, nese náklady za její poskytnutí.
- b) *Úhrada státem* – stát zabezpečuje určité specifické činnosti, jejichž užívání může usnadnit způsob života. Např. poskytnutí péče starému člověku v domově důchodců.
- c) *Úhrada od obcí* – obec, jakož to součást státu, je povinna garantovat určitý standard služeb v rozsahu daném politikou daného státu. Na tento standard je přispíváno státem, nebo je kryt ze státního rozpočtu.

K tomuto účelu je možné koncipovat normativy vybavenosti územních celků veřejnými službami.

- d) *Úhrada od nestátního subjektu* – nestátním subjektem je chápána např. dobrovolnická organizace. Ta financuje svoji činnost z vlastních prostředků, jimiž jsou členské příspěvky, dary a výtěžky ze sbírek a příjmy od sponzorů.
- e) *Soukromý občan poskytující služby* – soukromý občan může provozovat určité druhy služeb. Buď tyto činnosti provozuje osobně, nebo je organizuje. Základním kritériem je ekonomická stránka činnosti a dále právní povaha.
- f) *Dary a dotace* – obce, nebo stát si musí nejprve vytvořit tzv. střednědobý plán rozvoje, který je spolu se žádostí o dotaci předkládán příslušnému orgánu, který danou žádost buď akceptuje, nebo zamítne. Dotace mohou být čerpány z krajských fondů, fondů EU, fondu ROP aj.

2.8 Distribuce služeb

Přímá účast zákazníka je v mnoha případech neoddelitelnou součástí poskytování služby. Pokud se vrcholový management rozhoduje o umístění provozovny, musí vzít v úvahu nemalý počet faktorů ovlivňující možnosti zákazníků. Mezi tyto faktory řadíme podle Janečkové a Vašítkové (2008) faktory demografické (věk, zdraví, fyzická kondice), ekonomické, kulturní a životní styl zákazníků. Podle Staňkové, Vorlové a Vlčkové (2007) existují služby, u kterých je možno využití i dalších distribučních sítí jako jsou obchodní zástupci, zprostředkovatelé a dodavatelé.

3 Cíle a metodika práce

Cíl

Tato bakalářská práce je zaměřená na analýzu podpory služeb v Kraji Vysočina, které jsou alespoň částečně financovány z externích zdrojů. Cílem práce je zhodnotit jak, či zdali daný region dostatečně čerpá externí finanční prostředky, tak aby byly co nejvíce podpořeny regionální služby. V rámci sběru dat bude proveden návrh optimálního rozvojového plánu včetně kalkulace nákladů.

Metodika

V metodickém postupu nejdříve byly zvoleny následující hypotézy:

H1: Kraj Vysočina má výhodnou pozici pro spolupráci s ostatními regiony i Rakouskem.

H2: V krajském městě není odpovídající noční doprava.

Na základě těchto hypotéz bude zpracovaná SWOT analýza pro posouzení síly kraje na základě poskytovaných služeb. Díky těmto výstupům bude v závěru nastíněn směr, jak zefektivnit čerpání z externích zdrojů v budoucnu. Zároveň budou také navrženy možnosti zlepšení služeb, aby bylo dosaženo maximálního uspokojení zákaznických potřeb.

Metodický postup práce můžeme shrnout do několika kroků:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr dat
3. Analýza primárních a sekundárních dat
4. Služby financované z dotačních fondů
5. Provedení SWOT analýzy
6. Návrh na možné zlepšení včetně kalkulace nákladů

Snaha o maximální porozumění dané problematice byla podpořena studiem doporučené literatury. Autorka se zaměřila především na důležité aspekty a poznatky o sektoru služeb. Pozornost se zaměřovala především na charakteristické vlastnosti služeb, dále pak na různé druhy rozdělení služeb v rámci terciální sféry, do které se služby řadí. Dále byla také zpracována sféra tvorby hodnoty pro konečného zákazníka, s kterou je úzce spojena problematika tvorby ceny. Závěr literární rešerše je věnována distribuci služeb.

SWOT analýza

Pro posuzování vnitřního a vnějšího prostředí podniku používáme SWOT analýzu. SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem k popsání a ohodnocení celkové situace určitého podniku (Tichá & Hron, 2012). Tato analýza identifikuje a prezentuje silné a slabé stránky, které staví proti příležitostem a ohrožením. Následně pak dojde k porovnání jednotlivých faktorů. Výstup SWOT analýzy by měl efektivně nasměrovat vybraný podnik k formulaci účinné strategie (Sedláčková, 2000).

Význam písmen S, W, O, T

Název SWOT je zkratkou vycházející ze čtyř anglických slov:

- S – strenghts, silné stránky podniku
- W – weaknesses, slabé stránky podniku
- O – opportunities, příležitosti podniku
- T – treats, ohrožení podniku různých druhů.

V této analýze se nejedná pouze o sestavení seznamu všech faktorů v těchto oblastech, ale jde především o identifikaci a posouzení skutečně důležitých faktorů, jejich posouzení, určení důležitosti vlivů a nalezení souvislostí mezi těmito čtyřmi faktory a chováním podniku uvnitř i vně.

Mezi vnitřní faktory patří silné a slabé stránky podniku. Pro vnitřní analýzu jsou nejčastěji využívány finanční analýzy, hodnocení pomocí EFQM, analýza hodnotového řetězce, analýza zdrojů a analýzy produktového portfolia (nejčastěji se používá Bostonská matice). Pro analýzu vnějších vlivů využíváme například analýzu prostředí a okolí (analýzy PESTE), sektorové analýzy (Porterova analýza pěti sil) nebo analýzy konkurenčního postavení (segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů).

Silné a slabé stránky se vztahují pouze na vnitřní situaci v podniku (Horáková, 2003). Většina šetření jsou prováděna v rámci strategických marketingových procesů. Tato šetření probíhají uvnitř organizace a jsou výsledkem analýzy vnitřních podmínek, které identifikují tyto rozhodující faktory, protože jsou významné pro budoucí úspěchy či nezdary organizace.

Mezi silné stránky podniku řadíme například kvalitně proškolené zaměstnance, dobrou platební morálku, tradice značky, řádně vyškolený personál nebo dostatek

finančních zdrojů. Za slabé stránky můžeme považovat nedostatečnou reklamní kampaň, vysoká zadluženost, špatná pověst podniku nebo velké náklady na provoz dané služby apod.

Příležitosti a ohrožení plynou z prostředí, které podnik obklopují zvenčí. Tyto faktory se neohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují procesy uvnitř podniku a organizační strukturu. Typ vnějšího prostředí a faktory odvětví, do kterých podnik spadá, ovlivňuje především míru a intenzitu vlivu. Tyto faktory prezentují základnu příležitostí a ohrožení podniku, a proto je nutné aktivně a svědomitě sledovat vnější prostředí. Zvláštní pozornost je nutné věnovat těm příležitostem a ohrožením, které podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit.

Výsledné strategie SWOT analýzy

Po stanovení důležitých faktorů, přijde na řadu srovnání a vyhodnocení, na základě kterého podnik určí, na kterou či které oblasti se musí v budoucnu zaměřit. Jednotlivé faktory očíslováme a následně porovnáme mezi sebou. Pro porovnání faktorů můžeme použít trojúhelníkovou SWOT matici tzv. Fullerův trojúhelník, ve kterém dojde ke srovnání všech faktorů mezi sebou podle důležitosti pro budoucí efektivní fungování podniku. Toto srovnání provádí vyšší management daného podniku. Poté, co aplikujeme trojúhelníkovou matici, musíme sečíst výhru každého daného faktoru. Na základě těchto součtů můžeme určit váhu jednotlivých faktorů i skupin jednotlivých faktorů. Dvě skupiny faktorů převládají nad zbylými dvěma faktory a tím danému podniku ukazují, jakou strategii by měl použít. Organizace může využít čtyři typy strategií (Rolínek, 2004).

- *Strategie SO* – Tato strategie je založena na využití silných stránek tak, aby byly naplněny příležitosti vnějšího prostředí. Takovýto stav je v praxi velice zřídka dosažitelný. Jedná se o stav, kdy podnik funguje ideálně (Rolínek, 2004).
- *Strategie WO* – Podniky v tomto pásmu se musí zaměřit na odstranění slabých stránek a na efektivní využití nabízených příležitostí. Jako příklad můžeme uvést získání kvalifikovaných pracovníků, popřípadě spolupráce podniků na společném projektu takzvaně joint venture.

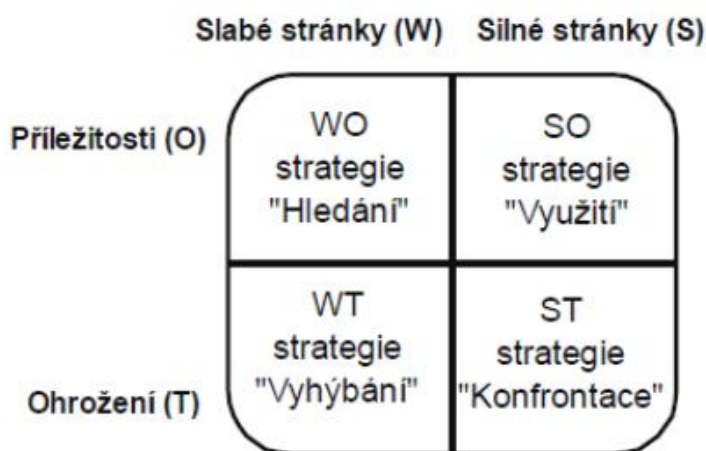
- *Strategie ST* – Formulace této strategie je založena na silných stránkách a přímé konfrontaci s ohrožením. Jako příklad může posloužit využití kvalifikovaných zaměstnanců ke zlepšení komunikace se zákazníky.
- *Strategie WT* – Tato strategie poukazuje, že podnik by měl odstranit své slabiny a vyhnul se ohrožení, jenž vychází z vnějšího prostředí. V této fázi již podnik bojuje o svou existenci a jedním z řešení by mohla být i likvidace nebo vyhlášení bankrotu. V tomto stavu se může podnik pokusit zredukovat svoje výdaje, či zvážit fúzi s dalším podnikem.

Využití v praxi

Využití SWOT analýzy v praxi je velice univerzální. Vzhledem k širokému a praktickému využití je jednou z nejpoužívanějších analytických technik. Tuto analýzu může podnik použít jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo záměry. Jedná se také o širší součást řízení rizik, protože je zaměřena na klíčové zdroje ohrožení, pomáhá podniku uvědomit si a nastavit opatření proti zmíněným ohrožením. Je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za vnější faktory, s ohledem na analyzovaný podnik, považuje. Vnějším prostředím může být okolí podniku, ale také pouze okolí jedné organizační jednotky.

Následující SWOT matice slouží pro větší přehled jednotlivých strategií. Tuto matici sestavil Rolínek ve své publikaci.

Obrázek 2: SWOT matice.



Zdroj: Rolínek, 2004.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika kraje Vysočina

Kraj Vysočina je regionem pěti oblastí: Havlíčkobrodsko, Jihlavsko, Pelhřimovsko, Třebíčsko a Žďársko [<http://www.celysvet.cz/kraj-vysocina.php>].

Kraj Vysočina, do května 2001 Jihlavský kraj, dále až do července 2011 pouze Vysočina, je složen z vybraných okresů tří bývalých krajů. [http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje]:

- *Jihomoravský kraj* – okresy Jihlava, Žďár nad Sázavou a Třebíč.
- *Východočeský kraj* – okres Havlíčkův Brod.
- *Jihočeský kraj* – okres Pelhřimov.

Kraj na severu sousedí s Pardubickým krajem, na jihovýchodě s Jihomoravským krajem, na jihozápadě s Jihočeským krajem a na severozápadě se Středočeským krajem. S těmito kraji vytváří oblast NUTS 2 za účelem podpory regionálního rozvoje. Území kraje se tedy administrativně dělí na 5 okresů, 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností (ORP) a 26 obvodů pověřených obecních úřadů (POÚ). Kraj se nedotýká žádné státní hranice, i když se na jihu k hranici s Rakouskem téměř přibližuje, a proto se často zapojuje do řady aktivit v rámci příhraniční spolupráce právě s Rakouskem.

Obrázek 3: Lokalizace Kraje Vysočina v rámci republiky.



Zdroj: <http://www.kr-vysocina.cz/google-maps/ds-301621/archiv=0>

4.1.1 Poloha

Tento samostatný správní celek se rozkládá na podstatné části Českomoravské vrchoviny na hranici Čech a Moravy, dá se tedy říci, že se rozkládá ve středu České republiky [<http://www.kr-vysocina.cz/vitejte-na-vysocine/d-4000086/p1=1205>].

Vysočina dosahuje nadmořské výšky přes osm set metrů ve dvou výrazných masivech, Jihlavských vrších, s nejvyšší horou Javořice s 873 metry, která je zároveň i nejvyšším bodem kraje, a Žďárských vrších, s nejvyšší horou Devět skal, 872 m. Kraj je rozdělen přírodní hranicí na dvě téměř stejné části, tuto přírodní hranici tvoří hlavní evropské rozvodí, které se táhne od severozápadu k jihozápadu. Jihovýchodní polovina kraje odvádí vodu do Černého moře, zatímco severozápadní do moře Severního.

Kraj Vysočina se rozkládá na ploše 6 795,6 km², čímž se řadí mezi nadprůměrné regiony, rozlehlejší jsou pouze 4 kraje. Celkovým počtem 510 438 obyvatel (k 30. 9. 2013) zaujímá mezi kraji v České republice 12. místo – méně obyvatel má pouze Liberecký a Karlovarský kraj. Podíl obyvatel žijících v městech dosáhl k 31. 12. 2012 celkem 57,1 %. Tato část republiky byla generacemi lidí proměněna v harmonickou kulturní krajinu, v které se nachází množství lesů, hájků, polí a luk, které plní funkce od hospodářských přes rekreační až po krajinotvorné.

4.1.2 Rozmístění obyvatelstva

Pro Vysočinu jsou charakteristické malé vesnice ne moc vzdálené od centra, jímž bývá klidné malé město se třemi až desetitisíci obyvatel. Nachází se zde 704 obcí, z nichž je 33 měst. Průměrný počet obyvatel na obec je 731, tedy nejméně ze všech krajů v republice. K tomuto rozptýlení obyvatel došlo přirozeně díky přírodním podmínkám. Většina sídel je propojena hustou silniční sítí. Pouze ve čtyřech městech Vysočiny žije více než dvacet tisíc obyvatel. Krajské město, kterým je Jihlava, se pyšní padesáti pěti tisíci obyvateli. Díky rostoucí životní úrovni a mobilitě obyvatel můžeme předpokládat, že toto uspořádání bude výhodou. Umožňuje využívat pozitiva bydlení na venkově, ale zároveň zaručuje dostupnost městského centra.

Metropolí kraje je Jihlava, nejstarší horní město v České republice. Především díky těžbě stříbra patřila Jihlava k nejbohatším městům českého království. Rozkládá se mezi dvěma bývalými zemskými hranicemi a přirozenými hranicemi mezi Čechami a Moravou.

4.1.3 Doprava

Umístění kraje je v dopravním i populačním středu země. Nalezneme zde několik důležitých silničních i železničních uzlů. Vysočinou prochází hlavní dopravní tepna republiky, kterou je dálnice D1, ta slouží k dopravě národní i evropské. Prochází tudy i dvě mezinárodní silnice E59: Jihlava – Vídeň – Záhřeb a E551: České Budějovice – Třeboň – Humpolec. Území kraje Vysočina je součástí střeoevropské urbanizované osy (Berlín - Praha – Vídeň/Bratislava – Budapešť). Soustředící brněnská aglomerace ovlivňuje ekonomiku východní části kraje, severozápadní část kraje již spadá do oblasti hlavního města Prahy. Poloha Vysočiny je velice strategická, a proto v posledních letech přilákala nemalou řadu investorů. Ti sem soustřeďují především výrobní kapacity, ale také výzkum a vývoj.

4.1.4 Kultura a přírodní bohatství

Díky bohaté historii se Vysočina pyšní množstvím památek. Tři z nich jsou zařazeny mezi světové kulturní dědictví UNESCO, jsou to tyto památky:

- Historické centrum Telč.
- Židovské město, židovský hřbitov a bazilika sv. Prokopa v Třebíči.
- Poutní kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené Hoře (okres Žďár nad Sázavou).

Kraj má velmi zachovalou přírodu. Přírodní bohatství je tvořeno chráněnými krajinnými oblastmi Žďárské vrchy a Železné hory.

Dále sem spadají i národní přírodní rezervace Mohelenská hadcová step, Velký špičák a četné přírodní rezervace.

Výhoda Vysočiny spočívá v zachovaném a čistém životním prostředí. Je možné říci, že Kraj Vysočina je zdravý ostrov mezi aglomeracemi pražskou, brněnskou a vídeňskou. Možná i díky tomu se jako první z krajů stal členem organizace zdravých měst a regionů. Vysočina je místem, kde se dá dobře žít, pracovat, podnikat a kam se dá přijet na návštěvu za poznáním i odpočinkem [<http://www.kr-vysocina.cz/vitejte-na-vysocine/d-4000086/p1=1205>].

4.1.5 Ekonomické údaje

Ke konci roku 2009 bylo v kraji ve statistickém registru evidováno téměř 101 tisíc ekonomických subjektů [<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-kraje-vysocina-2102.html>]. Tímto počtem se Vysočina v rámci České republiky zařadila na předposlední místo, a to před Karlovarský kraj. Tento údaj svědčí o nižším stupni podnikatelské aktivity vzhledem k počtu obyvatel. Nejméně ekonomických subjektů v kraji vykázal okres Pelhřimov (přes 15 tisíc) a nejvíce Žďár nad Sázavou (více než 23 tisíc).

Podíl ekonomické výkonnosti na hrubém domácím produktu České republiky se v posledních letech pohybuje kolem 4 %. Je jasné, že zaostává za celorepublikovým průměrem. V roce 2009 činilo HDP na obyvatele kraje téměř 271 tisíc Kč, tedy více než 78 % průměru v České republice.

Míra registrované nezaměstnanosti činila k prosinci 2012 10,23 %, tedy sedmá nejnižší v celé republice. Nejvyšší nezaměstnanost registroval kraj v okrese Třebíč s téměř 13 % a naopak nejnižší nezaměstnanost vykazoval okres Pelhřimov (necelých 7,5 %). Všechny okresy Vysočiny zaznamenaly výrazný meziroční nárůst nezaměstnanosti. Koncem roku 2012 připadalo na jedno volné pracovní místo téměř 38 uchazečů.

Průměrná mzda v kraji Vysočina dosahuje více než 22 609 Kč (údaj k 1. – 4. čtvrtletí 2013). Mzdy na Vysočině stále zaostávají za celorepublikovým průměrem a to cca 2 800 Kč. Rozdíly ve výši mzdy jsou zaznamenávány především mezi jednotlivými odvětvími. Nejvyšší mzdy byly vypláceny pracovníkům v odvětví finančního zprostředkování, za to nejnižší mzdy měli zaměstnanci v ubytovacích a stravovacích zařízeních.

4.1.6 Sociální údaje

Kraj má stabilizovanou síť základních škol a dostatečnou kapacitu středních škol. Problémem škol je ale nedostatečné technické vybavení a zajištění dojížděky dětí z malých okolních vesnic.

Co se týče zdravotnických služeb, i ty se potýkají s nedostatkem prostředků k terénní ale i ambulantní ošetrovatelské péči.

Kraj se potýká s relativně nízkou kriminalitou a nižším podílem sociálně rizikových skupin obyvatelstva, což je pro kraj nespornou výhodou.

4.1.7 Kultura a cestovní ruch

Tato část republiky nabízí dobré příležitosti jak pro zimní, tak i pro letní pobytovou turistiku. Turisté mohou využít návštěvy řady cenných historických kulturních památek. Nejlepší sněhové podmínky najdou vyznavači zimních sportů ve Žďárských vrších, ty umožňují lyžovat v nadmořské výšce až 800 metrů. V této části nalezneme i podstatnou část kapacity hromadných ubytovacích zařízení. Z vodních ploch můžeme jako příklad uvést rybník Velké Dářko, zastupující největší vodní plochu Vysočiny, to nabízí nemalou plochu pro kempování, rybník Sykovec leží v nadmořské výšce 720 metrů a je to nejvýše položený rybník s písčným dnem na Vysočině. Dalším příkladem je vodní nádrž Dalešice na řece Jihlavě. Sto metrová sypaná hráz, jež se nachází na této nádrži, je největší svého druhu v republice.

Budoucnost cestovního ruchu na Vysočině bude zřejmě patřit především formám klidné a ekologicky čisté pobytové turistiky. Ta je podporovaná hustou sítí turisticky značených cest (cca 2 900 km), rozvojem cyklotras a postupně vznikajícími agrofarmami s ubytováním. Budoucnost má ale bezpochyby i městská turistika.

Následující tabulka prezentuje Kraj Vysočina v číslech.

Tabulka 3: Kraj Vysočina v číslech.

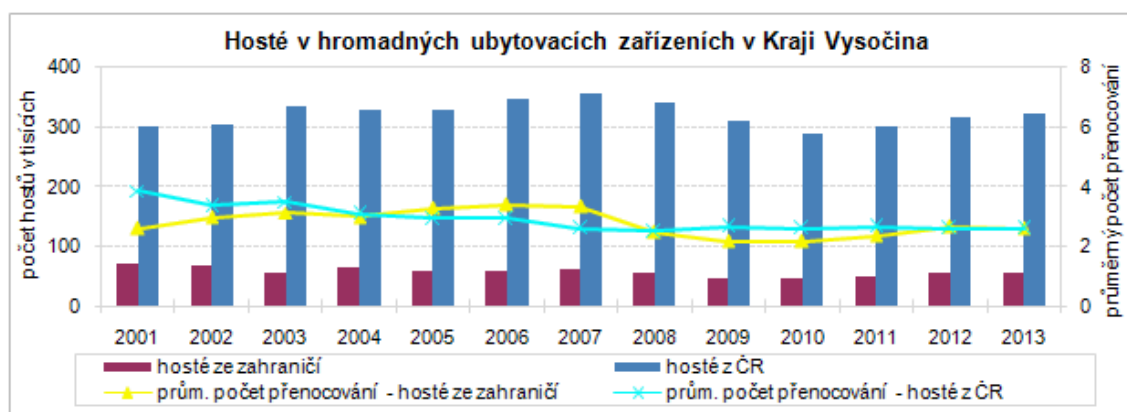
Ukazatel	Období	Hodnota	Růst v %
Počet obyvatel	k 30. 9. 2013	510 438 Kč	-0,2
Regionální HDP	rok 2012	157 118 000 Kč	-1,1
Tvorba hrubého fixního kapitálu na obyvatele	rok 2011	63 121 Kč	+1,9
Disponibilní důchod na obyvatele	rok 2012	181 060 Kč	+0,5
Průměrná mzda	1. - 4- čtvrtletí 2013	22 609 Kč	+1,2

Podíl nezaměstnanosti	k 28. 2. 2014	8,49 %	-0,11
Počet ekonomických subjektů	k 31. 12. 2013	107 396	-
Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních	1. – 3. čtvrtletí 2013	377 057	+1,8

Zdroj: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xj>.

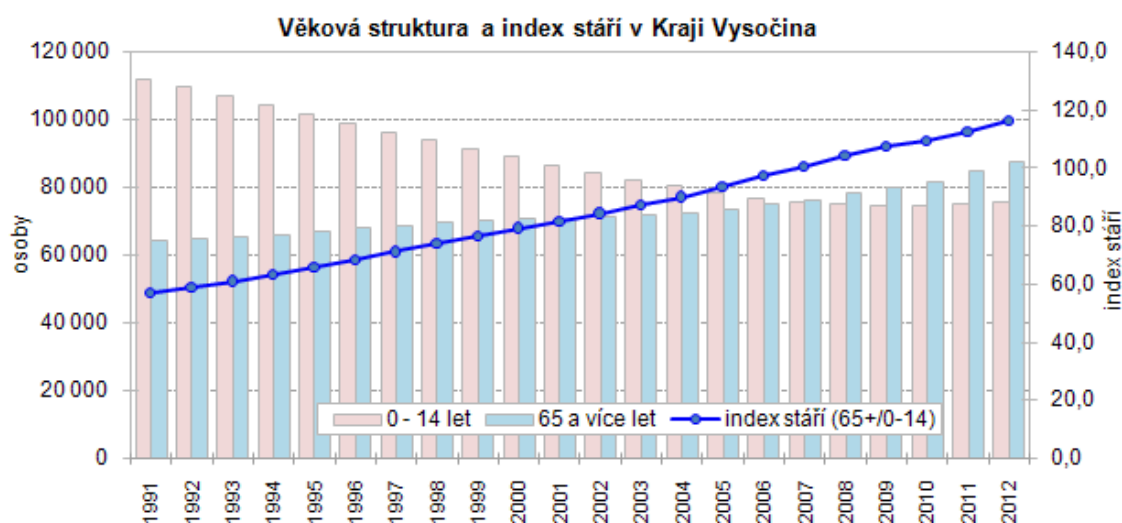
Následující grafy charakterizují Kraj Vysočina.

Graf 1: Počet ubytovaných hostů v Kraji Vysočina.



Zdroj: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/hoste_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_kraji_vysocina

Graf 2: Věková struktura a index stáří v Kraji Vysočina.



Zdroj: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/vekova_struktura_a_index_stari_v_kraji_vysocina.

4.2 Podpora služeb na Vysočině

4.2.1 Podpora z ROP Jihovýchod

Od myšlenky k výrobku 2

Díky dotacím z ROP¹ Jihovýchod byl na Vysočině už po druhé realizován právě tento projekt [<http://www.jihovýchod.cz/aktuality/dalsich-temer-270-milionu-miri-na-jizni-moravu-a-vysocinu>]. Na tento projekt byla přijata dotace téměř 45 milionů korun. Na základě tohoto projektu budou pořízeny stroje a zařízení pro výuku do šesti středních škol v Kraji Vysočina. Na nové stroje, které budou sloužit k výuce, se mohou těšit studenti Střední školy průmyslové, automobilní a technické v Jihlavě, Střední průmyslové školy a Středního odborného učiliště v Pelhřimově, Střední průmyslové školy v Třebíči, VOŠ a Střední průmyslové školy ve Žďáře nad Sázavou, Střední školy stavební v Jihlavě a Střední školy stavební v Třebíči. Jedná se o pořízení nových CNC frézek, CNC soustruhů, laserových tiskáren plošných spojů, digitálních osciloskopů s frekvenčními analyzátory, systémových bednění a center obnovitelných zdrojů.

Výstavba mateřské školy

Dotace z ROP Jihovýchod podpořila i výstavbu nové mateřské školy a to částkou 26,8 milionů korun. Nová školka bude mít kapacitu 100 míst a vyroste v areálu Základní školy Nad Plovárnou v Jihlavě. Děti budou mít k dispozici čtyři samostatná oddělení a to včetně zázemí, nového dětského hřiště a modernizace stávajícího víceúčelového hřiště. To bude v odpoledních hodinách sloužit veřejnosti pro soukromé účely. Areál mateřské školky bude kompletně oplocen.

Další vybrané služby podpořené z ROP Jihovýchod pro rok 2013 jsou:

Tabulka 4: Vybraní příjemci dotace ROP Jihovýchod 43. VRR

Žadatel	Název projektu	Požadovaná dotace
Nové Město na Moravě	Projekt specializovaný sportovních tras na Novoměstsku	13 115 659 Kč
SKI KLUB Velké Meziříčí, s. r. o.	Rozšíření infrastruktury cestovního ruchu na Fajtově kopci o rozhlednu	5 259 803 Kč

¹ ROP – regionální operační programy

Město Třebíč	Rozhledna a TouristPoint Třebíč	9 979 909 Kč
Město Žďár nad Sázavou	Žďárský Santiho okruh za poznáním a aktivním využitím	22 931 043 Kč
„Setkávání současného tance“	Interpretační centrum Žďár nad Sázavou	81 795 530 Kč

Zdroj: <http://www.jihovychod.cz/pro-prijemce/seznam-prijemcu>

4.2.2 Podpora z Fondu Vysočiny

Aktivní projekty

Jedná se o projekty, na které je v roce 2014 z Fondu Vysočiny plánováno uvolnit určitou částku finančních prostředků, díky kterým budou podpořeny určité projekty. Pro každý projekt je vyčleněn přesný objem finančních prostředků, který bude rozdělen mezi několik žadatelů, kteří splní podmínky pro přijetí dotace. Tyto projekty jsou v plánu na rok 2014 a nejsou ještě uzavřeny. Pro tento rok plánuje Fond Vysočiny podpořit například tyto projekty:

Bezpečná silnice 2014

Jedná se o grantový program, který má za cíl zvýšit bezpečnost a snížit riziko provozu na silnicích I., II. a III. třídy v Kraji Vysočina [<http://extranet.kr-vysocina.cz/edotace/>]. Tento projekt je rozdělen do dvou podprogramů A a B, kde celkový objem finančních prostředků činí 3 500 000 Kč. Rozpočet na podprogram A, jehož cílem je osvětlení přechodů pro chodce, je 1 500 000 Kč. Podprogram B, díky kterému budou vybudovány zpomalovací systémy, bude dle rozpočtu stát 2 000 000 Kč. V případě, že budou podpořeny doporučené projekty v daném podprogramu a nebude vyčerpaná celá částka určená danému podprogramu, může být tato částka převedena do podprogramu druhého. Prioritní oblastí je technická infrastruktura, opatřená modernizací silniční sítě v kraji.

Účelem poskytnutých finančních prostředků je zajištění spolufinancování instalace nových nebo nově stávajících technických prostředků a opatření, která snižují nepřiměřenou rychlost a slouží ke zvýšení bezpečnosti silničního provozu ve městech a obcích I., II. a III. třídy v Kraji Vysočina.

Technickým prostředkem pro podprogram A je osvětlení nových nebo stávajících přechodů pro chodce, především na přechodech v místě zvýšeného pohybu chodců. Pro podprogram B jsou technickými prostředky dodávka, instalace a zprovoznění dynamických zpomalovacích systémů a také modernizace těch stávajících.

Příjemci dotace jsou města, městyse a obce na území Kraje Vysočina, kterých se modernizace týká.

Infrastruktura ITC 2014

Další grantový program financovaný z Fondu Vysočiny se nazývá Infrastruktura ITC 2014. Jedná se o grantový program na podporu rozvoje ITC v Kraji Vysočina. Celkový objem finančních prostředků je 3 000 000 Kč. Prioritní oblastí je technická infrastruktura, tedy infrastruktura ITC.

Účelem finančních prostředků je zajištění spolufinancování vytváření základní komunikační infrastruktury a její další rozvoj. Cílem programu je výstavba otevřených sítí a datových center v Kraji Vysočina. Program má za úkol rozšíření a zkvalitnění dostupnosti digitálních služeb prostřednictvím datových sítí a to především tzv. NGA sítí, což jsou otevřené vysokorychlostní sítě, dále se jedná o pokrytí míst s nedostatečnou dostupností internetu, zlepšení kvality a rychlosti přístupu k internetu a také zlepšení dostupnosti služeb mobilních sítí díky zlepšení dostupnosti signálu GSM. Podmínkou tohoto grantového programu je, že veškeré aktivity nesmí mít negativní vliv na volnou soutěž a tržní prostředí.

Příjemci dotace jsou obce Kraje Vysočina (města, městyse a obce), svazky obcí se sídlem v Kraji Vysočina založené podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a dále pak organizace zřizované samosprávami v Kraji Vysočina (příspěvkové organizace kraje a příspěvkové organizace obcí Kraje Vysočina). V rámci tohoto programu bude žadatelům poskytnuta pouze investiční dotace sloužící k zajištění služby obecného hospodářského zájmu, který spočívá ve výstavbě datové sítě s volným přístupem, který musí plnit účel poskytování vysokorychlostní konektivity.

Minimální výše dotace na jeden projekt je 20 000 Kč, maximální výše finančních prostředků je 250 000 Kč. Minimální podíl příjemce dotace je 40 % celkových nákladů projektu.

Zahájení projektu bude po podpisu smlouvy o poskytnutí dotace, ukončení je v plánu nejpozději do 31. 5. 2015.

Informační a komunikační technologie 2014

Tento grantový program má za úkol podpořit rozvoj ITC v Kraji Vysočina. Celkový objem finančních prostředků uvolněných pro tento projekt je 2 300 000 Kč. Tento projekt bude rozdělen do čtyř titulů. Titul A: Webové stránky (300 000 Kč), Titul B: Bezpečnost a archivace dat (1 000 000 Kč), Titul C: Virtualizace (800 000 Kč) a Titul D: Vzdělávání v oblasti ITC (200 000 Kč). V případě, že finanční prostředky jednoho z titulů nebudou plně vyčerpány a v druhém titulu vznikne převis, může řídicí výbor rozhodnout o převodu těchto financí mezi jednotlivými tituly programu.

Cílem programu je podpora zvýšení úrovně využití ITC technologií s důrazem na bezpečnost, vzdělávání, zálohování dat a vizualizace. Účelem poskytovaných finančních prostředků je zajistit spolufinancování eGovernmentu a zvyšování ITC gramotnosti a vzdělávání v Kraji Vysočina.

Příjemci dotace jsou obce, městyse a města Kraje Vysočina, svazky obcí se sídlem v Kraji Vysočina a organizace zřizované samosprávami v Kraji Vysočina.

Minimální výši dotace na jeden projekt je 5 000 – 10 000 Kč a maximálním objemem finančních prostředků pro jeden projekt je 20 000 – 150 000 Kč podle Titulu.

Projekty po uzávěrce

Jedná se o projekty, které již jsou uzavřené, tedy žadatelé již nemohou zažádat o dotaci, ovšem tyto projekty ještě nebyly vyhodnoceny. Těmito projekty jsou (výběr):

Životní prostředí 2014

Tento grantový program je zaměřen na podporu environmentální výchovy, vzdělání a osvěty. Celkový objem finančních prostředků pro tento projekt byl vyčíslen na 2 000 000 Kč. Prioritní oblastí je životní prostředí. Cílem programu je realizace aktivit environmentálního vzdělávání, výchovy a osvět v oblastech odpady, ovzduší přírody, přírodní zahrady, lesní pedagogika, úspory a zdroje energie. Dalším cílem je stanovení zvýšit ve společnosti osobní zodpovědnost za současný a budoucí stav životního prostředí, ale i aktivní účast na ochraně životního prostředí.

Podpora těchto projektů aktivně přispěje k plnění cílů Koncepce environmentální výchovy, vzdělání a osvěty Kraje Vysočina, Plánu odpadového hospodářství Kraje Vysočina, Programu ke zlepšení kvality ovzduší Kraje Vysočina a dalších kooperačních projektů na národní úrovni.

Rozsah programu spočívá v účelném poskytování finančních prostředků, které zajistí spolufinancování aktivit týkající se především oblastí již výše uvedených. Těmito aktivitami je myšleno především:

- a) Akce pro veřejnost jako jsou výstavy, besedy, semináře, odborné exkurse aj.
- b) Environmentální výukové programy.
- c) Materiál a pomůcky pro kurzy, akce a tematické aktivity.
- d) Materiály informačního charakteru např. publikace, pracovní sešity, filmy, webové stránky, apod.
- e) Poradenské a konzultační služby, kterými jsou například akreditovaný lesní pedagog s lesnickým vzděláním nebo zpracování projektové dokumentace přírodní zahrady.
- f) Realizace přírodních zahrad a služby spojené s realizací.

Příjemci dotace jsou města, městyse a obce Kraje Vysočina. Dále také příspěvkové organizace obcí, kraje a právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení a obecně prospěšné společnosti občanská sdružení, nadace zájmových sdružení, poradenství a vzdělávací činnost v oblasti odpady, ovzduší, příroda aj. Lokalizace projektů je Kraj Vysočina.

Minimální výše dotace pro jeden projekt je 10 000 Kč, maximální výše poskytnutých finančních prostředků je 50 000 Kč. Žadatel může získat podporu pouze jednoho projektu v rámci jednoho kola grantového programu. Minimální podíl dotace je 20 % celkových nákladů projektu.

Tento projekt bude zahájen po podpisu smlouvy o dotaci a plánované ukončení projektu je nejpozději 30. 9. 2015.

Naše školka 2014

Tento program je grantový program na podporu projektů v oblasti zkvalitňování předškolní péče. Celkový objem finančních prostředků činí 3 500 000 Kč. Prioritní oblastí je venkov, multifunkční zemědělství a lesní hospodářství dle opatření obnovy a rozvoje venkovského prostoru.

Cílem grantového programu je především zkvalitnění předškolní péče na území Kraje Vysočina. Dále má za úkol podpořit opravy, rekonstrukce, modernizace a dovybavení budov stávajících mateřských škol tak, aby jejich stav odpovídal všem

hygienickým, bezpečnostním a prostorovým podmínkám v souvislosti s aktuálním demografickým vývojem s ohledem na počet dětí předškolního věku.

Poskytnuté finanční prostředky mají zajistit spolufinancování rekonstrukce, oprav, modernizací nebo dovybavení sociálních zařízení, kuchyní, výdejen stravy a jídelen v budovách mateřských škol. Jestliže je dotčené zařízení součástí společného objektu mateřské nebo základní školy, musí počet obsluhovaných dětí předškolního věku ke dni podání žádosti o dotaci převyšovat počet dětí školního věku.

Příjemci dotace jsou právnické a fyzické osoby provozující mateřskou školu v souladu se školským zákonem.

Minimální výše dotace poskytnuté na jeden projekt je 30 000 Kč maximální objem finančních prostředků je 150 000 Kč. V rámci jednoho kola může žadatel požadovat podporu pouze na jeden projekt. Minimální podíl příjemce dotace je 50 % celkových nákladů projektu.

Časový harmonogram realizace projektu je stanoven ode dne podpisu smlouvy o poskytnutí dotace a nejpozději do 30. 8. 2015

Vyhodnocené projekty

Tyto projekty již byly uzavřeny a vyhodnoceny. Je nám již tedy známo, které instituce o dotaci zažádaly, kolik požadovaly a zda jejich žádost byla akceptovaná, popřípadě kolik finančních prostředků byla instituci poskytnuta.

Investujeme v sociálních službách 2012

Jedná se o grantový program na podporu nutného investičního vybavení nebo jeho modernizace v zařízeních NNO², poskytujících sociální služby. Celkový objem finančních prostředků pro tento projekt činí 2 500 000 Kč. Prioritní oblastí jsou zdravotní a sociální služby. Jedná se především o udržení a zlepšení podmínek v oblasti služeb sociální péče a sociální prevence.

Cílem programu je zvýšení kvality a efektivity poskytování sociálních služeb díky dotacím na nezbytné investiční vybavení nebo jeho modernizace v zařízeních poskytujících registrované sociální služby na území Kraje Vysočina včetně financování drobných stavebních úprav.

² NNO – nestátní nezisková organizace

Poskytnuté finanční prostředky mají za úkol zajistit spolufinancování zajištění nezbytného vybavení nebo modernizaci v zařízení NNO, které poskytují sociální služby. Tento program zajišťuje dostupnost sociálních služeb pro širší skupinu občanů Kraje Vysočina v určitých případech i díky vybavení vozového parku organizace nebo jeho modernizaci. Dále mohou být zlepšeny prostorové podmínky k poskytování služeb stavební úpravou, rekonstrukcí nebo modernizací daných zařízení či zkvalitnění služby pořízením dlouhodobého hmotného majetku.

V rámci tohoto programu budou žadatelům poskytovány dotace na pokrytí investičních nákladů. Tento grantový program podporuje investice do stavebních úprav v objektech poskytující a provozující sociální služby (např. rehabilitační pomůcky, zvedáky, vany pro osoby se zdravotním postižením apod.). Z programu nebude financován nákup nemovitého majetku.

Příjemci dotace jsou občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a církevní právnické osoby.

Minimální výše příspěvku poskytnutých na jeden projekt je 40 000 Kč, maximální výše finančních prostředků je 200 000 Kč. Minimální podíl příjemce dotace je 30 % z celkových uznatelných nákladů. V rámci tohoto grantového programu smí žadatel předložit pouze jeden projekt.

Projekt bude zahájen až po podpisu smlouvy o poskytnutí dotace, plánovaný konec projektu je nejpozději do 31. 12. 2013.

V následující tabulce můžeme zjistit, jaké instituce žádaly v roce 2012 o dotace, zda jim byla dotace poskytnuta popřípadě v jaké výši:

Tabulka 5: Seznam vybraných žadatelů o dotace v projektu Investujeme v sociálních službách 2012.

Název žadatele	Název projektu	Požadovaná částka	Schválená částka
FOKUS Vysočina	Rekonstrukce Domu sociálních služeb	200 000 Kč	200 000 Kč
Oblastní charita Pelhřimov	Zabezpečení dostupnosti a kvality sociálních služeb	193 710 Kč	193 710 Kč

Oblastní charita Havlíčkův Brod	Centrum osobní asistence	149 499 Kč	149 499 Kč
Diana Třebíč, o. p. s.	Bezpečně k uživatelům služeb domácí péče	60 000 Kč	60 000 Kč
Farní charita Počátky	Zabezpečení dostupnosti a kvality sociálních služeb	180 152 Kč	180 152 Kč
Domov blahoslavené Bronislavy	Nákup nových postelí	119 000 Kč	119 000 Kč

Zdroj: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/detail/FV00331>

Investujeme v sociálních službách 2013

Pro tento grantový program se v roce 2013 uvolnily z Fondu Vysočiny 2 000 000 Kč.

Tabulka 6: Seznam vybraných žadatelů o dotace v projektu Investujeme v sociálních službách 2013.

Název žadatele	Název projektu	Požadovaná částka	Schválená částka
STŘED, o. p. s.	Dostupnost služby pro klienty s omezením	192 430 Kč	192 430 Kč
Dům sv. Antonína	Hygienické zařízení CAPRICE 7101	200 000 Kč	200 000 Kč
Organizace nevidomých, o. s.	Stolní kamerová lupa ClearView+	86 940 Kč	0 Kč
Diakonie ČCE – středisko Myslibořice	Komunikační systém Klient-sestra - 2. Etapa	200 000 Kč	200 000 Kč
Domácí hospic Vysočina, o. p. s.	Nákup víceúčelového vozidla	200 000 Kč	140 467 Kč

Zdroj: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/detail/FV00739>

Naše školka 2013

Jedná se o grantový program na podporu předškolní péče, pro který bylo v roce 2013 uvolněno 5 000 000 Kč. Časový harmonogram byl stanoven ode dne podpisu

smlouvy o poskytnutí dotace a ukončení je nejpozději do 30. 8. 2014. V následující tabulce vidíme příjemce dotace tohoto projektu:

Tabulka 7: Seznam vybraných žadatelů o dotace Naše školka 2013.

Název žadatele	Název projektu	Požadovaná částka	Schválená částka
Městys Bobrová	Částečná rekonstrukce MŠ Bobrová	133 910 Kč	133 910 Kč
Obec Pohled	Oprava MŠ v Pohledu	97 451 Kč	97 451 Kč
Město Telč	Energeticky úsporná opatření v budově MŠ Nerudova Telč	150 000 Kč	150 000 Kč
Obec Hořepník	Zateplení MŠ Hořepník - osazení zdroje tepla - 1. Etapa	150 000 Kč	150 000 Kč
Obec Štěpánov nad Svratkou	Rozšíření kapacity MŠ Štěpánov nad Svratkou	131 600 Kč	0 Kč
Obec Hodice	Výměna oken v mateřské škole Hodice	150 000 Kč	150 000 Kč

Zdroj: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/detail/FV00622>

Bezpečná silnice 2013

Pro rok 2013 se z Fondu Vysočiny uvolnilo pro oba podprogramy 3 500 000 Kč. Minimální podíl příjemce dotace je 50 % a výše dotace je podle typu podprogramu od 30 000 do 250 000 Kč. Časový harmonogram byl stanoven ode dne podpisu smlouvy o poskytnutí dotace a ukončení je nejpozději do 31. 7. 2014. V následující tabulce vidíme vybrané příjemce dotace tohoto projektu:

Tabulka 8: Seznam vybraných žadatelů o dotace Bezpečná silnice 2013.

Název žadatele	Název projektu	Požadovaná částka	Schválená částka
Město Velká Bíteš	Dynamický chodecký zpomalovací semafor v ulici Lánice	250 000 Kč	250 000 Kč
Obec Slavíkovice	Bezpečná cesta dětí do školy na II/408	149 924 Kč	149 924 Kč

Statutární město Jihlava	Osvětlení přechodů pro chodce v Jihlavě	150 000 Kč	150 000 Kč
Obec Osová Bítýška	Dynamické zpomalovací systémy	250 000 Kč	235 186 Kč

Zdroj: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/detail/FV00594>.

4.2.3 Podpora z fondů Evropské unie

Poté, co Česká republika vstoupila do EU, může, stejně jako ostatní členské státy, čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU, které jsou základem evropské strukturální politiky. Napomáhají podpoře harmonického, vyváženého a udržitelného rozvoje všech členských zemí [<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>].

Tabulka 9: Seznam vybraných příjemců dotace z fondů EU

Název příjemce	Název projektu	Fond EU	Částka hrazená z fondů EU	
			Alokovaná částka (v Kč)	Vyplacená částka (v Kč)
Gymnázium Třebíč	Inovační metody pro zkvalitnění vzdělávání	ESF ³	1 451 478	1 451 478
Gymnázium Třebíč	Zkvalitnění výuky přírodovědných předmětů	ESF	2 532 558	771 266
JIHLAVAN, a.s.	Implementace informačního systému pro zvýšení efektivnosti výrobního procesu a pro správu CNC programů	ERDF ⁴	1 275 000	1 266 466
Kraj Vysočina	Hlavní lůžková budova v Nemocnici Pelhřimov	ERDF	130 418 851	129 997 436

Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani/Seznamy-prijemcu>.

³ESF – Evropský sociální fond

⁴ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj

4.2.4 Zhodnocení podpory služeb v Kraji Vysočina

Kraj v dostatečné míře podporuje služby týkající se bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích, zajišťuje především osvětlení přechodů, zpomalovací retardéry a semaforey. Velký objem finančních prostředků je uvolněn z Fondu Vysočiny pro podporu v sociálních službách. Jedná se především o podporu domů s pečovatelskou službou pro seniory, vybavení dílen pro nevidomé a nových optických pomůcek pro slabozraké, nové bezbariérové vybavení a dopravní prostředky pro stacionáře pro tělesně postižené, vybudování bezpečnostních systému a jiné vybavení zkvalitňující tyto veřejné služby.

Fond Vysočiny podporuje i oblast IT vzdělávání, zavedení bezdrátového připojení internetu v malých obcích, vzdělávání týkající se ochrany životního prostředí a budování dětských hřišť pro volnočasové aktivity. Kraj z Fondu Vysočiny podporuje nejen obce ale i příspěvkové organizace, neziskové organizace a podnikatele. Největší část finančních prostředků za poslední 3 roky bylo pro projekt Naše školka. Pro zkvalitnění předškolní péče bylo od roku 2012 uvolněno celkem 13 000 000 Kč, tato finanční podpora je využita především pro opravy či modernizaci vybraných mateřských škol. I přes tuto nemalou částku, kterou mateřské školy přijaly, je v kraji neustále problém s kapacitou. Mateřských škol je v Kraji Vysočina neustále nedostatek a nedokážou pokrýt poptávku po předškolní péči.

Za poslední 3 roky nebylo z Fondu Vysočiny podpořeno zdravotnictví. Vzhledem k velice nekvalitnímu zastaralému zařízení a vybavení nemocnic především v Jihlavě a Třebíči by bylo žádoucí tyto veřejné služby podpořit. Zdravotní péče v Kraji Vysočina, co se do kvality týče, obsazuje mezi kraji v republice předposlední místo. Dále zde nebyly podpořeny služby veřejné dopravy, ať už MHD tak i v rámci regionu. MHD ve statutárním městě Jihlava prošlo v květnu 2010 modernizací v podobě elektronických jízdenek, ale noční doprava v krajském městě zavedena nebyla. Tuto přepravu by jistě uvítala zejména mladší generace, především v pátek a v sobotu.

5 SWOT analýza

K ohodnocení současné situace v Kraji Vysočina, byla provedena SWOT analýza. Jednotlivé faktory byly vybrány na základě zhodnocení čerpání dotací, které bylo podrobně rozebráno v předchozí kapitole. Každý faktor je očíslován. Tyto čísla budou použita v trojúhelníkové matici níže.

5.1 Silné stránky

1. *Výhodná geografická a dopravní poloha kraje* – kraj se nachází uprostřed území republiky, sousedí s Jihomoravským a Jihočeským krajem, leží velice blízko státní hranici s Rakouskem.
2. *Propracované hospodaření s finančními prostředky* – kraj nabízí přístupné finanční portfolio finančních prostředků, které byly v daném roce poskytnuty pro zrealizování určitých projektů.
3. *Vysoké povědomí žadatelů o dotacích* – žadatelé jsou s dostatečným předstihem informováni o projektech, pro které se v daném roce plánují uvolnit finanční prostředky a také o tom jak si o dotaci zažádat.
4. *Atraktivní okolní krajina, vhodná pro turistiku a cykloturistiku* – díky několika desítkám kilometrů nově vybudované cyklostezky z Jihlavy přes Třebíč až do rakouského Raabsu.
5. *Dostatečná nabídka míst v domech s pečovatelskou službou a v domovech pro seniory.*

5.2 Slabé stránky

6. *Komunikace a přístup pracovníků* – pracovníci krajského úřadu jsou neochotní poskytnout vám jakékoli informace, na e-maily neodpovídají a telefonicky vás odbytou tím, že si vše potřebné máte najít na webových stránkách.
7. *Nedodržování časových plánů* – v 87 % není termín realizace dodržen.

8. *Administrativní náročnost* – proces od podání žádosti o dotaci až do jejího poskytnutí je velice zdlouhavý a musí projít několika fázemi schvalování. Administrativa je tedy velice náročná.
9. *Nedostatečná kapacita mateřských škol* – v kraji se nachází malý počet mateřských škol a jejich kapacita nedokáže pokrýt poptávku.
10. *Problémy se vzdáváním mladistvých ze sociálně znevýhodněných rodin*

5.3 Příležitosti

11. *Spolupráce s ostatními kraji a Rakouskem* – kraj úzce spolupracuje s Jihomoravským krajem, s nímž tvoří NUTS 2 Jihovýchod, díky výhodné poloze se nabízí i několik dalších příležitostí spolupráce.
12. *Podpora regionálního rozvoje Evropskou unií* – EU poskytuje kraji dotace pro podporu regionálního rozvoje.
13. *Podpora ROP* – regionální operační programy poskytují finanční podporu krajům pro regionální rozvoj.
14. *Zkvalitnění zdravotní péče* – zdravotní péče je v kraji na velice nízké úrovni, hlavně nemocnice v Jihlavě a Třebíči má zastaralé vybavení a také velice špatnou pověst.
15. *Zavedení noční linky MHD v krajském městě* – zefektivnění linek MHD a zavedení noční linky především o víkendu.

5.4 Ohrožení

16. *Kurz koruny vůči cizím měnám* – pokud je dotace přijata v cizí měně, je hrozbou pohyblivý kurz.

17. *Změna legislativy* – větší administrativní zátěž díky nové legislativě pro žadatele dotačních titulů.
18. *Korupce* – hrozba upřednostnění některých projektů, před ostatními díky korupci.
19. *Závislost na stavu české ekonomiky* – zhoršení hospodářského výkonu České republiky.
20. *Zásah do přírody a životního prostředí* – např. výstavby velkého množství volnočasových hřišť negativně ovlivní okolní krajinu.

5.5 Vyhodnocení jednotlivých faktorů

Výše uvedené faktory budou prostřednictvím trojúhelníkové matice tzv. Fullerova trojúhelníku podrobeny SWOT analýze. Všechny faktory budou v této matici porovnány mezi sebou z hlediska důležitosti a závažnosti. Vítězné faktory v porovnání s ostatními jsou v matici označeny barevně. Po té co budou posouzeny všechny faktory, je v následující tabulce uvedena četnost výher daných faktorů a jejich procentuální podíl v poměru k ostatním. Na základě této metody je možné určit strategii, kterou by Kraj Vysočina měl v budoucnu uplatnit. Trojúhelníková matice je zobrazena na následující stránce.

Obrázek 4: Trojúhelníková SWOT matice, tzv. Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1															
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20															
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2															
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20														
			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3														
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20													
					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
						5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20												
							5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5												
								6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20											
									6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6											
										7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
											7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7										
												8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
													8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8									
														9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
															9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9								
																10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20							
																	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10							
																		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
																			11	11	11	11	11	11	11	11	11						
																				12	13	14	15	16	17	18	19	20					
																					12	12	12	12	12	12	12	12					
																						13	14	15	16	17	18	19	20				
																							13	13	13	13	13	13	13				
																								14	15	16	17	18	19	20			
																									14	14	14	14	14	14			
																										15	16	17	18	19	20		
																											15	15	15	15	15		
																												16	17	18	19	20	
																													16	16	16	16	
																														17	18	19	20
																															17	17	17
																															18	19	20
																																18	18
																																19	20
																																	19
																																	20

Zdroj: Vlastní.

Červená barva ve výše uvedeném Fullerově trojúhelníku označuje výhru daného faktoru. Počet vítězství daných faktorů v porovnání s ostatními znázorňuje tabulka níže.

Tabulka 10: Počet vítězství jednotlivých faktorů.

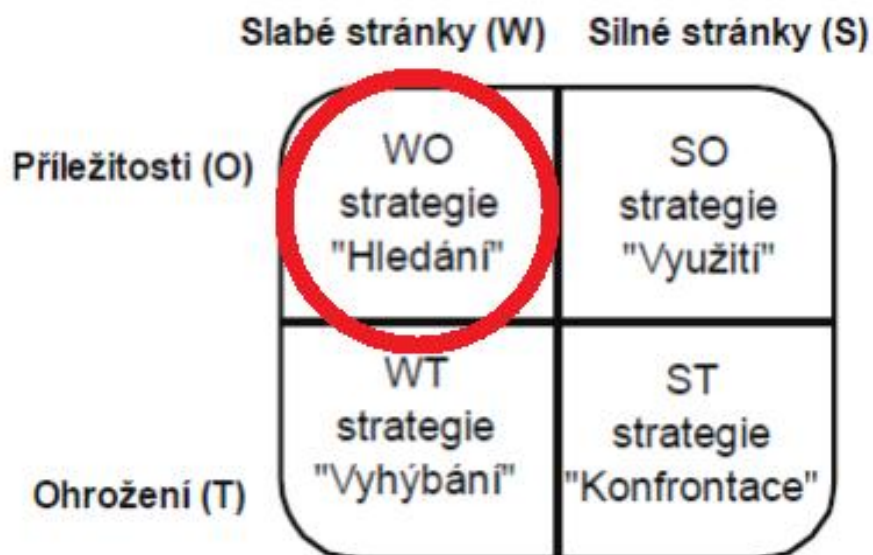
Název faktoru	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost	Celkový podíl skupiny
Silné stránky (S)				
Výhodná geografická a dopravní poloha kraje	1	3	1,579 %	16,315 %
Propracované hospodaření s finančními prostředky	2	7	3,684 %	
Vysoké povědomí žadatelů o dotacích	3	7	3,684 %	
Atraktivní okolní krajina, vhodná pro turistiku a cykloturistiku	4	3	1,579 %	
Dostatečná nabídka míst v domech s pečovatelskou službou a v domovech pro seniory	5	11	5,789 %	
Slabé stránky (W)				
Komunikace a přístup pracovníků	6	3	1,579 %	25,789 %
Nedodržování časových plánů	7	10	5,263 %	
Administrativní náročnost	8	11	5,789 %	
Nedostatečná kapacita mateřských škol	9	12	6,316 %	
Problémy se vzděláváním mladistvých ze sociálně znevýhodněných rodin	10	13	6,842 %	
Příležitosti (O)				
Spolupráce s ostatními kraji a Rakouskem	11	7	3,684 %	34,736 %
Podpora regionálního rozvoje Evropskou unií	12	16	8,421 %	
Podpora ROP	13	13	6,842 %	
Zkvalitnění zdravotní péče	14	17	8,947 %	
Zavedení noční linky MHD v krajském městě	15	7	3,684 %	
Ohrožení (T)				
Kurz koruny vůči cizím měnám	16	10	5,263 %	26,315 %
Změna legislativy	17	11	5,789 %	
Korupce	18	16	8,421 %	
Závislost na stavu české ekonomiky	19	12	6,316 %	
Zásah do přírody a životního prostředí	20	1	0,526 %	
Celkem		190	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní.

Z tabulky je možné vyčíst, že největší důležitost je přikládána faktorům nových příležitostí, které kraj může využít. Největší příležitostí je zkvalitnění zdravotní péče, dále se jako příležitost jeví zavedení noční linky MHD ve statutárním městě Jihlava a spolupráce s ostatními kraji a Rakouskem. Co se týče vnitřního prostředí, zde převládají slabé stránky kraje. Nejčtenější slabou stránkou jsou problémy se vzděláváním mladistvých ze sociálně znevýhodněných rodin. Nejčtenější silnou stránkou je dostatečná kapacita v domech s pečovatelskou službou a největší hrozbou je korupce a upřednostnění některých projektů před jinými.

Na základě dvou převládajících skupin – slabé stránky a příležitosti, může být kraj zařazen do strategie WO – hledání. Ve strategii hledání by se měl kraj zaměřit na odstranění svých slabých stránek a na to jak efektivně využít příležitostí, které se nabízí zvenčí. Například by se měl kraj zaměřit na důraznější dodržování časových plánů, aby se nezvyšovaly náklady spojené s prodlením nebo dostatečně navýšit kapacitu mateřských škol. Kraj by měl využít příležitostí především spolupráce s ostatními kraji a Rakouskem nebo využití dotací od EU nebo ROP. Dále by se měl kraj zaměřit na zlepšení zdravotní péče především na Jihlavsku a Třebíčsku. Postavení této strategie je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 5: Výsledek SWOT analýzy.



Zdroj: Vlastní.

6 Navrhovaná část

Na základě poznatků získaných z výročních zpráv Kraje Vysočina a provedené SWOT analýzy lze nyní určit oblast, na kterou z oblastí služeb by se měla podpora zaměřit. Výsledkem využití těchto návrhů by mělo sloužit ke zvýšení a zkvalitnění současné úrovně poskytovaných služeb. Návrh služby, která by měla být v kraji nově poskytována je zavedení nočních spojů MHD v krajském městě Jihlava o víkendu.

Statutární město Jihlava v současné době poskytuje svým obyvatelům celkem 9 autobusových a 5 trolejbusových linek. Tyto linky spojují nejenom městské a průmyslové části krajského města, ale i příměstské části a přilehlé samostatné obce. MHD začíná jezdit ve 4:30 a končí ve 23:23 v depu dopravního podniku, během dne jsou spoje dostatečné, ale v noci jsou obyvatelé odkázáni pouze na soukromé služby.

Nová noční linka MHD by jezdila pouze v sobotu a v neděli v 0:00, 1:00, 2:00, 3:00 a 4:00 ze zastávky Hlavní nádraží ČD. Tato linka by spojovala pouze nejvíce obývané části krajského města. K tomu, aby byly pokryty největší obytné čtvrti, by jezdil jeden nízkonákladový autobus Iveco Citelis Rošero s pohonem na stlačený zemní plyn (CNG), který by jezdil jednu okružní jízdu Jihlavou. Tyto autobusy byly dopravním podnikem nakoupeny v roce 2011 díky projektu ROP Jihovýchod. Více informací o těchto nízkonákladových autobusech uvádí tabulka níže.

Tabulka 11: Informace o autobusech Iveco Citelis Rošero.

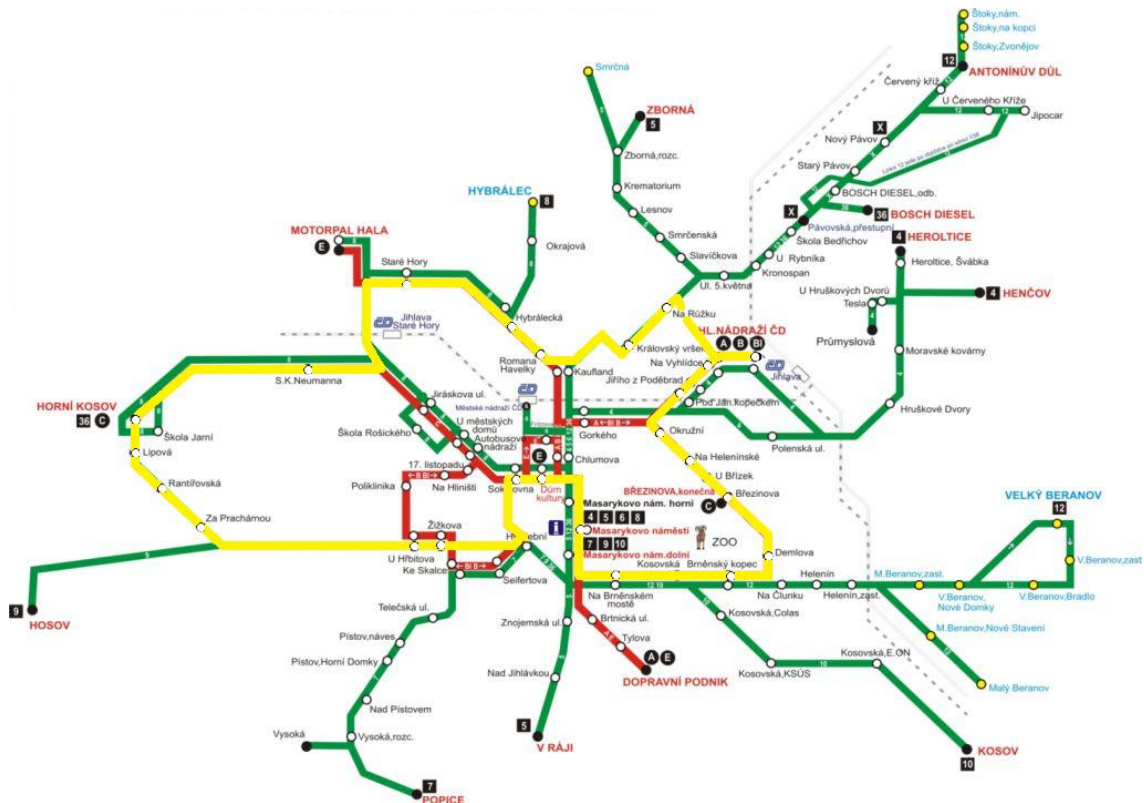
Pořizovací cena	2 746 000 Kč
Roční odpis	228 833 Kč
Životnost	12 let
Spotřeba	14,8 kg/100 km.
Počet míst na sezení	20
Počet míst na stání	10
Cena paliva (CNG)	16,27 Kč/kg (bez DPH)

Zdroj: Vnitropodnikové materiály Dopravního podniku města Jihlavy, a. s.

Okruh noční linky by projížděl přes tyto zastávky: Hlavní nádraží ČD, Na Vyhlídce, Jiřího z Poděbrad, Okružní, Na Helenínské, Březinova, Demlova, Brněnský kopec, Na Brněnském mostě, Masarykovo náměstí, Dům kultury, Sokolovna, Žižkova, U Hřbitova, Za Prachárnou, Rantířovská, Lipová, Horní Kosov, Staré Hory, Hybrálecká, Romana Havelky, Královský vršek, Na Růžku, Hlavní nádraží ČD.

Tato trasa měří celkem 16,5 km. Na obrázku níže je zobrazena síť linek MHD, která pokrývá město. Zelená barva zobrazuje síť autobusových spojů, trolejbusové linky jsou zakresleny červeně. Žlutá barva znázorňuje noční linku, která je kombinací autobusových a trolejbusových standardních linek.

Obrázek 6: Okruh noční linky.



Zdroj: Vlastní.

6.1 Kalkulace nákladů

Následující tabulka zobrazuje kalkulaci nákladů na jednici, tedy na jeden ujetý kilometr.

Tabulka 12: Výkaz nákladů z přepravní činnosti ke dni 24. 3. 2014

Položka	Řádek	Tis. Kč	Kč/km ⁵
Pohonné hmoty	1	3 405	2,40
Pryžové obruče	2	271	0,19
Ostatní přímý materiál, energie	3	2 617	1,84
Přímé mzdy	4	13 563	9,55
Odpisy	5	5 240	3,69
Opravy a údržby	6	9 011	6,35

⁵ Tento sloupec byl vypočten jako podíl nákladů celkem a řádku 12, tj. ujeté km dle jízdního řádu.

Pojištění odpovědnosti		7	401	0,28
Ost. přímé náklady	Odvody do fondů	8	4 584	3,23
	Jiné	9	3 904	2,75
Režijní náklady		10	4 065	2,86
Provozní náklady celkem		11	55 678	39,21
Ujeté km celkem dle jízdního řádu		12	1 420	
Náklady celkem		13	102 739	72

Zdroj: Vnitropodnikové materiály Dopravního podniku města Jihlavy, a. s.

Z tabulky lze vyčíst, že náklady na provoz jednoho nízkonákladového autobusu jsou 72 Kč na jeden ujetý kilometr. Jak již bylo zmíněno výše, tento noční spoj bude jezdit trasu dlouhou 16,5 km, pětkrát za noc, dva dny v týdnu (v sobotu a v neděli). V následující tabulce jsou uvedeny údaje, z kterých pomocí výpočtů získáme roční náklady na provoz této noční linky.

Tabulka 13: Výpočet ročních nákladů noční linky MHD.

1	Celkové náklady na ujetý kilometr (v Kč)	72
2	Počet ujetých kilometrů jedné linky	16,5
3	Počet ujetých kilometrů za noc	82,5
4	Počet dní za rok, v kterých linka pojede	104
5	Celkové náklady za rok (v Kč)	617 760⁶

Zdroj: Vlastní.

Z tabulky je patrné, že zavedení noční linky MHD, by pro dopravní podnik města Jihlavy znamenalo roční náklad v hodnotě 617 760 Kč. Zpracovaný návrh plánu zavedení nové noční linky ve statutárním městě Jihlava včetně kalkulace, předloží DPMJ krajskému úřadu. Tento projekt může být financován Fondem Vysočiny, nebo může kraj podat návrh žádosti o dotaci ROP Jihovýchod v rámci výzvy s názvem Rozvoj dopravní infrastruktury v regionu, který má v plánu pro rok 2014 uvolnit 265 milionů korun. Díky tomuto projektu by mohl kraj získat dotaci ve výši až 50 % z celkových nákladů.

⁶ Celkové náklady byly vypočteny jako součin řádků 1, 3 a 4

7 Závěr

Tato práce je zaměřena na analýzu služeb, které jsou poskytovány v Kraji Vysočina a jsou financovány z externích zdrojů. Cílem tedy bylo vyhledání dotačních fondů, z kterých daný region může čerpat finanční zdroje pro zavádění nových služeb, ale také zkvalitňování těch stávajících. V rámci práce bylo provedeno posouzení současného stavu čerpání dotací pro daný kraj.

Na základě studia odborných publikací, které se týkají dané problematiky, byla zpracována literární rešerše, která je zaměřena na terciální sféru. Vysvětluje, co lze chápat pod pojmem služba, její dělení, hodnotu, tvorbu ceny, způsob jejího financování a distribuci.

Z teoretické části vychází část praktická. Pro její zpracování, byly využity veřejně dostupné informace z webových stránek, ale i interní materiály poskytnuté Dopravním podnikem města Jihlavy, a. s. V praktické části jsou uvedeny konkrétní projekty financované za pomoci dotačních fondů, na základě kterých, byla potvrzena první hypotéza, tedy že se kraj nachází na výhodné strategické pozici ke spolupráci s ostatními regiony. Jsou zde popsány cíle grantových programů, jejich časový plán i způsoby žádání a čerpání dotací. Na základě studia jednotlivých grantových programů bylo provedeno vyhodnocení služeb, které jsou díky dotacím podpořeny a na které se naopak zapomíná.

V následující části byla provedena SWOT analýza, prostřednictvím které byla vyhodnocena strategie, kterou Kraj Vysočina realizuje společně s doporučením, jak odstranit nedostatky. Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že Kraj Vysočina by se měl zaměřit na odstranění slabých stránek a na způsob, jak nejefektivněji využít příležitostí, které daný region nabízí. SWOT analýzou byla potvrzena i druhá hypotéza která nás informuje o chybějících nočních spojích MHD. Proto byl předložen návrh této služby pro optimální regionální rozvoj, kterou by mohl kraj v budoucnu realizovat včetně kalkulace nákladů navržené služby a způsobu jejího financování.

Na základě této analýzy bylo navrženo zavedení noční linky MHD o víkendu ve statutárním městě Jihlava, jakožto optimální rozvojový plán. Město má poměrně hustou autobusovou i trolejbusovou síť. Ve dne je doprava po městě pomocí MHD dostatečně pokryta, ale v noci jsou obyvatelé odkázáni na dopravu vlastní. Byla navržena trasa, kterou by noční linka jezdila a díky vnitropodnikovým dokumentům byla provedena

kalkulace nákladů. Vhodný dotační program byl navržen pomocí výpočtů nákladů za ujetý kilometr, z kterých se snadno dopočítaly i celkové roční náklady.

8 Summary and keywords

Every region is provided with all kinds of services. Use of these services became routine for the people living in the region. On the other hand, not every region cannot finance the services from their own resources, and that is why there are regional funds, european funds or ROP, that can provide a financial help to the specific services.

This thesis deals with the Vysočina region. This region was picked on the base of author's sympathies, because she lives there her whole life, she knows the services with all their pros and cons.

This thesis deals with the rating of service support that are financed by the external source. The thesis point out to the raising services but on the other hand also defines the services that are inadequately financed or not financed at all. The reader will learn with all kind of grants, ways of approaching them, so who can apply for grants, and under what circumstances, and the possibilities of their use.

Keywords: service, external sources, grants, SWOT analysis, casting, applicant

Seznam použitých zdrojů:

Literatura

HASKETT, J. L. & SASSER J. N. (2010). *The service profit chain*. New York: Springer US

HORÁKOVÁ, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.

HRON J. & TICHÁ I. (2012). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita.

JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. (1996). Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta.

KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.

PARMOVÁ, D. (2004). *Řízení služeb*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta.

PAYNE, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

POUZAROVÁ, I. (1998). *Řízení služeb*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta.

REKTOŘÍK, J. a kol. (2002). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress.

ROLÍNEK, L. (2004). *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta.

SEDLÁČKOVÁ H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.

VAŠTIKOVÁ, M. (2008). *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

DOTACE KRAJE VYSOČINA – BEZPEČNÁ SILNICE 2013. *Kraj Vysočina* [online]. 2002-2008 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/detail/FV00594>

DOTACE KRAJE VYSOČINA – INVESTUJEME V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH 2012. *Kraj Vysočina* [online]. 2002-2008 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/detail/FV00331>

DOTACE KRAJE VYSOČINA – INVESTUJEME V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH 2013. *Kraj Vysočina* [online]. 2002-2008 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/eDotace/detail/FV00739>

HOSTÉ V HROMADNÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍCH V KRAJI VYSOČINA. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/hoste_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_kraji_vysocina

CHARAKTERISTIKA KRAJE VYSOČINA. *Businessinfo* [online]. 1997-2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-kraje-vysocina-2102.html>

CHARAKTERISTIKA KRAJE. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/charakteristika-_kraje

KRAJ VYSOČINA GOOGLE MAPS. *Kraj Vysočina* [online]. 2002-2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/google-maps/ds-301621/archiv=0>

NEJNOVĚJŠÍ ÚDAJE: KRAJ VYSOČINA. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xj>

POMÁHÁME SPRÁVNÝM VĚCEM. *Kraj Vysočina*. [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/fond-vysociny/d-4000091/p1=1209>

PODPORA KRAJE VYSOČINY. *Kraj Vysočina* [online]. 2002-2008 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://extranet.kr-vysocina.cz/edotace/>

PROJEKTY ROP JIHOVÝCHOD. *Regionální rada soudržnosti* [online]. 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/aktuality/dalsich-temer-270-milionu-miri-na-jizni-moravu-a-vysocinu>

SEZNAM PŘÍJEMCŮ. *Regionální rada regionu* [online]. 2014 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/pro-prijemce/seznam-prijemcu>

STRUKTURÁLNÍ FONDY – SEZNAMY PŘÍJEMCŮ. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-o-cerpani/Seznamy-prijemcu>

VÍTEJTE NA VYSOČINĚ. *Krajský úřad Kraje Vysočina* [online]. 2002-2013 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/vitejte-na-vysocine/d-4000086/p1=1205>

VYBRANÉ SLUŽBY V OBDOBÍ RECESE. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/aktuality/dalsich-temer-270-milionu-miri-na-jizni-moravu-a-vysocinu>

Seznam obrázků

Obrázek 1: : Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti.	15
Obrázek 2: SWOT matice.	25
Obrázek 3: Lokalizace Kraje Vysočina v rámci republiky.	26
Obrázek 4: Trojúhelníková SWOT matice, tzv. Fullerův trojúhelník.....	46
Obrázek 5: Výsledek SWOT analýzy.	48
Obrázek 6: Okruh noční linky.	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrn vlastností služeb, jejich omezující podmínky pro marketing služeb a možnosti pro marketing.	9
Tabulka 2: Klasifikace služeb podle stupně nehmatnosti a cílové skupiny.	14
Tabulka 3: Kraj Vysočina v číslech.	30
Tabulka 4: Vybraní příjemci dotace ROP Jihovýchod 43. VRR.	32
Tabulka 5: Seznam vybraných žadatelů o dotace v projektu Investujeme v sociálních službách 2012.	38
Tabulka 6: Seznam vybraných žadatelů o dotace v projektu Investujeme v sociálních službách 2013.	39
Tabulka 7: Seznam vybraných žadatelů o dotace Naše školka 2013.	40
Tabulka 8: Seznam vybraných žadatelů o dotace Bezpečná silnice 2013.	40
Tabulka 9: Seznam vybraných příjemců dotace z fondů EU.	41
Tabulka 10: Počet vítězství jednotlivých faktorů.	47
Tabulka 11: Informace o autobusech Iveco Cutilis Rošero.	49
Tabulka 12: Výkaz nákladů z přepravní činnosti ke dni 24. 3. 2014.	50
Tabulka 13: Výpočet ročních nákladů noční linky MHD.	51

Seznam grafů

Graf 1: Počet ubytovaných hostů v Kraji Vysočina.	31
Graf 2: Věková struktura a index stárí v Kraji Vysočina.	31