

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
PŘÍRODOVĚDECKÁ FAKULTA  
KATEDRA GEOGRAFIE

Bc. Gabriela GEHEROVÁ

**Teritoriální marketing v regionálním rozvoji obcí  
- případová studie vybraných obcí okresů Hodonín a Břeclav**

*Diplomová práce*

Vedoucí diplomové práce  
Mgr. Petr Kladivo, Ph.D.

Olomouc 2014

## **Bibliografický záznam**

**Autor (osobní číslo):** Bc. Gabriela Geherová (R110126)

**Studijní obor:** Regionální geografie

**Název práce:** Teritoriální marketing v regionálním rozvoji – případová studie vybraných obcí okresů Hodonín a Břeclav

**Title of thesis:** Teritorial marketing in the regional development of the municipalities – a case study of the selected municipalities in Hodonín and Břeclav district

**Vedoucí práce:** Mgr. Petr Kladivo, Ph.D.

**Rozsah práce:** 107 stran, 2 vázané přílohy

**Abstrakt:** Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení fungování teritoriálního marketingu ve vybraných obcích okresů Hodonín a Břeclav. Zároveň je řešen i jeho význam pro municipality stanovených velikostních kategorií. Za hlavní výzkumnou metodu bylo zvoleno terénní šetření – v podobě řízených rozhovorů s aktéry lokálního a regionálního rozvoje – podložené studiem doposud publikované literatury zabývající se teritoriálním marketingem. Pozornost je zaměřena také na téma regionálního rozvoje a regionální politiky.

**Klíčová slova:** (Komplexní) teritoriální marketing a jeho komponenty, regionální rozvoj a regionální politika, vybrané obce okresů Hodonín a Břeclav, kvalitativní a kvantitativní výzkum

**Abstract:** The diploma thesis is focused on evaluation of the territorial marketing functioning in the selected municipalities in Hodonín and Břeclav district. It is also solved its importance for different sizes of municipalities. The field investigation was chosen like the main research method – in the form of structured interviews with local and regional development's actors – based on published literature concerning of territorial marketing. The diploma thesis is also focused on the regional development and regional policy.

**Keywords:** (Complex) of territorial marketing and its components, regional development and regional policy, selected municipalities in Hodonín and Břeclav district, qualitative and quantitative research

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Petra Kladiva, Ph.D. a že veškerou použitou literaturu a zdroje, ze kterých má práce vycházela, jsem korektně citovala a následně uvedla v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne

.....

Bc. Gabriela Geherová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Mgr. Petrovi Kladivovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, ochotu a podporu v těch nejdůležitějších bodech předkládané práce. Děkuji mu také za čas, cenné rady i kritické připomínky.

Mé poděkování patří také paní Drahoslavě Veselské, Anně Vašicové, Mgr. Renatě Smutné a Mgr. Ireně Kočí. Dále panu Josefovi Helešicovi, Zdeňkovi Tesaříkovi, Ing. Pavlovi Novotnému, Ing. Petrovi Helískovi, Ing. Radimovi Matyášovi, Ing. Milošovi Kozumplíkovi, Bc. Rostislavovi Haničincovi, Ing. Zdeňkovi Mrlákovi, Ing. Jaroslavovi Malátovi, MVDr. Dušanovi Horákovi, Mgr. Antonínovi Okénkovi, Mgr. Tomášovi Salavovi a Pavlovi Čejkovi. Bez jejich spolupráce a vzácného času by práce nezískala tolik potřebných podnětů a informací a nevedla by k adekvátním výsledkům.

Na závěr chci poděkovat mé nejuzší rodině, která mě po celou dobu studia vždy podporovala a stála při mně v nejdůležitějších okamžicích. Vážím si jejich rad a času, který mi vždy ochotně poskytovala.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
Přírodovědecká fakulta  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela GEHEROVÁ**  
Osobní číslo: **R110126**  
Studijní program: **N1301 Geografie**  
Studijní obor: **Regionální geografie**  
Název tématu: **Teritoriální marketing v regionálním rozvoji obcí - případová studie vybraných obcí okresů Hodonín a Břeclav**  
Zadávací katedra: **Katedra geografie**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Zadání a struktura práce

Cílem práce je zhodnocení fungování teritoriálního marketingu ve vybraných obcích Hodonínska a Břeclavska a přiblížení možnosti jeho realizace v podmínkách ČR. Autorka bude řešit potenciální vliv uplatňování tohoto konceptu na rozvoj těchto obcí, posoudí i jeho význam pro obce různých velikostních kategorií. Hlavní metodou práce bude terénní výzkum v podobě řízených rozhovorů s aktéry regionálního a lokálního rozvoje, zejména se starosty. Výsledky práce budou konfrontovány s vybranými dosud publikovanými závěry prací zaměřených na teritoriální marketing.

#### Navržená osnova

1. Úvod
2. Cíle práce a metody zpracování, rešerše literatury
3. Regionální politika a regionální rozvoj a jejich realizace na evropské a národní úrovni
4. Úvod do problematiky teritoriálního marketingu
5. Realizace teritoriálního marketingu ve vybraných obcích
6. Zhodnocení vlivu teritoriálního marketingu na vybrané obce
7. Diskuse výsledků
8. Závěr

## Příloha zadání diplomové práce

Seznam odborné literatury:

- BLAŽEK, Jiří a UHLÍŘ, David. Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011. 342 s. ISBN 978-80-246-1974-3.
- FIALA, Petr a PITROVÁ, Markéta. Evropská unie. Vyd. 2., dopl. a aktualiz. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2009, 803 s. ISBN 978-807-3252-236.
- LACINA, Karel. a KALA, Tomáš. Regionální a mezinárodní marketing. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 136 s. ISBN 80-7041-929-6.
- MALINOVSKÝ, Jan. Zavádění marketingu do správy a řízení rozvoje měst v Moravskoslezském kraji: Výsledky průzkumu a územní marketing. Vyd. 1. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2004, 112 s. ISBN 80-248-0747-5.
- PAULIČKOVÁ, Renáta. Teoretické otázky regionálního a městského marketingu. 1. Vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 126 s. ISBN 80-7043-365-5.
- RUMPEL, Petr. Komplexní regionální marketing periferního rurálního regionu Jesenícko. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 244 s. ISBN 978-807-3803-209.
- RUMPEL, Petr. Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. 1. Vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2002, 178 s. ISBN 80-7042-830-9.
- SKOKAN, Karel. Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské unie. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5.
- SKOŘEPA, Ladislav a kol. Marketing měst a obcí. 1. Vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008, 164 s. ISBN 978-80-86708-55-3.
- STEJSKAL, Jan a KOVÁRNÍK, Jaroslav. Regionální politika a její nástroje. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.
- WOKOUN, René a kol. Regionální rozvoj: (výchozí podmínky regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování). Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
- WOKOUN, René a MATES, Pavel a kol. Management regionální politiky a reforma veřejné správy. Editor René Wokoun, Pavel Mates. Praha: Linde, 2006, 351 s. ISBN 80-720-1608-3.
- Programové dokumenty jako jsou například SRR, SUR, SHR, tematické a regionální operační programy, strategie rozvoje měst a obcí atd.

Rozsah grafických prací: **Podle potřeb zadání**  
Rozsah pracovní zprávy: **20 000 - 24 000 slov**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury: **viz příloha**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Petr Kladivo, Ph.D.**  
Katedra geografie

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **10. dubna 2013**

Prof. RNDr. Juraj Ševčík, Ph.D.  
děkan

L.S.

Doc. RNDr. Zdeněk Szczyrba, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Olomouci dne 14. prosince 2011

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE A ZVOLENÁ METODIKA</b> .....	<b>13</b>
1.1 Pracovní hypotézy.....	13
1.2 Zvolená metodika .....	13
<b>2 PŘEHLED ZÁKLADNÍ LITERATURY K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE</b> .....	<b>17</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA STUDOVANÉ OBLASTI</b> .....	<b>20</b>
<b>4 TEORETICKÉ ZÁKLADY REGIONÁLNÍ POLITIKY A REGIONÁLNÍHO ROZVOJE</b> .....	<b>24</b>
4.1 Regionální politika a její definice .....	24
4.2 Regionální rozvoj a jeho definice.....	26
4.3 Regionální politika státu v teoriích regionálního rozvoje.....	27
4.3.1 Neoklasický přístup .....	28
4.3.2 Keynesiánský přístup.....	29
4.3.3 Neomarxistický přístup.....	29
4.3.4 Neoliberální přístup.....	30
4.3.5 Institucionální přístup .....	30
<b>5 REGIONÁLNÍ POLITIKA EVROPSKÉ UNIE</b> .....	<b>32</b>
5.1 Úrovně a principy regionální politiky EU .....	32
5.2 Historický vývoj regionální politiky EU .....	33
5.3 Podoba současné regionální politiky EU – komparace základních rysů programových období 2007 – 2013 a 2014 – 2020.....	34
<b>6 REGIONÁLNÍ POLITIKA ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>39</b>
6.1 Vybrané základní dokumenty vztahující se k regionálnímu rozvoji v ČR .....	40
6.2 Institucionální zabezpečení regionální politiky v České republice.....	42
<b>7 ÚVOD DO PROBLEMATIKY TERITORIÁLNÍHO MARKETINGU</b> .....	<b>45</b>
7.1 Marketing .....	45
7.2 Předpoklady vzniku teritoriálního marketingu a marketing broadening.....	46
7.3 Teritoriální marketing.....	46
7.4 Typologie teritoriálního marketingu.....	48
7.4.1 Externí komunikační politika.....	48
7.4.2 Město a region jako tržní produkt.....	48
7.4.3 Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru .....	49
7.4.4 Komplexní teritoriální marketing.....	50



<b>8 KOMPONENTY KOMPLEXNÍHO TERITORIÁLNÍHO MARKETINGU A VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....</b>	<b>51</b>
8.1 Instituce podporující komunikaci a kooperaci mezi aktéry rozvoje .....	51
8.2 Využívání nástrojů marketingového mixu.....	54
8.3 Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru.....	56
8.4 Definování cílových skupin a uspokojování jejich potřeb .....	58
8.5 Provádění marketingového výzkumu a zjišťování potřeb strany poptávky .....	60
8.6 Občanská participace a podpora teritoriální identity .....	61
8.7 „Učení se“ institucí při rozvoji teritoria.....	63
8.8 Maximální pluralita participujících aktérů a harmonizace jejich zájmů a aktivit .....	64
8.9 Governance.....	65
<b>9 KVANTIFIKOVÁNÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>10 VYBRANÍ AKTÉŘI OVLIVŇUJÍCÍ ROZVOJ VE ZVOLENÝCH OBCÍCH ...</b>	<b>75</b>
10.1 Obce do 5 tisíc obyvatel.....	75
10.1.1 Lokální aktéři.....	75
10.1.2 Regionální aktéři .....	77
10.1.3 Státní, mezinárodní aktéři.....	78
10.2 Obce s více než 5 tisíci obyvateli .....	80
10.2.1 Lokální aktéři.....	80
10.2.2 Regionální aktéři .....	80
10.2.3 Státní, mezinárodní aktéři.....	83
<b>11 VYHODNOCENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE .....</b>	<b>84</b>
11.1 Dílčí závěry jednotlivých komponent .....	84
11.2 Celkové zhodnocení a potvrzení hypotéz .....	88
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>93</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>95</b>
Tištěné zdroje.....	95
Elektronické zdroje .....	97
Řízené rozhovory .....	100
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>102</b>

## SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### ➤ **Tabulky**

1. Přehled zvolených obcí a metoda jejich výběru.....	14
2. Přehled vybraných mikroregionů.....	15
3. Vývojové etapy teorií regionálního rozvoje a regionální politiky.....	28
4. Architektura politiky soudržnosti - srovnání dvou programových období.....	35
5. Komparace operačních programů v programovém období 2007 - 2013 a 2014 - 2020 ..	37
6. Interní a externí aktéři podle měřítkových úrovní.....	43
7. Odlišení podnikového a teritoriálního marketingu.....	49
8. Hodnocení realizace komplexního teritoriálního marketingu ve vybraných územních jednotkách.....	90

### ➤ **Obrázky**

1. Vybrané obce pro provedení empirického výzkumu s přesným vymezením v rámci České republiky.....	20
2. Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu za okresy Jihomoravského kraje k 31. 1. 2014 (s uvedením přesné hodnoty za jednotlivé okresy).....	22
3. Vybrané mikroregiony pro provedení empirického výzkumu s přesným vymezením v rámci Jihomoravského kraje.....	23
4. Důležitost úspěšnosti obcí v sílící konkurenci ostatních obcí.....	67
5. Vnímání občanů a jiných „uživatelů“ obce jako zákazníků.....	68
6. Zavádění konkurenčního prostředí do služeb veřejné povahy.....	69
7. Iniciátor zavedení marketingových aktivit do rozvoje obce.....	70
8. Subjekty podílející se na realizaci marketingových aktivit obce.....	71
9. Cílové skupiny.....	72
10. Možnosti komunikace obce s veřejností.....	73
11. Důvody znemožňující realizaci marketingu v obci.....	74
12. Vybraní aktéři ovlivňující rozvoj ve zvolených obcích do 5 tisíc obyvatel.....	76
13. Vybraní aktéři ovlivňující rozvoj ve zvolených obcích s více než 5 tisíci obyvateli.....	82

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CLLD	Community-Led Local Development (Komunitně vedený místní rozvoj)
ČR	Česká republika
ČSSR	Československá socialistická republika
DSO	Dobrovolný svazek obcí
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje (European Regional Development Fund)
ES	Evropské společenství
ESF	Evropský sociální fond (European Social Fund)
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MAS	Místní akční skupina
NGO	Non-Governmental Organization (Nestátní nezisková organizace)
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics (Nomenklatura územních statistických jednotek) – NUTS II = region soudržnosti
OP	Operační program
ROP	Regionální operační program
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
SO POÚ	Správní obvod obce s pověřeným obecním úřadem
SR	Slovenská republika

---

## ÚVOD

Jeden z nejuznávanějších velikánů soudobého marketingu Philip Kotler ve své nejznámější učebnici marketingového řízení *Marketing Management* uvedl:

*Autentický marketing není uměním prodávat to, co děláme, ale vědět, co máme dělat. Je to umění identifikovat a pochopit zákaznickovy potřeby a vytvářet řešení, která poskytnou uspokojení zákazníkům, zisk výrobcům a přínos všem zainteresovaným.*

Ještě před zhruba dvaceti pěti lety by tato slova občanům tehdejší ČSSR pravděpodobně nedávala smysl. Ekonomika byla centrálně plánovaná, přesně vždy nastavená na co, kde, za jakou cenu a s jakým počtem pracovních sil bude vyrábět. Byla jakýmsi strojem, který ve své poslední fázi fungování již nebyl schopen pružně pokrývat poptávku svých spotřebitelů a s příchodem let 1988 – 1989 v důsledku své dlouhodobé neudržitelnosti se zhroutil úplně. Tento zlom otevřel cestu příchodu ekonomiky zcela nové, založené na principech důsledného sledování poptávky a jejího rychlého uspokojení. V centru zájmu tak již nestojí stát, ale jednotlivec chápaný jako *zákazník - spotřebitel*, jehož potřeby se musí výrobce naučit co nejrychleji rozeznávat, aby maximalizoval svůj zisk. Zároveň musí neustále inovovat, aby uhájil své tržní postavení a mohl být konkurenceschopný. Česká ekonomika i veřejná správa tak na konci 20. století prochází výrazným transformačním procesem. Vše se modernizuje, státní správa se zjednodušuje, zavádí se princip subsidiarity. A postupně bez většího povšimnutí se Kotlerova slova začínají vkrádat i do smýšlení a řízení veřejné správy. Jsme tak svědky zrodu zcela nového konceptu – **teritoriálního marketingu**, který je v podmínkách České republiky uplatňován stále výrazněji. I municipality se totiž staly součástí rozsáhlého kapitalistického systému, v němž pokud občanovi – zákazníkovi nemají co nabídnout (zaměstnání, bydlení, služby, pestrý výběr volnočasových aktivit ad.), stávají se nekonkurenceschopnými a neatraktivními.

---

## 1 CÍLE PRÁCE A ZVOLENÁ METODIKA

Řada autorů, věnující se problematice teritoriálního marketingu, zaměřuje svou pozornost, v případě praktické aplikace tohoto konceptu, pouze na takové obce, jejichž populační velikost vždy přesahuje hranici 5 tisíc obyvatel. Pokud ale teritoriální marketing přispívá ke vnímání určitého místa jako lokality se zcela svébytnou entitou, která má co nabídnout a může být konkurenceschopná, přivádí nás to k několika myšlenkám – *Můžeme za takovou lokalitu považovat i velmi malou obec s méně než 5 tisíci obyvateli? Projevují se i v ní určité prvky teritoriálního marketingu, které jí dopomáhají k jejímu rozvoji? Nebo je tento koncept opravdu omezen pouze na větší obce (města), v nichž má výraznější možnosti k naplňování své podstaty?*

Tyto zásadní otázky nás přivedly až k samotnému jádru předkládané práce. V ní si totiž za stěžejní cíl klademe kritické zhodnocení fungování konceptu teritoriálního marketingu (zejména jeho parciální *komplexní* varianty) ve vybraných dílčích územních jednotkách (obcích) hodonínského a břevlavského regionu, které budou hodnoceny ve dvou velikostních kategoriích. Zároveň se budeme snažit o posouzení vlivu tohoto konceptu na jejich rozvoj a to pomocí definování konkrétních aktérů, jež výrazným způsobem ovlivňují rozvojové aktivity v těchto daných municipalitách.

### 1.1 Pracovní hypotézy

Jelikož bude diplomová práce zpracována jak v rovině teoretické, tak i praktické, pokusíme se v rámci výše zmíněného cíle také prokázat nebo naopak vyvrátit následující hypotézy.

- Teritoriální marketing, zejména jeho dílčí varianty – *obec jako produkt a externí komunikační politika*, bude představovat běžnou součást rozvojových aktivit každé obce, a to i té, jejíž populační velikost je pod hranicí 5 tisíc obyvatel.
- Zatímco varianta *komplexního teritoriálního marketingu* nebude realizována v žádné z vybraných obcí.

### 1.2 Zvolená metodika

Celá diplomová práce je formálně rozdělena do čtyř částí. První část je věnována teoretickým základům regionální politiky a regionálního rozvoje. Pozornost je zaměřena hlavně na vymezení těchto dvou pojmů a jejich ukotvení v jednotlivých regionálně rozvojových teoriích. Dílčí částí je i kapitola, která nabízí pohled na problematiku realizace

regionální politiky na úrovni Evropské unie (dále jen EU). Podrobně je zde rozebrán její historický vývoj a také srovnána dvě v současnosti aktuální programová období (2007 – 2013 a 2014 – 2020). V závěru této části je věnován prostor také regionální politice České republiky, její právní úpravě a hlavně institucionálnímu zabezpečení.

Uvědomujeme si, že tyto úvodní kapitoly jsou poměrně rozsáhlé, na druhou stranu regionální rozvoj a teritoriální marketing spolu bezesporu souvisí, a proto považujeme za relevantní této problematice věnovat patřičnou pozornost.

Druhá část se již zabývá úvodem do problematiky teritoriálního marketingu – jeho základními souvislostmi s tradičním firemním marketingem a předpokladem vzniku a rozšíření do roviny teritoriální. Zároveň zde najdeme jeho základní typologii.

Vypracování třetí části práce spočívalo ve zpracování informací, které jsme získali pomocí kvalitativního výzkumu provedeného formou řízených rozhovorů s představiteli celkem devíti obcí. Jejich výběr byl omezen na správní obvody obcí s rozšířenou působností (dále jen SO ORP) Hodonín, Břeclav a Veselí nad Moravou a podléhal striktním pravidlům. Jelikož bylo v našem zájmu zvolit takové obce, které bychom následně rozdělili do dvou velikostních kategorií (*obce do 5 tisíc obyvatel a obce s více než 5 tisíci obyvateli*) a zároveň rovnoměrně zahrnuli i obce populačně velmi malé, stanovili jsme si hned na počátku čtyři velikostní kategorie a podle nich následně provedli výběr (viz Tab. 1). Selektce je zpracována i graficky (viz Kapitola 3, Obr. 1). Každá kategorie tedy obsahovala dvě obce, kromě druhé (1 000 – 3 000 obyvatel). Je to z toho důvodu, že tato velikostní skupina obcí je ve všech SO ORP zastoupena nejpočetněji, proto došlo k rozšíření vzorku.

Tab. 1: Přehled zvolených obcí a metoda jejich výběru

Velikostní kategorie obcí podle počtu obyvatel	Počet vybraných obcí	Název obce	Počet obyvatel (k 1. 1. 2013)	SO ORP
Méně než 1 000	2	Starý Poddvorov	978	Hodonín
		Louka	999	Veselí/Moravou
1 000 - 3 000	3	Mikulčice	1 927	Hodonín
		Tvrdonice	2 089	Břeclav
		Čejkovice	2 501	Hodonín
3 000 - 15 000	2	Strážnice	5 728	Veselí/Moravou
		Veselí nad Moravou	11 471	Veselí/Moravou
Více než 15 000	2	Břeclav	24 925	Břeclav
		Hodonín	25 094	Hodonín

Zdroj: Databáze demografických údajů za obce ČR, c2013; vlastní úpravy

Hlavními respondenty byli starostové jednotlivých obcí, ve všech případech uvolnění. Výjimkou byla pouze města Hodonín a Břeclav, kde jsme předpokládali získání adekvátnějších informací přímo od vedoucích odborů regionálního rozvoje. Možnost hovořit s takovými pracovníky, a doplnit tak informace získané od starostů, jsme využili i v případě měst Strážnice a Veselí nad Moravou. Těmto respondentům byl předložen dotazník s 22 otázkami (viz Příloha č. 1), jehož nejpodstatnější část jsme přejali od Rumpela (2002). Jednali jsme tak z toho důvodu, aby bylo možné prokázat jednu z našich stěžejních hypotéz. Rumpel (2002) totiž patří k těm autorům, jejichž práce se v případě realizace teritoriálního marketingu omezují pouze na větší obce (města). Proto věříme, že využitím jeho otázek bude průkaznost hypotézy o to věrohodnější.

Jelikož je teritoriální marketing zastřešujícím pojmem pro jeho dva hlavní typy – *obecní* (městský) a *regionální marketing*, sekundárně jsme tedy chtěli prověřit, jak marketing v regionální rovině funguje. Za vhodný zdroj informací jsme stanovili mikroregiony (resp. dobrovolné svazky obcí), v nichž jsme provedli totožné řízené rozhovory jako u jednotlivých obcí. Respondenty pěti zvolených mikroregionů (viz Tab. 2) byli předsedové těchto svazků, popř. jejich projektoví manažeři.

Tab. 2: Přehled vybraných mikroregionů

Název svazku obcí	Sídlo *	Členské obce
<b>DSO Mikroregion Hornácko</b>	Nová Lhota	Hrubá Vrbka, Javorník, Kuželov, Lipov, Louka, Malá Vrbka, Nová Lhota, Suchov, Tasov, Velká nad Veličkou
<b>Mikroregion Bzenecko</b>	Bzenec	Bzenec, Domanín, Moravský Písek, Syrovín, Těmice, Žeravice
<b>Mikroregion Hovoransko</b>	Hovorany	Čejč, Hovorany, Karlín, Šardice
<b>Mikroregion Nový Dvůr</b>	Milotice	Milotice, Ratíškovice, Skoronice, Svatobořice-Mistřín, Vacenovice, Vlkoš
<b>VITIS - Mutěnice - Čejkovice - Velké Bílovice</b>	Mutěnice	Čejkovice, Mutěnice, Velké Bílovice

\* Obce, v nichž proběhl dodatečný kvantitativní výzkum (s výjimkou Milotic – viz dále)

Zdroj: *Mikroregiony, c2012-2014; vlastní úpravy*

Po provedení kvalitativního výzkumu jsme se dodatečně rozhodli přistoupit i k provedení výzkumu kvantitativního s předpokladem, že jeho konkrétní výsledky, které je možné zpracovat i graficky, dokáží adekvátně podložit získaná kvalitativní fakta a že budou

významným doplňkem k potvrzení či vyvrácení našich hypotéz. K tomuto dotazníkovému šetření bylo přizváno celkem 13 obcí – 9 obcí z kvalitativního průzkumu a 4 obce<sup>1</sup>, s jejichž představiteli jsme hovořili primárně na téma fungování mikroregionů (Bzenec, Nová Lhota, Mutěnice, Hovorany) a kteří již byli s naší problematikou seznámeni. Rozšíření vzorku respondentů bylo záměrné, protože jsme chtěli zjistit, jestli i v těchto obcích hraje marketingové smýšlení důležitou roli. S respondenty jsme komunikovali už pouze elektronicky. Našemu kvantitativnímu šetření bylo tedy podrobena celkem 11 starostů a 2 vedoucí odboru a oddělení rozvoje města (v Hodoníně a Břeclavi). Částečnou podobu dotazníkového průzkumu, který přikládáme do příloh této práce (viz Příloha č. 2), jsme přejali od Malinovského (2004).

Závěrečná čtvrtá část je věnována celkové diskuzi výsledků, které umožní potvrzení nebo naopak vyvrácení stanovených hypotéz. Zároveň budou konfrontovány s doposud publikovanými závěry prací Rumpela (2002) a Malinovského (2004) zabývající se tématem teritoriálního marketingu.

---

<sup>1</sup> Jelikož nám v případě Mikroregionu Nový Dvůr nebylo umožněno hovořit s jeho předsedou (starosta obce Milotice), ale pouze s manažerem tohoto svazku, nebylo možné jej do kvantitativního výzkumu přizvat.



---

## 2 PŘEHLED ZÁKLADNÍ LITERATURY K ŘEŠENÉ PROBLEMATICE

Tato diplomová práce se opírá o řadu literárních pramenů i elektronických internetových zdrojů, ze kterých bylo možné k dané problematice čerpat potřebné informace a fakta, jež posloužila k vytvoření adekvátní teoretické platformy pro následné empirické šetření.

V první části věnující se obecnému vymezení pojmů *regionální politika* a *regionální rozvoj* nám k jejich definování pomohla díla několika renomovaných autorů či korporací. Mezi první patří práce Ministerstva pro místní rozvoj (*Nová regionální politika: vstupujeme do Evropy, 2002*), která přináší popis současné regionální a bytové politiky, územního plánování a cestovního ruchu a také nástin jejich podoby po vstupu do EU. Dalšími zdroji byly dvě vědecké encyklopedie (slovníky) od B. Goodalla (*The Penguin Dictionary of Human Geography, 1987*) a M. Žáka a kol. (*Velká ekonomická encyklopedie, 2002*), zabývající se různými pojmy z oblasti humánní geografie a ekonomie. K neopomenutelným pramenům jistě patří také stěžejní díla definující *strategii regionálního rozvoje v České republice* ve dvou časových obdobích – 2000 až 2006 a 2007 až 2013. V obou případech vznikaly v gesci Ministerstva pro místní rozvoj ČR. Posledními zdroji pro tuto problematiku byly práce J. Kerna a kol. (*Teoretická a metodologická báze regionální politiky, 1997*) a K. Skokana (*Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji, 2004*), který věnuje pozornost moderním přístupům k regionálnímu rozvoji a směrům, jimiž se regionální rozvoj ubírá na počátku 21. století.

K následnému definování a ukotvení pojmu *regionální rozvoj* nám posloužila čtyři díla. Prvním z nich je práce autorského kolektivu J. Stejskala a J. Kovárnika (*Regionální politika a její nástroje, 2009*). Velmi dobře zde podávají ucelené informace nejenom o regionálním rozvoji a jeho nástrojích, ale také o regionální politice na národní a evropské úrovni a jejich teoretických přístupech a pojetích. Druhou literární oporou se stala kniha R. Wokouna a kol. (*Regionální rozvoj: Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování, 2008*), která pojímá v názvu zmíněná, poměrně široká témata. Třetím zdrojem byla publikace slovenské autorky E. Rajčákové (*Regionálny rozvoj a regionálna politika Európskej únie a Slovenska, 2009*), v níž klade důraz zejména na kohezní politiku EU a její vývoj, na přeshraniční spolupráci a také na rozvojové možnosti Slovenské republiky při implementaci evropské politiky soudržnosti. Posledním zdrojem v této oblasti byla již výše zmíněná *Strategie regionálního rozvoje ČR 2007 – 2013*.

Ve druhé části, v níž jsme se zaměřili na *teorie regionálního rozvoje* a jejich stručnou charakteristiku, se nejstěžejnější publikací stalo dílo J. Blažka a D. Uhlíře (*Teorie regionálního*

*rozvoje: nástin, kritika, implikace, 2011*). V něm se autoři snaží pomocí teorií a konceptů vysvětlit dynamicky se měnící globální prostředí a nastínit další směřování regionálního rozvoje. Mezi další publikace zabývající se touto problematikou jsme zařadili také práci doc. V. Šilhánkové (*Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji, 2007*), která nepojednává pouze o teoriích regionálního rozvoje a uspořádání, ale také celkově o regionalizaci či nástrojích strategického plánování. Poslední použitý zdroj je dílem autorského kolektivu R. Wokouna, P. Matese a kol. (*Management regionální politiky a reforma veřejné správy, 2006*). Jedná se o sborník tří vědecko-výzkumných projektů obsahující přehled o ekonomických a právních aspektech řízení regionálního rozvoje. Pro potřebu této práce jsme využili zejména část věnující se institucionálnímu prostředí regionálního rozvoje i moderním metodám řízení veřejné správy.

Další část věnující se již konkrétně tématu *regionální politiky EU* vycházela z následujících literárních pramenů. Pro studium jejího historického vývoje jsme zvolili dvě publikace. První od K. Skokana (*Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské unie, 2003*), kde v jednotlivých časových etapách popisuje nejdůležitější mezníky vývoje celé kohezní politiky prakticky od roku 1958. Stejně tak byl tento autor využit i pro studium jejího legislativního rámce, dodatečně ověřovaný i elektronickým zdrojem umožňující přístup ke všem v současné době platným právním předpisům EU (*EUR – Lex: Přístup k právu Evropské unie, [2012]*). Druhou publikací byla již zmíněná kniha autorů J. Stejskala a J. Kovárnika (*Regionální politika a její nástroje, 2009*), odkud jsme čerpali poznatky také k principům regionální politiky EU a k podobě programového období kohezní politiky v letech 2007 – 2013. K jeho charakteristice byl využit i elektronický zdroj *Euroskop.cz: Věcně o Evropě (c2005 - 2013)*. Aby bylo možné udělat komparaci tohoto období s obdobím nadcházejícím (2014 – 2020), bylo zapotřebí i k němu získat potřebné informace. Ty jsme našli v brožuře Evropské komise vydané k této problematice v roce 2011 (*Politika soudržnosti 2014 – 2020: Investice do růstu a zaměstnanosti*), dále na webovém portálu *Strukturální fondy* ([2014], spravovaný Ministerstvem pro místní rozvoj ČR) a na webových stránkách *Regionální rady regionu soudržnosti Jihovýchod (c2014)* a *Střední Morava (c2014)*.

Z evropské úrovně jsme plynule přešli do *úrovně národní*, v níž jsme pozornost zaměřili opět na historický vývoj regionální politiky. K nastudování této tematické oblasti jsme zvolili především práci R. Wokouna (*Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie, 2003*), věnující se vývoji, pojetí, legislativnímu rámci, nástrojům a institucionálnímu zabezpečení regionální politiky. Díky jejímu rozsáhlému zaměření se zároveň stala výchozím zdrojem pro další části zabývající se přehledem základních dokumentů regionálního rozvoje a institucionálním zabezpečením regionální politiky v podmínkách ČR. Dalšími literárními

## 2. Přehled základní literatury k řešené problematice

---

zdroji byly již zmíněné publikace K. Skokana (2003) a kolektivu autorů J. Stejskala a J. Kovárníka (2009). Problematika základních dokumentů regionálního rozvoje v ČR vyžadovala podrobné studium jak jednotlivých zákonů (zejména *zákona č. 248/2002 Sb., o podpoře regionálního rozvoje*), tak i *Strategii regionálního rozvoje ČR* v časových obdobích 2000 – 2006, 2007 – 2013 a 2014 – 2020 (všechny v gesci Ministerstva pro místní rozvoj ČR).

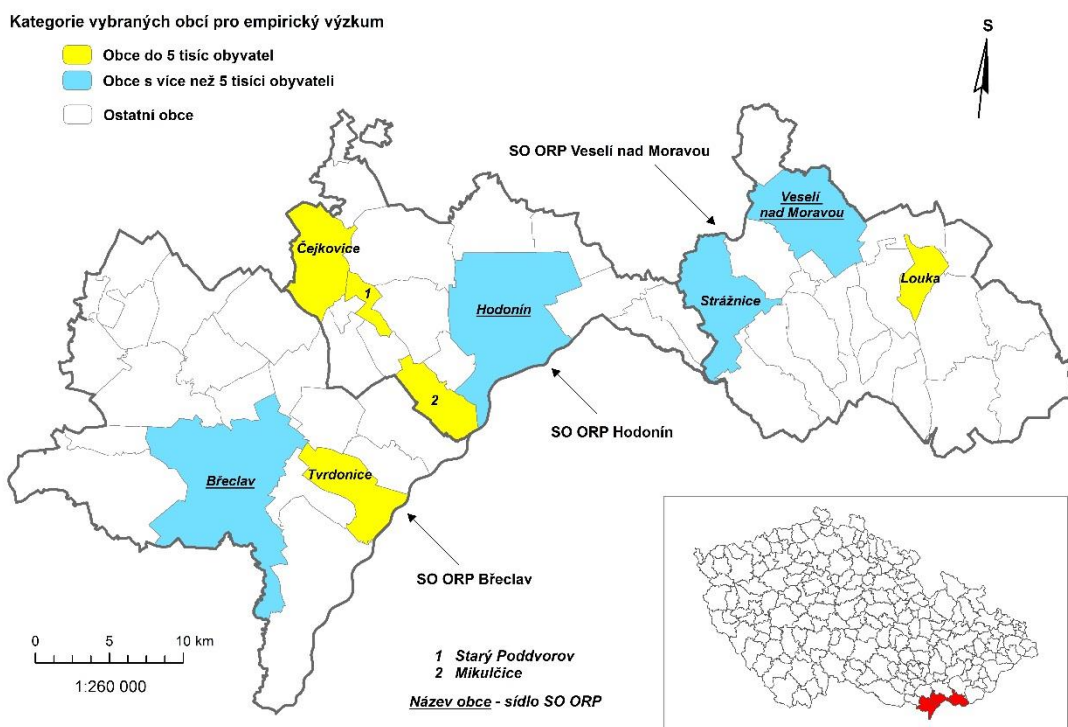
Poslední nejdůležitější část, která vyžadovala velmi kvalitní teoretickou platformu, se týkala problematiky již samotného *teritoriálního marketingu*. Pro naši práci byla stěžejní publikace P. Rumpela (*Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*, 2002). V ní se autor věnuje kritickému zhodnocení teritoriálního marketingu jako konceptu územního rozvoje, dále jeho základní typologii a také možnostem aplikace tohoto konceptu v podmínkách ČR. K tomu využívá empirické šetření ve vybraných územních jednotkách a mikroregionech Moravskoslezského kraje. Jeho dílo se stalo komparační základnou pro výsledky výzkumného šetření této diplomové práce. Dalšími renomovanými autory, jejichž publikace se zabývají tématem teritoriálního marketingu a jejichž poznatky byly využity pro pochopení této problematiky, jsou K. Lacina a T. Kala (*Regionální a mezinárodní marketing*, 2003), R. Paulíčková (*Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*, 2005), L. Skořepa a kol. (*Marketing měst a obcí*, 2008), P. Rumpel a kol. (*Komplexní regionální marketing periferního rurálního regionu Jesenicko*, 2011), J. Malinovský (*Zavádění marketingu do správy a řízení rozvoje měst v Moravskoslezském kraji*, 2004). Zapomenout nesmíme ani na zahraniční publikaci P. Kotlera a K. Kellera (*Marketing Management*, 2012), která nám umožnila pochopení základních marketingových souvislostí.

Pro průběh výzkumu bylo důležité čerpat informace také z jednotlivých webových stránek vybraných obcí. K získání jejich statistických údajů (zejména o počtu obyvatel) byla využita *Databáze demografických údajů za obce ČR*, dostupná z webového serveru Českého statistického úřadu (c2014). Dalším zdrojem statistických dat, potřebných zejména pro kapitulu charakterizující studovanou oblast, byl *Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* (c2014).

Základní informace o zvolených mikroregionech poskytl webový portál *Regionální informační servis*, spravovaný Centrem pro regionální rozvoj České republiky (c2012 – 2014).

### 3 CHARAKTERISTIKA STUDOVANÉ OBLASTI

Jak už název naší práce napovídá, výzkum byl zaměřen na vybrané obce okresů Hodonín a Břeclav, ležící v jižní až jihovýchodní části Jihomoravského kraje při státní hranici se Slovenskou a Rakouskou republikou. V těchto zmíněných okresech jsme se zaměřili pouze na jejich menší parciální části, které je možné neformálně, zejména pro potřeby cestovního ruchu, označit jako oblasti *Hodonínska* (a jeho dílčí části Veselsko a Strážnicko) a *Břeclavska*. Z administrativního hlediska pak můžeme hovořit o *SO ORP Hodonín, Břeclav a Veselí nad Moravou* (viz Obr. 1). V uvedeném obrázku, který koresponduje s tabulkou v Kapitole 1 (viz Tab. 1), lze také vidět přesné územní vymezení vybraných obcí i jejich začlenění do příslušných SO ORP.



Obr. 1: Vybrané obce pro provedení empirického výzkumu s přesným vymezením v rámci České republiky

*Vlastní zpracování pomocí programu ArcGIS 9.3*

Pokud se na takto vymezené regiony podíváme z pohledu potřeb teritoriálního marketingu, zjistíme, že se jedná o poměrně atraktivní svéráznou oblast, která vyniká svou bohatou nabídkou s cestovním ruchem spojených služeb. Je to území, jež dokázalo zejména

v posledních deseti letech maximálně využít svého endogenního potenciálu<sup>2</sup> a zamezit tak procesům, které by v důsledku jeho geografické polohy vedly k postupným projevům výraznější marginalizace. Nelze ovšem tvrdit, že se tyto problémy neprojevují nebo že by se zcela zamezilo jejich vzniku (např. Hornácko (obec Louka) podle našeho výzkumu jedna z nejvíce postižených oblastí v důsledku perifernosti).

Oba regiony, jejichž přirozenými centry jsou města Hodonín a Břeclav, svým potenciálním návštěvníkům dokáží nabídnout množství turistických cílů od zámků (Hodonín, Strážnice, Veselí nad Moravou), tvrzí (Čejkovice), archeologického skanzenu (slovanské centrum Mikulčice), technických památek (vodní elektrárny Hodonín, Veselí nad Moravou) až po unikátní přírodu (lužní lesy, intenzivně využívané řeky Morava a Dyje, Lednicko-valtický areál atd.). Ovšem to co dává těmto oblastem jejich osobitý ráz a čím mohou výrazně konkurovat ostatním regionům, je jejich vinařská historie a ochota místních obyvatel stále dodržovat tradice svých předků. Proto není neobvyklé, když v každé zkoumané obci se během roku koná několik akcí spjatých s folklórními tradicemi či vinobráním, které již dávno nepatří k akcím jen lokálního či regionálního významu, ale své určité postavení si získávají i v rámci celé ČR (např. Tvrdonice, Čejkovice, Strážnice). Také není divu, že řada místních obyvatel založila svou živnost na poskytování služeb ubytování a gastronomie nejenom v menších penzionech, ale také přímo ve vinných sklepech.

S místním vinařstvím a folklórem tedy neodmyslitelně souvisí řada aktivit. Tou v posledních letech nejvíce rozvíjenou je podpora nejenom tradiční cykloturistiky, ale i její specifické části, tzv. vinařské (cyklo)turistiky. Na podpoře obou forem se podílejí všechny zkoumané obce v podobě budování sítí cyklostezek, pořádání nejrůznějších akcí (burčákové pochody, otevřené vinné sklepy ad.) či poskytování služeb, které dokáží pokrýt i náročnější požadavky těchto návštěvníků (např. zřízení moderně vybavených infocenter s tzv. cyklopointy, nabízející půjčování kol či jejich drobné opravy).

Využití této atraktivity je pro vymezené regiony velmi důležité, protože vedle své unikátnosti se potýkají s velmi palčivými problémy, jako je nezaměstnanost a s tím většinou spojený úbytek obyvatel v každé zkoumané obci. Při porovnání okresů Jihomoravského kraje (viz Obr. 2) lze vidět, že ihned po okrese Znojmo představuje okres Hodonín a Břeclav jedny z nejpostiženějších oblastí, kde podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu činí 12,3 %<sup>3</sup> (okres Hodonín) a 9,3 %<sup>4</sup> (okres Břeclav). Proto předpokládáme, že možnosti využití

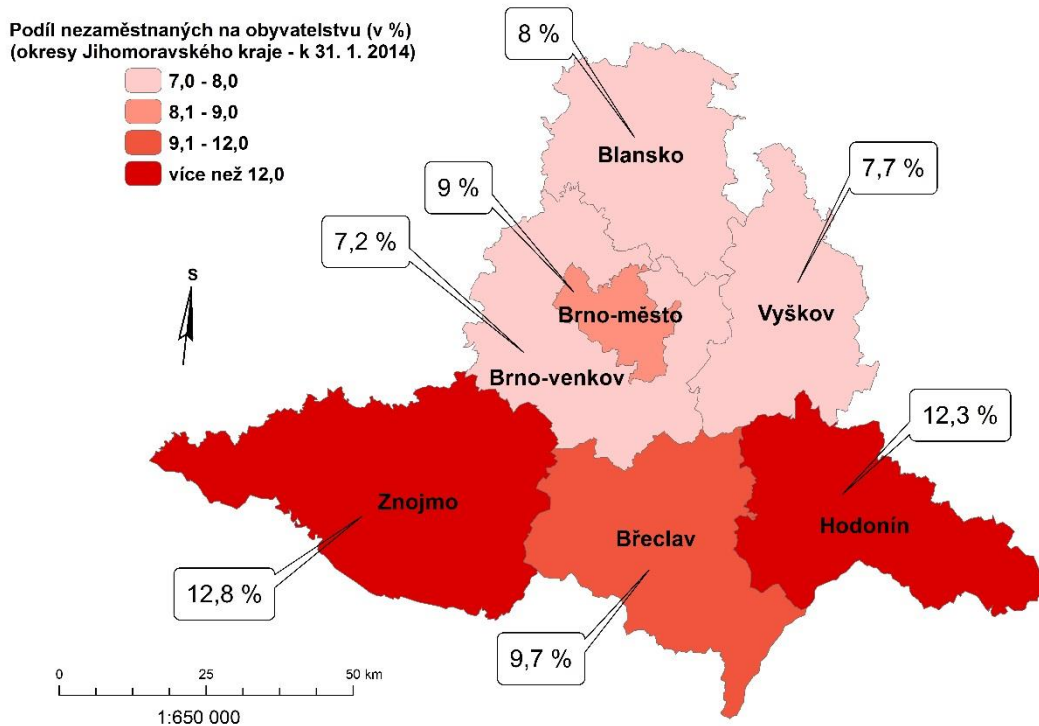
---

<sup>2</sup> Díky vstupu do EU a následné možnosti čerpání jejích finančních prostředků.

<sup>3</sup> Data Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí k 31. 1. 2014

<sup>4</sup> Data Integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí k 31. 1. 2014

konceptu teritoriálního marketingu budou vykazovat velmi příznivé výsledky u obou stanovených velikostních kategorií obcí. Neboť pouze vylepšená image regionu, o kterou se teritoriální marketing zaslouhuje, přitahuje nové obyvatele, turisty, podnikatele, investory a posiluje jeho disponibilní zdroje pro další rozvoj (Rumpel a kol. 2011).

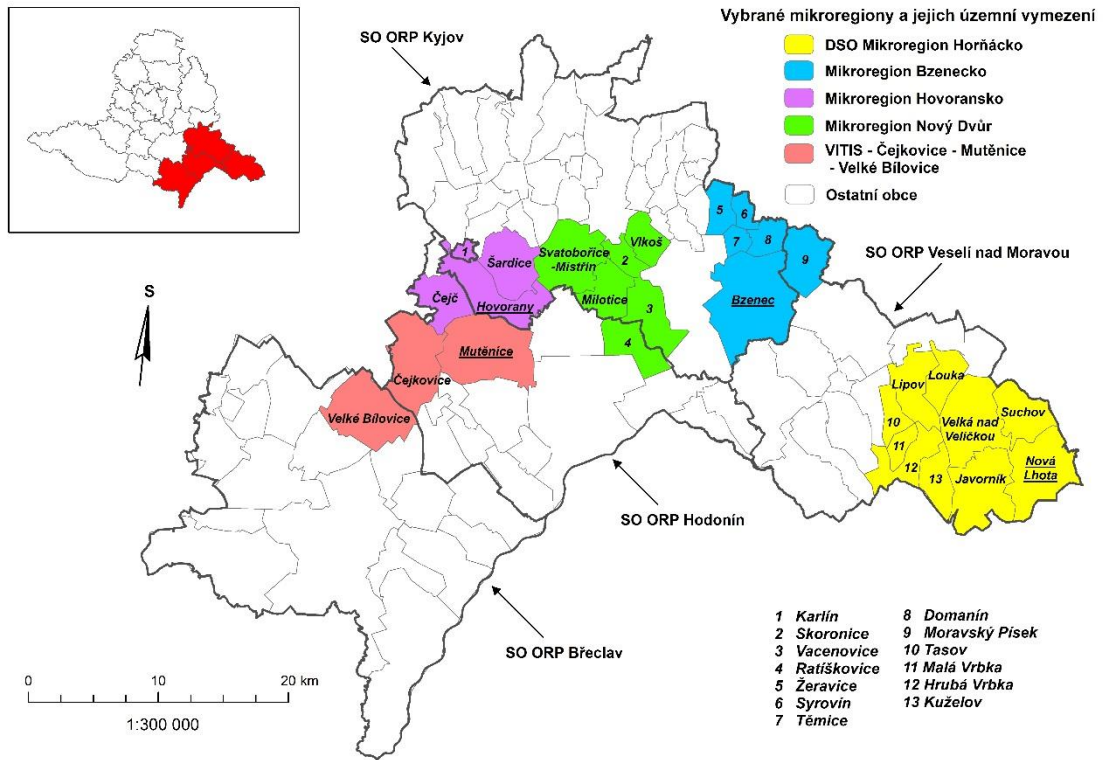


Obr. 2: Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu za okresy Jihomoravského kraje k 31. 1. 2014 (s uvedením přesné hodnoty za jednotlivé okresy)

Zdroj: *Statistiky nezaměstnanosti (c2014); vlastní zpracování pomocí programu ArcGIS 9.3*

Jelikož byla pozornost sekundárně věnována i mikroregionům, považujeme za patřičné i k nim podat stručné informace. Všechny sledované mikroregiony, jejichž základní údaje jsme uvedli už v Kapitole 1 (viz Tab. 2), vznikly na základě smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí v letech 1999 až 2002 za účelem prosazování společných zájmů. Těmito zájmy jsou v převážné většině rozvíjení daného regionu, ať už v oblasti kulturních tradic, cestovního ruchu či školství. Pouze u mikroregionu VITIS měla vést forma takového spojení k ekonomickému posílení regionu a tradic.

Jejich územní vymezení je možné vidět v následujícím obrázku (viz Obr. 3). Podtržené názvy obcí jsou municipalitami, v nichž probíhal doplňující kvantitativní výzkum. Zároveň jsou sídlem daného mikroregionu.



Obr. 3: Vybrané mikroregiony pro provedení empirického výzkumu s přesným vymezením v rámci Jihomoravského kraje

*Vlastní zpracování pomocí programu ArcGIS 9.3*

---

## 4 TEORETICKÉ ZÁKLADY REGIONÁLNÍ POLITIKY A REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

Tato kapitola slouží jako obecný úvod do problematiky regionální politiky a regionálního rozvoje. Je zaměřena hlavně na jasné vymezení těchto dvou pojmů, na jejich vzájemné souvislosti a na aplikaci teorií regionálního rozvoje do regionální politiky státu. Pozornost bude také věnována realizaci regionální politiky na úrovni evropské a národní, v níž bude vymezen prostor pro její právní úpravu a institucionální zaštitění.

### 4.1 Regionální politika a její definice

Pojem *regionální politika* je ukotven v řadě definic (viz níže), ale i přesto nenajdeme žádnou, která by byla obecně uznávaná. Můžeme si ji vyložit jako *činnost státu, která se zaměřuje na existenci meziregionálních rozdílů, tj. disparit, s cílem tyto rozdíly minimalizovat a zabezpečit, aby každý z těchto regionů měl stejné šance plnohodnotně využít svůj endogenní (přírodní, demografický, hospodářský) potenciál* (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR 2002, s. 20). Příčinou vytváření disparit je samotný historický vývoj daného území. Proto se požadavky na uskutečňování regionální politiky i její pojetí neustále mění a stát tak k jejímu naplňování musí být připraven přijímat opatření, aby vytvořil rovné šance pro obyvatele všech regionů. V rámci těchto opatření musí být ale jednoznačně definováno, v jakých oblastech bude docházet ke snižování rozdílů, neboť určitá úroveň disparit je přirozená a nelze ji již více snižovat (např. existence přirozené míry nezaměstnanosti<sup>5</sup>). V takových případech by totiž byla aplikace regionální politiky zcela kontraproduktivní a neefektivní (Pojetí regionální politiky, [2011]).

Vraťme se ale zpět a uvědomme si, že pojetí regionální politiky se neustále vyvíjí. Jak zmiňuje Stejskal a Kovárník (2009, s. 11), došlo v průběhu několika let v zemích EU k celkové reformaci jejího tradičního pojetí. To se změnilo hned v několika bodech. Prvním z nich je posun ve vnímání cíle regionální politiky, kterým se stalo snižování rozdílů mezi regiony a tvorba společných zdrojů určených na financování realizace regionální politiky v zemích EU. Tento posun je důležitý, neboť původní názor zdůrazňující dosažení stabilní ekonomické rovnováhy mezi regiony je v podmínkách tržní ekonomiky zcela nereálný. Druhou zásadní změnou je nazírání na rozdíly mezi regiony jako na determinanty růstu.

---

<sup>5</sup> Jedná se o míru nezaměstnanosti, při které se trh práce nachází ve stavu všeobecné rovnováhy. V případě, že ekonomika dosahuje přirozené míry nezaměstnanosti, jsou všichni jednotlivci, již chtějí při dané mzdové sazbě pracovat, zaměstnaní. Ekonomika pak dosahuje stavu, který je označován jako *plná zaměstnanost* (Žák a kol. 2002, s. 635).



V tomto případě by rychle vyvíjející se regiony měly poskytovat hospodářské příležitosti pro ekonomické subjekty z regionů slabších, které by právě díky této skutečnosti měly dosáhnout přirozené transformace.

Nejenom u pojetí, ale také u definic regionální politiky je možné sledovat určitý vývoj. Jak již bylo řečeno výše, neexistuje její všeobecně platná definice, a proto je možné sledovat drobné nuance jak mezi různými autory, tak i v průběhu času. Podle všech nalezených definic můžeme ale s jistotou tvrdit, že regionální politika je vnímána jako významná činnost státní správy a samosprávy a že musí mít jasně definované cíle a nástroje ke svému naplňování. Pro vytvoření vlastního úsudku uvádíme několik definic.

- **Regionální politika** je součástí národní politiky, ovlivňující rozmístění hlavních ekonomických zdrojů na celém území státu nebo jeho části. Zahrnuje jak opatření na zvýšení úrovně ekonomické aktivity v oblastech s vysokou nezaměstnaností a malou šancí na přirozený ekonomický růst, tak i opatření na kontrolu ekonomických aktivit v území, které se vyznačuje nadměrným růstem (Goodall 1987, s. 401).
- **Regionální politika** je součástí hospodářské politiky. Představuje cílevědomé působení státní správy a samosprávy (na úrovni centrální, regionální a lokální) na dynamiku a strukturu rozvoje regionů a na změny v podmínkách a struktuře prostorového uspořádání národního hospodářství. Je také integrační součástí makroekonomické hospodářské politiky státu a realizuje se v úzké součinnosti s odvětvovými politikami (zejména se strukturální a urbanistickou politikou) a doplňuje je o regionální rozměr (Kern 1997, s. 30 – 31).
- **Regionální politika** jako součást hospodářské politiky zahrnuje veškeré kroky a opatření, které byly uvědoměle přijaty se zřetelem na jejich prostorové účinky. Jde tedy o soubor hospodářsko-politických zásad a opatření, mající za cíl ovlivňovat prostorovou strukturu regionů a jejich ekonomických aktivit (Strategie regionálního rozvoje 2000, s. 34).
- Soubor cílů, opatření a nástrojů vedoucích ke snižování příliš velkých rozdílů v socioekonomické úrovni jednotlivých regionů představuje základní náplň **regionální politiky** (Žák 2002, s. 651).

- **Regionální politika** státu představuje reakci na existující meziregionální rozdíly – regionální disparity, které byly vytvořeny v důsledku historického vývoje a které se snaží tato politika pomocí konkrétních akcí snižovat. Pro realizaci regionální politiky je třeba stanovit její cíle, nositele a nástroje (Skokan 2004, s. 34).
- **Regionální politika** představuje soubor intervencí, zaměřených podle konkrétní situace státu a jeho regionů a podle očekávaných vývojových tendencí, na podporu opatření vedoucích k růstu ekonomických aktivit a lepšímu územnímu rozložení v území a k rozvoji infrastruktury. Základní podmínkou je jasné definování priorit a koncentrace prostředků na tyto priority.  
Jejím významným cílem je konvergence regionů v rámci určitého územního celku a klíčovým znakem je její selektivnost, to znamená diferenciaci zaměření intervencí na podporu vybraných problémových regionů, které výrazně zaostávají ve svém rozvoji za průměrem v míře, která je společensky uznávána za nežádoucí (Strategie regionálního rozvoje 2007 – 2013, s. 7).

#### 4.2 Regionální rozvoj a jeho definice

Pojem regionální politika je často v odborné literatuře i praxi propojen s termínem *regionální rozvoj*, jehož znalost je podmínkou pro utváření účelné regionální politiky. Prvořadým úkolem tohoto rozvoje je hledání zákonitostí rovnoměrného rozmístování ekonomických činností, nerovnoměrného osídlování prostoru a následné hledání nástrojů pro ovlivnění těchto procesů (Maturová 2008, s. 15). Stejskal (2009, s. 27) tento názor ještě prohlubuje a uvádí, že z praktického hlediska regionální politiky se jedná o zavedený pojem označující cílenou a koordinovanou snahu místních aktérů, orientovanou na zlepšení místní sociální, ekonomické a environmentální úrovně.

Stejně jako termín *regionální politika* nemá ani pojem *regionální rozvoj* jasně danou a obecně uznávanou definici. Proto opět uvedeme několik námi nalezených definic pro přesné ukotvení pojmu.

- **Regionálním rozvojem** je míněno využívání a zvyšování potenciálu daného systematicky vymezeného prostoru vznikající v důsledku prostorové optimalizace socioekonomických aktivit a využití přírodních zdrojů. Toto zvýšení a využití se projevuje v lepší konkurenceschopnosti soukromého sektoru, životní úrovni obyvatel a stavu životního prostředí (Wokoun a kol. 2008, s. 11).

- **Regionální rozvoj** je možné chápat jako zabezpečení růstu ekonomického a sociálního potenciálu regionu, jehož využívání má vést ke zvyšování životní úrovně jeho obyvatel, k sociálnímu a ekonomickému rozvoji krajiny se zachováním trvale udržitelného rozvoje (Rajčáková 2009, s. 16).
- **Regionálním rozvojem** je rozuměn růst socioekonomického a environmentálního potenciálu a konkurenceschopnosti regionů vedoucí ke zvyšování životní úrovně a kvality života jejich obyvatel. Jde tedy o vyvážený a dynamický rozvoj regionální struktury příslušného územního celku a jeho částí a odstraňování, popřípadě zmírňování, regionálních disparit (Strategie regionálního rozvoje 2007 – 2013, s. 7).

### 4.3 Regionální politika státu v teoriích regionálního rozvoje

Znalost teorií regionálního rozvoje, které představují systém příčin, souvislostí a mechanismů regionálního rozvoje, je neodmyslitelnou podmínkou pro stanovení vhodné regionální politiky a pro přípravu lokálních i regionálních strategií (Dittrichová 2007, s. 9).

Teorií regionálního rozvoje je mnoho a lze je samozřejmě klasifikovat několika způsoby podle nejrůznějších kritérií. Pro potřeby této diplomové práce zcela postačí jejich tradiční rozdělení na dvě skupiny. První skupinu představují teorie *regionální rovnováhy*. Jejich zastánci jsou přesvědčeni, že přirozenou tendencí regionálního rozvoje je vyrovnávání rozdílů mezi jednotlivými regiony. Druhou skupinu pak logicky tvoří teorie *regionální nerovnováhy*, jejichž představitelé proklamují názor, že v průběhu vývoje dochází ke zvětšování meziregionálních rozdílů. Problémem tohoto základního dělení teorií je nejednoznačnost definic a odlišnost chápání časového horizontu. Platí totiž, že teorie *regionální rovnováhy* pracují většinou s většími časovými horizonty než teorie *regionální nerovnováhy*. U všech jednotlivých teorií je ale velmi důležité, jak je pojímán názor na roli státu a státních intervencí v ekonomice (Blažek, Uhlíř 2011, s. 13 - 15).

Následující tabulka (viz Tab. 3) shrnuje vývojové etapy zmíněných teorií regionálního rozvoje, na jejichž základě je pak vytvořen koncept regionální politiky vhodný pro daný přístup v konkrétním období. Tyto přístupy představují hlavní ekonomické směry, z nichž teorie regionálního rozvoje vycházejí. Jelikož je tato problematika velmi rozsáhlá a není hlavním cílem této práce, uvádíme pouze jejich stručný popis.

#### 4. Teoretické základy regionální politiky a regionálního rozvoje

Tab. 3: Vývojové etapy teorií regionálního rozvoje a regionální politiky

<b>Přístup</b> (časové období)	<b>Převažující teorie</b> <b>regionálního rozvoje</b>	<b>Regionální politika</b> → <i>základní koncept</i> → <i>používané nástroje a opatření</i>
<b>neoklasický</b> (1920 - 1940)	teorie regionální rovnováhy	→ "dělníci za práci" → nástroje zvyšující mobilitu pracovních sil
<b>keynesiánský</b> (1950 - 1975)	teorie regionální nerovnováhy	→ "práce za dělníky" → nástroje pro podporu přílivu investic ze soukromého i veřejného sektoru do problémových regionů
<b>neomarxistický</b> (1970 - 1985)	teorie regionální nerovnováhy	→ návrhy na opatření nebyly formulovány → v některých socialistických zemích byla regionální politika velmi účinná (např. v ČSSR), ale za cenu ztráty ekonomické výkonnosti a vnější konkurenceschopnosti celého státu
<b>neoliberální</b> (1975 -)	teorie regionální rovnováhy i nerovnováhy	→ "podpora lokální iniciativy" → podpora malých a středních firem, decentralizace kompetencí, deregulační opatření
<b>institucionální</b> (1980 -)	teorie regionální nerovnováhy	→ "spolupráce a inovace" → podpora malých a středních firem, šíření inovací, networking, gradualistická proměna místních institucí založená na učení se

Zdroj: Blažek, Uhlíř (2011); vlastní úpravy

##### 4.3.1 Neoklasický přístup

Pro neoklasický přístup je typické tvrzení, že *meziregionální rozdíly jsou schopné se samy regulovat a vyrovnávat*, i když je takový proces velmi pomalý. Značným negativem je skutečnost, že teorie klade velký důraz na existenci nepravdivých a zjednodušujících předpokladů, jako jsou dokonalá informovanost, dokonalá konkurence a přílišné zdůrazňování významu faktorů na straně nabídky (růst kapitálu, přírůstek pracovních sil atd.) a zanedbávání významu faktorů na straně poptávky, jež by měly vést k dosažení stavu tržní rovnováhy (Šilhánková 2007, s. 48).

Začátek neoklasického období regionální politiky klademe na přelom 20. a 30. let 20. století, kdy vysoká nezaměstnanost byla přisuzována nízké mobilitě pracovních sil ve srovnání s vyšší mobilitou kapitálu. Názor, že kapitál plynul do oblastí s novými příležitostmi a obyvatelstvo (pracovní síly) naopak zůstávalo fixováno, přispěl k vytvoření konceptu nazývaného jako „*dělníci za práci*“, který zahrnoval i potřebné nástroje regionální politiky.

Jednalo se hlavně o podporu dojíždějícím, finanční pomoc při stěhování atd. Uvědomme si ale, že regionální politika koncipovaná na těchto základech může mít své opodstatnění pouze v případě, že existují regiony s nedostatkem pracovních sil, do kterých se můžou nezaměstnaní přestěhovat. Jinak, a to zejména v dnešní době s vysokou mírou nezaměstnanosti, ztrácí svůj význam (Blažek, Uhlíř 2011, s. 91).

##### 4.3.2 Keynesiánský přístup

Podle Blažka a Uhlíře (2011, s. 49 - 50) je hlavním rysem tohoto přístupu úsilí kvalifikovaně zasahovat do ekonomických procesů, tedy prosazovat tzv. *viditelnou ruku státu* (státní intervence) a odmítat tzv. *neviditelnou ruku trhu*, aby nedocházelo k nežádoucím společenským jevům – nezaměstnanosti a chudobě. Proto musí vlády řídit velikost produkce tak, aby byla dosažena žádoucí úroveň zaměstnanosti. Její zvyšování je pak způsobeno nedostatkem poptávky, kterou stát musí cíleně stimulovat.

Toto období regionální politiky lze vymezit zhruba od počátku 50. let do první poloviny 70. let, kdy regionální problémy nebyly považovány za krátkodobý handicap, ale za dlouhodobý jev. K řešení takovýchto problémů byl definován přístup, který můžeme vystihnout spojením „*práce za dělníky*“. Tím je řečeno, že zodpovědnost za řešení problému zaměstnanosti spočívá na státu, který je proto povinen usilovat o prostorově rovnoměrnější distribuci pracovních příležitostí (vzhledem k rozmístění obyvatelstva) pomocí vytváření nových pracovních míst v problémových regionech. Hlavními nástroji, používaných k dosažení výše zmíněného, byly především různé druhy dotací, výhodné úvěry a daňové úlevy v případě soukromého sektoru. Naopak nástrojem používaným vůči subjektům veřejného sektoru byla relokace státních podniků do zaostávajících regionů. Z těchto uvedených faktů lze vypožorovat zásadní nedostatky popisovaného období, kterými jsou zejména náročnost na finanční zdroje a jednostranné spoléhání na pomoc shora (státu). Díky nim se pak tento přístup stává dlouhodobě neudržitelným (Blažek, Uhlíř 2011, s. 121 – 124).

##### 4.3.3 Neomarxistický přístup

Neomarxismus získal pozornost v 70. letech 20. století v době ekonomické krize, kdy se již keynesiánskou politikou nedařilo stimulovat poptávku natolik, aby nedocházelo k prohlubování nezaměstnanosti a zadlužování zemí. Hlavním rozdílem neomarxistického přístupu od ostatních zde uvedených je snaha o zásadní reformu existujících ekonomických

struktur a institucí a o revoluční přeměnu společnosti, která je ve sféře ekonomiky značně přeceňovaná na úkor role jednotlivých tržních subjektů (Blažek, Uhlíř 2011, s. 52).

Meziregionální nerovnováhu neomarxisté považují pouze za jakýsi prostorový rozměr sociálních nerovností v kapitalistickém systému. O možnostech snížení těchto rozdílů mezi regiony pomocí regionální politiky uvažují spíše skepticky (Šilhánková 2007, s. 49).

#### 4.3.4 Neoliberální přístup

Stejně jako neomarxismus se i tento přístup začíná projevovat v první polovině 70. let 20. století. Jeho příznivci se navrátili k základním tezím neoklasické teorie, kterou hlouběji rozvedli a převzali myšlenku samoregulační schopnosti trhu. Podstatným rysem tohoto přístupu je kritika státních zásahů do ekonomiky a prosazování co největšího uplatnění konkurence a soukromé iniciativy jednotlivce. Z toho tedy vyplývá, že neoliberální ekonomové jsou ke schopnosti vlád řídit ekonomiku skeptičtí a k jejímu dobrému fungování prosazují hlavně vytvoření stabilních podmínek pro podnikatele. Zároveň si ale uvědomme, že realizace neoliberální politiky vedla k růstu rozdílů v příjmech ve společnosti a tím pádem k prohlubování sociálních problémů (Blažek, Uhlíř 2011, s. 55 – 59).

#### 4.3.5 Institucionální přístup

Institucionalismus, na rozdíl od keynesiánství, marxismu nebo neoliberálních přístupů, představuje směr, který nikdy nedosáhl srovnatelně velkého uplatnění v politické praxi. Dokonce je považován za opomíjený a nedostatečně vědecký. Paradoxem ovšem je, že právě tento směr se ukázal jako velmi přínosný při objasňování vzniku ekonomických rozdílů mezi zeměmi a regiony. Dokázal také dobře reagovat na neschopnost neoklasické ekonomie vysvětlit kvalitativní změny v hospodářském vývoji. Neoklasická ekonomie totiž vychází ze statického pojetí rovnováhy a opomíjí institucionální formu, ve které vývoj ekonomiky probíhá (Blažek, Uhlíř 2011, s. 60).

Podle Wokouna a kol. (2006, s. 126) se tento přístup začal výrazně prosazovat v 90. letech 19. století zejména v USA jako reakce na strukturální a institucionální změny a technický pokrok. Je tedy neodmyslitelně spjat s nástupem velkých korporací, které masově začínají využívat moderní technologie, jejichž aplikace výrazně zvyšuje produktivitu práce a vytváří předpoklady pro růst ekonomického blahobytu. Ovšem využívání tohoto potenciálu

velmi výrazně brzdilo stávající institucionální uspořádání a v několika případech tak docházelo k mrhání vzácnými zdroji.

Z uvedeného lze tedy vypožorovat, že institucionální přístup se zabývá problematikou vzniku nových technologií, inovacemi, procesem učení, dále studiem fungování firem a hlavně institucemi. Ty jsou chápány jako zvyky, normy, rutiny, které se vytvářejí vzájemnou interakcí mezi jednotlivci a institucemi, přičemž aktivity jednotlivců mohou měnit instituce, a instituce mají silný socializující vliv na jednotlivce (Wokoun a kol. 2008, s. 262).

---

## 5 REGIONÁLNÍ POLITIKA EVROPSKÉ UNIE

Regionální politika je pojem, se kterým se v právu EU často nesetkáme, jelikož je častěji používáno spojení „hospodářská a sociální soudržnost“ nebo také zkráceně „politika soudržnosti“ či „strukturální politika“. Skokan (2003, s. 34) uvádí, že první zmínky o ní v rámci *primárního evropského práva* jsou obsaženy již ve *Smlouvě o založení Evropského společenství* (Římská smlouva). V *Amsterodamské smlouvě* z roku 1997, která pozměňuje Smlouvu o EU, je pro regionální politiku vymezena již celá kapitola, která v článcích 158 a 160 říká, že „Společenství na podporu svého celkového harmonického rozvoje prosazuje činnosti vedoucí k posilování hospodářské a sociální soudržnosti. Společenství usiluje zejména o snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje různých regionů a také o snižování zaostalosti znevýhodněných oblastí, včetně venkovských.“ Článek 160 též Smlouvy hovoří o tom, že „Evropský fond pro regionální rozvoj je určen k tomu, aby svou účastí na rozvoji a strukturálních změnách zaostávajících regionů a přeměně upadajících průmyslových oblastí pomáhal odstraňovat zásadní regionální rozdíly ve Společenství“<sup>6</sup>.

Nejvíce právních aktů, které se přímo týkají regionální politiky EU a které mají závazný charakter, je možné nalézt až v oblasti *sekundárního evropského práva*. Patří mezi něj nařízení, směrnice, rozhodnutí i nejrůznější právně nezávazné dokumenty v podobě doporučení, stanovisek a rezolucí.

### 5.1 Úrovně a principy regionální politiky EU

Regionální politika EU patří mezi nejdůležitější politiky EU, vůči kterým získává stále privilegovanější postavení. Tato politika je koncipována jako tzv. *komunitární*<sup>7</sup> (koordinovaná) a důvodem jejího vzniku je existence prosperujících a zaostávajících regionů vedle sebe a také existence meziregionálních rozdílů a problémových regionů (Palán 2009, s. 1). Pro naplňování cílů je tato politika uskutečňována na třech úrovních – *nadnárodní, národní, regionální* – a svůj základ má v pěti hlavních principech, které slouží jako zásady pro poskytování finančních prostředků ze strukturálních fondů. Jedná se o principy *solidarity, subsidiarity, koncentrace, partnerství, programování, adicionality* (doplňkovosti), *monitorování a vyhodnocování* (Stejskal, Kovárník 2009, s. 36, 40).

---

<sup>6</sup> *Amsterodamská smlouva pozměňující Smlouvu o Evropské unii, smlouvy o založení Evropských společenství a některé související akty* – Úř. věst. C 340, 10. 11. 1997 (EUR – Lex, [2012]).

<sup>7</sup> To znamená, že každá členská země EU uplatňuje vlastní přístup k regionální politice, který je zastřešen, koordinován a harmonizován jednotnou politikou na úrovni EU (Skokan 2003, s. 28).



## 5.2 Historický vývoj regionální politiky EU

Regionální politika nebyla od počátku hospodářské integrace (tedy od přijetí Římských smluv v roce 1958) ve středu zájmu členských zemí. Šestice zakladatelských států byla totiž ekonomicky homogenní (s výjimkou jižní Itálie a Francie, kde byla uplatňována vlastní regionální politika) a společná politika tak v podstatě nebyla nutná. Neexistovaly ani společné instituce a orgány, které by regionální politiku zaštitovaly. Zásadní zlom přišel až v roce 1973, kdy došlo k rozšíření Evropského společenství (dále jen ES) o Dánsko, Irsko a Velkou Británii, což přispělo ke zvýraznění rozdílů mezi členskými státy i regiony. Naléhání na zkoncipování regionální politiky bylo tak stále intenzivnější. Proto byl v roce 1975 ustaven *Evropský fond regionálního rozvoje*<sup>8</sup> (dále jen ERDF), který se stal základem pro naplňování regionální politiky ES (Skokan 2003, s. 30 – 31).

První reforma regionální politiky byla provedena v roce 1988, v níž nejvyšší orgány ES přijaly rozhodnutí o integraci regionální politiky s částí sociální a zemědělské politiky do tzv. *strukturální politiky*. V rámci ní pak bylo pro období 1989 – 1993 poprvé stanoveno šest tzv. Cílů, které byly po přistoupení Finska a Švédska v roce 1995 rozšířeny ještě o jeden. Všech sedm pak zůstalo v platnosti pro plánovací období 1994 – 1999. V této době došlo také k přijetí dvou základních dokumentů pro tvorbu regionálních strategií a plánování vůbec – *Evropa 2000+*, *Principy rozvojové politiky evropského prostoru*.

Programové období 2000 – 2006 se vyznačovalo snahou o větší efektivnost využívání finančních prostředků, což se projevilo snížením počtu Cílů ze sedmi na tři – *podpora rozvoje zůstávajících regionů; podpora oblastí potýkajících se s restrukturalizací; podpora politiky zaměstnanosti a vzdělávání* – a striktním oddělením finančních prostředků pro stávající členské země a země kandidátské (Stejskal, Kovárník 2009, s. 38 – 39).

Je nutné zdůraznit, že pro implementaci evropské regionální politiky do politik jednotlivých členských států byly pro programové období 2007 – 2013 vytvořeny *Strategické obecné zásady Společenství pro soudržnost*<sup>9</sup> (dále jen *Zásady*), které stanovují zásady a priority tohoto období a poskytují informace, jak mohou státy využít vyčleněné finanční prostředky. Na základě těchto *Zásad* je každý člen povinen vypracovat *Národní strategický referenční rámec* (Národní strategický referenční rámec ČR 2007 – 2013, [2010]). Ten v podmínkách České

---

<sup>8</sup> Zřízen na základě *nařízení Rady (EHS) č. 724/75 ze dne 18. března 1975 o zřízení Evropského fondu pro regionální rozvoj* - Úř. věst. L 73, 21. 3. 1975, s. 1 (EUR – Lex, [2012]).

<sup>9</sup> Vytvořeny na základě *nařízení Rady (ES) č. 702/2006 ze dne 6. října 2006 o strategických obecných zásadách Společenství pro soudržnost* – Úř. věst. L 291, 21. 10. 2006, s. 11 (EUR – Lex, [2012]).

republiky vychází z *Národního rozvojového plánu* jako základního strategického dokumentu pro získání podpory ze strukturálních fondů EU a z Fondu soudržnosti. Vláda v něm definuje priority v oblasti hospodářské a sociální soudržnosti a operační programy, pomocí nichž chce tyto priority naplnit.

### 5.3 Podoba současné regionální politiky EU – komparace základních rysů programových období 2007 – 2013 a 2014 – 2020

Dnes již končící programové období 2007 – 2013 bylo, stejně jako období předešlá, rozděleno do několika Cílů, v rámci nichž měly členské státy pomocí strukturálních fondů a dalších nástrojů naplňovat principy politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Ta byla v tomto období zaměřena na zvyšování konkurenceschopnosti a na budování hospodářství, které má své základy položit na znalostech a inovacích. Do jaké míry se podařilo vizi uplynulého období v českém prostředí naplnit, může být předmětem mnoha diskuzí, adekvátní výsledky však přinese až určitý časový odstup. V současnosti se ale pozornost ČR soustřeďuje na jiný významný problém, kterým je nadcházející období 2014 – 2020. Jeho podoba jistě dozná řadu změn, pomocí nichž budou odstraněny nedostatky a chyby období předešlého a implementace jeho programů tak bude jednodušší. *Dobodu o partnerství*, která definitivně nastaví podmínky programového období, ČR s Evropskou komisí prozatím uzavřenou nemá, ale z dostupných informací je možné si o podobě nového období udělat úsudek a porovnat jej s období předcházejícím.

V následující tabulce (viz Tab. 4) je možné porovnat základní Cíle obou programových období a jejich možnosti čerpání z jednotlivých fondů.

Pro naplňování regionální politiky v období 2007 – 2013 byly nařízením Rady<sup>10</sup> definovány tři Cíle – *Konvergence*, *Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost*, *Evropská územní spolupráce*. V rámci nich mohli žadatelé o podporu využívat finanční prostředky ze tří fondů – z *Evropského fondu pro regionální rozvoj*, *Evropského sociálního fondu* (tzv. strukturální fondy) a *Fondu soudržnosti* (viz Tab. 4). Stručně bychom jednotlivé Cíle mohli charakterizovat následovně.

**Cíl Konvergence** byl určen na podporu regionů úrovně NUTS II (tzv. regionů soudržnosti) s HDP na obyvatele nižším než 75 % průměru EU. Speciálně pro regiony, které

---

<sup>10</sup> Nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 ze dne 11. července 2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropského sociálního fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999 - Úř. věst. L 210, 31. 7. 2006, s. 25 (EUR – Lex, [2012]).

splňovaly uvedené kritérium na úrovni EU15 ale ne na úrovni EU27, byl zaveden přechodný režim, v němž se financování snižovalo postupně (Regionální politika, c2005-13). Celkově měl Cíl napomáhat ke konvergenci nejméně rozvinutých členských států a regionů zlepšováním podmínek pro růst a zaměstnanost. Na finanční prostředky z něj plynoucí mělo v podmínkách ČR nárok sedm z osmi regionů soudržnosti (Stejskal, Kovárník 2009, s. 45).

Z **Cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** mohly finanční prostředky čerpat regiony, které nespádaly pod Cíl Konvergence, což v českém prostředí splňoval pouze jediný region soudržnosti NUTS II Praha. Základním posláním tohoto Cíle bylo posilování konkurenceschopnosti, atraktivnosti regionů a jejich zaměstnanosti prostřednictvím predikce hospodářských a sociálních změn, podporou inovací, zlepšováním životního prostředí apod. (Palán 2009, s. 5).

Posilováním přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce se zabýval **Cíl Evropské územní spolupráce**. Byl také zaměřen na podporu výzkumu a přenosu regionálního know-how (Palán 2009, s. 5).

Tab. 4: Architektura politiky soudržnosti - srovnání dvou programových období

Architektura politiky soudržnosti				
2007 - 2013		2014 - 2020		
Cíle	Fondy	Cíle	Kategorie regionů	Fondy
Konvergence	ERDF ESF	Investice do růstu zaměstnanosti	Méně rozvinuté	ERDF ESF
Konvergence - <i>postupné vyřazování</i>			Přechodové	
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost - <i>postupné zařazování</i>				
	Fond soudržnosti			Fond soudržnosti
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	ERDF ESF		Více rozvinuté	ERDF ESF
Evropská územní spolupráce	ERDF	Evropská územní spolupráce		ERDF

Zdroj: Evropská komise (2011)

Implementace kohezní politiky v novém programovém období 2014 – 2020 bude probíhat již pouze ve dvou Cílech (viz Tab. 4). Prvním z nich je podpora **Investic pro růst a zaměstnanost** a druhým **Evropská územní spolupráce**, přejatý z předchozího období.

Nově budou vyčleněny tři kategorie regionů podle parametrů jejich ekonomické výkonnosti – *méně rozvinuté, přechodové, více rozvinuté*.

Podpora *méně rozvinutých* regionů zůstane stále významnou prioritou a bude soustředěna na ty oblasti, které mají HDP na obyvatele nižší než 75 % průměrného HDP zemí EU27.

Kategorie *přechodových* regionů je zavedena namísto stávajícího systému *postupného zařazování* a bude se tedy týkat těch regionů, jejichž HDP na obyvatele se pohybuje v rozmezí 75 až 90 % průměru HDP zemí EU27.

Poslední kategorie *více rozvinutých* regionů bude zastřešovat oblasti, které mají HDP na obyvatele vyšší než 90 % průměrného HDP zemí EU27 (Evropská komise 2011, s. 5).

Z uvedené tabulky (viz Tab. 4) také vyplývá, že hlavními nástroji, které bude EU využívat k dosažení výše zmíněných Cílů politiky soudržnosti, zůstanou i nadále dva strukturální fondy (*Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond*) a *Fond soudržnosti*. Ty se společně s fondy určenými na podporu politiky rozvoje venkova (*Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova*) a společné námořní a rybářské politiky (*Evropský námořní a rybářský fond*) budou nazývat *Evropské strukturální a investiční fondy*. Jejich náplň se v porovnání se současným zaměřením příliš měnit nebude (Příprava období 2014 – 2020, [2014]).

Zaměření regionální politiky v novém programovém období již známe, je ale nutné zdůraznit ještě jednu zásadní odlišnost. V období 2007 – 2013 měla ČR možnost čerpat celkem 26,7 mld. EUR v rámci 26 *operačních programů* (dále jen OP), které byly rozděleny mezi výše uvedené tři Cíle politiky soudržnosti. Jelikož je takové množství programů administrativně zatěžující a každý program má navíc svá vlastní pravidla, bylo při plánování nového programového období dohlíženo na to, aby se podobné chyby již neopakovaly a aby se celý implementační proces co nejvíce zjednodušil. Proto má ČR pro nadcházející období k dispozici pouze 15 *operačních programů*, v rámci nichž bude moct čerpat přibližně 20,5 mld. EUR (Příprava období 2014 – 2020, [2014]). O jaké programy se bude jednat, ukazuje následující tabulka (viz Tab. 5). V ní je možné vidět, že nedošlo k vytvoření žádného nového OP, pouze byly programy buď přejaty, nebo došlo k integraci dvou a více programů do jednoho. Velkou změnou je určitě sloučení všech *Regionálních operačních programů* (ROP) a *Integrovaného OP* pod jeden *Integrovaný regionální OP* (IROP), který bude nově řízen centrálně Ministerstvem pro místní rozvoj. Příslušné *Regionální rady* by však měly zůstat zachovány (Období 2014+: Aktuality, [2014]).

Tab. 5: Komparace operačních programů v programovém období 2007 - 2013 a 2014 - 2020

Programové období 2007 - 2013	Programové období 2014 - 2020
ROP NUTS II Severozápad	Integrovaný regionální OP
ROP NUTS II Moravskoslezsko	
ROP NUTS II Jihovýchod	
ROP NUTS II Severovýchod	
ROP NUTS II Střední Morava	
ROP NUTS II Jihozápad	
ROP NUTS II Střední Čechy	
Integrovaný OP	
OP Doprava	OP Doprava
OP Životní prostředí	OP Životní prostředí
OP Podnikání a inovace	OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	OP Zaměstnanost
OP Výzkum a vývoj pro inovace	OP Výzkum, vývoj, vzdělávání
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	
OP Technická pomoc	OP Technická pomoc
OP Praha Konkurenceschopnost	OP Praha - pól růstu ČR
OP Praha Adaptabilita	
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko
OP Mezuregionální spolupráce	OP Mezuregionální spolupráce
OP Nadnárodní spolupráce	OP Nadnárodní spolupráce
Program rozvoje venkova	Program rozvoje venkova
OP Rybářství	OP Rybářství 2014 - 2020

Zdroj: Návrhy operačních programů 2014+, (c2014)

V dolní červeně zvýrazněné části tabulky (viz Tab. 5) jsou uvedeny programy, které sice s politikou soudržnosti nesouvisí, ale jejich uvedení jsme považovali za důležité, neboť dokreslují celkovou podobu nového programového období. Jsou určeny pro realizaci *Politiky rozvoje venkova a Společné námořní a rybářské politiky*.

I přesto, že se ČR na nové programové období připravuje již od roku 2010, stále ještě neznáme jeho definitivní oficiální podobu. Předpokládá se, že finální verze *Dohody o partnerství* by měla být dokončena v průběhu března 2014, k jejímu předání Evropské komisi by pak mělo dojít v druhé polovině dubna. Pokud bude Evropská komise schopna schválit Dohodu

do konce srpna 2014, může být první vlna výzev na přijímání projektových žádostí očekávána v závěru roku 2014 (Období 2014+: Aktuality, [2014]).

---

## 6 REGIONÁLNÍ POLITIKA ČESKÉ REPUBLIKY

Regionální politika je v prostředí ČR a její legislativy poměrně mladým pojmem ve srovnání se západními státy EU. Jejímu plnohodnotnému začlenění mezi ostatní státní politiky a vytvoření přijatelné koncepce předcházely velmi složitý vývoj a řada aspektů, které znemožňovaly rychlé pochopení a následnou aplikaci jejích základních principů.

V historickém sledu událostí sehrála velmi důležitou roli skutečnost, že tehdejší poválečné Československo zůstalo na 40 let, do roku 1989, v područí komunistické totality, ve které regionální politika ztrácí svůj smysl, neboť se tento režim snaží stírat jakékoli regionální disparity (Stejskal, Kovárník 2009, s. 51). Ani porevoluční léta a celkově první polovina 90. let nebyla k rozvoji regionální politiky příliš nakloněna. Bylo to dáno tím, že se prozatím mezi regiony neprojevovaly výrazné ekonomické a sociální rozdíly a pak také tím, že stát musel vynakládat úsilí na řešení transformačních problémů. Jediným pozitivním krokem v procesu hledání optimální koncepce, která by odpovídala stavu regionální struktury státu, bylo přijetí *Zásad regionální hospodářské politiky* v roce 1992, jež byly předloženy tehdejším Ministerstvem hospodářství ČR zodpovědným za regionální politiku. Wokoun (2003, s. 197) uvádí, že základním cílem regionální politiky podle těchto zásad bylo pouze povzbuzování nabídkové stránky ekonomiky formou přímé podpory podnikání a výstavby infrastruktury v problémových oblastech. Role místních, regionálních či státních orgánů, jako zásadních koordinátorů rozvoje vlastního území, byla zcela přehlížena.

Ve druhé polovině 90. let se přístup vlády k regionální politice začíná výrazně měnit. Za zlomový okamžik můžeme považovat rok 1995, kdy se ČR začala připravovat na budoucí členství v EU, které potvrdila podáním přihlášky 17. ledna 1996 (Vstup ČR do EU, c2005-13). Podle Skokana (2003, s. 38) však tato změna nesouvisela pouze s připravovaným vstupem do EU, ale i s viditelně narůstajícími meziregionálními rozdíly v socioekonomickém rozvoji státu. Ty si vyžádaly řadu změn v oblasti institucionálního zajištění regionální politiky. Jednou z nejdůležitějších bylo ustavení *Ministerstva pro místní rozvoj ČR* ke konci roku 1996. O dva roky později (v roce 1998) pak vláda přijala nové *Zásady regionální politiky*, čímž dala jasně najevo, že si je vědoma důležitosti regionální politiky, kterou v dalším rozvoji státu není možné opomíjet.

Obsahově se *Zásady* zaměřily na stanovení základních pravidel pro provádění regionální politiky a na vyčleňování regionů se soustředěnou podporou státu. Byly vyčleněny dva a to *strukturálně postižené a hospodářsky slabé regiony*. Ostatní regiony mohly být podporovány pouze se souhlasem vlády. *Zásady* také předpokládaly vypracování soustavy programových

dokumentů jak na úrovni státu v podobě strategie regionálního rozvoje (viz dále), tak i na úrovni jednotlivých vymezených regionů. Musíme ovšem zdůraznit, že Zásady patřily mezi stěžejní dokumenty v procesu počáteční přípravy ČR na evropskou regionální a strukturální politiku a zároveň představovaly také podkladový materiál pro sestavení pozdějšího zákona o podpoře regionálního rozvoje. Ten byl přijat v roce 2000 jako *zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje*, čímž byl poprvé na území ČR regionální rozvoj upraven konkrétní právní normou. Díky němu bylo možné řídit regionální politiku pomocí orgánů státní správy i územní samosprávy, zároveň však vytvářel odpovídající právní prostředí pro přijetí finanční pomoci ze strukturálních fondů EU (Wokoun 2003, s. 203 – 207). Tuto pomoc začala ČR využívat po vstupu do EU ve zkráceném programovém období 2004 – 2006. Následně pak v roce 2006 byly zákonem<sup>11</sup> zřízeny regiony soudržnosti (NUTS II), které pro následující programové období 2007 – 2013 znamenaly účelnější využití evropských finančních prostředků.

V současnosti je česká regionální politika pojímána jako koncepční činnost státu, regionálních a místních orgánů, která přispívá k vyváženému rozvoji jednotlivých regionů, ke snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony a ke zlepšení regionální hospodářské struktury (Wokoun 2003, s. 208 – 209).

### 6.1 Vybrané základní dokumenty vztahující se k regionálnímu rozvoji v ČR

Právní úprava regionální politiky v ČR je velmi důležitá, neboť díky ní je možné uvést do souladu legislativu českou i evropskou a nastavit jasná pravidla pro podporu regionálního rozvoje. Základní dokument, který tohle umožňuje je již zmiňovaný *zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje* (ve znění pozdějších předpisů). Je pro realizaci regionální politiky naprosto nezbytný, protože stanovuje podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji a také podmínky potřebné pro provádění hospodářské a sociální soudržnosti<sup>12</sup>. Není ale jediným právním dokumentem, protože společně s ním byly v roce 2000 přijaty i další zákony, které s regionální politikou souvisí nebo ji přímo upravují a vytváří tak ucelený legislativní a institucionální rámec této politiky. Podle Wokouna (2003, s 209) jde o:

- *zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení),*
- *zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení),*

---

<sup>11</sup> Zákon č. 138/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o veřejných zakázkách (Veřejné zakázky, c2012).

<sup>12</sup> Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. In: Sbíрка zákonů. 9. 8. 2000, částka 73.



- *zákon č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích, zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze.*

Dalším velmi důležitým dokumentem politiky regionálního rozvoje na úrovni státu je *Strategie regionálního rozvoje České republiky*. Představuje střednědobý dokument, který pořizuje Ministerstvo pro místní rozvoj na sedmileté období podle § 5 zákona č. 248/2000 Sb. Její sestavení probíhá na základě podrobné analýzy hospodářského a sociálního rozvoje státu, následného zhodnocení a vymezení regionů, které je nutné podporovat s ohledem na vyvážený rozvoj. Stanovuje vizi a v rámci ní několik tematicky zaměřených strategických cílů, jež určují výchozí směr pro vytváření budoucích programů regionálního rozvoje na státní i regionální úrovni. Strategie je sestavena tak, aby plně respektovala cíle regionální politiky EU a aby ČR mohla využít všech možností, které jí z členství vyplývají. Proto také v oblasti evropské kohezní politiky představuje výchozí platformu pro tvorbu dokumentů na národní úrovni – konkrétně *Národního rozvojového plánu a Národního strategického referenčního rámce* (Ditrichová 2007, s. 13 – 14).

Prvním takovýmto koncepčním materiálem byla Strategie vypracovaná a vládou odsouhlasená v druhé polovině roku 2000. Se svou vytyčenou strategickou vizí chtěla dát *České republice do roku 2010 podobu plnoprávného, ekonomicky výkonného člena EU, který se stane regionem takové úrovně, že již nebude mít nárok na podporu pro zaostalé regiony* (Strategie regionálního rozvoje České republiky z roku 2000, s. 6, s. 49).

Její první aktualizace proběhla v roce 2006 a byla přijata na léta 2007 – 2013. Vychází ze *Strategie udržitelného rozvoje ČR* a v ekonomické oblasti ze *Strategie hospodářského růstu ČR*, nutná je také její koordinace s celostátním nástrojem územního plánování, tj. *Politikou územního rozvoje*. Na základě vytyčené strategické vize chce, aby *Česká republika byla do roku 2013 aktivní, ekonomicky výkonnou a konkurenceschopnou zemí s kvalitním životním prostředím, která v souladu s principy udržitelného rozvoje dosahuje ve všech základních kritériích standardů EU a zabezpečuje zvyšování kvality života obyvatel*. K jejímu naplnění je stanoven jeden globální cíl a v rámci něj tři strategické cíle, které musejí být bezpodmínečně v interakci k cílům resortních a krajských strategií a programů a sladěny s prioritami EU (Strategie regionálního rozvoje 2007 – 2013, s. 5, s. 72).

V současné době je již ČR plně připravena na nadcházející období 2014 – 2020 v podobě nově vytvořené a schválené Strategie, která plynule navazuje na předchozí z let 2007 – 2013. Její zpracovávání započalo již v dubnu 2011 a o dva roky později (duben 2013) byla schválena vládou. Z hlediska strategického plánování na úrovni státu přináší řadu změn.

Nejenom že klade velký důraz na zachování rovnováhy mezi sociální, ekonomickou a environmentální oblastí, jako podstatných složek udržitelného rozvoje, ale také zcela nově vymezuje státem podporované regiony ve srovnání s předchozími Strategiemi<sup>13</sup> (Obec a finance, 2013). Jsou jimi *hospodářsky problémové regiony* a *ostatní regiony*, zahrnující *sociálně znevýhodněné oblasti* a *bývalé a současné vojenské újezdy*. Všechny jsou vymezeny již ne na základě okresů, ale na základě SO ORP. Ve své návrhové části uvádí Strategie dlouhodobou vizi, v níž chce, aby *Česká republika byla zemí konkurenceschopnou využívající geografickou polohu k prohloubení spolupráce ve středoevropském prostoru. Dále chce, aby náš stát udržitelně rozvíjel specifika jednotlivých regionů a stal se zemí s funkčními vazbami mezi venkovskými a městskými oblastmi.* K postupnému dosažení této vize je stanoven jeden globální cíl rozvedený do čtyř základních (strategických) cílů (Strategie regionálního rozvoje ČR 2014 – 2020, s. 58, s. 61, s. 78).

Posledním významným základním dokumentem, který zmíníme, je *státní program regionálního rozvoje*. Podle § 6 zákona č. 248/2000 Sb. je zpracován Ministerstvem pro místní rozvoj ČR a dalšími dotčenými subjekty až na základě schválené *Strategie regionálního rozvoje*. Musí obsahovat zejména vymezení regionu, stanovení tematických oblastí, dále podmínky pro poskytování finanční podpory a období programové platnosti.

### 6.2 Institucionální zabezpečení regionální politiky v České republice

Jelikož rozsah této práce neumožňuje hlubší charakteristiku jednotlivých institucí (neboli aktérů regionálního rozvoje), uvádíme pouze jejich stručný výčet. Konkrétněji se jimi budeme zabývat až ve výzkumné části předložené práce.

Podle *Strategie regionálního rozvoje ČR 2007 – 2013* (s. 7) je institucionální struktura regionální politiky složena z těchto základních úrovní řízení regionálního rozvoje:

- *stát,*
- *regiony soudržnosti,*
- *kraje,*
- *okresy*<sup>14</sup>,

---

<sup>13</sup> Tradičně jsou (podle § 4 zákona č. 248/2000 Sb.) regiony se soustředěnou podporou státu v obou předchozích Strategiích členěny podle charakteru svého zaostávání na **strukturálně postižené, hospodářsky slabé a venkovské regiony**. Další kategorií jsou **ostatní regiony**, jejichž podpora je žádoucí z jiných důvodů (např. pohraniční regiony, bývalé vojenské prostory a další.)

<sup>14</sup> Okresy ve smyslu regionálních jednotek, které slouží pro stanovení regionů se soustředěnou podporou státu.

- *správní obvody obcí s rozšířenou působností*
- *obce.*

Na základě těchto definovaných úrovní je možné konkrétně určit jednotlivé instituce, resp. aktéry regionálního rozvoje. Podle Skokana (2003, s. 79) se jedná o:

- zákonodárné složky státu (*tj. Parlament ČR*),
- výkonné složky státu (*tj. Vláda ČR, ústřední orgány státní správy ČR (ministerstva) a jimi řízené instituce*),
- regionální rady (v regionech soudržnosti),
- orgány samosprávy (*tj. kraje a obcí*),
- poradní a koordinační orgány (*tj. Řídící a koordinační výbor na státní úrovni, výbory regionálního rozvoje jednotlivých krajů*),
- rozvojové agentury (*tj. CzechInvest, CzechTrade, regionální rozvojové agentury s krajskou působností*),
- hospodářské a agrární komory,
- instituce veřejného sektoru (*tj. školy, zdravotní a sociální zařízení, neziskové organizace*),
- subjekty soukromého sektoru (*tj. firmy a podnikatelé*).

Rumpel (2002, s. 72) dělení zjednodušuje a aktéry regionálního rozvoje člení pouze do čtyř měřítkových úrovní (*mezinárodní, státní, regionální, lokální*). V rámci nich pak pro přehlednost konkretizuje ještě *interní* a *externí* aktéry. Následující tabulka (viz Tab. 6) toto Rumpelovo rozdělení shrnuje.

Tab. 6: Interní a externí aktéři podle měřítkových úrovní

Úroveň	Interní aktéři
<b>Lokální</b>	starosta; rada; zastupitelé; vedoucí odborů; ředitelé institucí veřejného sektoru; ředitelé institucí zřízených samosprávou; ředitelé škol; zainteresovaní podnikatelé; sdružení podnikatelů; hospodářské komory; majitelé nemovitostí; realitní a cestovní kanceláře; sportovní kluby; odborové a společenské organizace; zájmová sdružení; respektované osobnosti; občanské iniciativy a zainteresovaní občané
<b>Regionální</b>	krajské instituce veřejné správy; regionální rozvojové agentury; sdružení obcí a měst; univerzity; regionální hospodářská komora; manažeři velkých podniků; zástupci církví
<b>Státní</b>	centrální orgány státní správy; instituce zřízené ministerstvy; hospodářské komory; významné firmy
<b>Mezinárodní</b>	ministerstvo zahraničních věcí; mezinárodní hospodářské komory

Úroveň	Externí aktéři
<b>Lokální</b>	partnerské obce a města; krajská veřejná správa; regionální hospodářské komory; agentury pro regionální rozvoj; vysoké školy; poradenské firmy; finanční instituce; regionální tisk a média; ředitelé infrastrukturních společností
<b>Regionální</b>	instituce zřízené ministerstvy na podporu regionálního rozvoje; poradenské firmy; celostátní tisk a média
<b>Státní</b>	zahraniční zastoupení; zahraniční investoři a developéři
<b>Mezinárodní</b>	supranacionální, internacionální instituce; NGOs

Zdroj: Rumpel (2002); vlastní úpravy

---

## 7 ÚVOD DO PROBLEMATIKY TERITORIÁLNÍHO MARKETINGU

Ve vyspělých zemích se na přelomu 80. a 90. let 20. století v oblasti územních rozvojových konceptů začaly zavádět zcela nové systémy řízení veřejné správy označované jako *strategické plánování* a *teritoriální marketing*. Jejich společným znakem je zefektivňování a zvyšování účinnosti státní správy a jednotlivých samospráv. Pokud jsou v území aplikovány současně, jsou schopné vzájemného provázání a komplementarity a vytvářejí téměř ideální prostředí pro kvalitně vedený územní rozvoj. Konkrétně v podmínkách ČR se po roce 1990 začaly přílišně zdůrazňovat principy strategického plánování, což zásadně potlačilo jakékoli možnosti vzniku koncepce *teritoriálního marketingu* a jeho praktického využití. Situace se začala měnit až s počátkem 21. století, kdy konkurenční tlak, který neustále vyžaduje inovativnější a kreativnější přístupy, dosáhl takové míry, že si obce začaly uvědomovat potřebu změny svých dosavadních postupů v oblasti plánování rozvoje. Tuto skutečnost dokazuje i řada vědeckých výzkumů prováděných po roce 2002 na téma zavádění *komplexního teritoriálního marketingu* do oblasti řízení územního rozvoje (viz např. Lacina, Kala, 2003; Malinovský 2004; Paulíčková 2005; Rumpel 2002).

Problematika *teritoriálního marketingu* je poměrně složitá, proto jsou následující podkapitoly vyhrazeny pro vysvětlení základních souvislostí, které jsou s konceptem *teritoriálního marketingu* spojeny a které vytvoří teoretickou základnu pro výsledky našeho výzkumu.

### 7.1 Marketing

Termín *marketing* se poprvé objevil v roce 1902 na amerických univerzitách v rámci přednášek o oběhu zboží. Do popředí zájmu se ale dostal až v souvislosti s hospodářskou krizí v roce 1929. Proto za základní ekonomickou příčinu vzniku marketingu je možné považovat právě krizové situace, které se projevovaly především relativní nadvýrobou a snižováním tempa spotřeby. Praxe marketingu se začala intenzivně rozšiřovat z kolébky svého vzniku do průmyslově vyspělých kapitalistických zemí až po 2. světové válce, do zemí sužovaných komunistickým režimem teprve až po roce 1989 (Skořepa a kol. 2008, s. 9).

Termín *marketing* byl definován už několika osobnostmi. K nejznámějším se jistě řadí Philip Kotler a Kevin Keller, v jejichž podání představuje marketing *společenský proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím výroby, nabídky a směny zboží a služeb s ostatními* (Kotler, Keller 2012, s. 5).

### 7.2 Předpoklady vzniku teritoriálního marketingu a marketing broadening

Předpoklady ke vzniku konceptu *teritoriálního marketingu* je možné hledat v USA a Velké Británii v období 70. až 80. let 20. století, kdy v oblasti ekonomické teorie došlo k odklonění od keynesiánských přístupů směrem k aplikacím zcela nových neoliberálních konceptů při řízení společnosti (viz Kapitola 4 – 4.3.4 Neoliberální přístup). Ty zdůrazňují dominantní postavení trhu a konkurenci, vyzdvihují aktivní chování aktérů teritoriálního rozvoje a posilování vlastní konkurenceschopnosti. V oblasti regionální politiky se zaměřují na podporu malých a středních firem, lokální iniciativy a na decentralizaci kompetencí. Tyto uvedené skutečnosti je ale možné doplnit ještě o další zásadní impulz, který stál u zrodu inovace *teritoriálního marketingu*. Jedná se o období přechodu vyspělých společností od tzv. *fordismu* k *postfordismu* (70. léta 20. století), které je charakteristické přeměnou neflexibilní masové výroby a spotřeby na výrobu respektující přání a potřeby trhu. Dochází k aplikaci nových informačních, řídicích a komunikačních technologií, díky nimž mohou podniky nejenom zkvalitňovat svou výrobu, ale také získávat zpětnovazební reakce od spotřebitelů, provádět kvalitní průzkum trhu či definovat cílové skupiny (Rumpel 2002, s. 13 – 19).

Marketingový přístup se tedy stal nedílnou součástí řízení každého podniku, jež chtěl zaujmout své postavení na trhu, zvýšit konkurenceschopnost a umět citlivě reagovat na potřeby a přání cílových skupin a důsledně je uspokojovat. Postupně se ale ukázalo, že takto pojatý marketingový přístup je možné rozšířit i na instituce nonprofitního veřejného sektoru – na občanská sdružení, na sociální a kulturní neziskové instituce, rozvojové a charitativní organizace a v neposlední řadě také na *obce a regiony* a jejich správu. Takovýto proces rozšiřování tradičního firemního marketingu označujeme jako *marketing broadening*, který do oblasti veřejného sektoru zavádí požadavek podnikatelsky flexibilního a ekonomicky efektivního řízení (Rumpel 2002, s. 14).

### 7.3 Teritoriální marketing

Pojem *teritoriální marketing* se člení na dva hlavní typy a to *obecní* (městský) a *regionální marketing*, jejichž teoretické základy, organizační struktury, metody a průběh procesu jsou téměř totožné. Zásadní odlišností je pouze jejich prostorové hledisko. Pokud mají být marketingové iniciativy u obou těchto typů úspěšné, musí být zcela nezbytně zdůrazňovány potřeby zákazníka a práce s definovanými cílovými skupinami. Dále je nutné budovat

komunikační struktury mezi aktéry a posilovat jejich vzájemné kooperační chování, tedy iniciovat tzv. *networking*<sup>15</sup>.

Cílem obecního marketingu je profilovat obec vůči ostatním municipalitám, zvýraznit její specifika a ty dále prezentovat jako konkurenční výhodu. Pokud takto jedinečná a vyprofilovaná území jsou zkombinovaná v rámci regionu, získá i on svůj neopakovatelný, nezaměnitelný a konkurenční charakter. I přesto, že oba tyto typy *teritoriálního marketingu* spolu velmi úzce souvisí, existují mezi nimi drobné rozdíly. Rumpel (2002, s. 46 – 48) ty nejdůležitější z nich definuje následovně.

- **Územní vymezení**

U obecního marketingu je dáno administrativními hranicemi obce. Region je v rámci regionálního marketingu vytvořen iniciativou a činností aktérů „zdola“, nemá tedy stálé hranice a představuje jakousi účelově vytvořenou sociálně-teritoriální entitu.

- **Institucionální struktury**

Obecní marketing může pro svou realizaci využívat již vytvořené instituce v rámci obecní samosprávy (např. odbor rozvoje), což sebou přináší i řadu negativních jevů. U regionálního marketingu tento postup využít nelze, jelikož ve většině případů nejsou hranice regionů totožné s hranicemi administrativně vymezených regionálních jednotek (okres, kraj atd.). Proto musí vznikat instituce zcela nové, které v českých podmínkách představují např. Místní akční skupiny (MAS).

- **Cíle a orientace**

Aktivity regionálního marketingu jsou orientovány spíše externě, jelikož jeho hlavním cílem je celkové zlepšení regionu a přilákání turistů a investorů, kteří představují jeho nejdůležitější cílové skupiny. Marketingové iniciativy v prostředí obce jsou naopak orientovány směrem dovnitř, kde se zaměřují převážně na občany a místní podnikatele.

- **Rozdílní iniciátoři**

V případě obecního marketingu jsou nejčastějšími iniciátory aktéři přímo z obce – starosta, rada obce, sdružení maloobchodníků atd. U regionálního marketingu je možné za iniciátory označit instituce s nadlokální působností.

---

<sup>15</sup> Networking představuje síť intenzivních mezilidských kontaktů se systematickou výměnou informací, které napomáhají spolupráci (Ministerstvo vnitra ČR 2010).

Ačkoli je *marketing* v komunální i regionální politice stále častěji skloňovaným pojmem, nebyl termín *teritoriálního marketingu* doposud výstižně a uspokojivě vymezen. Naopak jsme svědky spíše dalšího rozostřování významu tohoto pojmu.

### 7.4 Typologie teritoriálního marketingu

Dílčích typů teritoriálního marketingu existuje několik. Pokud se přidržíme Rumpelovy typologie, můžeme vymežit tyto základní typy.

#### 7.4.1 Externí komunikační politika

Představuje typ teritoriálního marketingu, u kterého se z *komplexního marketingového mixu*<sup>16</sup> aplikuje pouze *externí komunikační politika*. Ta využívá nástroje pro zlepšení image v rámci vnějšího prostředí – *propagaci, prezentaci a public relations*.

*Propagace* je zaměřena na tvorbu tištěných materiálů a jejich následnou distribuci. Mají podobu různých všeobecných materiálů jak pro širokou veřejnost, tak i pro konkrétní cílové skupiny (turisté, investoři) v podobě mapek, přehledu cyklistických tras, pamětihodností či kulturních akcí atd. *Prezentace* probíhá nejčastěji v podobě účasti na různých výstavách a veletrzích. *Public relations* je relativně nová forma, sloužící k interaktivní komunikaci s veřejností. Zároveň představuje nejsložitější nástroj celé externí komunikační politiky, jelikož obce většinou nevědí, jak názory od veřejnosti získat, jak s nimi naložit a jak celkově motivovat společnost k větší participaci na veřejném dění.

#### 7.4.2 Město a region jako tržní produkt

V rámci tohoto typu je důležité, aby orgány řízení rozvoje území aplikovaly marketingový přístup stejně jako podnikatel. „*Produkt obec nebo region*“ musí být konkurenceschopný a postupně zvyšovat svou atraktivitu pomocí nabídky, která uspokojí poptávku cílových skupin (investorů, občanů, turistů, studentů a dalších). Jeho aplikace v praxi znamená ovšem pouhé využívání nových termínů pro označení starých a tradičních přístupů. Taková skutečnost jistě nemůže vést ke zvýšení konkurenceschopnosti území,

---

<sup>16</sup> Marketingový mix představuje souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah organizace k jejímu podstatnému okolí, tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím, atd. Tradičně je tvořen čtyřmi nástroji, a to: **produktovou, cenovou, distribuční a komunikační politikou** (Skořepa a kol. 2008, s. 61).



pouze přichází s inovativní myšlenkou, že teritorium musí být utvářeno podle potřeb cílových skupin a že řízení má být stejně efektivní jako u managementu firem.

Paulíčková (2005, s. 23) tento typ *teritoriálního marketingu* a jeho praxi zpochybňuje řadou faktů, které zdůrazňují rozdílnost mezi řízením města a soukromým komerčním podnikem. Proto je nutné ho podle jejího názoru hodnotit spíše kriticky. V následující tabulce (viz Tab. 7) uvádíme některé z významných odlišností.

Tab. 7: Odlišení podnikového a teritoriálního marketingu

Faktor odlišnosti	Podnikový marketing	Obecní a regionální marketing
<b>Hlavní motiv</b>	maximalizace zisku	uspokojení veřejné poptávky dosažením vytyčených cílů
<b>Charakter produktu</b>	závislý na typu podniku	1. všechno, co obec (region) vyprodukuje v podobě veřejných služeb 2. obec (region) samotné
<b>Kvalita produktu</b>	produkt má hmotnou podobu - kvalita musí odpovídat normám	závislá na schopnosti a kvalitě zaměstnanců veřejné správy
<b>Realizátoři marketingu</b>	podnikoví marketingoví pracovníci - marketéři	orgány veřejné správy, samosprávy, centrální orgány státní správy, odborníci
<b>Zákazník</b>	potenciální zájemce o produkt; kupující	subjekty působící ve městě (regionu) trvale i potencionálně
<b>Charakter zákazníků</b>	větší homogenita jejich potřeb a přání	větší heterogenita jejich potřeb a přání
<b>Počet zúčastněných subjektů</b>	méně	více - úspěšnost je podmíněna výraznou participací aktérů

*Zdroj: Paulíčková (2005, s. 23), vlastní úpravy*

### 7.4.3 Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru

Partnerství veřejného a soukromého sektoru představuje dlouhodobý, smluvně upravený vztah mezi sektorem veřejným a soukromým. V rámci tohoto spojení dochází k přípravě, financování a konečné realizaci veřejné infrastruktury s tím, že soukromý sektor získává v dlouhodobém horizontu příjmy z veřejných zdrojů (Finanční služby, [2013]). V podstatě se jedná o spojení „toho nejlepšího“, co můžou oba sektory nabídnout. Veřejný sektor je obvykle poskytovatelem pozemků, administrativních kapacit a je schopen urychlovat různá schvalovací řízení. Soukromý sektor naopak disponuje kapitálem, profesionálním know-how a řídicími kapacitami, které mohou výrazně urychlit realizaci projektu.

### 7.4.4 Komplexní teritoriální marketing

Předcházející tři typy *teritoriálního marketingu* představují pouze dílčí přístupy, které se mohou za určitých podmínek realizovat, ovšem samy o sobě nejsou schopny naplnit potřeby *komplexního* rozvoje území. O tomto posledním typu nelze uvažovat jako o protikladu k typům předešlým, ale jako o konceptu, který výše zmíněné propojuje, sceluje a obohacuje o nové prvky. Hlavním úkolem *komplexního teritoriálního marketingu* je komplexní plánování rozvoje území pomocí realizace projektů, které jsou v souladu s vizí rozvoje daného teritoria. *Komplexnost* je pak odrazem zapojení „všech“ aktérů, kterých se rozvoj území jakýmkoli způsobem dotýká. To znamená, že vyžaduje zapojení nejenom veřejné správy, ale také podnikatelů, zájmových sdružení, neziskových organizací a samozřejmě i občanů. Títo aktéři si vytvářejí společnou instituci, která jim umožní vzájemnou komunikaci, výměnu názorů, vyjadřování potřeb a stanovování priorit rozvoje.

V tomto pojetí představuje *teritoriální marketing* koncept institucionalizované podpory komunikace při plánování rozvoje území.

---

## 8 KOMPONENTY KOMPLEXNÍHO TERITORIÁLNÍHO MARKETINGU A VYHODNOCENÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Typologie teritoriálního marketingu nám ukázala, kolik různých variant v rámci této problematiky může existovat. Jaký konkrétní typ teritoriálního marketingu bude v území aplikován, záleží výhradně na jeho funkčních a strukturálních charakteristikách. Pokud ale má být v daném teritoriu realizován *komplexní teritoriální marketing*, musí bezpodmínečně obsahovat všechny komponenty, které podrobně představíme v následující části (Rumpel 2002, s. 88 – 93). Popis každé komponenty bude doplněn našimi získanými poznatky z terénního výzkumu, které zhodnotí realizaci těchto jednotlivých komponent *komplexního teritoriálního marketingu* ve stanovených velikostních kategoriích obcí. Na základě této skutečnosti pak budeme schopni podložit nebo vyvrátit předložené hypotézy.

Podobu výzkumných otázek je možné vidět v Příloze č. 1.

### 8.1 Instituce podporující komunikaci a kooperaci mezi aktéry rozvoje

Vytvoření institucionalizované formy komunikace mezi aktéry rozvoje (veřejná správa, podnikatelé, zájmová sdružení, občané atd.) je jedním z rozhodujících nástrojů, který umožňuje kvalitní rozvoj teritoria. Instituce má nejenom prohloubit sociální interakce mezi aktéry, ale má také umožnit maximální využití endogenního potenciálu (informací, lidských zdrojů, kapitálu) daného území. Zároveň musí naplňovat všechny 4 podmínky teorie „*kvality institucionálního prostředí*“, aby teritoriální marketing byl maximálně úspěšný. Těmito podmínkami jsou:

1. Existence množství formálních institucí a organizací různého typu, které zabezpečují regionální plánování a rozvoj – úřady veřejné správy (odborné ekonomického a regionálního rozvoje obce, stavební odbory atd.) i různé odvětvové externí instituce (firmy, úřady práce, hospodářské komory, regionální sdružení, rozvojové agentury atd.). Jejich hlavním úkolem je budování infrastruktury a realizování marketingových aktivit ve smyslu propagace.
2. Druhou podmínkou je vysoká kvalita kooperativního chování mezi těmito institucemi.
3. Třetí podmínkou je rozvoj jakožto výsledek této intenzivní interakce a výsledek striktního vymezení řídicích struktur pro realizaci kolektivních akcí.

4. Poslední a jedna z nejdůležitějších podmínek je zaměřena na vytvoření vědomí zodpovědnosti aktérů za společný projekt uvnitř komplexního systému institucí. Toto vědomí má být podloženo společnou vizí rozvoje daného území, které mají instituce společně realizovat.

### **Vyhodnocení výzkumu**

#### **➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel***

V žádné z pěti zkoumaných obcí jsme se s takto definovanou formou instituce nesetkali. Starostové se však plně shodli na skutečnosti, že právě oni jsou tím centrálním článkem, přes který se veškerá komunikace uskutečňuje. Znájí dokonale silné i slabé stránky své obce a zdůrazňují, že s obyvateli, ať už jsou to podnikatelé, představitelé zájmových sdružení či obyčejní občané, mají převážně osobní neformální vztahy. Svým občanům také umožňují jakékoli problémy řešit přímo s nimi.

Starostové Tvrdonic, Čejkovic a Starého Poddvorova pak poukázali ještě na jistou specifickou, kterou ve své funkci pozorují. Tím je získávání informací a názorů od občanů téměř „na každém kroku“ v průběhu celého dne, neboť občané nemají ostych svého starostu oslovit i mimo jeho kancelář.

#### **➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli***

Ani u těchto obcí jsme činnost instituce, která by provazovala komunikaci mezi aktéry, nezaznamenali. Mohli jsme u nich však sledovat poměrně kvalitně zavedenou institucionální infrastrukturu podporující územní rozvoj. V tomto případě máme na mysli již etablované odbory v rámci obecních úřadů, jako jsou ekonomické odbory, odbory investic a správ budov či odbory rozvoje. Ve městě Hodoníně jsme se ale setkali ještě se speciálním oddělením věnujícím se vnějším vztahům. Je sice zaměřeno výhradně na rozvoj cestovního ruchu, ale pro výkon svěřené práce je pro toto oddělení komunikace mezi samosprávou, občany (sdružených do zájmových organizací) a místním soukromým sektorem naprosto nezbytná. Spolupráce s nimi však probíhá odděleně, nelze proto toto oddělení považovat za spojující článek.

Z hlediska výše uvedených podmínek „kvality institucionálního prostředí“ je tedy možné konstatovat, že tato zavedená infrastruktura vyhovuje pouze prvnímu požadavku na existenci klasických institucí a organizací zabezpečujících územní rozvoj. Jakékoli kooperativní chování těchto institucí s institucemi jinými, jež mají vliv na rozvoj území (např. Okresní hospodářské komory) absolutně chybí.

Podle Rumpela (2002) může být jistou formou institucionálního zakotvení teritoriálního marketingu také externí firma, která zprostředkovává komunikační proces mezi interními aktéry rozvoje a zároveň představuje neutrální článek v případě jejich vzájemných konfliktů. S takovou formou instituce jsme se mohli setkat u všech obcí v případě procesu strategického plánování a následného vytváření strategického plánu, který obce již mají vytvořen (Hodonín, Břeclav<sup>17</sup>, Veselí nad Moravou) nebo jeho dopracování a schválení očekávají v první polovině roku 2014 (Strážnice). Tato externí firma zajišťovala komunikaci mezi aktéry, jimž musela vytvořit prostor pro stanovení strategických cílů a opatření k jejich naplnění. Je ale nutné podotknout, že její působení v území odeznívá ihned po vytvoření strategie a na další rozvoj teritoria již nemá žádný vliv.

### ➤ *Regionální úroveň*

V rámci úvodní metodiky jsme zmínili, že jsme sekundárně zaměřili pozornost i na fungování teritoriálního marketingu na regionální úrovni. K tomuto účelu jsme provedli terénní šetření v pěti zvolených mikroregionech, jehož výsledky měly být doplňkem dvou velikostních kategorií obcí v každé komponentě. Výzkum však přinesl velmi překvapivé zjištění, které prakticky znemožňovalo výsledky pojmout obecněji a přinést adekvátní informace, jež bychom mohli v rámci jednotlivých komponent prezentovat.

Zásadní problém spočíval v tom, že prověřované mikroregiony vykazovaly buď určitý stupeň stagnace (Mikroregion Bzenecko, Vitis) nebo naprostou nefunkčnost (DSO Mikroregion Hornácko, Mikroregion Hovoransko). Pouze Mikroregion Nový Dvůr plnil svůj účel, na jehož základě byl založen. To nám ovšem k vytvoření odpovídajícího závěru nestačilo. Zajímavé a poměrně překvapivé bylo sledovat, jak představitelé těchto zmíněných mikroregionů shodně kladli důraz ne na činnost svazku, ale na činnost MAS (Místních akčních skupin)<sup>18</sup>, jejichž význam pro obce neustále vzrůstá. Představují instituce, jež pružněji dokáží reagovat na problémy regionu a snadněji získávat pomoc pro jejich řešení. Zároveň jsou místem, kde se naplňují principy místního partnerství mezi občany, neziskovými organizacemi, podnikateli a veřejnou správou. Jejich základní činnost spočívá v naplňování metody LEADER, resp. metody CLLD<sup>19</sup>, s níž má ČR velmi pozitivní zkušenosti. Tato metoda přispívá k lepší podpoře místních potřeb venkovského území a k rozvoji spolupráce

---

<sup>17</sup> Na vytvoření zcela nového strategického plánu prakticky čeká i Břeclav, která si v současnosti platnou strategii, jež slouží pouze jako orientační dokument, vytvářela svépomocí. Vytvoření nového plánu již vkládá do rukou externí firmy a k jeho zpracování využívá dotačního titulu OP Lidské zdroje a zaměstnanost.

<sup>18</sup> Členské obce sledovaných mikroregionů spadají vždy pod jednu MAS – *Místní akční skupina Dolní Morava, Kyjovské Slovácko v pohybu, MAS Strážnicko, o. s., Místní akční skupina Hornácko a Ostrožsko.*

<sup>19</sup> CLLD (Community-Led Local Development) = Komunitně vedený místní rozvoj

aktérů na místní úrovni. Význam MAS bude i v novém programovém období 2014 – 2020 nadále vzrůstat. Dokládá to skutečnost, že metoda CLLD bude implementována nejenom prostřednictvím Společné zemědělské politiky (jak tomu bylo doposud prostřednictvím Programu rozvoje venkova), ale i dalších operačních programů (OP Zaměstnanost, OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, OP Životní prostředí a Integrovaný regionální OP). (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2014, s. 172)

Výše zmíněné tedy pokládáme za významný důkaz toho, proč některé mikroregiony nevykazují svou činnost a proč v území klesá jejich význam. Zároveň tyto MAS můžeme považovat za hledané instituce, které s aktéry rozvoje kooperují na základě principu místního partnerství a které realizují projekty v rámci společně vytyčené vize.

Na základě těchto zjištěných informací již nebudeme s regionální úrovní nadále pracovat.

### 8.2 Využívání nástrojů marketingového mixu

Nástroje marketingového mixu jsou *produktová, komunikační, distribuční a cenová politika*. I přesto, že je po teoretické stránce vyžadována aplikace všech těchto nástrojů, v praxi je jejich využívání zcela variabilní a selektivní. Nejvýraznější je vždy *komunikační politika* kombinovaná s *produktovou*. Cenová a distribuční politika významněji využívány nejsou. Který z uvedených komponentů marketingového mixu bude v území aplikován, závisí vždy na strukturálních a funkčních charakteristikách území a na míře konkurenceschopnosti jeho produktů.

Velmi stručně lze jednotlivé nástroje popsat následovně. *Produktová politika* je charakteristická budováním teritoria jako „produktu“ s konkurenčními výhodami, které jej odlišují od území ostatních a zároveň mu umožní nalezení tržního postavení v konkurenčním prostředí. Většinou se tato politika zaměřuje na zlepšení image, na podporu malého a středního podnikání, podporu turismu či přilákání investorů.

*Komunikační politika* slouží jako informátor o specifických konkurenčních výhodách daného území, čímž nepřímo podporuje politiku produktovou.

Úkolem *cenové politiky* je optimalizování cen produktů v porovnání s jejich kvalitou. Díky jejímu působení se produkty stávají cenově konkurenceschopnými.

*Distribuční politika* je zaměřena na změnu prostorového chování subjektů na straně poptávky ve smyslu jejich přesměrování ve prospěch daného teritoria. Jejími hlavními nástroji jsou zabezpečení dopravní dostupnosti a obslužnosti.

### Vyhodnocení výzkumu

#### ➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel*

Využívání komunikační politiky společně s politikou produktovou vede ke zlepšení image daného teritoria ve vnějším prostředí. Rumpel (2002) ale jejich realizaci doporučuje pouze na větší územní celky (města, regiony), které jsou již určitým způsobem vyprofilované (např. Telč, západočeské lázně). Po zkušenostech z terénního výzkumu však s tímto tvrzením nemůžeme souhlasit. V dnešní politické a hospodářské situaci, která má největší dopad právě na malé obce, je určitý způsob propagace a postupné zlepšování image (v rámci produktové politiky) pro jakoukoli obec naprosto nezbytný. Toto tvrzení dokládá skutečnost, že v každé oslovené obci se věnují tvorbě různých *propagačních materiálů* zacílených hlavně na turisty, ať už jsou to brožurky, mapky, pohlednice atd. Výjimkou není ani vytváření *publikací*, které mapují historii dané obce. Velmi dobře zpracované je mají ve Starém Poddvorově a Tvrdonicích. Co se týče *materiálů vázaných ke konkrétním akcím* či *ke zviditelnění dostupných služeb*, ani v tomto případě se obce nebojí větších investic. S tím jsme se však setkali pouze v případě Čejkovic (materiál „*Okošťujte Čejkovice*“ zaměřený na propagaci vinařů, kulturních památek, ubytování a místních firem) a Tvrdonic (materiál „*Podluží v písni a tanci*“, propagující místní folklórní festival). Další důležitou věcí je i přítomnost *informačního centra* v obci. To je k dispozici v Čejkovicích a Mikulčicích, ovšem v obou případech je ve vlastnictví soukromého subjektu. Poslední velmi často opomíjenou součástí propagace obce jsou *webové stránky*. Právě ty jsou nejdůležitějším vnějším komunikátorem a jejich provedení by neměly obce podceňovat. Setkali jsme se s nimi u všech zkoumaných obcí, ovšem pouze v případě Starého Poddvorova a Čejkovic nejvíce odpovídaly současným požadavkům. Jsou velmi intuitivní s mnoha dostupnými informacemi a nabízí také možnost volby cizího jazyka (angličtina, němčina).

#### ➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli*

Větší obce mají obecně k realizaci externí komunikační politiky daleko větší prostředky. Proto je jejich propagace sice intenzivnější, ale stále založená na úplně stejných principech jako u obcí malých. Základem je *turistické informační centrum*, které je zbudováno v každé ze čtyř zkoumaných obcí, které jsou zároveň zřizovateli. Jejich provoz je celoroční (rozdělen na sezónní a mimosezónní provoz) a standardně v nich návštěvníci mohou využívat bezplatných i zpoplatněných služeb (kopírování, internet), mohou získat propagační materiály i zakoupit různé turistické předměty. Nadstandardně je možné zapůjčit i kolo či využít prostory k jejich opravě, s čímž jsme se setkali u všech obcí s výjimkou Hodonína.

Z hlediska *propagačních materiálů* mají všechny obce k dispozici jejich nepřeberné množství – od brožurek, map, CD, DVD, knih, keramiky, odznáček až po trička nebo pamětní mince, které neslouží pouze pro turisty, ale jsou věnovány i významným návštěvám, partnerským městům či jako dárkové předměty při různých společenských akcích. K jejich vyhotovení je potřeba značných finančních prostředků, ale každá obec se snaží hledat různé možnosti (velkovýrobní ceny, sponzoring, dotace), aby celkové výdaje za tyto materiály nadměrně nezatěžovaly rozpočet. Žádná ze zkoumaných obcí, kromě Hodonína, však neměla v rozpočtu speciálně vymezenou částku, která by byla určena výhradně k propagačním účelům. Ve městě Hodoníně tato částka činí 0,5 mil. Kč<sup>20</sup>, což je k míře jeho zadlužení poměrně odvážné. Zjistili jsme, že díky této částce za propagační materiály se Hodonín řadí na druhé místo ihned po krajském městě Brně (ročně na propagaci cca 1 mil. Kč). Možná i proto najdeme mezi jeho propagačními materiály (200 různých druhů) i ty méně tradiční, jako např. termosky, sportovní míče, cyklotašky či speciální čepky „masarycky“.

Co se týče *webových stránek*, je jejich provedení na velmi vysoké úrovni zejména u obcí Hodonín a Veselí nad Moravou. Najdeme na nich různé informace, odkazy i možnost volby cizího jazyka (nejenom angličtiny, němčiny, ale díky provázání s aplikací Google Translate možnost volby několika dalších dostupných jazyků). Webové stránky obcí Břeclav a Strážnice nejsou tak přehledné a v případě Strážnice možnost volby cizího jazyka zcela chybí.

Obce ke své propagaci využívají i různých veletrhů (RegionTour, Holiday World, Go), kde se prezentují buď samy, nebo pod záštitou Regionu Slovácko.

### 8.3 Public Private Partnership – Partnerství veřejného a soukromého sektoru

Partnerství veřejného a soukromého sektoru je další důležitou komponentou, jejímž popisem a výhodami jsme se zabývali již v předchozí kapitole (viz Kapitola 7 – 7.4.3 Public Private Partnership). Teď se zaměříme na to, co nám v této oblasti přinesl výzkum.

#### Vyhodnocení výzkumu

V průběhu našeho výzkumu a při studiu této problematiky jsme se dozvěděli, že o projektu založeném na partnerství veřejného a soukromého sektoru (tzv. PPP projektu) je možné hovořit zhruba od hodnoty 500 mil. investovaných korun. V podmínkách ČR bychom takový projekt hledali jen stěží, i přesto však několik úspěšných projektů,

---

<sup>20</sup> Pro srovnání s jinými městy: Břeclav – 230 000 Kč/rok, Znojmo – 300 000 Kč/rok, Vyškov – 100 000 Kč/rok (Události v regionech, c2014).



realizovaných na principu partnerství, existuje. Podstatný rozdíl je v tom, že se jedná o projekty krátkodobější, jednorázové a řádově v desítkách milionů korun. Několik dotázaných starostů se shodlo v názoru, že problematika velkých PPP projektů v ČR je komplikovaná, neboť pro jejich realizaci prozatím nejsou nastaveny vhodné podmínky a pravidla. Tato skutečnost je složitá také z toho důvodu, že český úředník či politik není schopen uvažovat v dlouhodobějším horizontu, než je 4leté volební období. Zároveň chybí i určitá motivace uskutečnit něco, co by státu ušetřilo peníze, ale zároveň svázalo zodpovědností nadřízené orgány.

### **➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel***

V žádné z těchto obcí jsme se s projekty, využívající partnerství veřejného a soukromého sektoru, nesetkali. Důvod je zřejmý – malé obce nemají dostatek finančních prostředků, aby projekty takového charakteru realizovaly.

Běžná spolupráce a komunikace mezi oběma sektory v těchto obcích samozřejmě existuje. Většinou se jedná o spolupráci v rámci pořádání různých kulturních akcí (např. oslovení vinařů – podnikatelů v případě konání otevřených sklepů, plesů atd.) nebo o spolupráci při řešení možností podpory malého a středního podnikání v obci.

### **➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli***

V případě těchto obcí jsme se s uvedenou problematikou setkali pouze u obce Veselí nad Moravou, kde sice nelze hovořit čistě o projektu typu PPP, ale určitá finanční dohoda mezi podnikatelským subjektem a městskou samosprávou uzavřena byla. Jednalo se o velmi malé akce – výstavba venkovního lanového centra a skateparku, ovšem i taková aktivita naznačuje, že si veřejný sektor stále více uvědomuje výhody, které mu z této spolupráce plynou.

Stejně jako u malých obcí, tak i u těch větších dochází k běžné komunikaci a spolupráci mezi samosprávou a podnikatelskými subjekty. Ta je však intenzivnější a organizovanější. Všechny zkoumané obce pořádají během celého roku v nepravidelných intervalech různá setkání s místními podnikateli (minimálně 1x ročně), ať už formálního či neformálního charakteru. Obce Hodonín, Břeclav a Veselí nad Moravou pak kromě těchto setkání využívají ke kontaktu s podnikatelskou sférou Okresní hospodářskou komoru, která má pobočky ve všech třech zmiňovaných obcích.

Výjimkou není ani spolupráce či partnerství těchto obcí s velkými obchodními společnostmi, které zastavují volné plochy různými hypermarkety. Takový jev jsme vypořezovali zejména u větších měst – Hodonín, Břeclav.

#### 8.4 Definování cílových skupin a uspokojování jejich potřeb

Nalezení hlavních cílových skupin, na které se bude rozvoj primárně zaměřovat, je pro každou obec zcela nezbytné. Jejich definování závisí jak na charakteru teritoria, tak i na vizi jeho rozvoje. Obecně lze cílové skupiny rozdělit na *interní* a *externí*. Mezi interní cílovou skupinu je možné zařadit *občany* a *místní podnikatele*, externí skupinou jsou pak *turisté* a *investoři*.

##### Vyhodnocení výzkumu

Již bylo řečeno, že celá zkoumaná oblast se dlouhodobě potýká s velmi zásadním problémem, kterým je nezaměstnanost. Při srovnání obou okresů, panuje neutěšená situace zejména v okrese Hodonín, v němž představitelé obcí v průběhu výzkumu výrazněji vnímali důsledky s touto skutečností spojené.

##### ➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel*

Od výše uvedeného se v podstatě odvíjí definování cílových skupin, na které se jednotlivé obce primárně zaměřují. U malých obcí je totiž zásadním problémem nedostatek pracovních příležitostí, což v konečném důsledku vede k postupnému odchodu mladých lidí za prací do větších měst a k celkové převaze starší populace. Proto se politika ve všech dotázaných obcích primárně zaměřuje na *občany*, jejichž požadavky se snaží uspokojovat různými dostupnými způsoby, aby zamezily jejich odchodu. Obce Mikulčice, Louka a Tvrdonice tuto cílovou skupinu ještě více specifikují a to na *rodiny s dětmi* a *mladistvé*. Jejich přítomnost v obci podporují např. zajištěním a zasít'ováním pozemků pro výstavbu rodinných domů, vytvářením programů prorodinné politiky či zabezpečením dostatečných aktivit, do kterých by se tato skupina mohla zapojit. Na druhé straně není ani podpora staršího obyvatelstva výjimkou. Kluby seniorů o větším počtu členů velmi dobře fungují v Čejkovicích, Louce a v Mikulčicích. *Místní podnikatelé* jsou druhou interní skupinou, která ovlivňuje zaměstnanost a počet obyvatel v dané obci. Problémem ovšem je, že v obcích prozatím nebyly vytvořeny žádné programy na podporu podnikatelské činnosti a obce tedy neví, jak přesně tuto problematiku řešit. Proto se na ně obce primárně nezaměřují, i když určitá ad hoc spolupráce s nimi existuje, jak jsme již zmínili výše.

V rámci externí cílové skupiny můžeme na první místo jednoznačně zařadit *turisty*. Výzkum totiž u každé obce prokázal poměrně výraznou orientaci na cestovní ruch. Obce si velmi dobře uvědomují, že příliv turistů přispívá ke stabilizaci daného území a přináší prostředky pro jeho další rozvoj. Jelikož je Hodonínsko i Břeclavsko významnou vinařskou oblastí, je řada aktivit spojena právě s vinařskou turistikou (např. otevřené sklepy, košty vín,

vinařské stezky atd.), ale i s návštěvou památek nebo přírody. V případě *investorů* je situace komplikovanější. Obce sice mají vymezeny průmyslové zóny, ale ty jsou pro většího investora malé a také nedostatečně připravené (chybí zavedení technické infrastruktury). Obcím také chybí vyhovující dopravní dostupnost. Proto se na investory jako na cílovou skupinu nezaměřují.

### ➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli*

V této velikostní kategorii obcí jsme v rámci interní cílové skupiny identifikovali kromě *občanů* také *místní podnikatele*. Toto zjištění přičítáme skutečnosti, že větší obce mají daleko více možností, jak problematice vysoké nezaměstnanosti a úbytku obyvatel čelit.

V rámci cílové skupiny *občané* je nutné zdůraznit, že všechny zkoumané obce jsou zapojeny do programu *Rodinné politiky Jihomoravského kraje*, v níž se konceptuálně zaměřují na kvalitu rodinného života. Jak kvalitně je prorodinná politika v jednotlivých obcích rozvíjena, dokládá skutečnost, že město Hodonín již několikrát získalo ocenění v soutěži *Obec přátelská celé rodině* v letech 2008, 2009 a 2012. Jedenkrát bylo oceněno i město Veselí nad Moravou (v roce 2012). Samozřejmě že se obce nezaměřují pouze na tento okruh obyvatel, ale také na podporu dalších skupin občanů, jako jsou mladiství či senioři.

*Místní podnikatelský sektor* a jeho podpora je důležitá ve všech zkoumaných obcích, neboť přináší možnost pracovních míst a celkově přispívá ke zlepšení ekonomické situace. Výjimkou je v tomto případě pouze město Strážnice, kde se dlouhodobě nedaří prohlubovat komunikaci a podporu tohoto sektoru.

Obě interní cílové skupiny – *občané, místní podnikatelé* – a koncepce jejich podpory je zavedena do strategických plánů obcí, které jsou dále rozpracovány do jednotlivých programů rozvoje (Břeclav, Hodonín, Veselí nad Moravou).

Stejně jako malé obce, tak i ty větší jsou výrazně zaměřeny na *turisty* a rozvoj cestovního ruchu, neboť mají velký potenciál, který se úspěšně daří rozvíjet. Jedním z velkých přínosů jsou řeka Morava, od ní odloučený Bat'ův kanál a také řeka Dyje. Řeka Morava se stala spojovacím článkem několika obcí (mezi nimi Hodonín, Strážnice a Veselí nad Moravou), které sdružila pod *DSO Obce pro Bat'ův kanál*. V návaznosti na tento přírodní potenciál si tyto tři obce dokázaly v průběhu několika let vybudovat příjemné zázemí přístavů, které využívají i pro řadu dalších aktivit (např. Slavnosti Vodního království v Hodoníně, Odemykání/Zamykání Bat'ova kanálu a další). Přístavy však daly podnět i pro rozvoj soukromého podnikání v podobě provozování ubytovacích/stravovacích zařízení či půjčoven lodí atd. Nejinak je tomu i v Břeclavi, kde tamní řeka Dyje symbolicky představuje

vstupní bránu Lednicko-Valtického areálu a její přístav je zejména v letních měsících intenzivně využíván. Turistická nabídka se však neomezuje pouze na využívání vodních cest či přírodního potenciálu. Každé z měst je unikátní a dokáže uspokojit širokou poptávku., což dokládá množství různých turistických cílů jako např. hodonínské lázně, ZOO, muzea, strážnický a veselský zámek a jejich přilehlé parky, strážnický skanzen, folklórní slavnosti a mnohé další.

V případě *investorů* jsme v těchto obcích výraznější orientaci na jejich přilákání nezaznamenali. Je to dáno řadou problémů, které neumožňují tuto aktivní politiku provozovat. Prvním z nich je neuspokojivé dopravní řešení, a to zejména v Břeclavi, Strážnici a ve Veselí nad Moravou. Druhým je špatná komunikace s vlastníky pozemků, kteří komplikují jejich odkoupení obcí (Veselí nad Moravou). A třetím je celkový nedostatek nových rozvojových ploch, neboť v rozšiřování stávajících ploch brání obcím množství územních limitů, např. ochranná pásma těžby cihlářských písků a ropy, Natura 2000, záplavová území atd. Jediné co se obcím daří využívat je nabídka brownfieldů (Hodonín, Břeclav), které např. město Hodonín dokázalo přetvořit na rozsáhlou nákupní zónu s obchodními řetězci jako je Lidl, Penny, Albert hypermarket, Uni Hobby a další. Obce se však shodují, že s příchodem ekonomické krize po roce 2008 se zájem investorů rapidně omezil.

### 8.5 Provádění marketingového výzkumu a zjišťování potřeb strany poptávky

Marketingový výzkum neboli průzkum trhu je zaměřen na získání názorů a potřeb cílových skupin. Jeho celkovou realizaci a vyhodnocení provádí specializované instituce, jako jsou např. poradenské firmy, marketingové laboratoře či vysoké školy. Nejčastější metody, které se pro získávání potřebných informací používají, jsou dotazníky, ankety či průzkumy veřejného mínění v případě, že je výzkum zaměřen na občany.

#### Vyhodnocení výzkumu

##### ➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel*

Alespoň jednou proběhl výzkum v podobě dotazníkového šetření ve čtyřech z pěti zkoumaných obcí – ve Starém Poddvorově, Tvrdonicích, Louce a Čejkovicích. V prvních třech případech se jednalo o průzkum mezi obyvateli, který sloužil jako podkladový materiál pro vytvoření SWOT analýzy a stanovení priorit rozvoje pro strategie mikroregionů, pod něhož daná obec spadá (Region Podluží, DSO Mikroregion Hornácko, Vitis). Jelikož je

vyplnění takového dotazníku nepovinné, odpovídá tomu i návratnost, kterou starostové hodnotili velmi negativně. Většinou se pohybovala okolo 10 – 15 %. Je to důsledek stále většího nezájmu občanské veřejnosti se jakýmkoli způsobem podílet na veřejném dění v obci, v níž žijí. Dalším problémem, na němž se starostové shodli, je skutečnost, že dotazníky jsou příliš odborné a pro laickou veřejnost nesnadno pochopitelné. Obce se však snaží potřebné informace k aktuálním problémům získávat i pomocí menších častějších anket, které uveřejňují na svých webových stránkách. Tento způsob využívají ve Starém Poddvorově, Tvrdomicích a Čejkovicích. Ovšem i v tomto případě je zpětná vazba minimální.

### **➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli***

V těchto obcích je situace obdobná. Každá zkoumaná obec má vytvořenou (nebo v současné době vytváří) strategii, v rámci níž provedlo dotazníkové šetření mezi obyvateli. Návratnost se pohybovala okolo 15 – 20 %, i přesto však byly obce s výsledky spokojeny. V současné době se tyto obce, stejně jako obce menší, snaží zapojit občany i do drobnějších občasných elektronických anket, což jsme vypočetli u města Břeclav a Veselí nad Moravou. Také jsme zjistili, že zájem občanů se vyjádřit závisí vždy na projednávaném tématu. Město Hodonín využívá k získávání informací zejména veřejná fóra (stejně také Břeclav), která následně podkládá i anketami. S občanskou participací je město spokojeno, neboť již dlouhodobě realizuje Projekt Zdravé město (viz níže), jež mu pomáhá nejenom ve zlepšení komunikace s občany, ale také v aplikaci nástrojů, které zvyšují zájem občanů o veřejné dění.

## **8.6 Občanská participace a podpora teritoriální identity**

Jedním z charakteristických znaků teritoriálního marketingu je jeho výrazná otevřenost pro angažované občany a zájmová sdružení, která chtějí vyjádřit svůj názor a podílet se na dění v daném území. Participace, ať už probíhá prostřednictvím odborných komisí, pracovních skupin nebo realizačních týmů, představuje nástroj, s jehož pomocí dochází ke zvyšování pocitu identifikace občanů s teritoriem a také k přebírání odpovědnosti za jeho rozvoj.

### Vyhodnocení výzkumu

#### ➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel*

Jak je vidět u předchozí 5. komponenty, je zapojení občanů do obecního dění v současné politické i ekonomické době velkým problémem, který pocítují všechny zkoumané obce. Nejvíce využívaným nástrojem, v rámci něhož může občan aktivně participovat a vyjadřovat své názory, je účast na zasedání místního zastupitelstva. Ovšem zájem je v případě projednávaných běžných problémů minimální, s účastí průměrně kolem 5 – 10 obyvatel. S větším počtem přítomných se starostové setkávají pouze tehdy, když se jedná o tématu, které se občanů přímo týká, např. rekonstrukce určité části obce, oprava vozovky atd. Ale ani za těchto okolností se konstruktivních názorů a připomínek od občanů většinou nedočkájí. Další z nástrojů, umožňující aktivní participaci v těchto obcích je korespondence s vedením obce (email) nebo osobní návštěvy, což občané využívají pouze v nejnnutnějších případech.

Občanská sdružení či zájmové spolky jsou v účasti na obecním dění aktivnější. Jejich přítomnost v dané municipalitě si starostové velmi považují, neboť vědí, že jsou srdcem kulturního, společenského či sportovního života. Proto pokud přichází s tvůrčími nápady nebo je obec sama oslovuje (což je častější varianta), snaží se je vedení obce maximálně podpořit.

Můžeme tedy konstatovat, že i přes skutečnost, že mají obce velmi dobře vyvinutý informační systém pro své občany (místní zpravodaj, rozhlas, webové stránky, vývěsní tabule atd.), nevědí, jak je do veřejného dění více vtáhnout.

#### ➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli*

I větší obce se potýkají s problémem angažovanosti svých občanů, zároveň však mají větší možnosti, jak s touto problematikou bojovat.

Výzkum ukázal, že města Strážnice a Veselí nad Moravou v této oblasti vykazují stejné vlastnosti jako obce menší (viz výše), ale s tím rozdílem, že účast na zasedání zastupitelstva je početnější (průměrně okolo 15 – 20 obyvatel, záleží na projednávaném tématu) a že svým občanům umožňují angažování v jednotlivých komisích (stejně jako Hodonín a Břeclav). Ty jsou poradními a iniciativními orgány rady obce, díky nimž může daná municipalita získávat i podněty pro svůj další rozvoj.

Města Hodonín a Břeclav mají k dispozici jiné podpůrné nástroje a metody, které pomáhají občanskou veřejnost více angažovat a vtáhnout ji do místního dění. Obě města jsou totiž součástí *Národní sítě Zdravých měst ČR*, Hodonín od roku 1998 a Břeclav získala

členství v roce 2011. Svou účastí v této Síti se města zavázala k aktivnímu naplňování požadavků projektu *Zdravé město*, který otevírá prostor pro posilování aktivity a zájmu obyvatel. „Zdravá města“ jsou zároveň realizátory principů *Místní agendy 21*, která systematicky podporuje kvalitu veřejné správy a strategického plánování za aktivní účasti veřejnosti (Agenda 21, (2012)). Obě města se ale snaží zapojovat veřejnost i nad rámec projektu *Zdravé město*. Například Břeclav uskutečňuje pravidelná čtvrtletní setkávání s občany v jednotlivých městských částech, Hodonín pak různá diskuzní fóra at' už k menším rozvojovým projektům nebo k celkové problematice rozvoje města.

### 8.7 „Učení se“ institucí při rozvoji teritoria

Jedním z hlavních úkolů institucí v rámci teritoriálního marketingu je podpora tvorby územního inovačního systému pomocí transferu know – how a nejlepších zkušeností z oblastí, které vykazují pozitivní výsledky. Jedním z možných nástrojů, jak toho docílit, jsou např. partnerství měst nebo členství obcí v zajímavých organizacích, které fungují na principu výměny zkušeností a vzájemného učení se.

#### Vyhodnocení výzkumu

##### ➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel*

Formu budování partnerských měst, tak jak ji známe u obcí větších, jsme nenalezli ani v jedné zkoumané municipalitě. Bylo ale zjištěno, že obce jsou nakloněny ke členství v různých zahraničních iniciativách, které jsou zaměřeny na rozvíjení konkrétních témat. Příkladem dobré praxe je obec Starý Poddvorov. Ten je od roku 2005 členem (jako jediným v ČR) *Evropské Charty venkovských obcí*, která je založena na komunikaci a výměně informací mezi dospělými a mladými lidmi s cílem podpořit evropský integrační proces. Proto je jejími členy pouze 28 municipalit (dle počtu členských států EU), jejichž zástupci a pověřené osoby se scházejí minimálně 1x ročně (v roce 2009 ve Starém Poddvorově). Starostka obce zdůraznila, že na každé 2 – 3 roky je vypsáno téma, na které jsou vždy zaměřena setkání a aktivity v dané hostitelské municipalitě. Také zdůraznila, že členství kvituje, neboť jim umožňuje nejenom získávat mnoho dobrých podnětů pro další rozvoj, ale taky zapojovat mladistvé.

Další podobný příklad můžeme hledat i v obci Nová Lhota<sup>21</sup>, která je od roku 2010 členem iniciativy *Evropské aliance půdy (ELSA)*. Stala se tak první českou obcí, jež se k zásadám tohoto spolku přihlásila. V současnosti plní také funkci koordinačního centra pro další členy v ČR. Myšlenkou Evropské aliance půdy je aktivní zapojení do smysluplného využívání půdy, s čímž souvisí i realizace různých projektů zaměřených na protipovodňová opatření, odpadové hospodářství atd. V rámci tohoto členství je realizován projekt orientovaný na vytvoření sítě ochrany půdy v Podunajském regionu, z něhož se Nové Lhotě podařilo financovat studii odtokových poměrů, kterou využijí na výstavbu zadržovacích nádrží pro zasněžování místní sjezdovky. Při vytváření této studie obec využila i odborné poradenství, jež jí ELSA nabízí. Členové mají také možnost se účastnit mezinárodních konferencí, kde dochází k nejintenzivnější výměně zkušeností.

### ➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

Proces „učení se“ je v této velikostní kategorii obcí naplňován většinou formou budování sítě partnerských měst a to převážně s městy zahraničními. Takováto partnerství vedou zejména ke kulturní spolupráci, v rámci níž se zástupci obcí pravidelně navštěvují.

Smlouvu o spolupráci s partnerskými městy mají podepsaná města

- Hodonín (*Zistersdorf, Cattolica, Stolberg/Harz, Holíč, Trebišov, Jaslo*),
- Břeclav (*Andrychów, Brezová pod Bradlom, Trnava, Šentjernej, Zwentendorf, Priverno, Lysá nad Labem, Nový Bor*),
- a Veselí nad Moravou (*Crespellano, Žnin, Malacky*).

## 8.8 Maximální pluralita participujících aktérů a harmonizace jejich zájmů a aktivit

Další důležitou komponentou komplexního teritoriálního marketingu je maximální četnost aktérů rozvoje a vytvoření komunikačně – kooperační sítě mezi nimi (tzv. *networking* – viz výše), která by měla umožnit a urychlit společný postup a rozhodování. Pod pojem *aktéři rozvoje* zahrnujeme veřejnou správu, občanská sdružení, místní podnikatele, politiky, média, vzdělávací instituce atd. Všichni tyto jmenování se pak zapojují do rozvoje daného území na základě společného zájmu vyjádřeného vizí rozvoje teritoria.

---

<sup>21</sup> Primárně jsme do této obce přijeli za účelem získání informací k činnosti DSO Mikroregionu Horňácko, ale starosta nás podrobně seznámil i s činností samotné obce.



### Vyhodnocení výzkumu

#### ➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel*

Do aktivit spojených s rozvojem daného území obcí se nejvíce zapojuje veřejná správa, která je ve většině případů i koordinátorem a iniciátorem těchto aktivit, dále občanská sdružení a v menší míře také místní podnikatelé. Podmínka určité plurality tedy splněna je. Problémem je však provázání těchto aktérů a následné vytvoření sítě jejich vzájemné kooperace. Domníváme se, že otázka vytváření takovýchto sítí zůstane i nadále nevyřešena, neboť obce nemají vytvořen (ani neplánují vytvořit) koncept (např. strategický plán rozvoje), který by aktivity aktérů vzájemně koordinoval a přispíval by tak k postupnému zlepšování spolupráce mezi nimi.

#### ➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli*

O trochu lepší situaci spojenou s naplňováním této komponenty je možné pozorovat v rámci těchto obcí, kde jsme identifikovali prakticky stejné aktéry jako v předchozí velikostní kategorii – veřejná správa, občanská sdružení a místní podnikatelé. Bylo zjištěno, že zástupce těchto aktérů obce zapojily do procesu tvorby strategického plánu, kdy v rámci pracovních skupin mohli vyjadřovat své názory a podílet se na definování vize rozvoje daného území. Ovšem jejich následná spolupráce a koordinace společných aktivit chybí. Dá se říct, že stejně jako v malých obcích komunikuje veřejná správa s jednotlivými aktéry odděleně, čímž zabraňuje jakémukoli vytváření společné komunikační sítě.

### 8.9 Governance

Pojem *governance* se do centra zájmu dostal zhruba v posledních dvou dekadách a to ve významu přechodu v oblasti řízení územního rozvoje od *government* přes *new public management* až ke *governance*. Termín *government* označuje dominantní pozici státní moci, která rozhoduje byrokratickými procedurami. Ostrá kritika tohoto tradičního ale velmi zatěžujícího modelu byla impulzem k jeho modifikaci prostřednictvím zavádění zkušeností z managementu privátního sektoru do oblasti veřejné správy. Zrodil se tedy nový styl řízení veřejného sektoru - *new public management*, který se stal flexibilnějším, kladl důraz na efektivní personální politiku a dbal na změnu chování svých institucí ve smyslu uplatňování požadavku „služby zákazníkům“. *Governance* je prozatím posledním stádiem vývoje veřejného sektoru, který se zaměřuje na vytváření komplexních a vzájemně se doplňujících vztahů mezi aktéry, jež se zároveň snaží vtáhnout do politického rozhodovacího systému. Zdůrazňuje principy partnerství, participace a kooperace (Rumpel 2011, s. 35).

### Vyhodnocení výzkumu

#### ➤ *Obce do 5 tisíc obyvatel*

S prvky *nového stylu řízení veřejného sektoru* jsme se setkali ve všech zkoumaných obcích. Každá z nich si totiž uvědomuje, že bez efektivnějšího a flexibilnějšího výkonu státní správy by jen stěží mohla realizovat aktivity, které přispívají k jejímu dalšímu rozvoji. I přesto však stále existují složité procesy, které jednotlivé municipality zatěžují. Jejich zjednodušení ovšem nejsou schopny samy ovlivnit. Výzkum také prokázal, že obce kladou stále větší důraz na vnímání svých občanů jako „klientů“, kteří využívají služeb příslušného obecního úřadu. Proto se pro své zaměstnance snaží zajišťovat školení, zaměřující se na zlepšení komunikace se zákazníky (např. v Čejkovicích, Tvrdonicích). Dále také dohlíží na pravidelné vzdělávání pracovníků v rámci požadavků na výkon státní správy.

I přesto že je pro tyto municipality důležitá také otázka participace jednotlivých aktérů a budování vzájemných vztahů mezi nimi (tzn. naplňování principů *governance*), je stále nevyřešeným problémem jejich nízká míra celkové angažovanosti ve veřejném dění. Prvky *governance* tedy nebyly v žádném ze studovaných případů vědomě aplikovány.

#### ➤ *Obce s více než 5 tisíci obyvateli*

I v těchto municipalitách se velmi dobře daří naplňovat podstatu *nového stylu řízení veřejného sektoru*. K tomu využívají mnoho nástrojů, o čemž nás přesvědčily města Hodonín, Břeclav a Veselí nad Moravou. Těm se totiž podařilo zapojit do realizace konkrétních projektů (v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost), které mají prostřednictvím zavádění kvalitních nástrojů profesního rozvoje zaměstnanců zefektivňovat činnost úřadu a zkvalitnit služby poskytované občanům.

Co se týče naplňování principů *governance*, je situace v těchto obcích lepší (ve srovnání s druhou kategorií), ale stále ne ideální. Ve dvou municipalitách (Hodonín a Břeclav) se sice podařilo do politického rozhodovacího systému výrazněji zapojit i občany, ale stále zde i v dalších obcích chybí jejich provázanost s aktéry dalšími. Celkově můžeme tedy konstatovat, že jistý tendenční posun veřejného sektoru směrem k tomuto novému trendu *governance* v obcích nastartován byl, ale bude trvat ještě velmi dlouho, než jeho aplikování přinese kýžené výsledky.

## 9 KVANTIFIKOVÁNÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

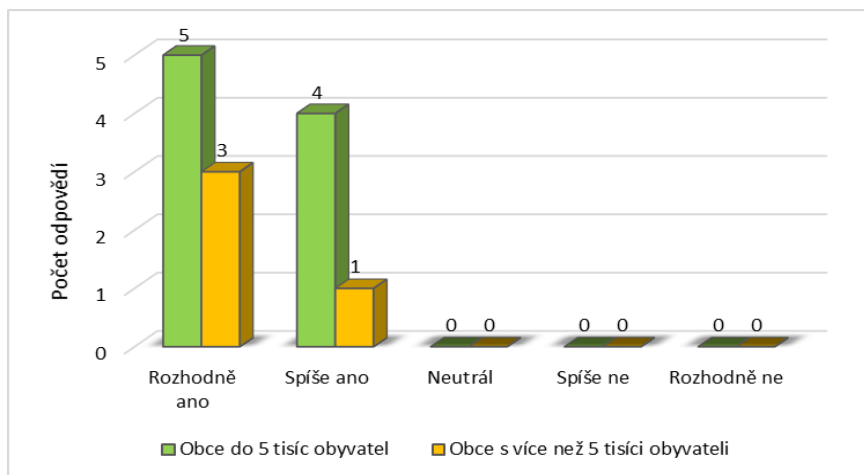
Pro provedení kvantitativního výzkumu jsme se rozhodli dodatečně, s jistým časovým odstupem za výzkumem předchozím. Za jeho velké pozitivum pokládáme nejenom to, že výsledky budou sloužit jako významný (ověřovací) doplněk k již získaným informacím, ale také nám umožní vytvořit takové výstupy, které budeme moci znázornit graficky a přispějeme tak k jejich vizuální přehlednosti. Metodický postup výběru obcí jsme popsali již v počáteční kapitole (viz Kapitola 1 – Cíle práce a zvolená metodika), je ale nutné připomenout, že vyhodnocení probíhalo opět ve dvou velikostních kategoriích:

- **obce do 5 tisíc obyvatel** (5 + 4 nově přizvané obce),
- **obce s více než 5 tisíci obyvateli** (4 obce).

Následující text bude tvořen vždy konkrétní otázkou, grafickým znázorněním odpovědi a jejím stručným komentářem, jež bude obsahovat i jména obcí, které se s danou odpovědí ztotožnily. Celkovou podobu dotazníkového šetření je pak možné nalézt v přílohách této práce (viz Příloha č. 2).

### 1. Je důležitá úspěšnost obce ve stále silnější konkurenci ostatních obcí?

Při vyhodnocení této otázky jsme se ani v jedné velikostní kategorii nesetkali se zápornou či neutrální odpovědí, což není překvapující, neboť každá obec konkurenční tlak vnímá a každá v něm chce také uspět (viz Obr. 4).



Obr. 4: Důležitost úspěšnosti obcí v sílící konkurenci ostatních obcí

*Zdroj: dotazníkové šetření (únor – březen 2014)*

➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

Pro 5 respondentů je úspěšnost obce rozhodně důležitá, konkrétně pro Mutěnice, Čejkovice, Tvrdonice, Bzenec a Novou Lhotu. Zbylí 4 respondenti (Hovorany, Louka, Mikulčice, Starý Poddvorov) ji považují za spíše důležitou.

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

I v tomto případě velmi výrazně převažuje názor, že je v konkurenčním boji úspěšnost obce rozhodně důležitá. Takto ji vnímají zástupci 3 obcí (Strážnice, Hodonín, Veselí nad Moravou). Pro Břeclav je tato úspěšnost spíše důležitá.

2. *Je důležité chápat občany, turisty, podnikatele a jiné „uživatelé“ obce jako zákazníky?*

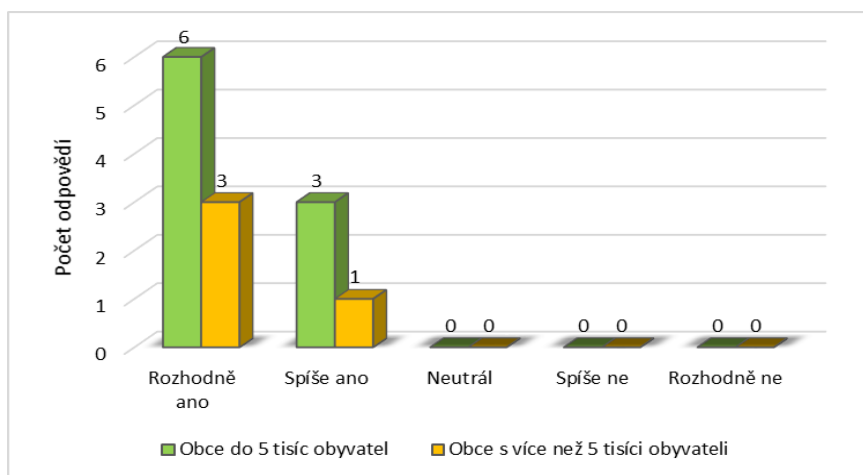
Ani na tuto otázku nás odpovědi nepřekvapily, jelikož jsme o této problematice hovořili s představiteli obcí osobně. Jak tedy vypadají výsledky v kvantitativním provedení, můžeme vidět v následujícím obrázku (viz Obr. 5).

➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

Vnímat občany a jiné „uživatelé“ měst jako zákazníky, je rozhodně důležité pro 6 respondentů – Louka, Starý Poddvorov, Tvrdonice, Mutěnice, Hovorany, Bzenec. Ostatní této otázce přisuzují nižší úroveň důležitosti (Čejkovice, Nová Lhota, Mikulčice).

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

Rozhodně důležité je vnímat občany jako zákazníky pro 3 obce – Hodonín, Břeclav, Veselí nad Moravou. Strážnice jako jediná tento názor nesdílí.



Obr. 5: Vnímání občanů a jiných „uživatelů“ obce jako zákazníků

*Zdroj: dotazníkové šetření (únor – březen 2014)*

3. *Je důležité zavádět do oblasti poskytování služeb veřejného charakteru konkurenční prostředí?*

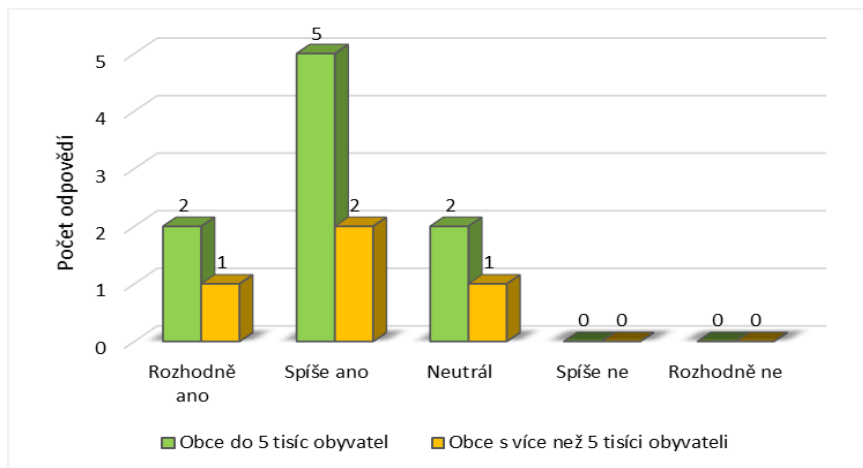
Poslední otázka, v níž hodnotíme důležitost, se ve struktuře odpovědí již více rozvrstvila, ale stále nezaznamenáváme negativní odpovědi. Lze spíše vidět, že pro obce není zavedení konkurenčního prostředí do služeb veřejné povahy tak důležité (viz Obr. 6)

➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

Za spíše důležitou tuto problematiku považuje 5 obcí – Čejkovice, Tvrdonice, Bzenec, Starý Poddvorov a Mikulčice. Naopak rozhodně důležitá je pro Hovorany a Mutěnice. S neutrálním názorem se ztotožnily obce Nová Lhota a Louka.

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

Mít zavedeno konkurenční prostředí ve službách veřejného charakteru je velmi důležité pouze pro Hodonín. Obce Břeclav a Veselí nad Moravou této otázce přisuzují nižší úroveň důležitosti a Strážnice se staví do neutrální pozice.



Obr. 6: Zavádění konkurenčního prostředí do služeb veřejné povahy

*Zdroj: dotazníkové šetření (únor – březen 2014)*

4. *Kdo inicioval zavedení marketingových aktivit do řízení rozvoje obce?*

Touto otázkou, v níž mohli respondenti zvolit jednu nebo více odpovědí, se přesouváme již do konkrétních témat. Z grafu (viz Obr. 7) lze jednoznačně vyčíst, jak důležitou roli v zavedení marketingových aktivit hrají právě samosprávné orgány obce.

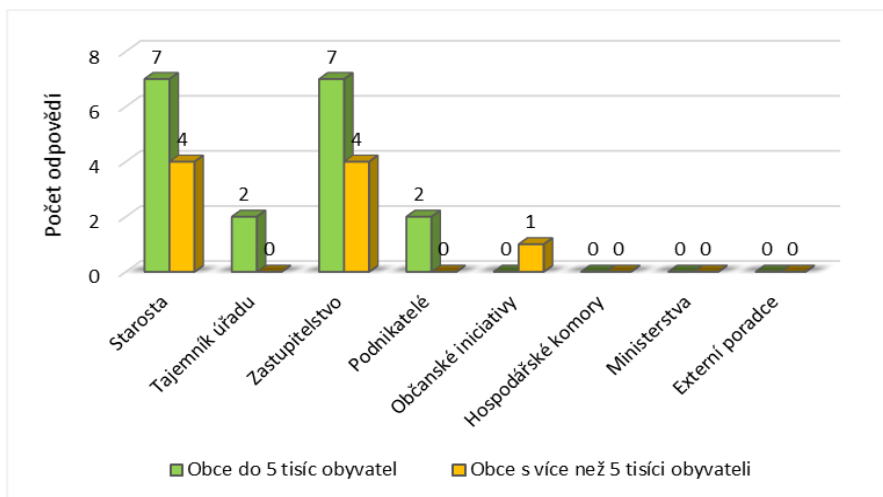
➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

Celkem 5 respondentů uvedlo, že iniciátorem byl v jejich obci starosta společně se zastupitelstvem (Nová Lhota, Tvrdonice, Hovorany, Bzenec, Louka). Ve 2 obcích byl pak iniciátorem pouze starosta (Čejkovice, Starý Poddvorov) a samotné zastupitelstvo iniciovalo

tyto aktivity v Mikulčicích a Mutěnicích. Iničiátory byli kromě uvedených také tajemník úřadu (Tvrdonice, Bzenec) a dokonce i podnikatelé (Hovorany, Nová Lhota).

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

V této kategorii byl u všech respondentů uveden jako iničiátor vždy starosta společně se zastupitelstvem. Pouze Strážnice k těmto iničiátorům přidala i občanská sdružení.



Obr. 7: Iničiátor zavedení marketingových aktivit do rozvoje obce

*Zdroj: dotazníkové šetření (únor - březen 2014)*

5. *Které subjekty se podílejí na realizaci marketingových aktivit obce?*

Respondenti mohli v rámci této otázky opět zvolit jednu nebo více odpovědí. Výsledky nás jednoznačně přesvědčují o tom, že iniciace i realizace marketingových aktivit stále velkou měrou spočívají na samosprávných orgánech obce, ať už na úřadu jako celku (většinou v malých obcích) nebo na speciálních odborech úřadu (viz Obr. 8).

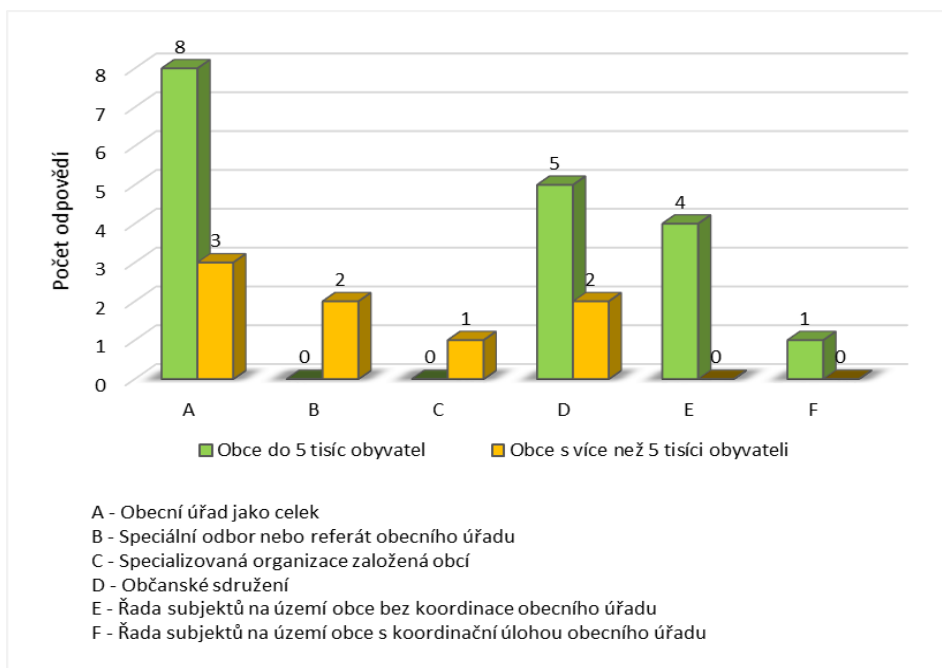
➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

Nejvíce respondentů (8) uvedlo, že realizátorem marketingových aktivit je obecní úřad jako celek (všechny dotázané obce kromě Starého Poddvorova). Pro 5 dotázaných mají velký význam i občanská sdružení (Mutěnice, Tvrdonice, Bzenec, Mikulčice, Louka) a v dalších 4 obcích se na realizaci podílí i subjekty bez koordinace obecního úřadu (Mutěnice, Čejkovice, Nová Lhota, Mikulčice). Pouze pro Starý Poddvorov jsou důležité také subjekty s koordinační úlohou obecního úřadu.

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

I v tomto případě je nejčastějším realizátorem marketingových aktivit obecní úřad jako celek, a to u 3 obcí. Konkrétně u Hodonína, Strážnice a Veselí nad Moravou. Podle Hodonína a Břeclavi je realizátorem také speciální odbor obecního úřadu, za který můžeme

považovat odbor rozvoje města nebo oddělení vnějších vztahů. Stejně tak jsou důležitá i občanská sdružení, jak uvedli 2 respondenti (Strážnice, Veselí nad Moravou). Ve Strážnici se na realizaci takovýchto aktivit podílí i specializované organizace, u kterých je zřizovatelem obec.



Obr. 8: Subjekty podílející se na realizaci marketingových aktivit obce

*Zdroj: dotazníkové šetření (únor - březen 2014)*

6. *Na které cílové skupiny se zaměřujete ve Vaší obci?*

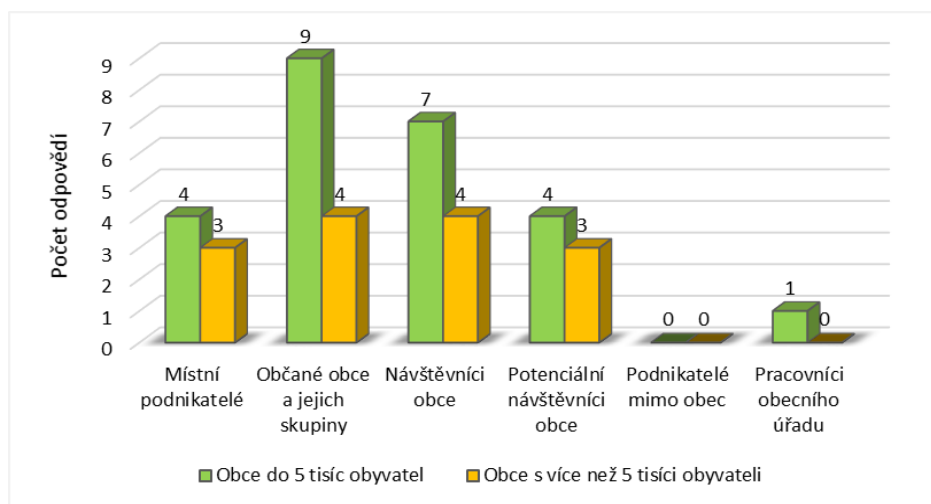
Odpovědi na tuto otázku jsou pro nás důležité, neboť představují kvantitativní důkaz pro výsledky výzkumu uvedené ve 4. komponentě komplexního teritoriálního marketingu. I podle těchto výsledků můžeme tedy jednoznačně tvrdit, že pro všechny zkoumané obce jsou nejdůležitějšími cílovými skupinami právě občané a návštěvníci (turisté) obce (viz Obr. 9).

➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

Všech 9 respondentů uvedlo, že velmi důležitou cílovou skupinou jsou pro ně občané obce a jejich skupiny. Pro 7 z nich jsou významnou skupinou i návštěvníci obce (Mutěnice, Čejkovice, Tvrdonice, Hovorany, Bzenec, Nová Lhota, Mikulčice) a na potenciální návštěvníky se zaměřují ve 4 obcích – v Čejkovicích, Hovoranech, Nové Lhotě, a v Mikulčicích. Místní podnikatelé představují cílovou skupinu pro 4 respondenty – Tvrdonice, Mutěnice, Hovorany, Nová Lhota.

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

Všichni respondenti shodně odpověděli, že významnou cílovou skupinou, na kterou se zaměřují, jsou jak občané, tak i návštěvníci obce. Tři z nich se pak zaměřují na místní podnikatele (Hodonín, Břeclav, Veselí nad Moravou) a také na potenciální návštěvníky obce (Hodonín, Břeclav, Strážnice).



Obr. 9: Cílové skupiny

Zdroj: dotazníkové šetření (únor - březen 2014)

## 7. Které z následujících možností umožňují obci komunikovat s veřejností?

V této otázce mohli dotazovaní opět vybrat buď jednu nebo více odpovědí, jejichž strukturu můžeme vidět v níže uvedeném grafu (viz Obr. 10).

➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

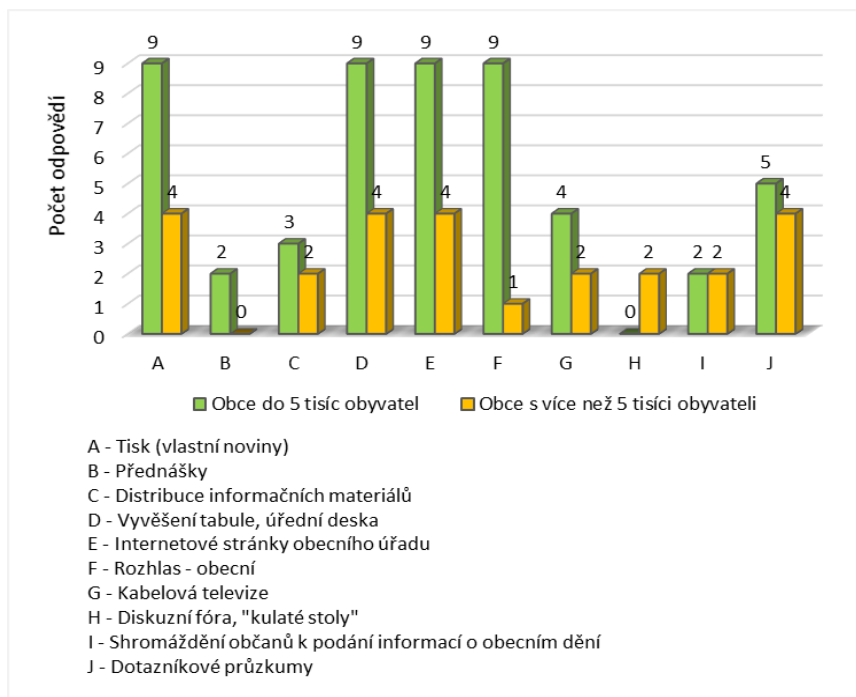
Z nabízených možností využívají obce všechny, kromě diskuzních fór. Tisk (většinou vlastní zpravodaj), úřední deska, webové stránky úřadu a rozhlas jsou komunikační prostředky, které využívá každá dotázaná obec. Pomocí dotazníkových průzkumů komunikuje s občany 5 obcí, konkrétně Starý Poddvorov, Tvrdonice, Čejkovice, Nová Lhota a Hovorany. Informace se k občanům dostávají i přes kabelovou televizi, kterou mají zavedenou v Mutěnicích, Tvrdonicích, Hovoranech a Bzenci. Distribuci informačních materiálů využívají ve 3 obcích – Čejkovice, Louka, Hovorany. Obec Louka a Nová Lhota komunikují s občany pomocí přednášek. Shromáždění občanů k podání informací používají v Hovoranech a Louce.

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

Pro všechny obce je důležitým komunikačním nástrojem tisk (vlastní zpravodaj), úřední deska, webové stránky úřadu a dotazníkové průzkumy. Distribuci informačních



materiálů a shromáždění občanů k podání informací využívá pouze Strážnice a Veselí nad Moravou. Naopak pouze v Hodoníně a Břeclavi se konají diskuzní fóra. Informace mohou občané získat i prostřednictvím kabelové televize, kterou mají zřízenou v Hodoníně a ve Veselí nad Moravou. Strážnice jako jediná z respondentů využívá k podání informací také rozhlas.



Obr. 10: Možnosti komunikace obce s veřejností

*Zdroj: dotazníkové šetření (únor - březen 2014)*

8. *Které z uvedených důvodů znemožňují realizaci marketingu ve Vaší obci?*

Důvodů, proč dostatečně dobře nelze realizovat marketing ve veřejné správě, je několik. Podle našeho výzkumu je zásadním problémem nejenom malá angažovanost občanů a místních podnikatelů, ale také nedostatek finančních zdrojů, zejména u malých obcí (viz Obr. 11).

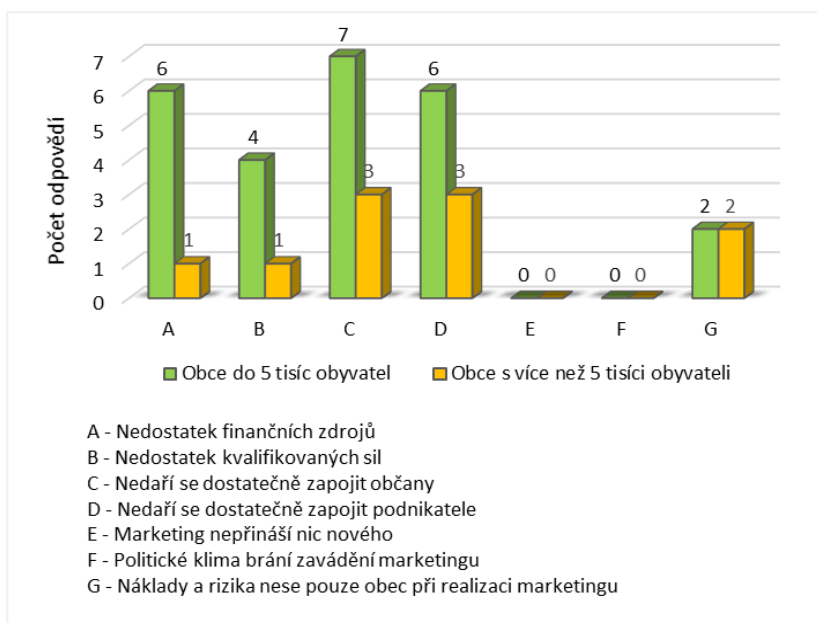
➤ **Obce do 5 tisíc obyvatel**

V této velikostní kategorii je nejčastějším důvodem, který znemožňuje realizaci marketingových aktivit, nedostatečné zapojení občanů. S tímto problémem se potýká 7 respondentů zastupující obce Mutěnice, Čejkovice, Tvrdonice, Hovorany, Bzenec, Novou Lhotu a Mikulčice. Na nedostatek finančních zdrojů poukazuje 6 obcí - Nová Lhota, Tvrdonice, Hovorany, Bzenec, Starý Poddvorov a Louka. Stejný počet respondentů se vyjádřil i v případě nedostatečného zapojení podnikatelů – Mutěnice, Čejkovice, Mikulčice,

Hovorany, Louka, Starý Poddvorov. Obce také nemají dostatek kvalifikovaných sil, které by se marketingovým aktivitám věnovaly, což potvrdili 4 respondenti reprezentující obce Mutěnice, Čejkovice, Starý Poddvorov, Novou Lhotu. Hovorany a Čejkovice zdůrazňují i skutečnost, že při realizaci marketingu nese zodpovědnost za náklady a rizika pouze obec.

➤ **Obce s více než 5 tisíci obyvateli**

Problém s nedostatečným zapojením občanů a podnikatelů vnímají 3 obce – všechny kromě Hodonína. Veselí nad Moravou a Hodonín následně uvádí důvody v podobě nedostatku finančních prostředků a kvalifikovaných sil. Skutečnost, že náklady a rizika spojená s realizací marketingu nese pouze obec, vnímají jako problém 2 respondenti – Břeclav, Veselí nad Moravou.



Obr. 11: Důvody znemožňující realizaci marketingu v obci

*Zdroj: dotazníkové šetření (únor - březen 2014)*

Podle předložených výsledků je možné konstatovat, že se v několika bodech podařilo velmi efektivně podchytit informace získané z jednotlivých řízených rozhovorů. Své opodstatnění mělo také rozšíření vzorku respondentů, díky kterým se tak výsledky staly adekvátnějšími a navíc také potvrdily, že marketingové smýšlení se projevuje i v těchto dodatečně přizvaných obcích.

---

## 10 VYBRANÍ AKTÉŘI OVLIVŇUJÍCÍ ROZVOJ VE ZVOLENÝCH OBCÍCH

Poslední část našeho výzkumu jsme zaměřili na aktéry, kteří jakýmkoli způsobem ovlivňují rozvoj daných obcí. Abychom byli schopni jednotlivé aktéry identifikovat, museli jsme podrobit analýze všechny získané informace z řízených rozhovorů se zástupci obcí a naaplikovat je na Rumpelovo (2002) rozdělení, z něhož jsme vycházeli (viz Tab. 6, Kapitola 6 – Regionální politika České republiky) a které se nám podařilo více konkretizovat. Výsledky byly opět zpracovány do dvou velikostních kategorií obcí (viz Obr. 12, Obr. 13).

Následující odstavce budou věnovány popisu vztahů, které aktéři, klasifikovaní do tří měřítkových úrovní (*lokální, regionální, státní a mezinárodní*), vůči obcím vykazují.

### 10.1 Obce do 5 tisíc obyvatel

#### 10.1.1 Lokální aktéři

V této úrovni bylo identifikováno celkem 7 subjektů. Jak lze vidět na obrázku (viz Obr. 12), mají vůči obcím odlišné vztahy, které jsme určili následovně.

##### ***Interní aktéři pro rozvoj obce***

*Samosprávné orgány obce, občané, zájmové organizace (občanská sdružení) a místní podnikatelé* jsou interními aktéry, kteří pro každou obec a její rozvoj představují základní stavební jednotky, bez nichž by obec nebyla životaschopná. Jelikož jsme se rozbohem jejich vzájemných vztahů zabývali v rámci jednotlivých komponent komplexního teritoriálního marketingu, dále se jim věnovat nebudeme.

##### ***Externí aktéři pro rozvoj obce***

Do této kategorie byly zahrnuty *obce III. stupně* (neboli SO ORP) a *Místní akční skupina*.

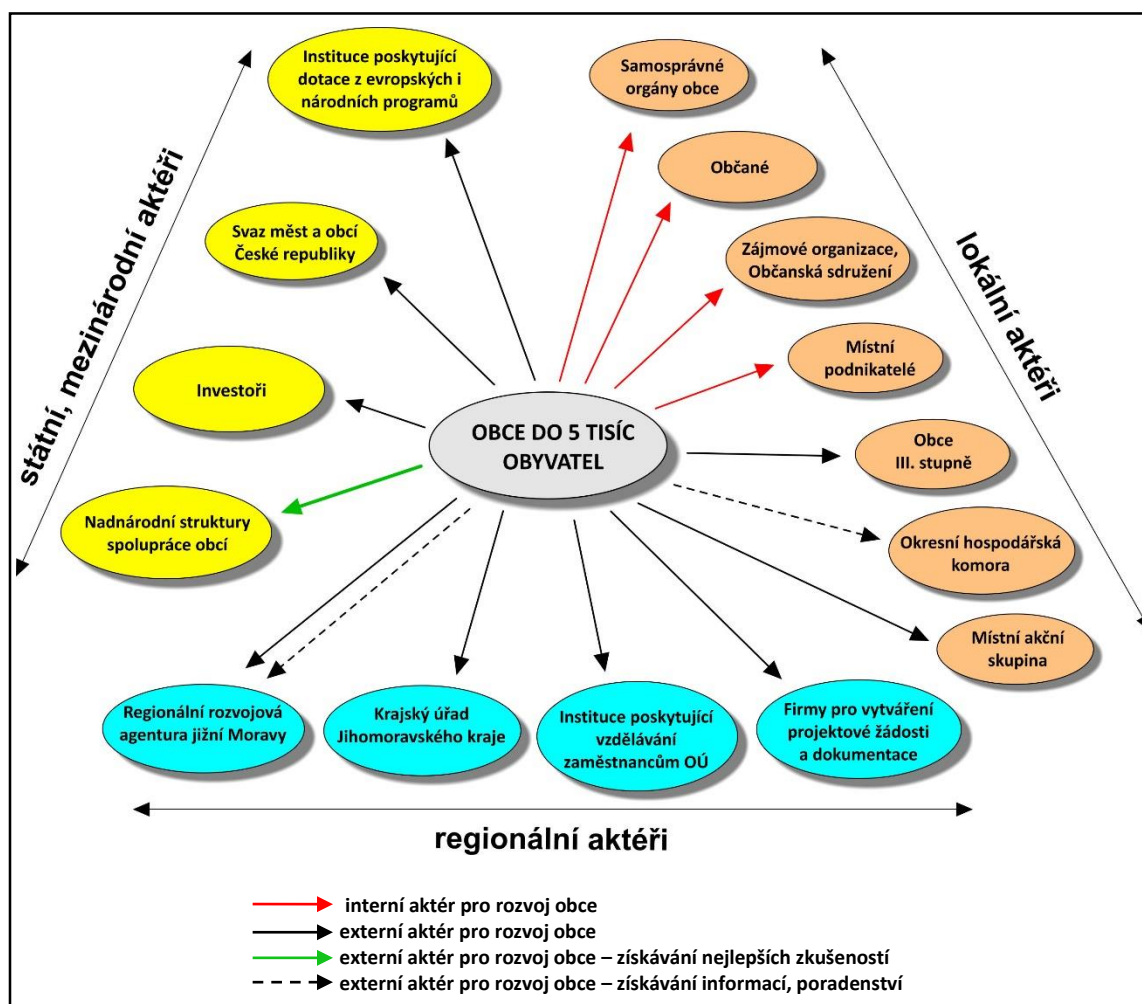
Žádná ze zkoumaných obcí není správním obvodem pověřeného obecního úřadu (SO POÚ) ani správním obvodem ORP. Všechny spadají buď do SO ORP Hodonín, Břeclav nebo Veselí nad Moravou, který je zároveň i jejich obcí s pověřeným obecním úřadem (s výjimkou obce Louka – POÚ Velká nad Veličkou). Proto pro ně tyto obce III. stupně představují důležitá centra výkonu státní správy, s nimiž jsou ve velmi častém kontaktu.

## 10. Vybraní aktéři ovlivňující rozvoj ve zvolených obcích

Již jsme se zmínili, že *Místní akční skupiny* jsou v současnosti jedny z nejdůležitějších regionálních institucí založené na principech komunitně vedeného místního rozvoje a na budování místního partnerství. Každá obec je součástí vždy jedné MAS (MAS Dolní Morava nebo MAS Hornácko a Ostrožsko), v rámci níž participuje na rozvoji venkova a zemědělství, získává finanční prostředky pro své aktivity, a tím pádem naplňuje základní principy metody LEADER.

### *Externí aktéři pro rozvoj obce – získávání informací, poradenství*

Vztah s *Okresní hospodářskou komorou Hodonín* (OHK) jsme u těchto obcí omezili pouze na podobu získávání informací, neboť každá obec, s výjimkou Tvrdonic, pro své zaměstnance využívá nabídku školení, které OHK poskytuje.



Obr. 12: Vybraní aktéři ovlivňující rozvoj ve zvolených obcích do 5 tisíc obyvatel

*Zdroj: řízené rozhovory (leden - únor 2014)*

### 10.1.2 Regionální aktéři

Mezi aktéry na regionální úrovni jsme zařadili celkem 4 instituce, které jsou pro rozvoj obce také velmi důležité. Všechny jsou vůči obcím *externími aktéry*.

Současná dotační politika, zejména ta evropská, vyžaduje vysoké nároky na dokonalou znalost každého operačního programu a všech náležitostí, které jsou potřebné k získání finanční podpory. Jelikož obce většinou nedisponují dostatkem kvalifikovaných sil, jež by byly schopny se postarat o celý průběh projektu (od podání žádosti, přes realizaci, až k celkovému hodnocení implementace a udržitelnosti projektu), přenechávají jeho celkovou administraci *externím firmám*. Zjistili jsme, že u obcí Tvrdonice, Starý Poddvorov a Mikulčice je využívání takovýchto služeb pravidelné. Naopak obce Čejkovice a Louka se snaží těmto možnostem vyhýbat a šetřit tak obecní rozpočet. Představitelé obcí také zdůraznili skutečnost, že pokud se jedná o projekty, o jejichž financování žádají z národních programů, nejsou náležitosti a pravidla tak složitá, aby si je obec nezvládla administrovat sama.

Aby byl každý zaměstnanec obecního úřadu jeho přínosem a dokázal uspokojovat potřeby občanů, tedy zákazníků, musí neustále využívat *vzdělávacích programů*. Obce k tomu využívají řadu institucí, ať už klasické instituce veřejné správy (krajské úřady, úřady obcí s rozšířenou působností) nebo instituce speciálně k tomuto účelu založené (např. Institut pro veřejnou správu Praha, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR). Ale také již zmíněnou Okresní hospodářskou komoru.

Spolupráce (vztah) *Krajského úřadu Jihomoravského kraje* s obcemi probíhá většinou v rovině řešení dílčích záležitostí, které vyžadují jeho kompetentní stanovisko. Krajské odbory vnímají obce také jako určité poradní orgány, které mohou kdykoli využít k získání potřebných informací. Krajský úřad je zároveň institucí, jež obcím poskytuje menší finanční dotace v různých oblastech (životní prostředí, kultura, rozvoj venkova a další).

*Regionální rozvojová agentura jižní Moravy* (dále jen RRA JM) je poslední z identifikovaných regionálních aktérů, kteří přispívají k rozvoji obcí. Ty využívají jejich služeb zejména v případě předkládání žádosti o dotaci v rámci Fondu Mikroprojektů při realizaci přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko. Výjimkou však není ani využívání

konzultační činnosti či služeb projektových manažerů k vypracování projektů vztahujících se k jiným operačním programům.

### 10.1.3 Státní, mezinárodní aktéři

#### *Externí aktéři pro rozvoj obce – získávání nejlepších zkušeností*

Těmito aktéry máme na mysli *organizace*, do nichž obce dobrovolně přistupují a využívají všech možností, které jim takové spojení nabízí. Příklady dobré praxe byly zmíněny již v 7. komponentě komplexního teritoriálního marketingu (v případě obcí Starý Poddvorov a Nová Lhota). Na základě jejich popisu je možné zhodnotit, jak velký přínos zejména pro malé obce tyto struktury mají.

#### *Externí aktéři pro rozvoj obce*

Aktivní politiku přilákání *investorů* obce sice neprovozují, ale pokud se již investor v katastru dané obce nachází, je velkou zárukou zlepšení ekonomické situace obce a jejího následného rozvoje (např. Čejkovice, Tvrdonice, Mikulčice).

Členem *Svazu měst a obcí ČR* není každá obec, ale pokud se jí stane (Čejkovice, Starý Poddvorov, Tvrdonice), může ve svůj prospěch využívat množství výhod, které jí z členství plynou (např. právní poradenství, připomínkování legislativních návrhů ovlivňující činnost obcí atd.).

Posledním identifikovaným subjektem jsou *instituce poskytující dotace z evropských i národních programů*. Jelikož bylo výzkumem zjištěno, že je problematika získávání dotací v obou velikostních kategoriích obcí velmi podobná, budou nejdůležitější informace podány zde a v další podkapitole (ve skupině obcí s více než 5 tisíci obyvateli) se jí už nebudeme více věnovat.

Tyto instituce představují v dnešní době jedny z nejdůležitějších aktérů, díky nimž mohou obce čerpat finanční podporu pro svůj další rozvoj. Každá obec, v níž byl výzkum proveden, této možnosti využívá a pro každou z nich je získání jakéhokoliv příspěvku klíčové. Protože, i když se v roce 2008 s novelou zákona o rozpočtovém určení daní<sup>22</sup> finanční situace obcí zlepšila, starostové stále pociťují jejich nedostatek. Zároveň ale

---

<sup>22</sup> Zákon č. 377/2007 Sb., kterým se mění zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosu některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů

zdůrazňují, že v některých případech se obec ocitá v naprosto absurdní soutěži za honbou (občas až nesmyslných) dotačních titulů na projekty, které by za normálních okolností nikdy nebyla schopna po finanční stránce realizovat (např. víceúčelové hřiště, naučná stezka stromů pro děti z MŠ, atd.). S tím souvisí i nepochopení takového jednání občany, kteří v obci pocítují např. neutěšený stav pozemních komunikací a přitom vidí, že obec investuje do výstavby hřišť. Těžko se jim však vysvětluje, že pokud municipalita získá na projekt 80 – 90 % finančních prostředků a zjistí, že rozpočet jí umožní předfinancování, byla by obec sama proti sobě, kdyby takovou nabídku nevyužila. Mezi další negativa, která s sebou získávání dotací přináší a která respondenti zdůrazňovali, patří přílišná byrokracie, jež obce při výkonu běžných povinností zatěžuje (ať už se jedná o kompletní přípravu projektu, kontroly, zpracovávání monitorovacích zpráv či o dokládání každého kroku v postupu realizace projektu). To platí hlavně v případě malých obcí, kde pro zajištění těchto činností nemají odpovídající personální kapacitu. Posledním závažným problémem, na který respondenti upozorňují, je výrazná političnost celého dotačního systému a také skutečnost, že řídicí orgány (většinou ministerstva) a jejich zaměstnanci nenesou za pochybení absolutně žádnou odpovědnost. Ta je přenesena na bedra obcí, které i v případě dodržení správného postupu jsou sankcionovány za chyby, jimiž nejsou původci. Dobře víme, že takovým situacím by mělo předejít *přijetí zákona o státní službě*, v současnosti projednávaný v Parlamentních výborech. Ale nehovořme pouze o negativech a zdůrazněme, že pro řadu obcí představuje využívání dotací velký přínos, neboť jim umožňují budovat taková zařízení, která celkově zlepšují vybavenost obce. Občas díky nim také dochází k návazným synergickým efektům nebo k vytvoření nových pracovních míst, což oceňují zejména starostové menších municipalit.

Na závěr tohoto tématu jsme se respondentů ptali, jak hodnotí v současnosti končící možnosti programového období 2007 – 2013 a co naopak očekávají od nadcházejícího. Všichni dotázaní zhodnotili celé období jako úspěšné, s tím, že některé dotační tituly chyběly a neumožňovaly obcím budovat to, co by samy nutně potřebovaly. Někteří pak uvedli, že nevyužili úplně všechny možnosti, ale na druhou stranu museli respektovat finanční kapacitu rozpočtu a obci příliš nezadlužovat. Co očekávat od nového programového období 2014 – 2020 respondenti prozatím nevědí. Předpokládají však, že bude koncipováno minimálně takovým způsobem, aby odstranilo nedostatky, kterých se ČR v předchozím období dopustila (např. velké množství operačních programů, nedostatečná koordinace, špatné nakládání s finančními prostředky atd.). Dalším předpokládaným projevem nového období bude podle dotázaných skutečnost, že dotace již nebudou poskytovány s tak velkým

procentuálním podílem evropských prostředků. Obce budou tedy daleko více promýšlet, jestli o dotaci vůbec zažádat a převzít tak veškerou odpovědnost s tím spojenou.

Výše uvedené poznatky se týkají výhradně dotací čerpaných z evropských programů. Obce ale intenzivně využívají prostředky i z programů národních. V jejich případě jsme však nezaznamenali větší nedostatky, naopak všechny obce vyzdvihují jejich administrativní nenáročnost a volnější podmínky.

### 10.2 Obce s více než 5 tisíci obyvateli

Identifikovaní aktéři jsou v této velikostní kategorii, ve srovnání s kategorií předchozí, ve velké míře podobní. Výraznější rozdíly můžeme sledovat pouze v případě regionálních aktérů (viz Obr. 13).

#### 10.2.1 Lokální aktéři

##### *Interní aktéři pro rozvoj obce*

Kromě *samosprávných orgánů obce, občanů, zájmových organizací (občanských sdružení), místních podnikatelů*, které opět musíme vnímat jako základní stavební kameny každé obce, zařadili jsme mezi interní aktéry i *Okresní hospodářskou komoru*. Ta je místem sdružující a zastupující podnikatelskou sféru a zejména města Hodonín, Břeclav a Veselí nad Moravou se s ní snaží udržovat vzájemné kontakty. Výjimkou není ani využívání její školící činnosti a to hlavně městem Strážnice, v menší míře i ostatními obcemi. Proto jsme její vztah vůči municipalitám definovali také v podobě *získávání informací*.

#### 10.2.2 Regionální aktéři

Na této měřítkové úrovni se nám podařilo identifikovat více aktérů než u obcí druhé velikostní kategorie. Opět jsou to ale subjekty, které mají ve vztahu k obcím **externí povahu**.

*Firmy pro vytváření projektové žádosti a dokumentace, instituce poskytující vzdělávání zaměstnancům obecního úřadu, Regionální rozvojová agentura jižní Moravy a Krajský úřad Jihomoravského kraje* jsou aktéři, jejichž podrobnému popisu jsme se věnovali v předcházející velikostní skupině obcí. Jelikož by charakteristika jejich vlivu na rozvoj municipalit byla v tomto případě stejná, přejdeme rovnou k dalším nově identifikovaným subjektům.



*Firmy pro zpracování rozvojové strategie* představují důležitého aktéra, který stojí na samotném počátku celého strategického plánování. Vytvoření strategického plánu, jež má obci sloužit několik let a k jehož vizi má rozvoj dále směřovat, je dlouhodobý proces, vyžadující řadu úkonů nad rámec pracovních povinností zaměstnanců úřadu. Proto pokud jej chtějí mít obce kvalitně zpracovaný, svěřují jeho vyhotovení do rukou externích firem. To potvrdily všechny zkoumané obce, v nichž strategii tvořili. Při výběru firmy záleží jak na jejich kvalitách, službách, tak i na nákladech, které firma za zhotovení strategie bude vyžadovat. Proto není zvláštností, když obce osloví i firmy ze vzdálenějších oblastí (Hodonín – firma z Vrchlabí, Veselí nad Moravou, Břeclav – firma z Brna). Druhou stránkou vytváření strategického plánu je jeho finanční náročnost, která se pohybuje v řádu milionů korun. Pro obce to sice znamená výrazný zásah do rozpočtu, ale zároveň si uvědomují, že koncepční plánování rozvoje bude v budoucnosti jedna z mála možností, jak kvalitně a plánovitě rozvíjet obce. I přesto se jejich představitelé snaží k vyhotovení hledat vhodné dotační tituly, které by jim náklady aspoň částečně pokryly (Břeclav<sup>23</sup>, Veselí nad Moravou – zhotovení strategie v rámci projektu financovaného z OP Lidské zdroje a zaměstnanost, Strážnice – zhotovení strategie v rámci projektu financovaného z OP Přeshraniční spolupráce ČR – SR).

Výzkumem bylo zároveň zjištěno, že vždy záleží také na hloubce a důslednosti zpracování strategie. Pokud totiž neobsahuje kroky, jak vytyčených vizí a cílů dosáhnout (v podobě zásobníků projektů a akčního plánu s konkrétními aktivitami pro kratší časové období), stává se tento dokument prakticky mrtvým spisem. Na tuto skutečnost poukázvalo zejména město Veselí nad Moravou, které se svou strategií není zcela spokojeno. Naopak města Hodonín a Břeclav zdůrazňují, že bez kvalitně stanovených vizí a plánů by město v rozvojových aktivitách postupovalo chaoticky a navíc by takové počínání nemělo žádný smysl. I přesto pocítují ve svých strategiích nedostatky, kterých se v případě vytváření nových chtějí vyvarovat.

Mezi další regionální aktéry jsme zařadili *vysoké školy a média*. Ty sice nemají takový rozhodující vliv na rozvoj obce, ale do jisté míry jej ovlivňují. S *Mendelovou univerzitou*, konkrétně *Zabradnickou fakultou v Lednici*, spolupracuje Břeclav, která si již několikrát nechala zpracovat studie na využití ploch, jež následně využila. Ve městě Hodoníně od roku 2003 sídlí pobočka soukromé vysoké školy – *Evropský polytechnický institut, s.r.o.* Ta již dokázala navázat spolupráci nejenom s místní samosprávou, ale také s místními institucemi (např.

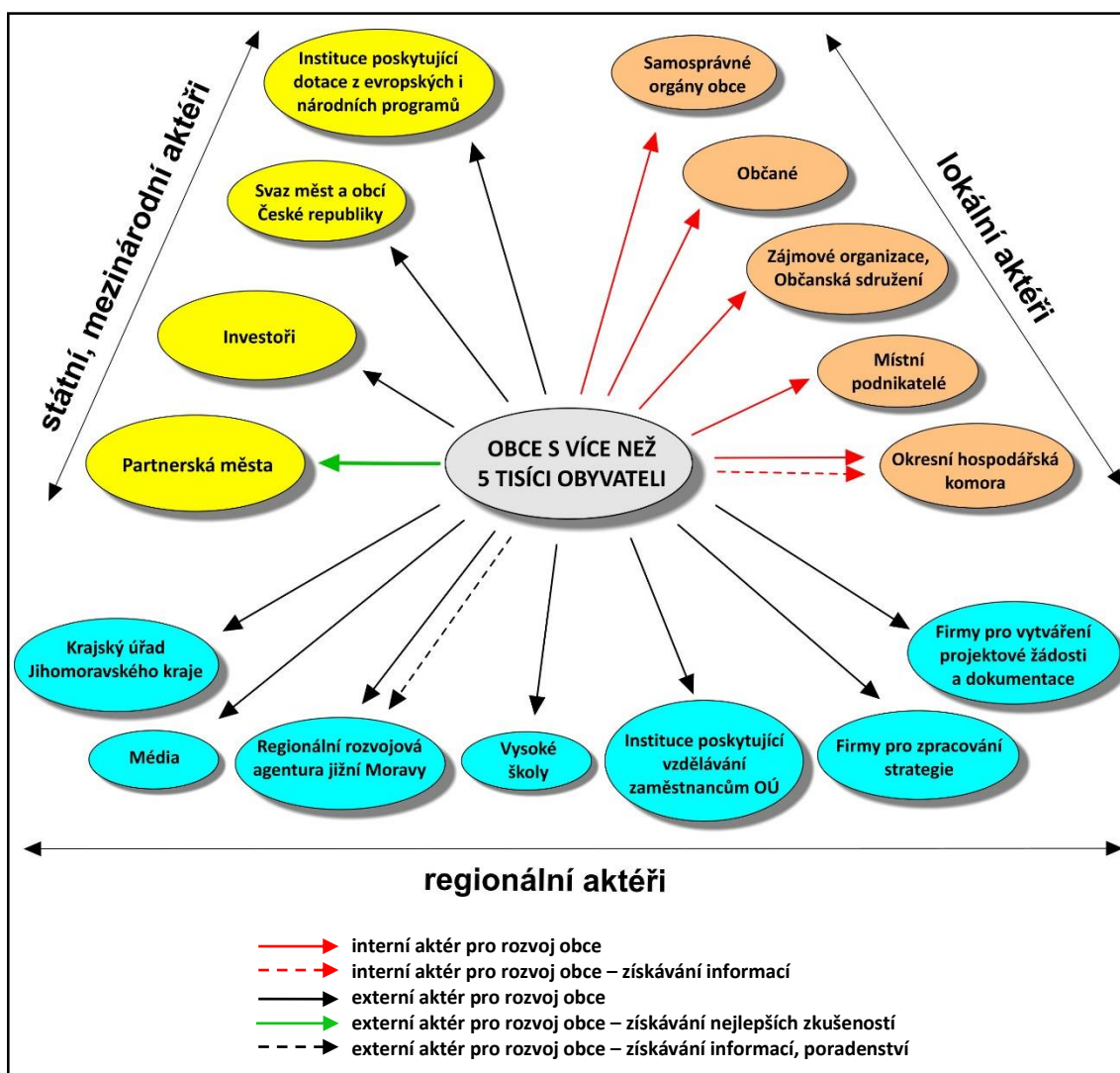
---

<sup>23</sup> Strategický plán na období 2007 – 2013 si Břeclav hradila z vlastního rozpočtu, ovšem nebyl vyhotoven v takové šíři, jak si jej nechává zpracovávat v současnosti.

## 10. Vybraní aktéři ovlivňující rozvoj ve zvolených obcích

s Nemocnicí TGM Hodonín). Zároveň také umožňuje rozvoj vzdělanosti i podnikání v hodonínském regionu.

*Média* využívají obce zejména ke své propagaci, ale i k informování společnosti o obecném dění. Styk je s nimi většinou zajištěn přes speciálně vyhrazeného pracovníka – *tiskového mluvčího*, který je s médii v pravidelném kontaktu.



Obr. 13: Vybraní aktéři ovlivňující rozvoj ve zvolených obcích s více než 5 tisíci obyvateli

*Zdroj: řízené rozhovory (leden - únor 2014)*

### 10.2.3 Státní, mezinárodní aktéři

#### *Externí aktéři pro rozvoj obce – získávání nejlepších zkušeností*

Stejně jako *nadnárodní struktury spolupráce obcí* u předchozí velikostní kategorie, fungují i *partnerské obce (města)* na principu partnerství a výměny nejlepších zkušeností. Obce tak díky nim získávají nové poznatky, které mohou aplikovat do pravidel svého rozvoje.

#### *Externí aktéři pro rozvoj obce*

Problematika *investorů* je, stejně jako u malých obcí, komplikovaná. V aktivním provozování politiky přilákání investorů brání municipalitám v této velikostní kategorii řada problémů, jako je špatné dopravní napojení, nedostatek rozvojových ploch atd. Úspěšná je pouze aktivní spolupráce s CzechInvestem v rámci nabídky brownfieldů. Tyto lokality se obcím daří přetvářet zpravidla na větší nákupní zóny (Hodonín, Břeclav). Stávající investoři však pro obec znamenají významný přínos do obecního rozpočtu a obce s nimi musí udržovat pravidelné kontakty.

Členem *Svazu měst a obcí ČR* jsou všechny zkoumané obce s výjimkou města Břeclav. I tyto obce využívají výhody členství v této dobrovolné, nevládní organizaci.

Posledním identifikovaným subjektem jsou *instituce poskytující dotace z evropských i národních programů*. Těm jsme se podrobně věnovali v předchozí podkapitole, proto se jimi na tomto místě již zabývat nebudeme.

---

## 11 VYHODNOCENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Tato poslední a také jedna ze stěžejních kapitol přináší konečné zhodnocení výsledků, které v závěrečné fázi povedou k potvrzení nebo naopak vyvrácení našich stanovených hypotéz. Ze získaných poznatků kvalitativního i kvantitativního výzkumu, můžeme tedy jednoznačně vyvodit následující závěry.

### 11.1 Dílčí závěry jednotlivých komponent

*Instituce*, které se zaměřují *na interní podporu komunikace a kooperace mezi aktéry rozvoje*, jež společně usilují o zvýšení konkurenceschopnosti svého teritoria, v úrovni lokální (obec, město) *neexistují*. I přesto, že mají obce, zejména ty větší, vybudovanou kvalitní institucionální infrastrukturu podpory rozvoje v rámci vnitřní organizace úřadu, chybí v každé z nich instituce zabezpečující kooperaci s ostatními aktéry, kteří se na rozvoji daného území také významně podílí.

Podmínky „*kvality institucionálního prostředí*“ jsou tak splněny pouze v jednom bodě a to požadavku na existenci klasických organizací zabezpečující územní rozvoj. V menších obcích představují tyto tradiční instituce starostové, v těch větších různé odbory v rámci obecního úřadu, popř. externí firmy v procesu strategického plánování.

Jinou situaci je ale možné pozorovat na regionální úrovni, kde za takovéto instituce můžeme označit *Místní akční skupiny*, jejichž základním úkolem v rámci principu partnerství je prohlubování kooperace mezi různými aktéry rozvoje. V současné době představují jedny z nejdůležitějších uskupení, v nichž dochází k naplňování principu *komunitně vedeného místního rozvoje*.

Z hlediska využívání nástrojů marketingového mixu jsme se ve všech zkoumaných obcích setkali výrazněji pouze s *realizací produktové a externí komunikační politiky*. Každá obec se zaměřuje na zdokonalování své image a atraktivnosti (budování teritoria jako tržního produktu), aby byla schopna konkurovat ostatním municipalitám a přitáhnout tak zájem potenciálních „zákazníků“<sup>24</sup>. Ke svému zviditelnění a „prosazení na trhu“ využívají obce nejrůznějších způsobů propagace, přičemž se nejvíce zaměřují na distribuci propagačních materiálů či prezentaci na výstavách (zejména větší obce). To ale vede k pojmání externí komunikační politiky ne jako systému vzájemně se doplňujících nástrojů

---

<sup>24</sup> Viz kvantitativní výzkum – otázka č. 1 a 3

(propagace, prezentace, public relations), ale jako pouhého využívání jednoho či dvou z nich. I přesto můžeme tyto nástroje považovat v některých obcích (menších i větších) za poměrně vyspělé a zcela splňující svůj význam. Nutné je ale zdůraznit, že hloubka využívání těchto nástrojů vždy závisí na finančních možnostech dané municipality. Proto obecně platí, že větší obce mají více finančních dispozic než obce menší. Ale ani ty se nebojí výraznějších investic.

Realizace **cenové a distribuční politiky**, jako dalších dvou nástrojů marketingového mixu, zaznamenána nebyla. Je to dáno skutečností, že cenová politika může efektivně fungovat pouze na státní úrovni, popřípadě na úrovni velkých měst s dostatečnými finančními zdroji. Podobně to platí i v případě distribuční politiky, jejímž hlavním úkolem je zabezpečení dopravní obslužnosti a napojení obcí (či regionů) na páteřní silniční síť. Takový úkol ovšem není v kompetenci obcí ani regionů a z jejich zdrojů také není financovatelný. To dokládá i dlouhodobě nevyřešená situace silnice I/55 (budoucí R55), jejíž využívání nadměrně zatěžuje větší města zkoumané oblasti (Strážnice, Veselí nad Moravou).

**Partnerství veřejného a soukromého sektoru** v podobě realizace tradičních tzv. PPP projektů je velmi těžké hledat v podmínkách tak relativně malých obcí, které byly předmětem výzkumu. Důvodem je skutečnost, že obce na projekty takového rozsáhlého charakteru nemají dostatek financí a ani vhodné předpoklady pro jejich uskutečnění. České republice se ovšem podařilo nastavit podmínky, které umožňují realizovat v tomto spojení finančně daleko menší, jednorázové a krátkodobé projekty, což výrazně napomáhá snižovat nedůvěru v partnerství těchto dvou sektorů, o které se zmiňuje Rumpel (2002). V tomto směru můžeme pozorovat zásadní posun a odklon od jeho tvrzení.

V rámci našeho výzkumu nás o výše uvedeném mohl přesvědčit pouze jeden příklad, kdy díky spolupráci veřejného a soukromého sektoru mohlo dojít k výstavbě lanového centra a skateparku (ve Veselí nad Moravou).

Co se týče běžné spolupráce těchto dvou sektorů, je možné ji zaznamenat ve všech zkoumaných municipalitách. Většinou se však jedná o spolupráci v rámci pořádání různých kulturních akcí nebo o snahu prohlubovat vztahy s podnikatelskými subjekty formou vzájemných setkávání či využíváním kontaktů s Okresní hospodářskou komorou (spíše ve větších obcích).

Pro každou obec je **definování cílových skupin důležité**. Jejich vymezení ale většinou probíhá neformálně, spíše z důvodu potřeby vědět, jakým směrem zaměřovat rozvoj dané obce. V případě menších municipalit jsou nejdůležitějšími cílovými skupinami

občané a turisté<sup>25</sup>. U větších obcí jsou to kromě těchto dvou skupin i *místní podnikatelé*, v menší míře také *investoři*. V některých municipalitách dochází také k detailnější segmentaci do užších cílových skupin, např. rodiny s dětmi (a na ně orientovaná prorodinná politika) nebo senioři.

V rámci této komponenty opět můžeme sledovat výraznější odklon od Rumpelových (2002) tvrzení, v nichž na základě svého výzkumu uvádí malou orientaci na definování cílových skupin a jejich téměř neznatelnou segmentaci.

**Marketingový výzkum** ve formě dotazníkového šetření mezi obyvateli byl minimálně jednou realizován ve všech zkoumaných obcích (kromě Mikulčic). Jednalo se o průzkumy potřebné k zajištění vstupních dat pro vytvoření SWOT analýz, které jsou nezbytnou součástí strategií mikroregionů, do nichž dané obce spadají, nebo strategií samotných municipalit, jež k jejímu vytvoření přistoupí. Některé obce však kromě těchto jednorázových šetření využívají k získání potřebných informací i občasně a více efektivní elektronické ankety či diskuzní fóra. Ty slouží k získání okamžitých názorů občanů, se kterými obce mohou dále pracovat a jejich výsledky zahrnout do dalších aktivit rozvoje daného území. Tímto zjištěním se dostáváme opět do rozporu s Rumpelovým (2002) výzkumem, který tvrdí, že průzkum trhu není prováděn se záměrem okamžitého využití a že jeho výsledky ovlivňují řízení rozvoje města pouze okrajově. Díky našemu šetření se s tímto tvrzením nemůžeme ztotožnit, neboť právě pomocí anket či diskuzních fór dávají obce najevo, jak důležitý je pro ně občanský názor. A pokud mají být občané jednou z hlavních cílových skupin, musí municipality znát jejich potřeby, na které musí brát ohled v dalším směřování rozvoje. Na druhou stranu je nutné řešit mnohem zásadnější problém, kterým je stále vzrůstající nezájem občanské veřejnosti se do takovýchto aktivit zapojit a projevit tak zájem o veřejné dění ve svém okolí.

**Občanská participace** je obecně podle předchozích slov velkým problémem. Potýkají se s ním obě velikostní kategorie obcí. Domníváme se, že u obcí menších bude tato otázka ještě dlouho nevyřešena, neboť nevládní žádný koncept, který by umožňoval nastolit takové kroky, jež by vedly k postupnému zlepšování situace. Naopak větším municipalitám se daří nacházet možná řešení, jak s tímto problémem bojovat. Na mysl máme jejich aktivní zapojení do *Národní sítě zdravých měst* a následné naplňování požadavků projektu *Zdravé město*. Ten můžeme považovat za nástroj, jehož užívání vede ke zlepšení občanské účasti na veřejném dění a k celkové podpoře teritoriální identity. V našem výzkumu jsme se s touto

---

<sup>25</sup> Viz kvantitativní výzkum – otázka č. 6

konceptí setkali u dvou měst, ovšem pouze u jednoho z nich (město Břeclav ji realizuje pouze 2 roky a za tak krátkou dobu prozatím nelze pozorovat výsledky) jsme se mohli přesvědčit, že dlouhodobá realizace má smysl a vede k naplňování počátečních očekávání.

Pokud tuto problematiku srovnáme opět s Rumpelovým (2002) tvrzením, jistě se shodneme, že občanská participace i dnes souvisí s malým zapojením aktérů do procesu rozvoje. Nemůžeme však souhlasit s tím, že rozhodovací procesy jsou výsadou vládnoucí politické elity, která nejeví zájem o zapojení občanů do veřejného dění. Doba pokročila a obce si velmi dobře uvědomují, že posilování občanské participace je naopak žádoucí a nezbytná pro definování dalších rozvojových kroků. Některé obce sice stále neví, jak své občany motivovat, ale jisté možnosti se již nabízejí (viz projekt Zdravé město) a je dobré vidět, že zejména větší municipalita je umějí využít.

*Proces „učení se“ institucí* využívají nejenom větší obce skrze navazování a následného budování sítě partnerských měst, ale i municipalita menší mají stále výraznější tendence se zapojovat do organizací, které jim mohou pomoci získat kvalitní zkušenosti. Příklady dobré praxe jsme našli u dvou nejmenších municipalit v rámci celého výzkumu. Toto zjištění nás utvrdilo v názoru, že i malé obce jsou si velmi dobře vědomi potřeby přinášet do svého rozvoje inovace, které jim umožní tolik potřebné zviditelnění v konkurenčním boji ostatních obcí.

*Pluralita aktérů*, kteří se svými aktivitami podílí na rozvoji dané obce, je sice poměrně vysoká, ale u obou velikostních kategorií municipalit se setkáváme s problémem, kterým je provázání těchto aktérů a vytvoření sítě jejich vzájemné kooperace. Samospráva obce navíc s těmito aktéry (občané sdružení do občanských iniciativ, místní podnikatelé) komunikuje odděleně, čímž prakticky znemožňuje vytvoření jakékoli komunikační sítě.

Efektivnější a flexibilnější výkon státní správy, který je možné shrnout pod pojem *nový styl řízení veřejného sektoru*, byl identifikován ve všech zkoumaných obcích. I přesto, že obecně mají menší municipalita méně prostředků, jak tento systém zdokonalovat, snaží se v rámci svých možností klást důraz zejména na vzdělání svých zaměstnanců a to i v oblastech zlepšování komunikace se „zákazníky“ (občany) dané obce. U větších municipalit můžeme sledovat výraznější posun, kdy tržní chování úředníků jako poskytovatelů služeb klientům se stává oficiální strategií úřadů. K tomu jim pomáhají různé projekty, které jsou v současnosti realizovány v Hodoníně, Břeclavi a Veselí nad Moravou a které mají pomoci

nástrojů profesního rozvoje zaměstnanců zefektivňovat činnost úřadů a zkvalitnit poskytované služby. Díky výsledkům Rumpelovy (2002) studie můžeme i v tomto případě sledovat velmi zřetelnou změnu smýšlení veřejné správy. Ta nejenom, že se snaží zefektivňovat styl své práce, ale také pozměňuje svůj náhled na občany jako na klienty, k nimž mají být úřady vstřícné a dbát na uspokojování jejich potřeb<sup>26</sup>.

Z hlediska sledování principů *governance* je jejich realizace ve studovaných municipalitách naprosto mizivá, v některých případech (a to zejména u malých obcí) chybí úplně. I přesto, že jisté projevy tohoto trendu *governance* je možné pozorovat pouze u větších obcí, stále k jejich plné aplikaci nedozrál čas a bude trvat ještě nějakou dobu, než jeho podstata začne přinášet požadované výsledky.

### 11.2 Celkové zhodnocení a potvrzení hypotéz

Realizace *teritoriálního marketingu* je dlouhodobou záležitostí a jeho prosazování v procesu územního rozvoje probíhá velice opatrně a pomalu. Je to dáno tím, že iniciace zavádění a následná realizace marketingových aktivit stále velkou měrou spočívá na samosprávných orgánech obce<sup>27</sup>, které většinou vůči jakýmkoli inovacím nechovají příliš velkou důvěru. Dalšími důvody, proč se municipality brání realizaci tohoto konceptu je nejenom nedostatečné zapojení občanské veřejnosti, podnikatelů či nedostatek finančních zdrojů ve fázi rozběhu<sup>28</sup>, ale také skutečnost, že teritoriální marketing jako koncept „měkký“ není legislativně ukotven a jeho naplňování spočívá výhradně na kooperaci nejrůznějších aktérů v nejmenší územní jednotce.

I přes tyto kritické poznámky je možné konstatovat, že se teritoriální marketing daří rozvíjet a to i v těch nejmenších obcích (s méně než 5 tisíci obyvateli). V nich se zaměřují zejména na aplikaci *externí komunikační politiky* a také na zlepšení své image, aby *obec jako produkt* byla konkurenceschopná a přitažlivá. Jedním z důvodů, proč se zkoumané municipality k této realizaci přiklání, je poměrně vysoká atraktivita oblasti, v níž leží. Pokud tohoto potenciálu chtějí obce využít, musejí do principů svého rozvoje bezpodmínečně zapojovat i alternativní přístupy, jako je právě teritoriální marketing. Je ale nutné zdůraznit, že v ani jednom sledovaném případě *není možné uvažovat o realizaci konceptu komplexního teritoriálního marketingu*, jelikož jsou z jeho podstaty vždy aplikovány pouze některé

---

<sup>26</sup> Viz kvantitativní výzkum – otázka č. 2

<sup>27</sup> Viz kvantitativní výzkum – otázka č. 4 a 5

<sup>28</sup> Viz kvantitativní výzkum – otázka č. 8



komponenty. To můžeme potvrdit i přehledným tabulkovým výstupem (viz Tab. 8), v němž jsme bodově ohodnotili každou komponentu podle její (ne)realizace v konkrétní obci. Tabulka v sobě také odráží potvrzení naší předložené hypotézy, v níž jsme předpokládali, že aplikace teritoriálního marketingu nemusí být vázaná pouze na větší obce, ale své opodstatnění může nacházet i v obcích čítající méně než 5 tisíc obyvatel. V tomto směru mají velmi dobře „nakročeno“ obce *Starý Poddvorov* a *Čejkovice*. Výzkum nás však zároveň přesvědčil i o tom, že ve větších obcích je využití teritoriálního marketingu přece jenom efektivnější, neboť k jeho realizaci mají více finančních prostředků i odpovídající personální zajištění. Nejlépe je hodnoceno město *Hodonín* a *Břeclav*.

Pokud tyto obce udrží dosavadní směr svého rozvoje, mohou se v horizontu dalších deseti let výrazněji posunout.

K realizaci marketingových aktivit bezesporu patří také aktéři, kteří jakýmkoli způsobem ovlivňují rozvoj daných obcí. V rámci našeho výzkumu byli rozděleni na *lokální*, *regionální* a *státní* (popř. mezinárodní), vnitřně pak na *externí* a *interní*. Všichni aktéři přispívají k rozvoji určitou měrou a osobitým přístupem, ovšem za ty nejdůležitější, díky kterým může být každá obec svébytná, považujeme aktéry *lokální*, konkrétně *interní*. Tvoří základní stavební jednotky každé municipality a právě teritoriální marketing by se měl stát zastřešujícím konceptem, jenž by zájmy a požadavky těchto aktérů koordinoval a podpořil jejich vzájemnou kooperaci. Druhými nejdůležitějšími aktéry jsou bezesporu *instituce poskytující dotace z evropských i národních programů*. Jejich finanční příspěvky na realizaci rozvojových projektů jsou nejviditelnějšími prostředky, které danou municipalitu dokáží výrazně posunout kupředu.

Tab. 8: Hodnocení realizace komplexního teritoriálního marketingu ve vybraných územních jednotkách

Komponenty komplexního teritoriálního marketingu	Velikostní kategorie obcí								
	Obce s méně než 5 tisíci obyvateli					Obce s více než 5 tisíci obyvateli			
	Starý Poddvorov	Louka	Mikulčice	Tvrdonice	Čejkovice	Strážnice	Veselí/Moravou	Břeclav	Hodonín
1	0	0	0	0	0	1	2	3	3
2a	3	2	2	3	4	4	4	4	5
2b	4	2	2	3	4	4	4	4	5
2c	0	0	0	0	0	0	0	1	1
2d	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	2	2	2	1	2	3	3
4	3	3	1	3	4	3	3	4	4
5	2	1	0	3	3	1	3	4	5
6	1	1	1	1	1	2	2	3	4
7	3	0	0	0	0	0	3	3	3
8	3	3	1	2	2	2	3	3	3
9	1	1	1	2	2	2	4	4	4
<b>Celkem bodů</b>	21	14	10	19	22	20	30	36	40
<b>Pořadí</b>	<b>2</b>	4	5	3	<b>1</b>	4	3	<b>2</b>	<b>1</b>

Inspirováno: Rumpel (2002)

**Bodové hodnocení:** 0 – 5 (0 – komponenta se nevyskytuje; 5 – maximální využití komponenty)

**Vysvětlivky:** Komponenty komplexního teritoriálního marketingu: **1** - Instituce podporující komunikaci a kooperaci mezi aktéry rozvoje; **2** - Využívání nástrojů marketingového mixu (**2a** - produktová politika, **2b** - komunikační politika, **2c** - cenová politika, **2d** - distribuční politika); **3** - Public Private Partnership; **4** - Definování cílových skupin a uspokojování jejich potřeb; **5** - Provádění marketingového výzkumu a zjišťování potřeb strany poptávky; **6** - Občanská participace a podpora teritoriální identity; **7** - "Učení se" institucí při rozvoji teritoria; **8** - Pluralita participujících aktérů; **9** - Governance

---

## ZÁVĚR

Dominantním konceptem, od něhož se odvíjela celá předložená práce, byl komplexní teritoriální marketing. Pomocí něj a rozboru jeho hlavních komponent bylo možné zhodnotit nejenom fungování tohoto konceptu ve vybraných územních jednotkách (obcích) okresů Hodonín a Břeclav, ale také najít aktéry, kteří výrazným způsobem ovlivňují rozvoj daných obcí. Zvolenou metodou, jak těchto vytyčených cílů dosáhnout, bylo provedení řízených rozhovorů s představiteli (většinou starosty) jednotlivých municipalit.

Při studiu podkladové literatury, zabývající se teritoriálním marketingem, byla zjištěna skutečnost, že řada autorů při aplikaci tohoto konceptu věnuje pozornost výhradně městům (Rumpel 2002) či obcím s více než 5 tisíci obyvateli (Malinovský 2004). Jelikož nesdílíme názor, že by realizace teritoriálního marketingu měla své opodstatnění pouze ve větších obcích (městech), stanovili jsme dvě hypotézy, které jsme v rámci zmíněných cílů chtěli potvrdit. První z nich měla verifikovat předpoklad, že dílčí varianty teritoriálního marketingu – *obec jako produkt* a *externí komunikační politika* – budou běžnou součástí rozvojových aktivit každé obce. I těch, jejichž populační velikost se pohybuje pod hranicí 5 tisíc obyvatel. Druhá hypotéza měla naopak potvrdit, že *komplexně vnímaný teritoriální marketing* je velmi složitý a žádná obec nedokáže naplnit všechny jeho komponenty.

Výzkum probíhal ve dvou etapách. První byla zaměřena na získání kvalitativních dat. Za tímto účelem proběhl řízený rozhovor mezi sedmi starosty a čtyřmi vedoucími odborů regionálního rozvoje či majetku a investic. Kontinuálně probíhalo také šetření na regionální úrovni v pěti zvolených mikroregionech, v nichž jsme měli možnost hovořit s jejich předsedy (starosty členských obcí) nebo projektovými manažery. Od těchto výsledků jsme však upustili, neboť v důsledku stagnace či naprosté nefunkčnosti mikroregionů nebylo možné získat adekvátní informace. Druhá etapa probíhala po zvážení s jistým časovým odstupem a jejím hlavním úkolem bylo získání dat kvantitativních. Hlavními respondenty byli opět starostové a vedoucí odborů z předchozího šetření, navíc byli přizváni i čtyři představitelé mikroregionů. Jelikož se jednalo o starosty členských obcí, bylo rozšíření vzorku dotazovaných záměrné, neboť jsme chtěli zjistit, jestli i v těchto municipalitách hraje marketingové smýšlení důležitou roli.

Po zhodnocení všech devíti komponent komplexního teritoriálního marketingu ve dvou velikostních kategoriích obcí jsme jednoznačně mohli potvrdit správný předpoklad stanovených hypotéz. Výzkum totiž prokázal, že i v nejmenších obcích našeho šetření se teritoriální marketing daří rozvíjet, a to zejména v podobě externí komunikační politiky. Na

druhou stranu ale platí, že ani jedna municipalita není v současné době dostatečně připravena na realizaci konceptu komplexního teritoriálního marketingu, neboť jsou z jeho podstaty v jednotlivých obcích vždy aplikovány pouze některé komponenty. Celkově je ale možné konstatovat, že v rozvíjení tohoto alternativního přístupu mají velký potenciál obce Starý Poddvorov a Čejkovice a města Hodonín a Břeclav.

Výzkum také pomohl identifikovat některé aktéry, kteří ovlivňují rozvoj vybraných municipalit. Mezi nejdůležitější byli zařazeni aktéři lokální, konkrétně interní (samosprávné orgány obce, občané, občanská sdružení, podnikatelé), a také instituce poskytující dotace z evropských i národních programů. Ty představují aktéry externí na státní úrovni.

---

## SUMMARY

A complex territorial marketing was the dominant concept, from which our thesis was depended. Thanks to it, it was possible to evaluate not just its operation in selected communities, but also to find other actors which have a significant influence on their development. The implementation of structured interviews with representatives (usually with the mayors) of individual municipalities was the chosen method how to achieve the marked targets.

While studying the literature, which was dealing with the territorial marketing, it was found that the number of authors in the application of this concept pays attention only to cities and municipalities with more than five thousand inhabitants. We set two hypotheses, as we do not share the opinion that the implementation of territorial marketing should be justified only in larger communities. These two hypotheses wanted to be confirmed in the context of an empirical survey. The first one should have verified an assumption that the partial variant of territorial marketing (a municipality as a product and an external communication policy) will be a common part of development activities of each municipality. On the contrary, the second hypothesis should have confirmed that the complex territorial marketing is very complicated theory and no municipality can really fulfil all of its components.

The research was conducted in two stages. The first one was aimed at obtaining a qualitative data. In order to get all information, a few controlled conversations between seven mayors and four heads of departments of regional development were passed off. Continuously, it was also conducted an investigation at the regional level in five selected micro regions. We dropped from these results because of stagnation or total non function micro regions which were not possible to obtain adequate information. The main task of the second phase was to get a quantitative data. The respondents were the mayors and the heads of departments from the previous survey, moreover, there were also invited the representatives of the four micro regions.

We could confirm the correct assumption of the hypotheses, after an evaluation of all nine components of a comprehensive territorial marketing in two size categories of municipalities. The research has shown that even in the smallest municipalities of our investigation the territorial marketing was developed. On the other hand, none of the municipalities is currently prepared enough to implement a comprehensive concept of territorial marketing. All in all, there is a possibility to state that in developing this alternative

approach there are a few municipalities that have a great potential, it's Starý Poddvorov, Čejkovice and two towns Hodonín and Břeclav.

The research also identified actors who influence the development of selected municipalities. Among the most important there were included local actors, namely internal (the autonomous municipal authorities, citizens, citizens associations or businessmen), as well as the institutions providing subsidies from the European and national programs. They represent the external actors to the state level.

---

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

### Tištěné zdroje

BLAŽEK, Jiří a UHLÍŘ, David. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Vyd. 2., přeprac. a rozš. Praha: Karolinum, 2011. 342 s. ISBN 978-80-246-1974-3.

GOODALL, Brian. *The Penguin Dictionary of Human Geography*. 1st publ. London, Penguin Group 1987. 509 p.

KERN, Jiří a kol. *Teoretická a metodologická báze regionální politiky*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1997. 132 s. ISBN 80-7078-524-1.

KOTLER, Philip and KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012, 812 p. ISBN 01-321-0292-7.

LACINA, Karel. a KALA, Tomáš. *Regionální a mezinárodní marketing*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 136 s. ISBN 80-7041-929-6.

MALINOVSKÝ, Jan. *Zavádění marketingu do správy a řízení rozvoje měst v Moravskoslezském kraji: Výsledky průzkumu a územní marketing*. Vyd. 1. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2004, 112 s. ISBN 80-248-0747-5.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Nová regionální politika: vstupujeme do Evropy, regionální politika, územní plánování, bytová politika, cestovní ruch*. Vyd. 1. Praha: DaDa, 2002. 91 s. ISBN 80-903064-1-1.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strategie regionálního rozvoje České republiky 2007 – 2013*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2006. 163 s. ISBN 80-239-7497-1.

PAULIČKOVÁ, Renáta. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. 1. Vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 126 s. ISBN 80-7043-365-5.

RAJČÁKOVÁ, Eva. *Regionálny rozvoj a regionálna politika Európskej únie a Slovenska*. Bratislava: Geografika, 2009. 133 s.

RUMPEL, Petr a kol. *Komplexní regionální marketing periferního rurálního regionu Jesenicko*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 244 s. ISBN 978-807-3803-209.

RUMPEL, Petr. *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. 1. Vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2002, 178 s. ISBN 80-7042-830-9.

SKOKAN, Karel. *Evropská regionální politika v kontextu vstupu České republiky do Evropské unie*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2003. 114 s. ISBN 80-7329-023-5.

SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004. 159 s. ISBN 80-7329-059-6.

SKOŘEPA, Ladislav a kol. *Marketing měst a obcí*. 1. Vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008, 164 s. ISBN 978-80-86708-55-3.

STEJSKAL, Jan a KOVÁRNÍK, Jaroslav. *Regionální politika a její nástroje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009. 212 s. ISBN 978-80-7367-588-2.

Strategie regionálního rozvoje ČR 2014 - 2020. *Obec a finance*. Praha: Novatisk, a.s., 13. 6. 2013, č. 3. ISSN 1211-4189. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6605675>

ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7395-019-4.

WOKOUN, René. *Česká regionální politika v období vstupu do Evropské unie*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 326 s. ISBN 80-245-0517-7.

WOKOUN, René a MATES, Pavel a kol. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Editor René Wokoun, Pavel Mates. Praha: Linde, 2006, 351 s. ISBN 80-720-1608-3.



WOKOUN, René a kol. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. In: Sbíрка zákonů. 9. 8. 2000, částka 73.

ŽÁK, Milan a kol. *Velká ekonomická encyklopedie*. Vyd. 2, rozš. Praha: Linde, 2002. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

### **Elektronické zdroje**

Agenda 21. *Resort životního prostředí* [online]. (2012) [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/Základníinformace/Agenda21/tabid/101/language/cs-CZ/Default.aspx>

*Břeclav: oficiální web města* [online]. [2014] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://breclav.org>

*Čejkovice: oficiální stránky obce* [online]. c2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.cejkovice.cz>

Databáze demografických údajů za obce ČR. *Český statistický úřad* [online]. c2013 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/](http://www.czso.cz/cz/obce_d/)

DITTRICHOVÁ, Erika. *Institucionální zabezpečení podpory regionálního rozvoje v Jihomoravském kraji*[online]. Brno, 2007 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/62692/esf\\_m/Diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/62692/esf_m/Diplomova_prace.pdf). Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.

EUR - Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Evropská unie* [online]. [2012], 31. 10. 2013 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/cs/index.htm>

EVROPSKÁ KOMISE, Generální ředitelství pro regionální politiku. *Politika soudržnosti 2014 - 2020: Investice do růstu a zaměstnanosti* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2011 [cit. 2013-11-06]. ISBN 978-92-79-21486-8. Dostupné z:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/prop-osals/regulation2014\\_leaflet\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/prop-osals/regulation2014_leaflet_cs.pdf)

Finanční služby. *CFWorld* [online]. [2013] [cit. 2014-03-11]. Dostupné z:  
<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/uspesne-fungujicich-ppp-projektu-jsou-v-cr-desitky-jen-se-jim-tak-nerika-531>

Hodonín: *oficiální stránky města* [online]. [2014] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z:  
<http://www.hodonin.eu>

*Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí* [online]. [2014] [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz>

MATUROVÁ, Veronika. *Zásady regionální politiky Evropské unie a jejich implementace v podmínkách České republiky* [online]. Pardubice, 2008 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z:  
[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/29041/1/MaturovaV\\_Zasady%20regionalni\\_KL\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/29041/1/MaturovaV_Zasady%20regionalni_KL_2008.pdf). Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Ekonomicko-správní fakulta.

Město Strážnice: *oficiální web* [online]. c2000 - 2070 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z:  
<http://www.straznice-mesto.cz>

Mikroregiony. *Regionální Informační Servis* [online]. c2012-2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z:  
<http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/jihomoravsky-kraj/regionalni-informace/mikroregiony/>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Dohoda o partnerství pro programové období 2014 - 2020 ČR: Únor 2014 - verze pro SEA hodnocení dokumentu* [online]. Praha, 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Koheznipolitika-EU/Posouzeni-vlivu-Dohody-o-partnerstvi-pro-programov>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strategie regionálního rozvoje České republiky z roku 2000* [online]. Praha, červenec 2000 [cit. 2013-10-30]. Dostupné z:  
<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Archiv-koncepci-a-strategii-regionalni-politika/Strategie-regionalniho-rozvoje-CR-z-roku-2000>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Strategie regionálního rozvoje ČR 2014 – 2020* [online]. Praha, duben 2013 [cit. 2013-12-03]. Dostupné z:

<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-CR-2014-2020>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. Networkingová studie [online]. Praha, březen 2010 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:

[http://www.eifzvip.cz/dokumenty/EIF\\_Networkingova%20studie\\_01.pdf](http://www.eifzvip.cz/dokumenty/EIF_Networkingova%20studie_01.pdf).

Národní strategický referenční rámec ČR 2007 – 2013. *Strukturální fondy* [online]. [2010] [cit. 2013-12-04]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU/Dokumenty/Strategicke-dokumenty/Narodni-strategicky-referencni-ramec-CR-2007-2013>

Návrhy operačních programů 2014+. *Regionální rada regionu soudržnosti Jihovýchod* [online]. c2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/eu-2014/navrhy-operacnich-programu-2014>

*Nová Lhota: oficiální internetové stránky* [online]. [2014] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.novalhota.cz>

Období 2014+: Aktuality. *ROP Střední Morava* [online]. [2014] [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.rr-strednimorava.cz/obdobi-2014/aktuality>

*Obec Louka* [online]. c2006 - 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.obeclouka.cz>

*Obec Mikulčice* [online]. c2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.mikulcice.cz>

*Obec Tvrdonice* [online]. [2014] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.tvrdonice.cz>

PALÁN, Josef. *Regionální politika Evropské unie* [online]. Parlamentní institut, 2009 [cit. 2013-11-05]. Studie č. 2.089. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=53868>

Pojetí regionální politiky. *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. [2011] [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/pojeti-regionální-politiky.html>

Příprava období 2014 - 2020. *Strukturální fondy* [online]. [2014] [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezní-politika-EU>

Regionální politika. *Euroskop.cz: Věcně o Evropě* [online]. c2005-13 [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8948/sekce/regionalni-politika/>

*Starý Poddvorov: oficiální stránky obce* [online]. c2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.poddvorov.cz>

Statistiky nezaměstnanosti. *Integrovaný portál MPSV* [online]. c2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

Události v regionech. *Česká televize* [online]. c2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10122427178-udalosti-v-regionech/314281381990123/video/>

Veřejné zakázky. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. c2012 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/legislativa/verejne-zakazky.html>

*Veselí nad Moravou: oficiální web* [online]. [2014] [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.veseli-nad-moravou.cz>

Vstup ČR do EU. *Euroskop.cz: Věcně o Evropě* [online]. c2005-13 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/803/sekce/vstup-cr-do-eu/>

### **Řízené rozhovory**

➤ **Břeclav**

→ Ing. Zdeněk Mrlák (*Odbor rozvoje a správy – vedoucí Oddělení rozvoje*)

➤ **Čejkovice**

→ Ing. Pavel Novotný (*starosta obce Čejkovice*)

- **Hodonín**
  - Ing. Jaroslav Malát (vedoucí Odboru rozvoje města)
  - Mgr. Irena Kočí (Odbor kanceláře starosty a místostarostů – vedoucí Oddělení vnějších vztahů)
- **Louka**
  - Anna Vašicová (starostka obce Louka)
- **Mikulčice**
  - Josef Helešic (starosta obce Mikulčice)
- **Starý Poddvorov**
  - Draboslava Veselská (starostka obce Starý Poddvorov)
- **Strážnice**
  - Mgr. Renata Smutná (starostka města Strážnice)
  - Ing. Petr Helísek (vedoucí Odboru investic a správy budov)
  - Ing. Radim Matyáš (projektový manažer ve firmě Future Management s.r.o.)
- **Tvrdonice**
  - Zdeněk Tesařík (starosta obce Tvrdonice)
- **Veselí nad Moravou**
  - Ing. Miloš Kozumplík (starosta města Veselí nad Moravou)
  - Bc. Rostislav Haničinec (vedoucí Odboru majetku a investic)
- **DSO Mikroregion Hornácko**
  - Mgr. Antonín Okénka (předseda, starosta obce Nová Lhota)
- **Mikroregion Bzenecko**
  - Pavel Čejka (předseda, starosta města Bzenec)
- **Mikroregion Hovoransko**
  - Ing. Josef Grmolec (předseda, starosta obce Hovorany)
- **Mikroregion Nový Dvůr**
  - Mgr. Tomáš Salava (projektový manažer mikroregionu)
- **VITIS – Mutěnice – Čejkovice – Velké Bílovice**
  - MVDr. Dušan Horák (předseda, starosta obce Mutěnice)

## **PŘÍLOHY**

## SEZNAM PŘÍLOH

➤ **Příloha č. 1**

Dotazník pro provedení kvalitativního výzkumu technikou řízených rozhovorů se starosty a odborníky na regionální rozvoj

➤ **Příloha č. 2**

Dotazník pro provedení kvantitativního výzkumu rozeslaný respondentům dodatečně

## Příloha č. 1

### Dotazník pro provedení kvalitativního výzkumu technikou řízených rozhovorů se starosty a odborníky na regionální rozvoj

*Vážení představitelé obcí, mikroregionů a odborníci na regionální rozvoj,*

*jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Palackého v Olomouci oboru Regionální geografie a v současné době provádím výzkum pro svou diplomovou práci. Je zaměřena na jeden z konceptů územního rozvoje – teritoriální marketing – a s ním spojenou důležitou roli institucí v regionálním rozvoji.*

*Jelikož jsou Vaše informace a názory pro mě klíčové a k jejich získání mi pouhá literatura nedostačuje, žádám Vás o pár minut Vašeho cenného času na zodpovězení několika otázek formou předem domluveného řízeného rozhovoru. Otázky jsou rozčleněny do tří tematických oblastí. První je zaměřena na teritoriální marketing, jeho (ne)realizaci ve Vaší obci či regionu a na Vaše názory spojené s tímto konceptem územního rozvoje. V části druhé se budeme věnovat nejvýznamnějším aktérům a institucím, které pomáhají Vaší obci/regionu v rozvoji. A třetí část zaměříme na v České republice nejrozšířenější koncept územního rozvoje – strategické plánování.*

*Celý rozhovor si s Vaším svolením zaznamenám na diktafon a informace z něj použiji výhradně pro své výzkumné účely.*

*Děkuji za Váš čas a ochotu, které si velmi vážím.*

*Bc. Gabriela Geherová*

1. Z jakých rozvojových konceptů vycházíte při řízení rozvoje území obce (např. územní plán, program rozvoje na volební období, strategický plán, a další, na které si vzpomenete)?
2. Znáte koncept (komplexního) teritoriálního marketingu?
3. Existuje ve Vaší obci instituce, která podporuje komunikaci a výměnu názorů mezi aktéry rozvoje (tedy mezi veřejnou správou, podnikateli, politiky, zájmovými sdruženími, občany,...)?
4. Které subjekty popř. aktéři se podílejí na rozvoji obce a jak?
5. Existuje koncept podpory občanské participace a zlepšení jejich identifikace s obcí?
6. Byla zpracována SWOT analýza, image analýza, analýza názorů občanů, průzkumy veřejného mínění popřípadě jiná analýza, která slouží k identifikaci priorit rozvoje?
7. Jaká je rozvojová vize, strategie rozvoje území obce (pokud ovšem existuje)? Byly v rámci ní identifikovány specifické konkurenční výhody, které pomáhají konkurenčně zviditelnit danou obec? Které to jsou?
8. Pracujete s kategorií „cílových skupin“ a „segmentace trhu“?



9. Jakým způsobem spolupracuje veřejný sektor se soukromým sektorem? Jak je taková spolupráce institucionálně zaštitěna? Dochází k pravidelnému setkávání vedení obce a podnikatelů (soukromého sektoru)? Jaké projekty se podařilo společně realizovat?
10. Podporuje obec malé a střední podnikání popřípadě provádíte politiku přilákání investorů?
11. Existuje koncepce komunikační politiky obce? Tím je myšlena politika, která má informovat o konkurenčních výhodách daného území (např. prezentace, propagace, public relations a image – opatření, www stránky, setkání s občany, atd.)?
12. Jaké jsou hlavní problémy rozvoje obce? Například komunikace, spolupráce, sociální prostředí, ekonomika, infrastruktura, revitalizace centra, oživení maloobchodu v centru, životní prostředí, atd.?
13. Existuje koncepce modernizace správy v obci (např. koncepce vzdělávání pracovníků, reorganizace úřadu, vnitřní personální politika atd.)?
14. Jaký je Váš názor na inovativní přístupy v územním rozvoji jako strategické plánování, teritoriální marketing atd.?
15. Jsou dle Vašeho názoru přenosné koncepce územního rozvoje (např. koncepce komplexního teritoriálního marketingu) z vyspělých zemí do rámcových podmínek České republiky?
16. Myslíte si, že představitelé obcí a mikroregionů termín „teritoriální marketing“ jako přístup k řízení územního rozvoje většinou neznají?
17. Pro kvalitní řízení územního rozvoje je nezbytná spolupráce s aktéry a institucemi regionálního rozvoje. Které jsou pro Vaši obec klíčové a které Vám v rozvoji nejvíce pomáhají? Jaká je s těmito institucemi spolupráce? Je jejich činnost dostatečná?
18. Jak spolu komunikují instituce, jako jsou odbory obce a odbory kraje? Do jaké míry musí respektovat obec krajskou strategii?
19. Jaký je Váš názor na strategické plánování a vytváření strategického plánu?
20. Myslíte si, že jsou strategické plány vytvářeny pouze za účelem možnosti čerpání dotací na různé projekty? A jejich vytvoření se tak stává pouhou podmínkou pro čerpání dotací?
21. Strategický plán většinou představuje objemný a blíže nespécifikující plánovací dokument. Proč jsou podle Vás strategické plány tak obecné?
22. Co pro Vaši obec bude znamenat přechod na nové programové období 2014 – 2020? Bude mít více možností k rozvoji, než tomu bylo v předchozím sedmiletém období?

## Příloha č. 2

### Dotazník pro provedení kvantitativního výzkumu rozeslaný respondentům dodatečně

1. *Je důležitá úspěšnost obce ve stále silnější konkurenci ostatních obcí?*
  - rozhodně ano
  - spíše ano
  - neutrální
  - spíše ne
  - rozhodně ne
  
2. *Je důležité chápat občany, turisty, podnikatele a jiné „uživatelé“ obce jako zákazníky?*
  - rozhodně ano
  - spíše ano
  - neutrální
  - spíše ne
  - rozhodně ne
  
3. *Je důležité zavádět do oblasti poskytování služeb veřejného charakteru konkurenční prostředí?*
  - rozhodně ano
  - spíše ano
  - neutrální
  - spíše ne
  - rozhodně ne
  
4. *Kdo inicioval zavedení marketingových aktivit do řízení rozvoje? Zvolte jednu nebo více odpovědí.*
  - starosta
  - tajemník úřadu
  - zastupitelstvo
  - podnikatelé
  - občanské iniciativy
  - hospodářské komory
  - ministerstva
  - externí poradce
  
5. *Uveďte, které subjekty se podílejí na realizaci marketingových aktivit obce.*
  - obecní úřad jako celek
  - speciální odbor nebo referát obecního úřadu
  - specializovaná organizace založená obcí
  - občanské sdružení
  - řada subjektů na území obce bez koordinace
  - řada subjektů na území obce s koordinační úlohou obecního úřadu
  
6. *Vyberte jednu nebo více cílových skupin, na které se zaměřujete ve Vaší obci.*
  - místní podnikatelé

- občané obce a jejich skupiny
- návštěvníci obce
- potenciální návštěvníci obce
- podnikatelé mimo obec
- pracovníci obecního úřadu

7. *Vyberte jednu nebo více forem, které umožňují Vaší obci komunikaci s veřejností.*

- tisk – vlastní
- přednášky
- distribuce informačních materiálů
- vyvěšení tabule, úřední deska města
- internetové stránky obecního úřadu
- rozhlas – obecní
- kabelová televize
- diskuzní fóra, „kulaté stoly“
- shromáždění občanů k podání informací
- dotazníkové průzkumy

8. *Vyberte z následujících důvodů ty, které znemožňují realizaci marketingu ve Vaší obci.*

- nedostatek finančních zdrojů
- nedostatek kvalifikovaných sil
- nedaří se dostatečně zapojit občany
- nedaří se dostatečně zapojit podnikatele
- marketing nepřináší nic nového
- politické klima brání zavádění marketingu
- náklady a rizika nese pouze obec při realizaci marketingu