

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Věra Roučková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Studijní program: 6208N Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

Nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti  
města Prachatice

Vedoucí diplomové práce  
Doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

Autor  
Bc. Věra Roučková

2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti města Prachatice vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Prachaticích 22. 4. 2009

Věra Roučková

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Ivaně Faltové Leitmanové, CSc. za odbornou pedagogickou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji ing. Martinu Malému, místostarostovi Prachatic, za poskytnutí informací a podkladů pro diplomovou práci.

## **Obsah:**

<b>1. Úvod, cíle práce .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Teoretická východiska .....</b>	<b>5</b>
2.1. Definice pojmů .....	5
2.2. Regionální konkurenceschopnost .....	10
2.3. Metody porovnávání regionů .....	11
2.4. Nástroje ovlivňování regionální konkurenceschopnosti .....	20
2.5. Regionální politika Evropské unie .....	26
<b>3. Cíl, metodika a hypotézy .....</b>	<b>28</b>
3.1. Metodika práce .....	28
3.2. Výchozí hypotéza .....	29
<b>4. Praktická část – Město Prachatice .....</b>	<b>30</b>
4.1. Základní charakteristika a profil města .....	30
4.2. Strategické vize a cíle .....	32
4.3. Majetkové hospodaření .....	34
<b>5. Analýza konkurenčního prostředí .....</b>	<b>35</b>
5.1. Vymezení konkurenčního prostředí města .....	35
5.2. Benchmarking .....	36
<b>6. Nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti města .....</b>	<b>37</b>
6.1. Trh práce .....	37
6.2. Dopravní a technická infrastruktura .....	40
6.3. Bydlení, obyvatelstvo a životní úroveň .....	44
6.4. Občanská vybavenost a sociální infrastruktura .....	47
6.5. Podpora podnikání .....	48
6.6. Rozvoj inovací, vědy a výzkumu .....	51
6.7. Ochrana životního prostředí .....	51
6.8. Podpora cestovního ruchu a městský marketing .....	53
6.9. Informace a kvalita v regionálním managementu .....	54
6.10. Schopnost získávání zdrojů financování .....	56

<b>7.</b>	<b>Příležitosti pro zvyšování konkurenceschopnosti .....</b>	<b>57</b>
	7.1. SWOT analýza .....	57
	7.2. Dlouhodobě udržitelný rozvoj .....	62
<b>8.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>64</b>
<b>9.</b>	<b>Summary (shrnutí v anglickém jazyce) .....</b>	<b>66</b>
<b>10.</b>	<b>Přehled použité literatury a zdrojů .....</b>	<b>67</b>
<b>11.</b>	<b>Seznam obrázku a tabulek .....</b>	<b>70</b>
<b>12.</b>	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>71</b>

# **1. Úvod, cíle práce**

Téma regionálního rozvoje a konkurenceschopnosti začíná být i v České republice stále více populární. Z historického pohledu byla oblast Čech na počátku 20. století jedním z nejvíce rozvinutých regionů. Po druhé světové válce a v souvislosti se změnou politického systému se dostává do popředí zájmu vyrovnávání meziregionálních rozdílů, zejména rozvoj oblasti Slovenka a Podkarpatské Rusi na úkor českých krajů. Na počátku devadesátých let byla tato problematika vnímána spíše jako „přežitek“ předchozího režimu. Nyní se zejména díky vstupu České republiky do EU dostává téma regionálního rozvoje a konkurenceschopnosti opět do popředí.

Téma regionální konkurenceschopnosti je velmi široké a prolíná se mnoha různými činnostmi v regionu. Cílem této práce je osvětlit obecně základní problematiku a zaměřit se zejména na ty činnosti, které jsou pro daný region a v daném čase ty nejdůležitější.

Hlavním úkolem první části diplomové práce je seznámit čtenáře se základními pojmy a obecnými principy fungování a rozhodování ve veřejné sféře, zmínit specifika regionální konkurenceschopnosti a následně stanovit, posoudit a vyhodnotit obecné nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti regionu. K tomuto účelu je čerpáno z velké části ze sekundárních zdrojů dat, zejména z dostupných literárních a dalších zdrojů. Mnoho publikací a prací pojednává o konkurenceschopnosti firem, avšak téma regionálního managementu a regionální konkurenceschopnosti je v našich podmínkách relativně nové, proto je potřeba čerpat také ze zahraniční literatury.

Hovoříme-li o konkurenceschopnosti regionu, je třeba připomenout, že regiony lze definovat na různých úrovních. Podle metodiky EU jsou regiony vymezeny jako oblasti označované zkratkou NUTS. Tato práce se věnuje také samotnému městu (obci) jako regionu, někdy označované jako NUTS 5, nebo LAU 2 (viz dále). Jedná se sice o velmi malý region, ale hovoříme-li o konkurenceschopnosti regionů, můžeme hovořit i o konkurenceschopnosti města (a jeho přilehlých městských částí).

V další části studie pak tyto obecné poznatky a východiska využijeme pro aplikaci na konkrétní podmínky města Prachatic. Cílem bude charakterizovat

jednotlivé nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti ve městě Prachatice a jejich využitelnost v praxi a zmínit jejich klady a zápory. Na základě analýzy současného stavu pak bude možné navrhnout soubor potencionálních opatření vedoucích ke zlepšení a z nich vybrat ta nejvhodnější, která bude možné uplatnit pro region Prachatice. V této části práce je čerpáno velkým podílem z primárních zdrojů dat, především z konzultací s místostarostou města a dalšími občany, kteří ve městě bydlí nebo podnikají.

Téma regionu Prachatice je mi blízké, neboť z Prachatic pocházím. Jedná se o menší město, ale i malé město chce obstát v konkurenčním boji mezi dalšími městy. A právě tomu, jakým způsobem lze v dnešní době obstát v prostředí regionální konkurence, se věnuje tato diplomová práce.

Závěrem shrneme dosažené poznatky, vyvodíme závěry z dosažených výsledků analýz a zároveň stanovíme doporučení do budoucna.



## 2. Teoretická východiska

Pro provedení analýzy potřebujeme nejprve znát obecná teoretická východiska. Tyto informace zpravidla čerpáme z dostupných knih, publikací či multimediálních zdrojů. První část práce je věnována právě definování pojmů, tezí a teoretických poznatků. Je potřeba zmínit, že existují různé teorie, které se zabývají stejnou problematikou, proto je zde uveden vždy alespoň základní nástin jednotlivých teorií.

### 2.1 Definice pojmů

Jak již bylo naznačeno v úvodu, pojem **region** má široký význam. Evropská unie definuje regiony podle velikosti měřené počtem obyvatel a označují se zkratkou NUTS, z francouzského *Nomenclature des Unites Territoriales Statistique*. Pro úplnost v České republice tvoří NUTS 1 celé území ČR, NUTS 2 tvoří 8 regionů, NUTS 3 představují kraje (14), NUTS 4 lze chápat jako bývalé okresy (u nás jich je 77) a NUTS 5 jako jednotlivé obce a města, kterých je na území ČR celkem 6 249. Od 1. ledna 2008 se pro statistické účely místo označení NUTS 4 a NUTS 5 používá označení těchto regionů zkratkami LAU 1 a LAU 2, z anglického *Local Administrative Units*.<sup>1</sup>

**Regiony** lze charakterizovat z mnoha různých hledisek. Region chápeme jednak jako určitý územně definovaný celek a jednak jako vztahově definovaný územní celek, v rámci něhož dochází k dělbě funkcí. Region (kraj, okres či město) spravuje regionální místní samospráva, respektive její zaměstnanci a volení zástupci. Bude-li se v dalších kapitolách hovořit o otázkách typu: jaká má region pozitiva či negativa, jak by se měl v dané situaci chovat, o co by měl usilovat apod., v podstatě věci jsou za tím chápání představitelé místní samosprávy a to, jak by se měli chovat, o co by měli usilovat a jaké jsou klady a záporny jejich práce. Pojem region dostává svou specifickou podobu, hovoříme-li například o rozvinutých regionech, venkovských regionech, pohraničních regionech či regionech soudržnosti.

---

<sup>1</sup> Podle internetové encyklopedie Wikipedie, dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/NUTS>

Ve své územní podobě jsou administrativně vymezené regiony poměrně stálé a v průběhu let se většinou nemění, výjimkami jsou státní zásahy, kdy zanikají nebo vznikají nově definované regiony, jako např. u nás reformou veřejné správy v roce 2002.

Na druhou stranu region chápaný jako funkční prvek se v průběhu času mění, přetváří, a to každý jiným způsobem a jiným tempem. Tuto skutečnost nazýváme regionální rozvoj.

Definice **regionálního rozvoje** je celá řada, všechny ale spojují regionální rozvoj s hospodářským (ekonomickým) růstem. Je však nutné tyto dva pojmy rozlišovat. Regionální rozvoj je mnohem širší a komplexnější pojem než regionální růst. Institut regionálního rozvoje pracuje s následující definicí: „Regionální rozvoj je holistický proces, při kterém jsou využity přírodní, ekonomické, sociální a kulturní zdroje regionu pro zlepšení kvality života jeho obyvatelstva, tak aby byla zvýrazněna komparativní výhoda a odlišnost/specifičnost regionu.“ Dalším společným znakem je komplexní charakter. Nelze dosáhnout dobrého regionálního rozvoje, pokud nebude brán zřetel na všechny aspekty regionálního života. Definice podle organizace Berman Group navíc zdůrazňuje úlohu veřejného sektoru: „Regionální ekonomický rozvoj je proces strategického partnerství veřejného a soukromého sektoru za účelem realizace iniciativ, jejichž výsledkem jsou investice a vznik nových (zachování stávajících) pracovních míst a postupný růst životní úrovně obyvatelstva v daném regionu. Tyto iniciativy musí být zaměřeny na vytváření podmínek pro podporu růstu produktivity a konkurenceschopnosti firem v soukromém sektoru.“

A jaké jsou příčiny současného nerovnoměrného regionálního rozvoje? Hlavní příčiny, které můžeme pozorovat i na našem území, musíme hledat už v historii. Vycházejí z předpokladu, že rozvoj byl silně podmíněn přírodními podmínkami a dostupností přírodních surovin. V místech s příznivými podmínkami vznikaly osady, které se postupem času rozrůstaly s tím, jak lidé více využívali dělbu a větší sídla jim přinášela úspory z rozsahu (tzv. vnitřní úspory). Úspěšná centra tak přitahovala i ostatní obyvatele a vznikla města, jak je známe dnes. Společné dopravní cesty nebo společný pracovní trh pak přináší tzv. vnější úspory všem ekonomickým subjektům.

Zdálo by se, že rozdíly v rozvoji jednotlivých regionů se budou tímto způsobem stále více prohlubovat. Existují však různé teorie regionálního rozvoje. Nejčastěji se setkáme s dvojími názory, které se liší v otázce, zda je regionální rozvoj konvergentní nebo divergentní, tedy zda je přirozeným jevem vyrovnávání meziregionálních rozdílů, nebo naopak jejich prohlubování. Zde je nutné brát v úvahu, o jaké časové hledisko se jedná. V krátkém období spíše převažují teorie divergentního rozvoje a v dlouhém období převládají teorie konvergentního regionálního rozvoje. V jednom se ale všechny teorie shodují a to tím, že předpokládají meziregionální rozdíly.

Pro posuzování a vyhodnocování jednotlivých regionů a jejich meziregionálních rozdílů lze použít různé metody. Regionální rozdíly najdeme nejen v počtu obyvatel a rozloze, ale i v jiných ukazatelích jako jsou: míra nezaměstnanosti, HDP na obyvatele apod. Většinu jevů a výsledků činností ve veřejné sféře však nelze dost dobře kvantifikovat, neboť hlavním cílem hospodaření ve veřejné správě není dosáhnout zisku či určitých číselných hodnot. Většina cílů ve veřejné sféře je definována velmi relativně, jako např. dosáhnout vyšší úrovně života, bydlení či kultury. Do jisté míry lze tyto veličiny měřit, např. pomocí průměrné hrubé mzdy, průměrné plochy bytu či počtu kulturních představení za měsíc, avšak tyto ukazatele nemají úplnou vypovídací schopnost.

Strategie regionálního rozvoje hledá kompromis mezi výši solidarity bohatších regionů k chudším, mírou zasahování státu na úkor potlačení samosprávy či mezi konkurenceschopností regionu a vyššího správního celku (státu).

Pojem **konkurenceschopnost** ve svém nejjednodušším slova smyslu znamená schopnost organizace obstát v konkurenci, přesněji řečeno míru této schopnosti. V obecnějším slova smyslu však představuje podnikatelský potenciál (resp. potenciál regionu) a zahrnuje celou řadu činností, procesů a aktivit organizace směřovaných k vybudování a udržení vysoké suverenity na trhu.

Konkurenceschopnost je spojena především s pojmy: identita, integrita, mobilita, suverenita.

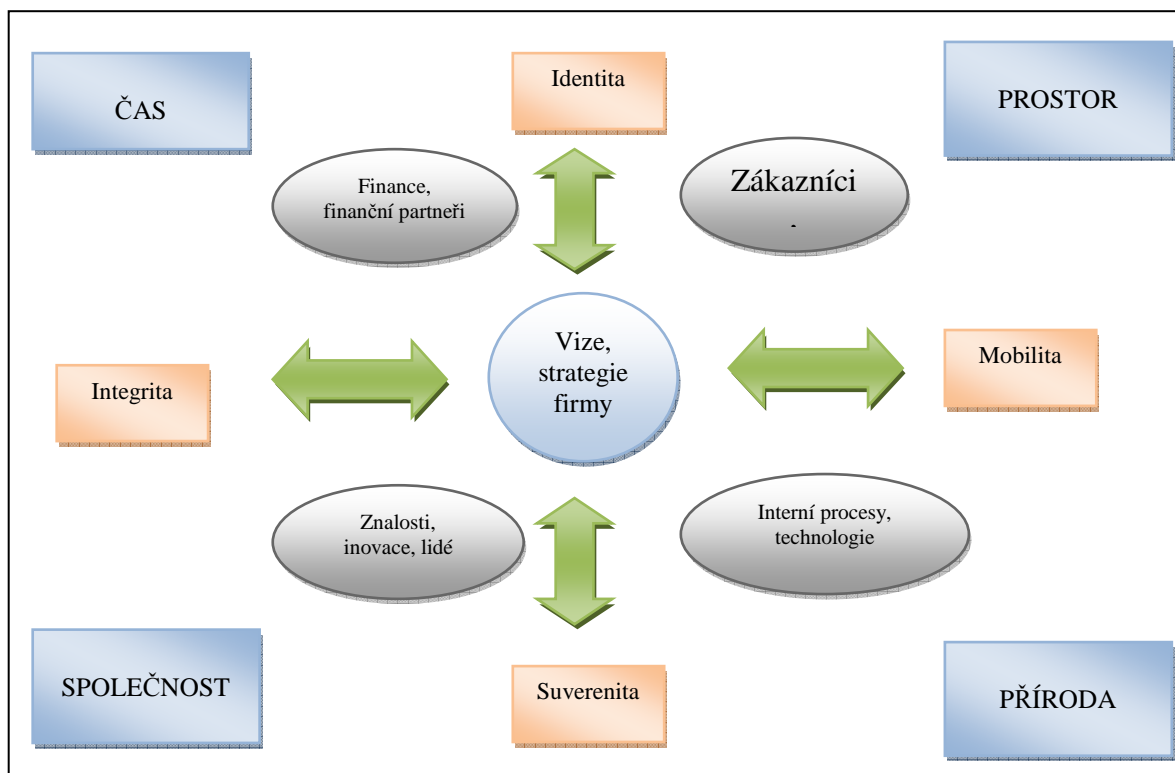
1. **Identita** představuje vlastní osobitost organizace. Identita jako součást konkurenceschopnosti zahrnuje také nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu. Postupně se identita stává stěžejním faktorem konkurenceschopnosti firmy.
2. **Integrita** organizace je dána její soudržností a zahrnuje v sobě dva protiklady. Na straně jedné je její pružnost a dynamičnost dána tím, že pracovníci mají svou vlastní identitu. Na straně druhé spojují tuto individualizovanou identitu s celkem, tzn. firmou. Pokud neexistuje jeden nebo druhý znak, dostává se firma do problémů a to nejen ekonomických.
3. **Mobilita** je potenciálem firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř a vně firmy. Projevuje se jako pohyb firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy. Jedná se o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty.
4. **Suverenita** charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní v případě, že má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a tato rozhodnutí realizovat.

Faktory ovlivňující konkurenceschopnost a jejich vzájemné vztahy zachycuje následující schéma konkurenceschopnosti firmy. Jde o proces složité a několikanásobné transformace prvotních potenciálů a lidského umu. Proces formování konkurenceschopnosti začíná transformací výchozích externích zdrojů firmy, které jsou dále rozvíjeny do dalších na sebe navazujících vrstev konkurenčního potenciálu. Pro tento model se používá označení ININMOS<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Mikoláš – Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, str. 85

Obrázek 1 - Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOS



Zdroj: Mikoláš, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, str.85

Má-li být organizace konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná a v reakcích, tzn. mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytná ve své existenci.

Vysoká konkurenceschopnost je prvotní starostí každé společnosti. Svou roli v jejím posilování však po celé dvacáté století sehrávaly i národní vlády demokratických zemí tím, že vytvářely příznivé podmínky pro podnikání a uplatnění jeho produkce na domácím i zahraničním trhu. Vysoký stupeň konkurenceschopnosti je jedním z cílů evropské integrace a jako takový je výslovně uveden již v první části Smlouvy o založení ES (čl. 2).

## **2.2 Regionální konkurenceschopnost**

Pojem konkurenceschopnost se ve svém původním významu používal v souvislosti s konkurenčním prostředím mezi firmami. V současnosti se posuzuje konkurenceschopnost celé řady ekonomických subjektů, včetně subjektů a prvků působících ve veřejné správě.

Konkurenceschopnost regionu je obvykle chápána jako schopnost regionu nabídnout vhodné podmínky pro fungování jednotlivých subjektů (především firem a jednotlivců). Působením v daném regionu pak tyto subjekty získávají určitou výhodu, kterou by v jiném regionu nezískaly nebo by ji nezískaly v takovém rozsahu, a tím zvyšují svoji vlastní konkurenceschopnost.

Regiony tedy mezi sebou soutěží o přitažení či udržení investic, firem ale i obyvatelstva. Jde o to na jedné straně nabídnout firmám takové podmínky pro podnikání, které příznivě ovlivní jejich výsledky, a na druhé straně jde o schopnost regionů nabídnout občanům takové životní a pracovní podmínky, které budou znamenat zlepšení jejich situace.

Je velký rozdíl mezi firemní a regionální konkurencí. V podnikovém managementu je cílem především zisk, dosažení rentability vložených prostředků apod. V regionálním managementu jde hlavně o získání prospěchu a rozvoje regionu (obce či města), o uspokojování veřejného zájmu, tedy o uspokojování potřeb obyvatelstva a dalších skupin. U firemní konkurence může z konkurenčního boje vzejít jeden vítěz, ale jak je známo, u regionální konkurence není nic tak přímočaré a jednoznačné. Jestliže si firma vybere pro svoji lokalizaci určitý region, pozitivní efekty se mohou šířit i do regionů ostatních. Příkladem takového jevu je dojíždění za prací, přičemž pracovník svou mzdu utrací většinou v místě bydliště, tedy v jiném regionu, než ve kterém sídlí firma.

## **2.2 Metody porovnávání regionů**

Regionální konkurenceschopnost tedy nelze vymezit zcela jednoznačně, přesto však existují způsoby a metody, jak konkurenceschopnost regionů měřit a regiony pak mezi sebou porovnávat. V základě se tyto metody dělí do dvou skupin. První skupina metod spočívá v kvantitativním a kvalitativním popisu faktorů, které mohou ovlivňovat konkurenceschopnost regionu, např. občanská vybavenost, bezpečnost, kvalita životního prostředí a další. Druhou možností je měřit samotné důsledky konkurenceschopnosti, tedy ekonomickou úroveň regionu prostřednictvím různých ukazatelů zpravidla vyjadřujících podíl určité veličiny na 1 obyvatele.<sup>3</sup> (pozn. zpravidla HDP na obyvatele)

Ukazatel HDP ovlivňují dílčí faktory jako: produktivita práce, míra nezaměstnanosti či podíl ekonomicky aktivních obyvatel na celkovém počtu obyvatel. Aby byl region konkurenceschopný, měl by dosahovat jak vysoké úrovně produktivity práce, tak zaměstnanosti. Obě tyto skutečnosti jsou závislé na nabídce pracovních příležitostí. Mezi produktivitou práce a zaměstnaností existuje velice složitý vztah, který se dá v nejjednodušší podobě interpretovat jako vztah nepřímo úměrný, tedy čím vyšší produktivita, tím nižší zaměstnanost. Tento vztah se do určité míry prosazuje na úrovni firem, nicméně není tak jednoznačný na regionální úrovni. Nutno připomenout, že tento jev se projevuje, mluvíme-li o krátkém období. V dlouhodobém horizontu je mezi těmito veličinami naopak vztah přímo úměrný, neboť regiony, které vykazují rostoucí produktivitu práce, většinou přitahují další investory, dochází tudíž k čistému přírůstku pracovních míst a tím i k růstu zaměstnanosti.

Meziregionální rozdíly měřené pomocí ukazatele HDP na obyvatele ovlivňují nejčastěji tyto základní faktory:

1. *Ekonomická struktura*, která lze vyjádřit jako podíl obyvatel zaměstnaných v zemědělství, stavebnictví, průmyslu či službách na celkový počet zaměstnaných. Regiony s vysokým HDP se vyznačují zpravidla vysokým podílem zaměstnaných v průmyslu a službách tržního charakteru.

---

<sup>3</sup> Z. Matoušková - Sixth Periodic Report on Social and Economic Situation and Development of the Regions of the European Union

2. *Rozsah inovací*, který lze kvantifikovat počtem nových vynálezů a patentů. Vyspělé regiony jsou charakteristické vysokým rozsahem inovací.
3. *Dopravní dostupnost a obslužnost*, která zohledňuje okrajovost regionu, vliv geografické polohy a rozdíly ve vybavenosti dopravní infrastrukturou. Regiony s vysokým HDP se většinou nachází v centrálních oblastech, kde je hustší dopravní síť.
4. *Kvalifikace pracovní síly* vyjádřená podílem obyvatel s nejvyšším dosaženým vysokoškolským, středoškolským či základním vzděláním na celkovém počtu obyvatel ve věku 25-59 let. Ve vyspělých regionech je pochopitelně větší podíl obyvatel s vyšším dosaženým vzděláním.

Při posuzování konkurenceschopnosti regionu a jeho HDP na obyvatele je důležité dosahování výborných výsledků ve všech těchto oblastech. Existují totiž regiony, které sice dosahují vysokého HDP na obyvatele, ale mají například podprůměrnou kvalifikaci pracovní síly. Tyto regiony pak mají omezený svůj růstový potenciál. To samé platí i pro rozsah inovací, dopravní dostupnost a ekonomickou strukturu. Opravdového růstového potenciálu lze dosáhnout pouze, budou-li se všechny tyto složky vyvíjet rovnoměrným tempem.

Ve vztahu mezi dosahovanou výší HDP a uvedenými faktory existuje obousměrná závislost, to znamená, že tyto veličiny se navzájem ovlivňují. Ekonomická struktura regionu ovlivňuje dosahovanou výši HDP, na druhou stranu zvýšení HDP vyvolává poptávku po určitých aktivitách (např. stavebnictví, věda a výzkum apod.) a tím se mění původní ekonomická struktura zaměstnanosti obyvatel. Dalším příkladem je dopravní dostupnost a obslužnost, jejíž úroveň stoupá díky růstu HDP a vysoké HDP zároveň podněcuje rozvoj dopravní infrastruktury.

V rámci České republiky lze pozorovat výrazné meziregionální rozdíly. Kraje jako Vysočina, Liberecký či Karlovarský jsou charakteristické nízkým HDP na obyvatele a zároveň také nižší dopravní dostupností. Naproti tomu Středočeský či Jihomoravský kraj se vyznačují vyšším HDP na obyvatele, vyšší dopravní dostupností



apod., u těchto krajů hraje velkou roli jejich spádovost k velkým městům jako Praha a Brno. Nebudeme zde srovnávat samotný region Praha, který je svým vymezením a charakterem specifický a má několikanásobně vyšší HDP na obyvatele než ostatní regiony.

Hovoříme-li o HDP na obyvatele v České republice, činí HDP na obyvatele 24 229 USD<sup>4</sup> a s tímto číslem se ČR řadí na 35. místo v celosvětovém žebříčku. Jednotlivé kraje v rámci České republiky však vykazují různou výši HDP (viz tabulka v příloze).

Doposud jsme charakterizovali konkurenceschopnost regionu z pohledu výstupů a naznačili možnosti jejich měření. Porovnávání číselných hodnot však nelze vždy uplatnit při hodnocení a srovnávání subjektů ve veřejné sféře. Proto se ve veřejné sféře díky jejím specifickým používá často také kvalitativní (slovní) ohodnocení, které může být velmi subjektivní a využívá se často jako doplnění kvantitativních hodnocení. Dále je také potřeba zkoumat jaké jsou příčiny a předpoklady konkurenceschopnosti regionu, neboť analýza regionu by měla začínat právě analýzou počátečních vstupů a současného stavu. K tomu lze využít celou řadu analýz a modelů, za všechny například: Porterova analýza konkurenčního prostředí či SWOT analýza.

### **Porterova analýza**

Stejně jako firma, která by měla před svým vznikem a poté i během své činnosti analyzovat konkurenční prostředí, měl by i region (město) provádět analýzu konkurence. V podstatě jde o určitou formu **Porterovy analýzy** konkurenčního prostředí transponovanou do podmínek veřejného sektoru. Porterův model zahrnuje 5 základních oblastí analýzy (názvy se mohou lišit v různých pramenech):

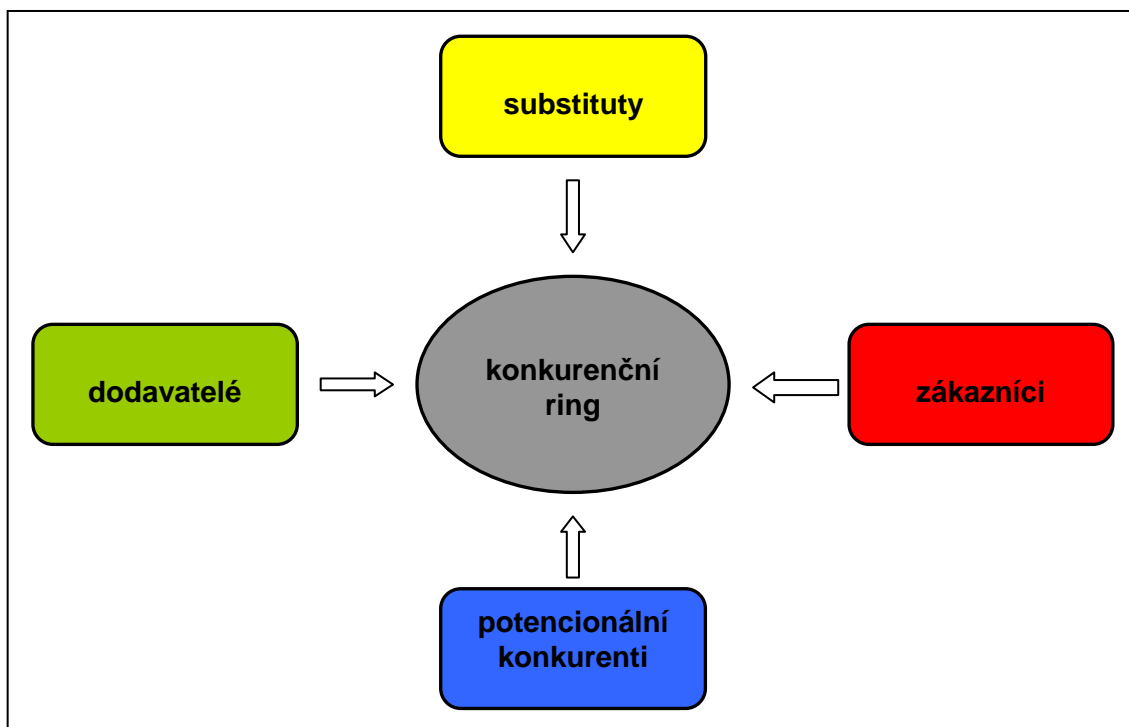
- *Konkurenční ring* – představuje prostředí, ve kterém se město, nachází. Zahrnuje ostatní města, která představují jeho přímé konkurenty.

---

<sup>4</sup> Údaj z roku 2007, Zdroj: Online encyklopedie WIKIPEDIE, Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org> , ze dne 21. 1. 2009

- *Potencionální konkurenti* – těmi mohou být města, která se např. díky nové dálnici či jiné komunikaci stala „bližší“ a obyvatelé by do takového města mohli začít jezdit za prací, za nákupy, za kulturou apod.
- *Substituty* – produktem města jsou hlavně služby, ale mohou to být i statky (např. bytová výstavba). Jejich substituty pak představují služby již nabízené jiným městem.
- *Dodavatelé* – město nemá příliš dodavatelů, neboť většinu služeb si produkuje samo. Na některé služby však vypisuje výběrová řízení, do kterých se hlásí dodavatelé z podnikatelské sféry.
- *Zákazníci* – zde je asi největší rozdíl od soukromého sektoru, neboť „zákazníky“ města jsou všichni jeho obyvatelé, bez rozdílu jestli jezdí po místní komunikaci, využívají místní osvětlení či produkují komunální odpad. Tyto statky jsou totiž všem k dispozici a jsou charakteristické svou nedělitelností a nevylučitelností ze spotřeby.

Obrázek 2 - Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve je zapotřebí si vymezit, kdo jsou přímí konkurenti daného města. V případě malých měst a obcí jsou jejich přímými konkurenty všechny obce a města v jejich okolí, v případě velkých měst jsou přímými konkurenty další velká města. Pokud se někdo rozhodne, že chce bydlet ve velkém městě a rozhoduje se např. mezi Plzní a Českými Budějovicemi, malé obce mezi těmito městy pak nejsou v hledáčku jeho zájmu, neboť pro něj je důležité bydlet ve městě, kde má veškeré služby na dosah. V případě malých příhraničních měst anebo v případě metropolí je možno jejich konkurenty hledat i v zahraničí. Po identifikaci našich konkurentů následuje sběr, třídění a zpracování informací o nich. Cílem je zjistit, jaký má konkurent rozvojový potenciál.

Následujícím krokem je analýza trhu, jejímž cílem je odhalit naše potencionální konkurenty a substituty, ale i naši cílovou skupinu zákazníků. Tu bychom měli znát velmi podrobně. Je důležité poznat jejich potřeby zájmy a hodnoty.

První, největší cílovou skupinou jsou obyvatelé. Město by se mělo zajímat o to, kde a v jakém prostředí chtějí obyvatelé bydlet, kde chtějí pracovat a jak se tam dostanou, kde chtějí realizovat své každodenní i příležitostné nákupy, jakým způsobem chtějí trávit svůj volný čas, jaký mají vztah k životnímu prostředí, co potřebují ke své péči o děti, jaké mají nároky na vzdělání a jaké služby očekávají od úřadů.

Další cílovou skupinu tvoří podniky a organizace. Je důležité znát jejich potřeby a očekávání týkající se místa, plochy, infrastruktury, pracovního trhu, možností financování, poradenství a služeb poskytovaných místními úřady.

Nedílnou součástí zákaznického segmentu města jsou návštěvníci a turisté. V některých městech je tato skupina početnější (např. Český Krumlov) a v jiných méně. Nemělo by se na ně však zapomínat, neboť přináší do města finanční prostředky, které vyprodukovali či vydělali v jiném regionu. Proto je důležité znát jejich potřeby týkající se představy o dovolenkovém místě, očekávané veřejné služby, kulturní a volnočasové aktivity a v neposlední řadě jejich představy o úrovni ubytovacích a stravovacích služeb, neboť fungování těchto zařízení, ačkoliv jsou ve vlastnictví soukromých podnikatelů, může město ovlivnit například místními vyhláškami.

Obec však může ovlivňovat i celou řadu dalších cílových skupin, které se mohou navzájem prolínat. Jsou to například: majitelé nemovitostí, cestovní kanceláře, provozovatelé domů s pečovatelskou službou, bankovní ústavy, lékaři, umělci, vědečtí pracovníci, školská zařízení, církve, hospodářské komory, sportovní kluby, volnočasová zařízení, občanská sdružení apod.

### **SWOT analýza**

Doposud jsme se zabývali pouze vnějším prostředím města, pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí se nejčastěji využívá **SWOT analýza**. Skládá se v podstatě ze dvou částí. První část SW - Strengths and Weaknesses analysis, tedy v překladu analýza silných a slabých stránek, zkoumá vnitřní prostředí organizace, její schopnosti a předpoklady. Druhá část OT – Opportunities and Threats, v překladu analýza příležitostí a hrozeb, popisuje vnější prostředí organizace, které ji ovlivňuje.

Začneme-li **SW analýzou** města, zkoumáme několik skupin faktorů:<sup>5</sup>

- *Demografické* – popisuje charakteristické znaky obyvatel, jejich počet, podíl žen, hustotu osídlení, porodnost, úmrtnost, věkovou a národnostní struktura, vzdělanost.
- *Socioekonomické* – zde zkoumáme zaměstnanost v jednotlivých sektorech (primární, sekundární, terciární), příjem na osobu, průměrný příjem domácnosti, reálnou kupní sílu a nebo životní úroveň obyvatel.
- *Přírodní* – zahrnuje topografickou charakteristiku regionu, zeměpisnou polohu, klimatické podmínky, lokaci v rámci státu, dostupnost a kvalitu přírodních zdrojů, ale i ekologické faktory jako stav životního prostředí, úroveň znečištění vod, ovzduší a půdy.
- *Úroveň infrastruktury* – je dána hustotou a kvalitou dopravní sítě (silniční, železniční, říční, letecká), pokrytím telekomunikační sítě, zahrnuje i rozvody elektřiny, plynu, vodovody a kanalizace další rozvody.

---

<sup>5</sup> Paličková, R.: Teoretické otázky regionálního a městského marketingu, str. 46

- *Občanská vybavenost* – zde se hodnotí bytová politika města, nabídka sportovních, rekreačních a kulturních zařízení, dále sem patří školy a vzdělávací instituce, obchody a služby, zdravotnická a sociální zařízení a historické památky.

Jiní autoři<sup>6</sup> chápou vnitřní prostředí více jako potenciál města a jeho pracovníků, popisují následující faktory **SW analýzy**:

- *Finanční zdroje* – rozpočet města, schopnost získávat dotace a granty
- *Lidské zdroje* – rozhodující faktor rozvoje regionu, důraz na schopnosti, zkušenosti, tvořivost, odbornost, chování, postoje, ztotožnění se s politikou města
- *Kapacitní a materiálové zdroje* – vybavení pracovních prostor
- *Organizace* – organizační struktura a struktura řízení
- *Kultura* – kulturní hodnoty zaměstnanců
- *Výsledky* – hodnocení dosavadních výsledků, následné hodnocení a zlepšování

Po prozkoumání uvedených faktorů lze výsledky rozdělit do tří skupin: první skupinou jsou faktory, které představují silné stránky města, jeho výhody, ze kterých by mělo město těžit pro další činnost. Druhá skupina jsou slabé stránky, neboli oblasti, ve kterých město dosahuje špatných výsledků, na ty by se mělo zaměřit, neboť mohou brzdit další rozvoj města. A třetí skupinu tvoří faktory, které jsou neutrální, u těchto činitelů je třeba pouze sledovat je, aby se nestaly slabou stránkou města.

Další část SWOT analýzy zkoumá makroprostředí regionu, hledá příležitosti a možná ohrožení subjektu analýzy. Vnější prostředí města nelze ovlivnit, nebo pouze omezeným způsobem. Město je ovlivňované státem, popř. i jinými státy v rámci globalizace a uzavírání mezinárodních smluv. Toto makroprostředí může představovat pro město další možnosti anebo také omezení v činnostech města.

---

<sup>6</sup> Janečková, L., Vašítková, M.: Marketing měst a obcí (1999)

Při **TO analýze** se zkoumají následující skupiny faktorů:

- **Legislativní** – Město se musí řídit především ústavou, zákony a vyhláškami státu, a po vstupu České republiky do EU i nařízeními a směrnicemi Evropské komise.
- **Politické** – Záleží na politických rozhodnutích státních orgánů, na míře samostatnosti místní samosprávy i na stabilitě vlády.
- **Ekonomické** – Obec je ovlivněna hospodářskou situací státu, vývojem makroekonomických ukazatelů (inflace, nezaměstnanost, HDP, úroková míra, platební bilance), dále politikou státních dotací a institucemi pro podporu podnikání. Posuzují se také zdroje kapitálu a jejich dostupnost, mobilita kapitálu, účast zahraničních firem a mobilita pracovních sil.
- **Technologické** – Jsou dány stupněm rozvoje vědy, výzkumu a technologického pokroku, existujícími technologiemi a vědecko-výzkumným potenciálem.
- **Socio-kulturní** – Zahrnuje otázky týkající se historie, tradic, zvyklostí, sounáležitosti a hrdosti národa, životního stylu, jazykové a etnické struktury obyvatel.

Analýzou vnějšího prostředí získáme informace o všeobecných trendech v hospodářství, technologii, společnosti i hospodářské správě. Výsledky lze opět rozdělit do tří skupin podle toho, zda pro nás představují příležitosti, ohrožení nebo jsou indiferentní.

Na základě porovnávání výsledků naší SWOT s výsledky SWOT analýz jiných srovnatelných měst můžeme zjistit, na jaké pozici se v konkurenčním prostředí nacházíme. Avšak v praxi je často velmi těžké nalézt srovnatelné město nebo obec.

Další metodou, která slouží k porovnávání subjektů mezi sebou, patří **benchmarking**. Jde o systematické porovnávání s nejlepším v odvětví. Benchmarking se používá spíše v soukromém sektoru, neboť využívá hlavně kvantitativní ukazatele a

proto se pro hodnocení subjektů ve veřejné sféře příliš nehodí. Avšak můžeme porovnávat nejen s nejlepším v odvětví ale i jednotlivá města mezi sebou. Rozhodně se nejedná o stěžejní metodu pro porovnávání konkurenceschopnosti regionů, ale lze ji využít k dosažení komplexnějších výsledků.

Znají-li výkonní zástupci místní samosprávy výsledky těchto výchozích analýz, mohou určit svou pozici na trhu. Poté by si měli stanovit pozici, které chtějí dosáhnout a o kterou budou usilovat. Pozice na trhu znamená místo, které město zaujímá v představách svých obyvatel v porovnání s jinými městy. Město by mělo mít svou vlastní identitu nejen v očích svých obyvatel, ale i v očích obyvatel jiných měst.

Pro vytvoření své identity je nutné definovat si vizi. Vize je myšlenka, představa o tom, jak bychom chtěli, aby region vypadal ve střednědobém výhledu. Naznačuje směr jakým by se mělo město ubírat. Příklady vize: Stát se turisticky atraktivním regionem. S vizí souvisí také poslání, to naznačuje, čím by mělo město být pro občany, jaký je jeho smysl a účel. Město tím utváří vlastní identitu, která má na jedné straně psychologické účinky a na druhé straně může mít ekonomické účinky na své okolí.

K dosažení vize i poslání je nutné vytyčit si dílčí cíle, např. „zvýšit do 3 let podíl turistického ruchu na vytvořeném HDP o 10 %“. A k dosažení těchto cílů mohou vést různé cesty, proto je potřeba určit si strategie, kterými dosáhneme vytyčených cílů. Strategie jsou v podstatě jednotlivá rozhodnutí města či regionu. Strategie by měla být orientovaná zejména na podporu aktivit, které představují pro region příležitost. Avšak neměla by být orientovaná pouze na jeden nástroj konkurenceschopnosti, ale měla by představovat určité portfolio nástrojů, které bude region uplatňovat k dosažení své vize a cílů.

Jaké má město nástroje, kterými lze dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti, tím se zabývá další kapitola.

## **2.4 Nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti města**

Vycházíme-li z produkční funkce, tak výsledný ekonomický produkt regionu lze (velmi zjednodušeně) chápat jako veličinu závislou na dostupných přírodních zdrojích, objemu pracovní síly, disponibilním kapitálu (myšleno: stroje, zařízení, nikoliv peněžní prostředky) a používaných technologií a postupů. Přičemž v poslední době se stále více nabývají na významu kvality lidských zdrojů, schopnost kooperace a generování inovací a invencí. Tato klíčová slova se prolínají ve všech otázkách regionální konkurenceschopnosti.

**Jakost** jako nástroj ovlivňování konkurenceschopnosti, tento pojem je v současnosti stále více skloňován. Jakost se prolíná napříč všemi obory. Sleduje se nejen jakost finálního výrobku či služby, ale i jakost procesů uvnitř firmy, počínaje výběrem dodavatele. Ani veřejný sektor není ušetřen tomuto trendu. S tím, jak všeobecně roste životní úroveň obyvatel, zvyšují se i jejich nároky na statky a služby poskytované městem. Představitelé města by měli tyto nároky sledovat a snažit se o neustálé zlepšování svých služeb.

V případě obce či města je na prvním místě péče o zákazníky, tedy své obyvatele. Je velmi důležité umět rozpoznat jejich potřeby a očekávání a umět je naplnit. **Spokojenost obyvatel** se zpravidla pozitivně projeví na ekonomické stránce města, budou zde více investovat, utrácet apod. Jakousi známkou o spokojenosti obyvatel mohou být různá ocenění, např. udělení titulu Vesnice roku nebo Město roku.

Jako v každé organizaci i regionální samosprávě by měl působit odborník s širokým všeobecným přehledem a znalostí regionu, v západních zemích se používá pojem city-manager nebo regionální manažer. Může jím být tajemník, vedoucí administrativy, v menších městech starosta nebo místostarosta, nebo externí najatý pracovník. V první řadě je to odborník, který sleduje vizi a poslání města a přizpůsobuje mu dílčí cíle. Předkládá radě a zastupitelstvu strategické návrhy.

Jeho úkolem je také ve spolupráci s pracovníky finančního odboru (pokud jej město má zřízen) zabezpečit příznivý tok finančních prostředků, připravit kvalitně



zpracovaný vyrovnaný rozpočet. Rozpočet nemusí být vyrovnaný každý rok, ale v dlouhodobém hledisku by se měly jeho výkyvy vyrovnávat. Regionální manažer proto musí umět odhadnout budoucí vývoj jednotlivých složek, zejména příjmové stránky rozpočtu.

Pro posílení příjmové stránky je nutné **neustále vyhledávat nové kapitálové příjmy**, to lze provádět operacemi s movitým i nemovitým majetkem, operacemi na finančním trhu, nákupem a prodejem strategických pozemků a bytů, emitování akcií a dluhopisů a operace s nimi, pronikání na evropské finanční trhy. „Na kapitálovém trhu mohou být uplatněny: vklady v bankách, bankovní úvěry, komunální obligace a akcie.“<sup>7</sup> Významným, ale u nás nepříliš používaným prostředkem pro získání finančních prostředků jsou komunální obligace emitované obcí či městem. Speciální formou komunálních obligací jsou tzv. „eurobondy“, které jsou kótované na burze. Město může využít služeb finančních ústavů, zejména při zpracování projektu emise obligací, při technické přípravě emise, finanční ústavy mohou také provést primární prodej obligací.

Příjmovou stránku lze korigovat i úpravou místních daní a poplatků. Avšak stojí zde dva protichůdné zájmy, na jedné straně snaha města o co nejvyšší přínos do rozpočtu města, na straně druhé může být snaha zvýšit přitažlivost města pro podnikání, čehož může být dosaženo také zmírněním míry místního zdanění.

**Podpora podnikatelských aktivit** je totiž dalším nástrojem ovlivňování konkurenceschopnosti regionu. Cílem je vytvoření příznivých podmínek podnikatelského prostředí bez zbytečných administrativních překážek. To zahrnuje již zmíněnou politiku místních daní a poplatků. Město by se mělo soustředit na podporu zejména malých a středních podniků, protože zisky velkých podniků často plynou do jiného regionu. Dále by mělo umět podnikům nabídnout požadovanou pracovní sílu s požadovanou kvalifikací, což není jednoduchá ani krátkodobá záležitost. Rozhodne-li se například do regionu expandovat výrobní podnik, který potřebuje větší množství svářečů, město by mohlo zareagovat zavedením svářečských rekvalifikačních kurzů na

---

<sup>7</sup> Adamčík, S.: Regionální politika a management regionů, obcí a měst (2003), str. 30

místním Úřadu práce, nebo podporou učňovského oboru „Svářeč“ na místní střední odborné škole nebo učilišti.

Jednoznačně pozitivním přínosem podnikatelských aktivit je **investiční činnost**. Podnikatelské, ale i veřejné, investice jsou významné, neboť vyvolávají další investice u svých dodavatelů. Celkový přírůstek investic, potažmo HDP, lze vyjádřit pomocí tzv. investičního *multiplikátoru*. Zvyšující-se HDP zase zvyšuje ochotu firem i veřejného sektoru investovat. Tento přírůstek investic vyvolaných zvýšením HDP (nebo jeho složky) lze vyjádřit pomocí tzv. *akcelerátoru*. Investice jsou tedy hybnou silou hospodářského růstu a z tohoto důvodu by město mělo podporovat investiční činnost.

Konkurenční výhodu představuje také schopnost města **nabídnout podnikatelům a firmám odpovídající infrastrukturu**. V posledních letech se objevuje trend výstavby tzv. průmyslových zón, což jsou oblasti vymezené v územním plánu pro podnikání a průmysl. Tyto pozemky jsou vybaveny patřičnou infrastrukturou: dopravním spojením, přívody elektřiny, plynu, vodovodem a kanalizací. Průmyslové zóny jsou ještě více atraktivní, nachází-li se v blízkosti dálnice, letiště či přístavu.

Neméně důležitá je i **výstavba infrastruktury pro obyvatele** města. Aby město získalo loajální obyvatele, musí jim poskytnout určitý rozsah a úroveň služeb. Důležitá je dopravní infrastruktura. Většina lidí je ochotna za zaměstnáním i dalšími aktivitami dojíždět, avšak potřebují k tomu vhodné dopravní spojení. Město by mělo zajistit dobré autobusové a železniční spoje, popřípadě pokud město provozuje městskou hromadnou dopravu, měla by mít také odpovídající rozsah pokrytí. Obyvatelstvo hodnotí město i z hlediska telekomunikační infrastruktury: dostupnost telefonních linek (přestože už jsou na ústupu), kabelové televize, rozhlasu. Nezbytnou službou obyvatelům je zajištění přístupu k rozvodům elektřiny, plynu, vody a kanalizace. Infrastruktura města by měla brát v úvahu umístění funkčních zón jako například umístění nádraží, zastávek, nákupních center, průmyslových zón, zdravotnických zařízení, záchranné a hasičské služby, škol a vzdělávacích institucí. Nezbytnou součástí, samozřejmě podle velikosti města, je vybudování předškolních zařízení a dalších sociálních zařízení, jako domovy důchodců apod. Mělo by obyvatelům poskytnout služby pro sportovní, volnočasové a kulturní vyžití. V poslední době je kladen stále větší důraz na vztah k životnímu

prostředí, ten se odráží v potřebě vybudovat v každé obci čističku odpadních vod, zajistit kvalitní odpadové hospodářství a dbát na ochranu půdy a ovzduší. V neposlední řadě by město mělo při plánování regionálního rozvoje mít na paměti, aby mohlo poskytnout obyvatelům vhodné prostory pro odpočinek a relaxaci v podobě parků, lesů, dětských hřišť či pláže (samozřejmě podle dispozic daného města).

Stále významnějším nástrojem pro vybudování a udržení zejména dlouhodobé konkurenceschopnosti regionu je **podpora průniku inovačních a vyšších technologií** do regionu. Strategie zaměřená na inovace může mít několik základních podob. Podporuje-li město ofenzivní inovační strategii, usiluje o přední místa v technologickém a vědeckém pokroku, zaměřuje se na aplikovaný výzkum, design a engineering. Tato strategie je velmi kapitálově náročná a nese s sebou i značné riziko. Tyto regiony pak přitahují lidské i kapitálové zdroje z okolních regionů. Defenzivní inovační strategie se naopak snaží vyhnout uvedeným nákladům a rizikům tím, že po určitém čase přicházejí na trh s určitým vylepšením již uvedeného výrobku a pokouší se tak předstihnout prvního novátora. Další skupinou jsou zastánci imitační strategie, kteří se opírají o osvědčené produkty a postupy, jež se snaží napodobit. Asi nejefektivnější inovační strategií je tradiční strategie tržní mezery, při níž se město snaží přijít s produktem či službou, kterou nikdo jiný nenabízí a po které by byla poptávka.

V České republice můžeme pozorovat značné regionální rozdíly v inovacích. Prakticky veškerá inovační centra se soustřeďují v naší metropoli a několika větších městech, která mají univerzity a vědecká pracoviště. Vysoká inovační aktivita je známa v relativně mladých odvětvích jako např. chemický, farmaceutický či elektrotechnický průmysl, řídicí systémy, stroje a přístroje. Firmy zabývající se inovační činností hodnotí pozitivně zejména kvalifikovanou pracovní sílu v regionu a existenci vzdělávacích zařízení, zejména vysokých škol.

Pro rozvoj regionů musí město umět **realizovat a podporovat rozvoj projektů**. K tomu často využívají služeb regionálních rozvojových agentur, které poskytují cenné

informace a poradenství. Tyto agentury jsou u nás zatím v zárodku, časem ale začnou nabývat na významu, neboť informace a poradenství budou stále žádanější. Regionální rozvojové agentury poskytují také zprostředkovatelskou činnost, přičemž zprostředkovávají zejména odborné poradenství. Jedním z trendů v rozvoji projektů je vytváření a rozvoj sítí aktérů. Města stále více vyhledávají strategické partnery a nové zdroje financování pro své projekty a v tom jim právě pomáhají regionální rozvojové agentury.

Hybnou silou každého regionu je **lidský potenciál**. Město by mělo zmapovat místní strukturu pracovních sil a přizpůsobovat jí potřebám místního podnikání. Pro udržení regionální konkurenceschopnosti regionu je třeba poskytnout prostor pro zvyšování kvalifikace pracovníků. Většina menších měst se potýká s problémem tzv. „úniku mozků“, neboť odborníci a specialisté často odcházejí za prací do větších měst. Konkurenční výhodou je, pokud se městu podaří opačný případ, tzv. „přiliv mozků“, mladých talentů a odborníků. Mělo by proto usilovat o zvýšení atraktivity města pro tuto, často mladou, skupinu lidí. S lidským potenciálem souvisí i podpora úspěšných rodáků a místních občanů, kteří vynikli jako obchodníci, průmysloví podnikatelé či úspěšní umělci a vědci.

V neposlední řadě je velmi významnou složkou personální politika městského úřadu. Zvýšená pozornost je věnovaná **personálnímu managementu, kvalifikaci a vzdělávání úředníků**. Ukončené středoškolské či vysokoškolské vzdělání představuje pouze elementární předpoklady. Důležitá je i další praxe a specializace pracovníků. Stále častěji se proto na celostátní i regionální úrovni vytvářejí komplexní a dlouhodobé programy vzdělávání pracovníků veřejné správy, jde prakticky o systém celoživotního vzdělávání. Vedení a výkonný orgán regionu by měli brát na vědomí, že je zapotřebí nebát se investovat zvýšené prostředky do této oblasti. Právě z důvodu finanční náročnosti je třeba zvážit, kteří pracovníci se budou daného vzdělávacího programu účastnit. V tomto případě se upřednostňují zejména vedoucí pracovníci a také pracovníci z řad specialistů, kteří si potřebují osvojit nebo zdokonalit určité poznatky.

V rámci vzdělávání se ve světě i u nás stále častěji uplatňuje tzv. „in-service training“ či „in-company training“, při nichž jsou pracovníci vzděláváni na svých pracovištích. Takto mohou být vzděláváni externí firmou nebo také vlastními vedoucími pracovníky, kteří jim pak předávají své poznatky a zkušenosti nebo také poznatky nabyté v rámci externího vzdělávacího programu.

Profil pracovníka/úředníka je vymezován stále přesněji. Měl by mít odpovídající vzdělání (v dnešní době se stále častěji požaduje vysokoškolské vzdělání), mít všeobecný kulturní přehled a zájem o neustálé a dlouhodobé zdokonalování sebe sama. Měl by umět aktivně komunikovat s veřejností i se svými spolupracovníky a umět s nimi pracovat v týmu, znát zásady týmové práce a ztotožnit se s nimi. Musí se ztotožnit se strategií regionu a navíc umět tuto strategii interpretovat široké veřejnosti tak, aby se většina občanů ztotožnila se strategií regionu a chovala se podle jeho strategických zásad.

V interních dokumentech obce by mělo být seznam s podrobným popisem každého pracovního místa, který kromě náplně práce uvádí i rozsah kompetencí a odpovědností konkrétního pracovníka. V našich úřadech někdy dochází k situaci, že v rámci jednoho úřadu se žádný pracovník necítí odpovědný k určité problematice, většinou proto, že pracovníci neznají přesně své kompetence. To by se nemělo stát, pokud pracovník nemůže a neumí sám vyřešit daný problém či úkol, měl by umět občanovi sdělit, kdo je k dané problematice kompetentní.

Město však nefunguje izolovaně, v řadě případů spolupracuje s dalšími městy, s podnikatelským sektorem i se zahraničím. **Schopnost kooperace** je proto klíčovým faktorem úspěšnosti politiky města. Představitelé města musí umět jednat s ostatními subjekty v duchu dosažení společných výhod. Řada měst má v současnosti svá partnerská města v zahraničí, se kterými spolupracují přinejmenším na poli kulturním a vzdělávacím. Schopnost spolupráce se uplatňuje ve vztahu k podnikatelskému sektoru, v řadě oblastí regionálního života je totiž spolupráce či společný podnik se soukromým subjektem nejoptimálnějším řešením.

## **2.5 Regionální politika Evropské Unie**

Regionální politiku České republiky ovlivnil i její vstup do Evropské unie 1. května roku 2004. Předvstupní pohovory se vedly již od roku 1998 a z programu PHARE jsme mohli čerpat finanční prostředky ještě dříve, prakticky od vzniku samostatné České republiky roku 1993. O prostředky z dalších fondů EU jsme mohli žádat od roku 2000.

Evropská unie se ve své perspektivě pro období 2007-2013 zaměřuje na podporu regionální konkurenceschopnosti, dokonce je to jeden z hlavních cílů pro toto období. Celkem jsou jmenovány 3 základní cíle: 1) Konvergence, 2) Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, 3) Evropská územní spolupráce.

Regionální politika Evropské unie, nazývaná též politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), je odrazem principu solidarity uvnitř Evropské unie, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších států a regionů. Hlavním smyslem je pomoci rozvoji znevýhodněných oblastí a tím i ke zvýšení výkonnosti celého Jednotného vnitřního trhu.<sup>8</sup>

Regionální politika podporuje regiony v členských státech, které nedosahují 75% průměru úrovně HDP Evropské unie na osobu, regiony se sociálními problémy a poškozeným životním prostředím. Hlavním nástrojem regionální politiky EU jsou dva strukturální fondy (Evropský fond pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond) a Fond soudržnosti (neboli Kohezní fond).<sup>9</sup>

Z fondu Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF) lze financovat zejména tzv. tvrdé (neinvestiční) projekty. Cílem těchto finančních prostředků je pomáhat v zaostávajících regionech. Nejvíce peněz z RDF je určeno pro vybudování a zlepšení infrastruktury, dalším aktuálním cílem je vybudování čističek odpadních vod či výroba energie z alternativních zdrojů. Podporovány jsou projekty jako např. výstavba silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží či úpravy koryt řek. Pro regiony směřuje podpora do zlepšení občanské vybavenosti a do zvýšení cestovního ruchu, což zahrnuje

---

<sup>8</sup> Dušek J.: *Historie a organizace Evropské unie*, 2007

<sup>9</sup> <http://www.euroskop.cz/8639/sekce/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-a-evropsky-socialni-fond/>

například zlepšení turistických cest, zakoupení vozidel veřejné dopravy či rekonstrukci kulturních památek.

Z Evropského sociálního fondu jsou podporovány především tzv. měkké (neinvestiční) projekty. Jde o podporu zaměstnanosti a sociální soudržnosti. Prostředky z ESF lze použít na vzdělávání zaměstnanců, programy pro zdravotně či tělesně postižené osoby, využívání ICT ve školách, zavádění moderních inovativních metod vzdělávání ve školách.

Každá země na základě regionální politiky vyhlášené Evropskou unií vytváří jednotlivé operační programy. Předmětem této práce není analyzovat jednotlivé operační programy, přesto je vhodné zmínit, že existují tématické operační programy a regionální operační programy. Město nebo obec může být, a často také je, žadatelem o finanční prostředky v rámci těchto programů. Na některé projekty či záměry by město svými vlastními prostředky nestačilo, ale díky finanční pomoci z EU je může realizovat. Proto by město mělo tyto dodatečné zdroje financování využívat, dokud se jim nabízejí. Není totiž zaručeno, že tato možnost zde bude i v budoucnu. Pokud bude, tak je pravděpodobné, že bude poskytován menší objem finančních prostředků.

Záleží pouze na vedení municipalit a jejich schopnosti vytvořit úspěšný projekt a umět efektivně čerpat prostředky z evropských fondů, neboť ty jim mohou přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti regionu. Téměř polovina žádostí je zamítnuta z formálních důvodů, proto je třeba dbát na formální náležitosti, správnost a aktuálnost všech údajů včetně příloh.

### **3. Cíl, metodika, hypotézy**

V předchozí části byly uvedeny způsoby a nástroje, jakými lze zvýšit konkurenceschopnost města. Každá obec či město však mají rozdílné výchozí podmínky a tudíž využívají různé nástroje k ovlivňování své pozice v konkurenčním prostředí. Cílem této práce je analyzovat výchozí podmínky města Prachatic a jeho postavení na trhu a na základě této analýzy navrhnout vhodné nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti. Následně budou tyto nástroje konfrontovány s metodami a nástroji, které město skutečně používá v praxi.

#### **3.1. Metodika práce**

Hlavní metodou analýzy konkurenceschopnosti bude porovnávání konkurenčních měst mezi sebou, k tomu bude vhodným nástrojem SWOT analýza a k analýze konkurenčního prostředí využiji Porterovu analýzu. Předpokladem je správně si definovat přímé a potencionální konkurenty.

Konkurenční prostředí měst a obcí v České republice je velmi široké a diferencované. Pro analýzu konkurenceschopnosti města Prachatic budu hledat konkurenty ve městech s přibližně stejným počtem obyvatel v rámci České republiky ale i v příhraniční oblasti. Česká republika je charakteristická velkým počtem malých obcí. Pro představu několik statistických dat: celkem 1653 obcí z 6258, tedy více než čtvrtina (26,5 %) všech obcí má méně než 200 obyvatel.<sup>10</sup> Průměrná velikost obce je 1635 obyvatel. Čtyři pětiny obcí mají méně než 1000 obyvatel a žije v nich 17,2% obyvatel. Do kategorie 0 - 2000 obyvatel spadá 5634 obcí, tj. 90% všech obcí, a žije v nich 26% obyvatel. Více než polovina obyvatel žije v celkem 131 obcích s více než 10 000 obyvateli.<sup>11</sup> Do této skupiny spadají i Prachatic se svými necelými 12 000 obyvatel. Vycházím tedy z předpokladu, že konkurenční prostředí je široké. Jako konkurenty lze definovat nejen města přibližně stejné velikosti, ale vzhledem k současnému trendu hledání bydlení na venkově, lze mezi konkurenty řadit i menší

---

<sup>10</sup> Týdeník Veřejná správa - [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/2003/casopisy/vs/0527/tema\\_info.html](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/2003/casopisy/vs/0527/tema_info.html)

<sup>11</sup> Zdroj: Český statistický úřad – sčítání lidu 2001 – dostupné na:  
<<http://www.czso.cz/csu/2005ediciplan.nsf/kapitola/4132-05--200>>



města a obce v blízkosti Prachatic. Lidé, a to zejména mladší generace, se však často stěhují do větších měst, neboť hledají odpovídající práci s odpovídajícím pracovním ohodnocením a jsou ochotni dočasně bydlet v podnájmu či v menším bytě.

Nelze opomenout fakt, že v oblasti veřejné správy nemůžeme porovnávat pouze kvantitativní ukazatele ale i kvalitativní ukazatele. Z toho vyplývá, že konkurentem může být jakékoliv město nebo obec, které poskytuje svým cílovým skupinám lepší a kvalitnější služby.

### **3.2. Výchozí hypotéza**

Za základní hypotézu budeme považovat situaci, že město Prachatice se svou konkurenceschopností nachází na celorepublikovém průměru. V rámci této hypotézy bude město porovnáváno a hodnoceno v několika základních oblastech:

- úroveň dopravní infrastruktury,
- dostupnost a úroveň bydlení,
- životní úroveň obyvatel a sociální oblast – školství, zařízení pro seniory, nabídka kulturních a sportovních zařízení,
- inovační potenciál – podpora vědy a výzkumu,
- podpora podnikání a nabídka pracovních míst,
- lidský potenciál, zaměřený na státní zaměstnance mající podstatný vliv na rozhodování o budoucnosti města.

.V další části práce bude tato hypotéza v jednotlivých oblastech konfrontována se skutečností a podle výsledků zkoumání následně vyvrácena či potvrzena. K tomu je zapotřebí velké množství podrobných údajů, které budou čerpány zejména ze statistik Českého statistického úřadu a z dalších statistik získaných z jednotlivých Úřadů práce, Městských úřadů či Krajských ročenek. Ke každé analýze dat je zapotřebí zároveň hledat příčiny a fakta, která získaná data ovlivňují.

## **4. Praktická část – Město Prachatice**

V této části práce bude v úvodu představeno město Prachatice, základní údaje o něm a o městské samosprávě (tedy městském úřadu). Stěžejní část se věnuje analýze konkurenceschopnosti města a hledání příčin ekonomických, sociálních a dalších rozdílů mezi městem Prachatice a dalšími srovnatelnými městy.

### **4.1. Základní charakteristika a profil města**

Prachatice jsou bývalé okresní město s 11 722 obyvateli<sup>12</sup>, ležící v dolině na úpatí Šumavy, s nadmořskou výškou kolem 550 m.n.m. a ze všech stran bezprostředně obklopeno kopci, z nichž nejvyšší vrchol Libín leží 1092 m.n.m.

Historie původní osady Staré Prachatice sahá do 12. století, město Prachatice bylo založeno ve 13. století na tzv. Zlaté stezce, což byla důležitá obchodní cesta spojující Čechy s Bavorskem. Ve středověku město velmi prosperovalo a z té doby zde zůstalo mnoho historických měšťanských domů a relativně zachovalé středověké hradby. Historické jádro města bylo roku 1981 prohlášeno za Městskou památkovou rezervaci. Podle tradice navštěvoval místní školu i Jan Hus, narozen v nedaleké obci Husinec.

Reformou veřejné správy se Prachatice staly od 1. 1. 2003 obcí s rozšířenou působností, to znamená, že nyní zabezpečuje některé agendy i pro obce na jejím území působnosti, například v oblasti vydávání cestovních dokladů, občanských a řidičských průkazů, evidence motorových vozidel, živnostenská agenda či agenda v sociální oblasti.

Rozhodování v rámci samosprávy provádí zastupitelstvo s 21 členy, kteří byli zvoleni v komunálních volbách v červnu 2006 na funkční období čtyřech let. Výkonným orgánem je Rada města tvořena starostou, dvěma místostarosty a dalšími 5 radními. Tyto orgány rozhodují o tom, jak bude město Prachatice nakládat se svým majetkem a jaké aktivity bude podporovat ke zvýšení konkurenceschopnosti města.

---

<sup>12</sup> Údaj k 21. 9. 2007, zdroj: [www.prachatice.cz](http://www.prachatice.cz)

Ve městě se nachází pouze několik větších průmyslových podniků, a to zejména elektrotechnického a strojírenského oboru. Nezaměstnanost na Prachaticku se v roce 2008 pohybovala kolem 3,5 až 4 %, avšak k 31. 1. 2009 registroval Úřad práce v Prachaticích celkem 1610 uchazečů a míra nezaměstnanosti tak činí 5,5 %<sup>13</sup>, což souvisí se současným trendem blížící se recese a celostátní situací na trhu práce. Průměrný příjem místních obyvatel je vzdálen celorepublikovému průměru, protože ve městě prakticky chybí pracovní pozice středního a vyššího managementu a většina obyvatel pracuje v dělnických profesích nebo ve službách. V nově vybudované průmyslové zóně z roku 2001 otevřely svou výrobu firma M-Technika s.r.o. (výroba komponentů pro automobilový průmysl), InTiCom Components Tschechien s.r.o. (výroba elektrotechnických součástek) a několik dalších firem. Všechny pozemky v průmyslové zóně jsou v současnosti již obsazeny.

Nabídka pracovních míst v Prachaticích se týká spíše dělnických a řemeslných pozic. Ve městě prakticky chybí pracovní místa pro specialisty a top management, protože zde nesídlí žádné významné státní instituce ani sídla vedení středních nebo velkých firem. Nemalá část obyvatel proto dojíždí za prací do jiných měst. Najdou-li perspektivní práci a lepší platové ohodnocení, stěhují se za „lepšími“. V 90. letech se v Prachaticích projevoval výrazný trend dojíždění za prací do sousedního Německa. Zejména muži pracující ve stavebnictví a v průmyslu dojížděli denně nebo bydleli v Německu na ubytovně a na víkend se vraceli domů. V dnešní době tento trend oslabil s tím, jak se vyrovnávají parity kupní síly obou zemí.

Přítom počet obyvatel od roku 1990 stagnuje, dá se říci, že do roku 2001 mírně rostl, od roku 2002 však mírně klesá (o několik desítek obyvatel ročně), zejména díky tomu, že z města odcházejí mladí lidé. Ti totiž podle průzkumů a anket ve městě postrádají uspokojivé kulturní a volnočasové vyžití. Je to dáno i tím, že v Prachaticích působí pouze 3 střední školy, takže mladí studenti odcházejí studovat na jiné střední školy nebo posléze i vysoké školy do jiných měst, kde si najdou nové sociální sítě a často se tam později také usídlí. V současnosti dochází k tomu, že věkový průměr obyvatelstva Prachatic se zvyšuje, město tudíž „stárne“.

---

<sup>13</sup> Zdroj: Úřad práce Prachatice

## **4.2. Strategické vize a cíle**

Ve svém strategickém plánu má město Prachatice zakotvenu vizi vytvořit si image malebného města na Zlaté stezce s bohatou historií a památkami, zasazeného do neporušené přírody předhůří Národního parku Šumava. Město chce působit jako klidné bezpečné místo, které je zároveň přívětivé k turistům s širokým spektrem kvalitních služeb.

Prachatice chtějí komunikovat se všemi složkami svých obyvatel a nabídnout jim perspektivní zaměstnání, přiměřenou nabídku kvalitních vzdělávacích služeb, kvalitního bydlení i volnočasových aktivit. Přitom si chce město udržet funkci přirozeného centra regionu (obce s rozšířenou působností).

Za své cíle si klade učinit místo přitažlivé pro turisty jako součást kulturního a přírodního bohatství Jihočeského kraje, přičemž chce zachovat kvalitní životní prostředí.

Dalšími cíly Prachatic je podporovat podnikání, vytvářet podmínky pro hospodářský růst města, zvyšovat životní úroveň a kvalitu života obyvatel města a podporovat činnosti vzdělávacích institucí.<sup>14</sup>

Do jaké míry budou uvedené vize a cíle naplněny záleží pouze na kompetenci a úsilí nejen radních, zastupitelů a zaměstnanců městského úřadu ale i široké veřejnosti. K tomu je zapotřebí, aby se všechny zájmové skupiny ztotožnily s uvedenými cíly.

## **4.3. Majetkové hospodaření**

Vlastnictví majetku je předpokladem zabezpečování veřejných statků, rozvoje vlastní podnikatelské činnosti, ale také možnosti získat úvěr. Majetek obce je významným faktorem ovlivňujícím bonitu a rating obce. Stejně jako pro ostatní obce, tak i pro město Prachatice je typické, že naprostou většinu majetku tvoří nemovitosti, přesněji pozemky a stavby.

---

<sup>14</sup> Strategický plán rozvoje města Prachatice pro období 2005 – 2009, schválený 17.3.2005, aktualizace 19.3.2007, dostupný na: <http://www.prachatice.cz>

Tabulka 1 - **Struktura aktiv**

	Kč	%
Dlouhodobý nehmotný majetek	11 997 204	0,50
Dlouhodobý hmotný majetek	2 151 079 962	90,52
Dlouhodobý finanční majetek	14 397 546	0,61
Zásoby	140 916	0,01
Pohledávky	69 831 443	2,94
Finanční majetek	24 305 388	1,02
Účty rozpočtového hospodaření	104 476 860	4,40

Zdroj: Závěrečný účet města za rok 2007 (stav k 31. 12. 2007)

Tabulka 2 - **Struktura pasiv**

	Kč	%
Vlastní zdroje	2 250 025 346	94,69
Cizí zdroje	126 203 974	5,31

Zdroj: Závěrečný účet města za rok 2007 (stav k 31. 12. 2007)

„Majetek obce musí být využíván účelně a hospodárně v souladu s jejími zájmy a úkoly vyplývajícími ze zákonem vymezené působnosti. Obec je povinna pečovat o zachování a rozvoj svého majetku.“<sup>15</sup>

Zastupitelé obce mohou rozhodnout, zda budou svůj majetek spravovat sami, nebo jej budou obhospodařovat prostřednictvím svojí organizační složky či příspěvkové organizace, což je přehlednější z hlediska hospodaření. V případě, že majetek slouží činnostem, které plní kryjí své náklady, či dokonce dosahují zisku, je vhodnější jej vložit do společnosti s plnou nebo částečnou majetkovou účastí obce. Město Prachatice využívá různých forem financování správy svého majetku. Jako příspěvkové organizace, kterým náleží příspěvek z rozpočtu, bylo zřízeno:

- Kulturní a informační služby Prachatice (KIS),
- Základní škola v Národní ulici,
- Základní škola Vodňanská ulice,
- Základní škola Zlatá Stezka,
- Mateřská škola Prachatice,
- Městská knihovna,

<sup>15</sup> zákon č. 12/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších předpisů, § 38, odst. 1

- Sportovní zařízení Prachatice.

Další formou, jakou může město zabezpečovat veřejné statky je založení společnosti (s.r.o., a.s., družstva). Město založilo a má 100 % majetkové účasti na podnikání těchto právnických subjektů:

- Technické služby Prachatice, s.r.o.,
- Městské lesy Prachatice, s.r.o.,
- Tepelné hospodářství Prachatice, s.r.o.,
- Sportovní zařízení města Prachatice, s.r.o.,
- Městská správa domů a bytů Prachatice, s.r.o.,
- Městské bytové družstvo (založené Městem Prachatice a Městskou správou domů a bytů Prachatice, s.r.o.).

Uvedené společnosti hospodaří s pronajatým majetkem města a ve vzájemném obchodním styku jsou uplatňovány ceny odpovídající cenám na běžném trhu.

Organizační složka byla zřízena jedna a tou je Městská policie, která byla zřízena roku 1992.

Ostatní majetkové účasti města v právnických subjektech jsou menšinové a mají spíše strategický charakter:

- Léčebné centrum sv. Markéty a.s. (majetkový podíl města 24,5 %),
- Recyklace odpadů a skládky a.s. Radomyšl (podíl města 5,34 %),
- Tatran Prachatice a.s. (podíl města 33 %).

O tom, jak lze zmíněný majetek a ostatní zdroje využít ve prospěch regionálního rozvoje Prachatic, pojednávají následující kapitoly.

## **5. Analýza konkurenčního prostředí**

Předpokladem pro úspěšnou analýzu konkurenceschopnosti města je správné definování konkurentů a konkurenčního prostředí. K tomu se v podnikatelském sektoru využívá různých analýz, z nichž některé lze aplikovat také do oblasti veřejné správy.

Konkurenty a vzájemné vztahy mezi nimi přehledně popisuje Porterův model konkurenčního prostředí, jež lze s jistými přenesenými výrazy použít i pro veřejný sektor. Dále lze pro hodnocení municipalit využít, a také se často používá, SWOT analýza, která analyzuje vnější i vnitřní prostředí organizace, její postavení na trhu i její rozvojový potenciál. V poslední době se k porovnávání měst a regionů využívá také benchmarking.

### **5.1. Vymezení konkurenčního prostředí města**

O tom, jak definovat konkurenty města, lze vést dlouhé úvahy. Každé město je svými podmínkami a prostředím specifické a v rozhodování o bydlišti či sídlu firmy v daném městě či jiném dominují rozličné faktory. Vycházíme ze základního předpokladu, že „zákazníky“ jsou obyvatelé, kteří ve městě bydlí, a podnikatelé, kteří zde podnikají.

Konkurenční prostředí města Prachatice tvoří prakticky všechna města a obce v České republice. Po překonání jazykových bariér mohou být konkurenty i města či obce ze sousedních států. Nebudeme zde uvažovat o důvodech, které vedou obyvatele a podnikatele k přestěhování se například do USA, neboť těchto případů je zanedbatelné množství.

Pro zjednodušení a přehlednost srovnávaných dat přijmeme v rámci této studie principiální hypotézu, která předpokládá, že konkurenty města Prachatice jsou města a obce s přibližně stejným počtem obyvatel v rámci České republiky, tedy s počtem obyvatel v rozmezí 10 000 až 15 000. Jelikož těchto měst je v ČR celkem 45, zvolím si pro porovnávání města, která dříve působila jako okresní a nyní se staly městy s rozšířenou působností. Těchto měst je celkem 9 včetně Prachatic.

Tabulka 3 - Města vybraná pro srovnávací analýzu s 10 až 15 tisíci obyvatel

Město	Počet obyvatel	Kraj
Ústí nad Orlicí	14 864	Pardubický
Nymburk	14 363	Středočeský
Český Krumlov	13 861	Jihočeský
Rokycany	13 773	Plzeňský
Tachov	12 508	Plzeňský
Jeseník	12 293	Olomoucký
Prachatice	11 716	Jihočeský
Rychnov nad Kněžnou	11 682	Královéhradecký
Domažlice	10 840	Plzeňský

Zdroj: Český statistický úřad (stav 1. 1. 2007), vlastní zpracování

## **5.2. Benchmarking**

Město Prachatice bude v dalších analýzách porovnáváno pro názornost dle uvedené tabulky. Aby však výsledky nebyly zavádějící, budou některé údaje za město Prachatice srovnávány také s jinými městy a s údaji představující celorepublikový průměr.

Prakticky se jedná o hledání odpovědi na otázku, zda jsou údaje o městě Prachatice srovnatelné s průměrnými hodnotami za ČR a Jihočeský kraj či s konkrétními hodnotami z vybraných měst.

Hodnoty ukazatelů jednotlivých měst jsou porovnávány s hodnotou nejlepšího města. Nejlepší hodnota představuje 100 % a u ostatních hodnot je jejich úroveň vyjádřena % v poměru k tomuto nejlepšímu městu.



## **6. Nástroje ovlivňování konkurenceschopnosti města**

Pojem konkurenceschopnost města je velmi široký pojem, proto se často hovoří o konkurenceschopnosti v jednotlivých oblastech. Následující část je taktéž rozdělena do kapitol podle oblastí, které ovlivňují postavení města v jeho konkurenčním prostředí.

V rámci analýzy faktorů ovlivňující konkurenceschopnost města budeme zkoumat a porovnávat ukazatele jako například: nezaměstnanost, počet volných pracovních míst, HDP na 1 obyvatele, průměrný hrubý měsíční příjem, průměrnou obytnou plochu bytu, přírůstek a migrace obyvatel, vzdělanost či tržby z cestovního ruchu.

Každá obec usiluje o zvyšování počtu svých obyvatel. Tato snaha vychází ze skutečnosti, že každé město či obec hospodáří především s finančními prostředky přidělenými ze státního rozpočtu. Objem těchto finančních prostředků je městům a obcím přidělován podle metodiky, která se opírá o počet obyvatel s trvalým bydlištěm v dané obci.

K tomu aby zástupci municipalit přilákali lidi do svého regionu, musí jim dokázat nabídnout pracovní příležitosti (o tom pojednává následující kapitola), ale také odpovídající dopravní a sociální obslužnost a další nezbytné služby a obchody v místě bydliště. Lidé se nejčastěji stěhují za prací a v místě jejich bydliště pak vzniká poptávka po dalších službách, které do místa nalákají další lidi, a tím přínos z příchodu prvních lidí multiplikuje.

### **6.1. Trh práce**

Hovoří-li se o trhu práce, ekonomy zajímá nejvíce míra nezaměstnanosti a občany pak počet volných pracovních míst.

Míra nezaměstnanosti i počet volných pracovních míst se v průběhu roku liší a ke konci roku 2008 se v návaznosti na celosvětovou situaci na trhu práce zvýšila nezaměstnanost i v českých městech. Následující údaje jsou k 31. 12. 2008, avšak ve většině měst byla míra nezaměstnanosti k 31. 9. 2008 o několik procent nižší. Míra

nezaměstnanosti v Prachaticích se během roku pohybovala okolo 3,5 %, avšak ke konci roku vzrostla na 4 %. Aktuální údaj za měsíc únor 2009 již uvádí míru nezaměstnanosti v Prachaticích 4,8 % a pouze 34 volných pracovních míst. Obdobný trend je lze pozorovat ve všech sledovaných městech.

Tabulka 4 - **Míra nezaměstnanosti ve vybraných městech k 31.12.2008**

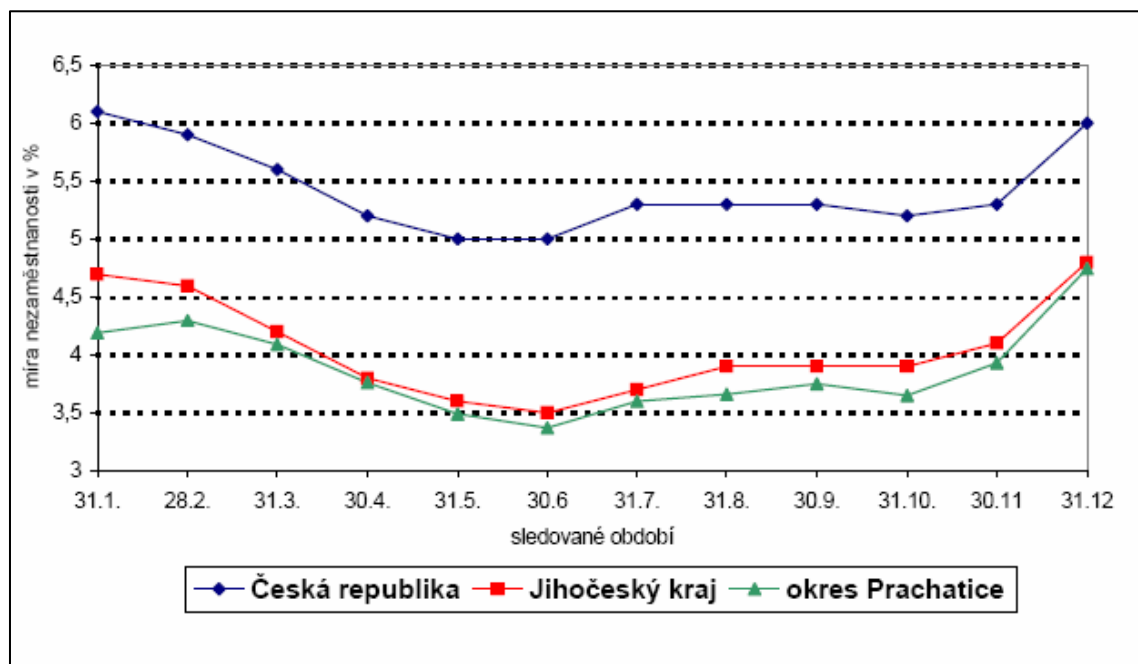
Město	Počet volných pracovních míst k 31.12.2008	Míra nezaměstnanosti v % k 31.12.2008	Porovnání (100 % = nejlepší)
Rychnov n. K.	99	2,9	100%
Prachatice	95	4,0	77%
<b>Jihočeský kraj</b>	---	4,0	77%
Domažlice	118	4,6	64%
Rokycany	60	4,9	58%
<b>Česká republika</b>	---	5,4	48%
Č. Krumlov	116	6,0	35%
Nymburk	108	6,5	25%
Ústí n. Orlicí	59	6,5	25%
Jeseník	30	7,1	12%
Tachov	89	7,7	0%

Zdroj: Úřad práce Prachatice, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že v této oblasti si město Prachatice vede velmi dobře ve srovnání s ostatními městy. Velmi nízká míra v Rychnově nad Kněžnou byla pouze krátkodobá, aktuální informace za únor 2009 již uvádí nezaměstnanost na úrovni 4,0 %.

Budeme-li analyzovat postavení Prachatic na trhu práce v porovnání s Jihočeským krajem či celorepublikovým průměrem, lze vývoj v Prachaticích i Jihočeském kraji považovat za příznivý. Z následujícího grafu je zřejmé, že vývoj v roce 2008 v Prachaticích i Jihočeském kraji kopíruje vývoj průměrné nezaměstnanosti ČR. V Prachaticích byl růst ke konci roku způsoben zejména ukončováním pracovních vztahů v podnicích s vysokým podílem zahraničního kapitálu a v podnicích vysoce orientovaných na export.

Graf 1 - Vývoj míry nezaměstnanosti v roce 2008



Zdroj: Úřad práce Prachatice

Pro konkurenceschopnost regionu a potenciál regionálního rozvoje je také důležité v jakých oblastech jsou ekonomicky aktivní občané zaměstnáni. Rozvinuté regiony jsou charakteristické vysokým podílem zaměstnaných v terciárním sektoru, tedy ve službách. Speciálně sledovanou skupinou jsou osoby zaměstnané ve vědě a výzkumu, protože právě vědečtí a vysoce odborní pracovníci představují potenciál pro úspěšný rozvoj regionu.

Ze statistik vyplývá, že vývoj zaměstnanosti v jednotlivých oborech podle OKEČ či podle KZAM<sup>16</sup> se příliš neliší v porovnání Jihočeského kraje, okresu Prachatice a České republiky. Zaměstnanost v primárním sektoru, tedy v zemědělství a hutnictví se pohybuje okolo 10 %. Úřad práce Prachatice evidoval k 31.12.2008 10,7 % zaměstnaných v primárním sektoru. Vývoj počtu zaměstnaných v sekundárním a terciárním sektoru na okrese Prachatice stagnuje, zatímco na celostátní úrovni se podíl zaměstnaných v terciárním sektoru zvýšil o zhruba 5 % za posledních 5 let. Ze statistik Úřadu práce také vyplývá, že na Prachaticku je o 8,5 % vyšší zaměstnanost v sekundárním sektoru na úkor terciárního (sektoru služeb).

<sup>16</sup> Metodika používaná Českým statistickým úřadem, OKEČ do roku 2007, KZAM od roku 2008

## **6.2. Dopravní a technická infrastruktura**

### **Dopravní infrastruktura**

Kvalita a dostupnost dopravní infrastruktury je důležitá k tomu, aby se obyvatelé mohli bez problémů dopravovat za prací, do školy, za nákupy apod. V případě města Prachatic lze (vzhledem ke geografickým a přírodním podmínkám) hovořit prakticky pouze o dvou druzích dopravní sítě, a to silniční a železniční. Železniční doprava se v současnosti nachází ve fázi stagnace. Současnou železniční síť spravuje společnost Českých drah a město ani tato společnost neuvažují o rozšiřování či zásadní modernizaci železniční sítě v regionu Prachatic.

Z posledního sčítání lidu, domů a bytů<sup>17</sup> vyplývá, že na Prachaticku využívá železniční dopravu jako prostředek pro dojížděku do zaměstnání méně než 3,9 % obyvatel.

Jiné je to u silniční dopravy, neboť tato oblast nabývá v současné době na významu, zejména v době, kdy si téměř každý vlastní osobní automobil a stát zároveň podporuje prodej nových automobilů. Prachaticko patří k nejvíce motorizovaným okresům v České republice, průměrně zde připadá 45 registrovaných osobních automobilů na 100 obyvatel.<sup>18</sup> Region je charakteristický velkým podílem dojíždění za prací osobní automobilovou či hromadnou autobusovou dopravou. Z celkového počtu 6467 ekonomicky aktivních obyvatel jich 5566 vyjíždí za prací, z toho 4016 dojíždí v rámci území města Prachatice a 1075 dojíždí denně za prací mimo město.<sup>19</sup>

Z čísel vyplývá, že velká část obyvatel využívá osobní automobil k dopravě do zaměstnání v rámci města, což zjevně vyvolává potřebu zřízení městské hromadné dopravy. Ta v Prachaticích zatím provozována není, ale vzhledem k těmto číslům by bylo na místě o zřízení MHD uvažovat. K tomu vezmeme fakt, že údaje jsou z roku 2001, lze předpokládat, že současná situace je o opět o něco blíže větší motorizaci.

Město by proto mělo do této oblasti cílit své investiční prostředky, aby zkvalitnilo život svým občanům. Samozřejmě, že město asi obtížně ovlivní kvalitu a

---

<sup>17</sup> Sčítání lidu, domů a bytů 2001, zdroj: Český statistický úřad

<sup>18</sup> Statistika z roku 2007, zdroj: Český statistický úřad

<sup>19</sup> Sčítání lidu, domů a bytů 2001, zdroj: Český statistický úřad

hustotu komunikací ve správě vyššího územního celku. Obec či město spravuje zpravidla komunikace pouze na svém katastrálním území. Ale i v rámci katastrálního území je důležité plánování dopravní infrastruktury. Nevhodně řešené křižovatky, přetížené ulice v centru či absence městského okruhu dokáží pěkně zneprjemnit život řidičům.

V Prachaticích proběhla v uplynulých letech rekonstrukce 3 důležitých křižovatek na kruhové křižovatky. Město nevyužívá světelně řízených křižovatek, takže zavedení jedné nebo dvou světelných křižovatek by vedlo k vytváření zbytečných nárazových vln v hustotě dopravy. Z tohoto důvodu vidím řešení pomocí kruhových křižovatek za vhodné, avšak každá kruhová křižovatka vyžaduje určité prostorové dispozice. V roce 2008 město investovalo 14 mil. Kč do výstavby poslední kruhové křižovatky, která sice ulehčila dopravě ve městě, ale některé řidiče příliš nepotěšila, neboť je svými rozměry neobvykle malá, což stěžuje průjezd zejména řidičům velkých nákladních vozů. Zpomaluje také průjezd vozů IZS, který sídlí nedaleko této křižovatky.

V roce 2009 město plánuje kompletní rekonstrukce několika ulic v historickém centru, které zahrnují nejen opravu povrchu ale i opravy a modernizace vodovodní sítě a kanalizace. Na tyto rekonstrukce uvolnilo město v rozpočtu v letošním roce 21,2 mil Kč a dalších 21,2 mil. Kč v následujícím roce.

Dále se v roce 2009 počítá s uvolněním cca 20 mil. Kč z rozpočtu na výstavbu dalšího kruhového objezdu ve městě. Tentokrát poblíž místa, kde bude pravděpodobně vybudován nový obchodní dům řetězce Tesco, a tudíž se v těchto místech počítá se zvýšenou intenzitou automobilové dopravy.

Ve svém strategickém plánu<sup>20</sup> má město zakotven záměr připojení na hlavní dopravní tepny, například z Českých Budějovic. Lepší dopravní obslužnost a dostupnost města je jistě konkurenční výhodou, ale měla by být prováděna s ohledem na další konkurenční výhody, kterými město disponuje. V případě Prachatic je konkurenční výhodou bezesporu blízkost šumavské krajiny a čisté ovzduší. Osobně zastávám názor,

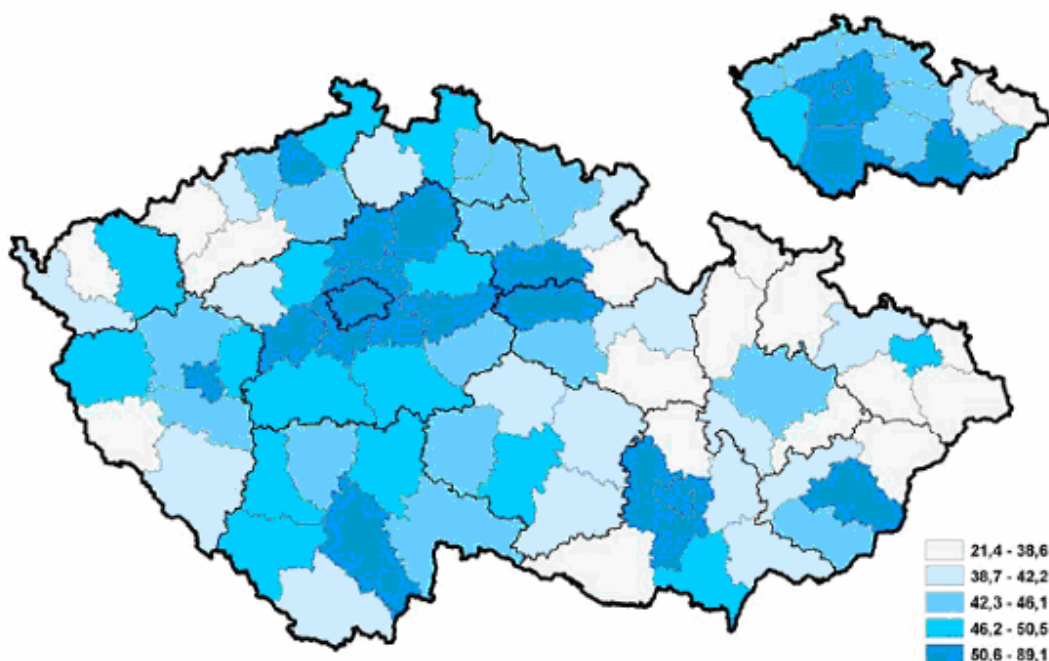
---

<sup>20</sup> Strategický plán rozvoje města Prachatice pro období 2005 – 2009, schválený 17.3.2005, aktualizace 19.3.2007, dostupný na: <http://www.prachatice.cz>

že neexistence dopravní tepny přímo ve městě je spíše výhodou, přičemž dopravní obslužnost města tím není nijak dotčena.

Prachatický region, ačkoliv se nachází v příhraniční oblasti a nevede přes něj žádná významná dopravní tepna, vykazuje relativně vysoký počet registrovaných nákladních automobilů.

Obrázek 3 - **Registrované nákladní automobily na 1000 obyvatel k 31. 12. 2007**



Zdroj: *Statistická ročenka ČR, 2008*

Na Prachaticku totiž sídlí několik autodopravců a přes Prachatice vede hlavní trasa na hraniční přechod Strážný, používaný pro nákladní dopravu do Bavorska.

Současně s otázkou pozemních komunikací je potřeba řešit také problematiku parkovacích míst. V Prachaticích, ačkoliv je centrum vyhlášeno městskou památkovou rezervací, je umožněn vjezd vozidel na Velké náměstí a celá polovina náměstí slouží jako placené parkoviště. Každá strana má však dvě mince. Parkování v centru je možná pohodlné pro místní občany, ale jistě nepřidává na vzhledu historického centra. Pokud by však radnice zakázala vjezd vozidel na náměstí, většina obchodů a služeb v centru by to pocítila na úbytku zákazníků. Centrum města by se pak stalo pro podnikání neatraktivní. Již v současnosti pozorujeme v centru Prachatic trend, kdy odtud mizí

klasické obchody a nebytové prostory slouží k podnikání asijských spoluobčanů, což zřejmě nepřispívá k turistické atraktivitě historického centra.

Porovnáme-li tuto problematiku s městem Český Krumlov, které také láká turisty na své historické centrum, zde je řešení parkování v centru zcela odlišné. Vjezd a parkování do centra Českého Krumlova je povolen pouze po zaplacení poplatku na městském úřadě. Návštěvníci se nemusejí při procházce městem vyhýbat automobilům a mohou se volně nechat unášet atmosférou historického centra.

### **Technická infrastruktura**

Ve spojitosti s dopravní infrastrukturou se hovoří také o technické infrastruktuře, která představuje zejména vodohospodářské sítě, energetické sítě (plyn, elektřina, teplo) a telekomunikační sítě.

Služby v oblasti provozování vodovodů a kanalizací ve městě zajišťuje společnost VAK JČ a.s., která má vodohospodářský majetek od města pronajatý. Město však musí tento majetek udržovat v provozuschopném stavu. V roce 2005 byla za 40 mil. Kč zmodernizována a rozšířena čistírna odpadních vod.

Necelých 5 km od města se nachází Husinecká přehrada, která v minulosti sloužila jako zdroj pitné vody. Podle SWOT analýzy města, spočívá ve využívání této vodárenské nádrže příležitost pro získání vlastního zdroje pitné vody. Pokud by tento zdroj dokázal pokrýt spotřebu pitné vody ve městě, jistě by to přispělo ke zvýšení konkurenceschopnosti Prachatic.

Zajímavá je také problematika sítě pro vytápění teplem, kterou spravuje společnost Tepelné hospodářství Prachatice s.r.o., plně vlastněná městem. Prachatice usilují o zvýšení konkurenceschopnosti tepla z centrálního zásobování. Tento způsob vytápění je ale poměrně neefektivní, díky vysokým ztrátám. Mnoho domácností proto dává přednost vytápění plynem či elektřinou. Podíl domácností s vytápěním na tuhá paliva se za posledních 15 let výrazně snížil a to se odrazilo i ve zlepšení ovzduší ve městě. Dnešní doba však vyžaduje více nadčasová řešení spočívající ve využívání obnovitelných zdrojů energie.

Elektrické a telekomunikační sítě jsou vlastněny a provozovány soukromými společnostmi, tudíž město svou konkurenceschopnost v těchto oblastech neovlivní.

### **6.3. Bydlení, obyvatelstvo a životní úroveň**

Aby byl region konkurenceschopný, musí umět nabídnout kvalitní bytový fond s odpovídající vybaveností. Bydlení velmi úzce souvisí s příjmy domácností a s životní úrovní. Statisticy by řekli, že tyto dvě veličiny jsou ve vzájemné korelaci. Nároky na bydlení se totiž odvíjí od věkové struktury obyvatel a jejich příjmů.

Ve srovnání s vybranými městy mají Prachatice relativně velký podíl lidí v produktivním věku a relativně malý podíl obyvatel nad 65 let věku. Tento fakt lze také vyjádřit indexem stáří, který uvádí podíl počtu osob nad 60 let věku na 100 osob ve věku 0-14 let. V příhraničních oblastech (Prachaticko, Tachovsko, Českokrumlovsko, Jesenícko) je obecně nižší index stáří, což je způsobeno historickým vývojem příhraničních oblastí za druhé světové války a v následujících letech.

V současnosti sledujeme trend stárnutí populace, který se nevyhne ani Prachaticím. Index stáří však naznačuje, že Prachatice mají (resp. měly při posledním sčítání lidu v r. 2001) dostatek lidí v mladé generaci, která bude v budoucnu v produktivním věku přispívat na důchody penzistům. Z podílu mladistvých do 14 let lze také vyvodit i budoucí poptávku po bydlení, nebereme-li v úvahu migraci obyvatel.

Tabulka 5 - **Věková struktura obyvatel k 31. 12. 2007, index stáří k 1. 3. 2001**

<b>Město</b>	<b>Počet obyvatel</b>	<b>0-14 let</b>	<b>15-64 let</b>	<b>65 a více</b>	<b>index stáří</b>
Tachov	12 508	14,5%	73,0%	12,5%	<b>81,6</b>
Český Krumlov	13 861	14,8%	72,2%	13,1%	<b>82,3</b>
Jeseník	12 293	13,0%	73,0%	14,0%	<b>90,2</b>
Prachatice	11 716	14,8%	73,3%	11,9%	<b>95,0</b>
Ústí nad Orlicí	14 864	14,2%	70,0%	15,8%	<b>98,8</b>
Domažlice	10 840	13,0%	71,5%	15,5%	<b>108,2</b>
Rychnov nad Kněžnou	11 682	15,1%	72,0%	12,9%	<b>108,4</b>
Nymburk	14 363	13,6%	72,4%	14,0%	<b>126,2</b>
Rokycany	13 773	13,4%	71,3%	15,2%	<b>127,7</b>
<b>Česká republika</b>	<b>10 381 130</b>	<b>14,2%</b>	<b>71,2%</b>	<b>14,6%</b>	<b>113,8</b>

Zdroj: Český statistický úřad, *Statistické ročenky krajů, vlastní zpracování*



Město Prachatice založilo pro podporu rozvoje bydlení v roce 1996 Fond bydlení, ze které jsou poskytovány půjčky pro soukromé vlastníky bytových domů na jejich opravy a modernizaci. Jedná se převážně o půjčky pro vlastníky domů v historickém centru (městské památkové rezervaci) na opravy fasád, střech, na výměnu oken a dalších úprav zevnějšku domů. Tyto půjčky se poskytují na dobu maximálně 4 roků s pevnou úrokovou sazbou 4 %. Ve fondu bydlení jsou nashromážděné prostředky ve výši cca 3 mil. Kč a město prostřednictvím tohoto fondu půjčuje každoročně cca 1 mil. Kč na výše uvedené účely.

Diskutabilní může být výše prostředků pro půjčky občanům. Při dnešních cenách a počtu bytů ve městě by částka určená k těmto účelům mohla být i vyšší. Při posledním sčítání lidu, domů a bytů v roce 2001 bylo zjištěno na území města celkem 1238 domů, z toho 332 bytových domů. Celkem je v Prachaticích 4640 bytů. Téměř 20 % všech obydlených domů je ve vlastnictví města (popř. státu). Zde lze uvažovat o privatizaci bytového fondu, neboť stejně jako v jiných oblastech ekonomiky i v oblasti bydlení bývá efektivnější spravování majetku v soukromém vlastnictví.

Stavební průmysl je produktivní i na Prachaticku a údaje z roku 2001 již dávno nejsou aktuální. Co se bytové výstavby týče, v současnosti se Prachatice nachází přibližně uprostřed tabulek.

**Tabulka 6 - Počet dokončených bytů na 1000 obyvatel ročně v období 1997-2007**

Město	Nové byty celkem za období	Nové byty na 1000 obyvatel	Porovnání (100%=nejlepší)
Rychnov nad Kněžnou	463	3,60	100,0%
Ústí nad Orlicí	402	2,43	86,8%
Tachov	399	2,87	86,2%
Rokycany	392	2,52	84,7%
Prachatice	364	2,81	78,6%
Jeseník	246	*	53,1%
Domažlice	241	*	52,1%
Nymburk	190	*	41,0%
Český Krumlov	136	*	29,4%

(\* chybějící výstup)

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Konkurenceschopnost města není dána pouze tím, kolik může nabídnout bytů a v jaké kvalitě. Stále důležitějším faktorem se stává cena bydlení. Ta se odvíjí jednak od ceny vlastního bytu či domu a dále pak od cen energií a dalších nákladů na bydlení. Předpokládejme, že rozdíly mezi jednotlivými městy ČR týkající se cen energií a ostatních nákladů na bydlení jsou zanedbatelné.

Průměrná cena bytu se v českých městech pohybuje od 1,8 do 3,8 mil. Kč. Není zvláštností, že mimo toto rozmezí se nachází hlavní město Praha s průměrnou cenou bytu 4,2 mil. Kč.

Tabulka 7 - **Průměrná hodnota 1 bytu v roce 2007 v tis. Kč**

Město	Průměrná hodnota 1 bytu (v tis. Kč)	Porovnání (100%=nejdražší)
Prachatice	2 763	100,0%
Domažlice	2 647	84,5%
Rokycany	2 622	81,1%
Rychnov nad Kněžnou	2 600	78,2%
Tachov	2 541	70,2%
Český Krumlov	2 430	55,4%
Nymburk	2 331	42,1%
Ústí nad Orlicí	2 250	31,2%
Jeseník	2 017	0,0%

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Prachatice mají v průměru nejdražší byty mezi vybranými městy i v rámci Jihočeského kraje, kde je průměrná hodnota bytu 2 585 tis. Kč. Je to způsobeno především tím, že „byt“ v rodinném domě je dražší než byt v bytovém či panelovém domě.

Na území města Prachatice je totiž postaveno velké množství rodinných domů a v okrajových částech města se stále nacházejí atraktivní volné stavební pozemky, ze kterých je díky geografické poloze pěkný výhled do krajiny. Domácnosti, které mají větší finanční možnosti, dávají přednost vlastnímu malému rodinnému domu před velkým bytem s více pokoji.

## **6.4. Občanská vybavenost a sociální infrastruktura**

Sektor služeb se v současnosti dostává stále více do popředí. Jednak můžeme pozorovat trend zvyšování zaměstnanosti v terciárním sektoru a jednak tento sektor je důležitý pro další rozvoj regionu.

Aby bylo město konkurenceschopné a mělo potenciál k dalšímu rozvoji, musí k tomu vybudovat, obdobně jako u stavby domu, nejprve „základy“. Některé služby je z ekonomického a možná i etického hlediska vhodné přenechat veřejné správě. Jedná se především o oblasti: sociální péče, vzdělávání, kultury, sportu či zdravotnictví. Znamé motto říká: „Vyspělost společnosti se pozná podle toho, nakolik se umí postarat o své nejslabší články.“ Rozumí se tím péče o nemocné, staré, nezletilé, zdravotně postižené, sociálně slabé či jinak ohrožené skupiny obyvatel.

V Prachaticích se nachází vše potřebné, co patří k základní vybavenosti města: nemocnice, IZS, úřad práce, divadlo, kino, knihovna, plavecký bazén, fotbalový stadion, sportovní hala, mateřská škola, základní i střední školy, kulturní dům, domovy důchodců i hospic.

Potenciál města ale není dán tím, kolik se zde nachází škol, sportovních a kulturních zařízení, domovů seniorů, zdravotnických zařízení a jejich kapacity apod.

Rozhodujícím faktorem těchto služeb je především kvalita. Právě kvalita služeb totiž vytváří konkurenceschopnost. Dnešní společnost je vysoce mobilní a pro stále větší skupinu obyvatel není problém dopravit se za kvalitnější zdravotnickou péči či kvalitnější střední školou do jiného města. To se týká i kulturního a sportovního vyžití.

Město v uplynulých dvou letech zrekonstruovalo budovu a společenský sál Národního domu za celkem 26 mil. Kč. V letošním roce započne rekonstrukce městského divadla v předpokládané výši 56 mil. Kč. Opravy těchto budov byly již potřebné, otázkou však zůstává, zda bude v opravených budovách k nabídnutí také bohatý a kvalitní kulturní program.

Co se týče nabídky sportovních aktivit, město investovalo 11 mil. Kč do opravy atletického oválu a v roce 2008 opravilo sportovní halu za 17 mil. Kč. Dále probíhá

výstavba nových cyklostezek v okolí, k tomuto účelu město vyčlenilo 14 mil. Kč v roce 2008 a 12 mil. Kč v roce 2009.

Krytý plavecký bazén ve městě by také již potřeboval zásadní rekonstrukci, ta však není zatím v přednostním zájmu. Místo toho byl v roce 2007 vybudován nekrytý aquapark za celkem 56 mil. Kč, který lze však využívat pouze několik měsíců v roce. Mnohem úspornější a efektivnější by asi bylo zrekonstruovat stávající krytý bazén a v rámci tohoto bazénu vybudovat i další atrakce a venkovní bazény, jako je to běžné v jiných aquaparcích.

## **6.5. Podpora podnikání**

Lidé nejčastěji mění bydliště kvůli práci. Chce-li město nalákat na své území nové obyvatele, mělo by vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj podnikání bez zbytečných administrativních či jiných překážek a podpořit tak podnikatelskou činnost a tím i tvorbu pracovních pozic ve všech oborech a na všech úrovních.

Oblast podpory podnikání v sobě zahrnuje 2 hlavní kapitoly. Jednak je potřeba podporovat podnikání osob samostatně výdělečně činných a jednak poskytovat vhodné formy podpory a pobídek pro firmy, které jsou schopny nabídnout pracovní místa dalším obyvatelům. Konkurenceschopnost podnikatelů a firem v regionu totiž významnou měrou přispívá ke konkurenceschopnosti celého regionu.

Začínající drobní podnikatelé a živnostníci mohou využít různých forem podpory ze strany Úřadu práce či Jihočeské hospodářské komory (JHK). Za pomoci prostředků z EU (konkrétně iniciativy Equal) připravila JHK ve spolupráci s partnery (včetně ÚP Prachatic) projekt podpory začínajících podnikatelů, určený pro nezaměstnané fyzické osoby. Cílovými skupinami jsou nezaměstnaní starší 45 let, ženy po mateřské dovolené, osoby se ZTP, absolventi a dlouhodobě nezaměstnaní. V rámci tohoto projektu byla zřízena tzv. Benefit kontaktní místa, kde mohou zájemci získat informace potřebné pro začátek podnikání a mohou se zde také poradit o výhodách a nevýhodách různých typů podnikání.

Tabulka 8 - Ekonomické subjekty se sídlem na území města k 31. 12. 2007

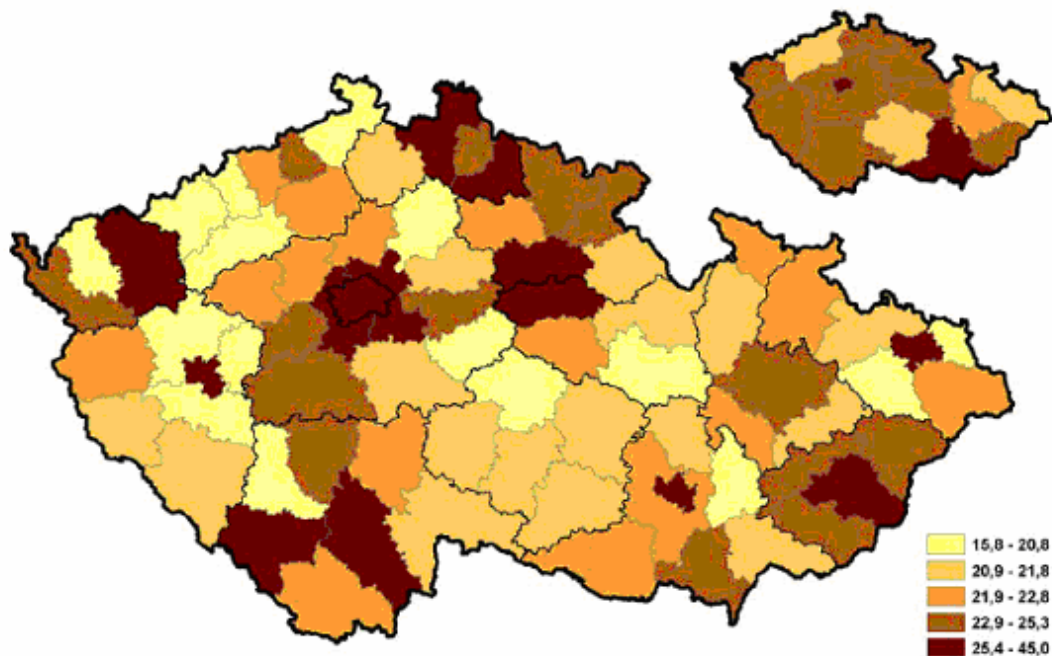
Město	Celkem	FO	z toho: živnosti	PO	z toho: obchodní spol.	družstva	státní podniky
Český Krumlov	3 770	2 999	2 721	771	386	3	1
Jeseník	3 719	3 173	2 935	546	261	24	2
Rokycany	3 612	2 617	2 412	995	284	55	0
Nymburk	3 467	2 865	2 607	602	265	13	0
Ústí nad Orlicí	3 349	2 550	2 243	799	340	9	3
Tachov	3 264	2 404	2 094	860	277	5	0
Prachatice	2 857	2 351	2 109	506	263	5	2
Domažlice	2 744	2 028	1 802	716	304	13	0
Rychnov n. Kněžnou	2 728	2 208	1 918	520	251	11	0

Vysvětlivky: FO = fyzické osoby, PO = právnické osoby,

Zdroj: *Krajské ročenky 2008*

Ze srovnávací analýzy vyplývá, že vybraná města jsou si velmi blízká, co se týče počtu a struktury ekonomických subjektů. Prachatice jsou charakteristické nepatrně vyšším relativním podílem fyzických osob. To je způsobeno mimo jiné skutečností, že poměrně velká část obyvatel podniká ve službách či řemeslných živnostech jako osoba samostatně výdělečně činná, což je vidět i na následujícím obrázku.

Obrázek 4 - Počet mikropodniků a malých podniků na 1000 obyvatel k 31. 12. 2007



Zdroj: *Statistická ročenka ČR 2008*

Co se týče podpory výrobních podniků, město Prachatice vybuďovalo v roce 2001 průmyslovou zónu, kde připravilo několik pozemků určených k podnikání, plně vybavených inženýrskými sítěmi. Investory do průmyslové zóny lákala výhodná cena pozemků, prodávaly se za 400 Kč za m<sup>2</sup>. V současné době jsou již všechny pozemky v průmyslové zóně obsazeny a město neuvažuje o výstavbě dalších zón.

Potencionální investoři mohou využít i dalších míst na území města. Na svých webových stránkách město nabízí několik lokalit, které lze využít pro různé investiční záměry. Otázkou může být, zda jsou tyto lokality na území Prachatic dostatečně atraktivní. Problém možná spočívá v tom, že Prachatice nejsou příliš velké a pro investory nejsou zajímavé ohledně výstavby obchodních či parkovacích zón. Nejsou příliš atraktivní ani pro výstavbu skladů, zejména proto, že městem ani v jeho blízkosti nevede žádná hlavní dopravní tepna, kromě cesty k hraničnímu přechodu Strážný.

Tabulka 9 - Možnosti využití volných lokalit na území města

Lokalita		Pod Cvrčkovem	Průmyslová zóna Těšovice	Národní ul.	Šibeniční vrch	Za průmyslovou zónou
Vhodné pro:	Rodinné domy	xx			xx	
	Bytové domy				xx	
	Obchod, služby	x		x	xx	
	Drobná výroba, výrobní služby			xx		
	Obchodní a obslužné zóny					xx
	Výrobní zóny		xx			xx
	Sklad. Zóny		xx			xx
	Parking				xx	
	Techn. Infra-struktura		xx			xx

Vysvětlivky: xx – velmi vhodné, x – méně vhodné

Zdroj: [www.prachatice.cz](http://www.prachatice.cz), vlastní zpracování

Další možností jak podpořit podnikání ve městě může být podpora prostřednictvím veřejných zakázek, které by měly být aktivně a hlavně včas publikovány vhodným způsobem, například na webových stránkách města.

Dle mého názoru přistupuje město Prachatice příliš pasivně k podpoře podnikání. Město podnikatelům „nepřekáží“, na druhou stranu je nijak nepodporuje.

Ke zvýšení konkurenceschopnosti regionu je jistě zapotřebí více aktivní přístup, zejména v dnešní době hospodářské stagnace (či recese).

## **6.6. Rozvoj inovací, vědy a výzkumu**

Velmi důležitým faktorem regionálního rozvoje a nástrojem pro zvýšení konkurenceschopnosti města je bezesporu činnost v oblasti inženýrství, vědy a techniky. Ačkoliv se jedná o relativně širokou oblast, v Prachaticích se těmito činnostmi zabývá pouze několik málo jedinců. Jednou z příčin je neexistence vysokých či středních technických škol ani jiných výzkumných pracovišť. Několik vývojových techniků zaměstnává místní závod firmy Vishay, vyrábějící elektrotechnické součástky na zakázku, jedná se ale o velmi malý segment inženýrství, který zaměstnává pouze několik jedinců.

Právě odborníci, kteří se zabývají vysoce specializovanými obory, odcházejí za pracovním uplatněním do jiných měst.

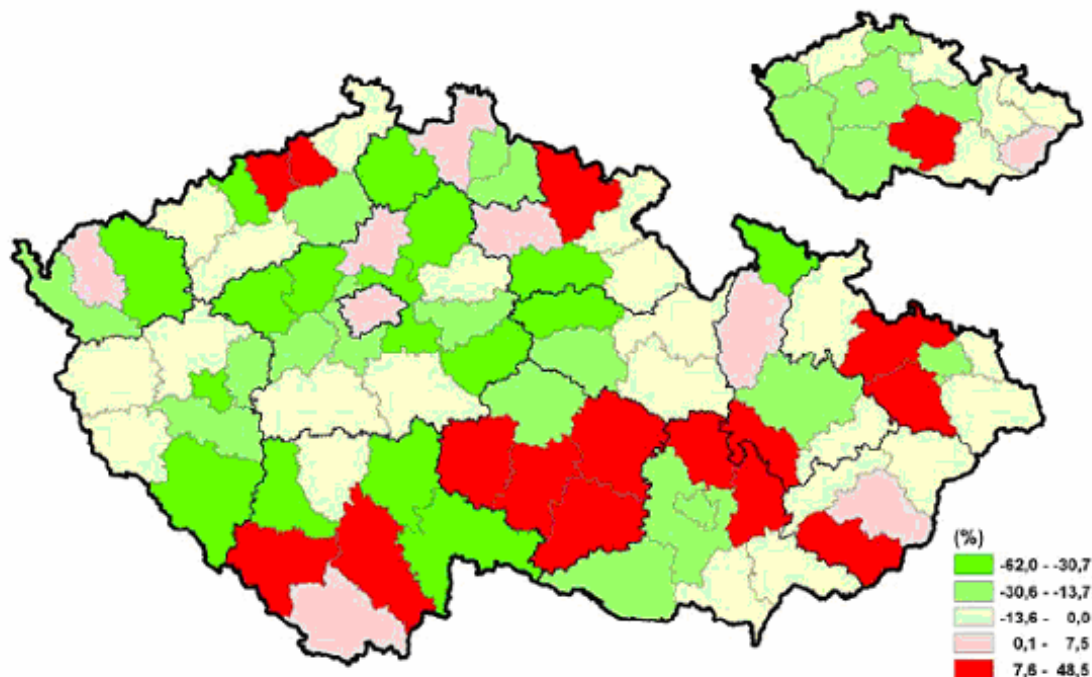
Město by mohlo podpořit rozvoj inovací, zejména v podnikatelském sektoru, například tím, že by poskytovalo poradenství či výhodné půjčky na realizaci inovativních řešení ve výrobě i ve službách.

## **6.7. Ochrana životního prostředí**

Prachatice jsou městem, které může na první pohled lákat svou okolní přírodou a čistým životním prostředím. Na druhý pohled ale zjistíme, že i Prachatice musí řešit problematiku ochrany životního prostředí.

Zajímavé je, že Prachatice je jedním z okresů, kde výrazně vrostl objem tuhých látek v ovzduší v letech 2001 až 2006. Navzdory tomu, že v těchto letech probíhala rozsáhlá plynofikace v celém okrese a celá řada domácností přešla z vytápění na tuhá paliva na vytápění plynem.

Obrázek 5 – Změna objemu měrných emisí tuhých látek mezi roky 2001 - 2006



Zdroj: *Statistická ročenka ČR 2008*

Město by se mělo zaměřit na řešení tohoto problému, aby tím nebyla snížena jeho konkurenceschopnost. Obecné povědomí o čistém ovzduší na Prachaticku by mohlo být ohroženo. Udělá-li si občan jednou negativní obraz o určité věci, je vždy velmi těžké přesvědčit jej o opaku.

Některé záležitosti týkající se ochrany životního prostředí, jako například čistírna odpadních vod, se v dnešní době již považují za samozřejmost u takto velkých měst. Samozřejmostí je i svoz a uložení komunálního odpadu. Žádná skládka však není jednorázovým zbožím, vyžaduje náklady na údržbu, aby se zabránilo úniku nebezpečných látek, a také stále větší investice do kapacity skládky. K tomuto účelu město zřídilo fond skládky. Fond je tvořen přídělem z části nájemného, která se rovná odvodu investičního podílu, zahrnutého do ceny poplatku za odpad. Na odpadové hospodářství je v rozpočtu města na rok 2009 vyčleněno přes 12 mil. Kč. Na ochranu životního prostředí je určeno dalších 570 tis. Kč.

Na trhu vždy uspěje ten, kdo má nějakou konkurenční výhodu a dokáže nabídnout víc než ostatní. Současné trendy spočívají ve využívání obnovitelných zdrojů



energie. Tyto zdroje jsou bohužel téměř vždy spojeny s vysokými počátečními investicemi. Kdyby však Tepelné hospodářství PT začalo pro centrální zásobování teplem využívat například geotermální zdroje, stalo by se v oblasti životního prostředí přinejmenším zajímavé.

V oblasti environmentálního regionálního managementu se v dnešní době rýsuje mnoho nových trendů. Do popředí zájmu se dostává agroturistika a bio potraviny. Podnikání v těchto oblastech zatím nepřináší příliš velké zisky, ale s rostoucí spotřebou těchto produktů a služeb se časem bude jednat o lukrativní obory. Prachatice jsou vhodnou oblastí právě pro rozvoj agroturistiky i pěstování bio potravin.

## **6.8. Podpora cestovního ruchu a městský marketing**

Nejen agroturistika, ale i klasický cestovní ruch je velkým potenciálem pro město, musí však být řádně propagován. Některá turistická místa navštíví statisíce návštěvníků ročně, neboť jsou mediálně známá a nabízí návštěvníkům odpovídající zázemí. Existuje ale i mnoho krásných turistických destinací, která nejsou tolik propagována, a tudíž nemají velký příjem z cestovního ruchu. Jedním z takových míst jsou právě Prachatice.

Město se snaží udržovat své centrum v dobrém stavu. Každoročně vynakládá cca 2,5 až 3 mil. Kč na opravy zevnějšků budov, zejména fasád a střech.

Osobně si myslím, že Prachatice mají co nabídnout turistům: historické centrum a hradby, přírodu a krásná vyhlídková místa. Pouze je potřeba umět tyto benefity prodat a propagovat. V dnešní internetové společnosti je velmi efektivní právě webová komunikace. Například město Český Krumlov má propracovaný turistický portál, kde návštěvníci najdou nejen turistické informace o Českém Krumlově, ale i odkazy na webové prezentace konkrétních ubytovacích a stravovacích zařízení a dalších služeb souvisejících s cestovním ruchem. V tomto směru město Prachatice vůbec nepodporuje místní podnikatele v oblasti cestovního ruchu.

Informační centrum v Prachaticích nabízí pouze tištěné letáky a prospekty, které v současnosti ztrácí na významu. Myslím si, že by bylo na čase začít využívat nové

formy marketingové komunikace města. Prachatice by měly vyzkoušet nové atraktivnější formy promotion, jako například event marketing.

Zvláštní kapitolou cestovního ruchu, která by mohla výrazně přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti města, je záměr vybudování lázeňského areálu. Prachatice by se tím staly lázeňským městem a získaly by novou atraktivitu pro cestovní ruch. Na okraji města pod Libínem kdysi (v době první republiky) bývaly Lázně sv. Markéty (německy St. Margarita Bad). Staré lázeňské budovy již neexistují a areál v posledních letech velmi zpustl, zůstaly pouze honosné vily, ve kterých bývaly ubytováni lázeňští hosté a dnes slouží jako rodinné domy. V současnosti je schválena výstavba moderního lázeňského centra pod značkou ST. MARGARITA SPA<sup>21</sup>, které bude zahrnovat: wellness pavilon, hotelový pavilon, sportovní centrum a obslužné provozy. Stavba má být dokončena v říjnu 2010 a lázně by měly poskytnout celkem cca 130 nových pracovních míst.

Toto lázeňské centrum může být velkou příležitostí pro město a cestovní ruch, pokud bude městem dostatečně propagováno již při svém vzniku.

## **6.9. Informace a kvalita v regionálním managementu**

Jak již bylo nastíněno v předchozích kapitolách, slabou stránkou konkurenceschopnosti města je webová prezentace. Stránky obsahují v sekci pro podnikatele prakticky bezcenná data, nejnovější údaje v této sekci jsou z roku 2004. Osobně si myslím, že například informace o veřejných zakázkách by měly být včas vyvěšovány na webových stránkách. V tomto má město Prachatice zjevné nedostatky. Jiná okolní města, jako Strakonice či Český Krumlov mají veškeré informace o veřejných zakázkách na svých webových stránkách.

A právě informace získávají v dnešní době stále větší význam a jsou stále více ceněny. Informovanost obyvatel o hospodaření města Prachatice je na velmi špatné úrovni. Městský úřad vydává měsíčně Radniční list, který obsahuje mimo jiné také zápis z jednání rady města vychází. Avšak v době vydání Radničního listu již některé

---

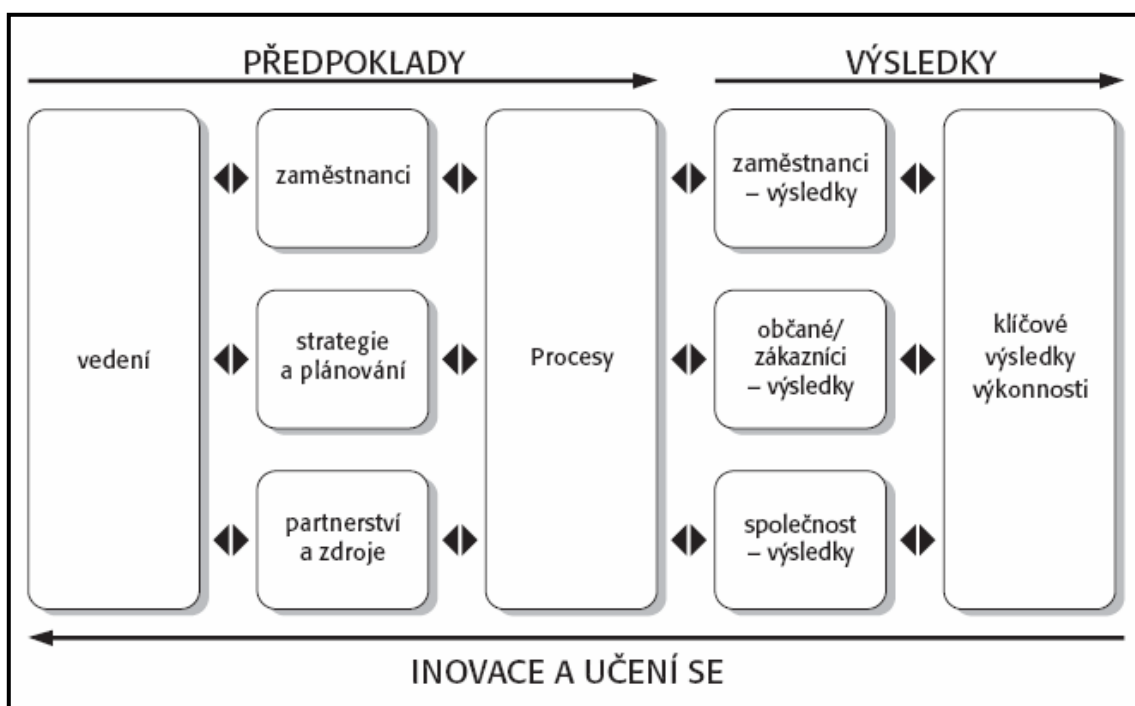
<sup>21</sup> Více na: <http://www.stmargaritaspa.cz/>

informace nejsou aktuální. Jako příklad bych uvedla nabídku z loňského roku na prodej pozemků určených k zástavbě, přičemž přihlášky měli zájemci o pozemky doručit na Městský úřad do konce března, avšak Radniční list vyšel až v dubnu, takže tato informace již byla naprosto bezcenná.

To, jak funguje komunikace mezi radnicí a obyvateli, záleží hlavně na zaměstnancích městského úřadu. Kvalita služeb města pak vychází z kvality osob, které dané služby provádějí. Klíčovou záležitostí je tedy výběr pracovníků pro řízení, vedení a vykonávání funkcí veřejné správy, a to od vrcholového managementu až po „řadové“ úředníky, kteří jednají přímo se zákazníky/občany. Nezbytnou součástí úspěchu je jejich ztotožnění se s cíly regionu a usilovat o jejich dosažení.

Stejně jako podnikatelské firmy i organizace veřejné správy by měly usilovat o neustálé zlepšování svých procesů. V podnikatelském sektoru slouží jako nástroj řízení kvality Model Excellence EFQM a z tohoto systému vychází také model CAF, který je určen pro organizace a procesy ve veřejné správě.

Obrázek 6 – **Struktura modelu CAF**



Zdroj: Česká společnost pro jakost, o.s., dostupné na: <http://www.csq.cz/cs/model-caf.html>

## **6.10. Schopnost získávání zdrojů financování**

Schopnosti a kompetence vedoucích pracovníků i řadových zaměstnanců jsou důležité také pro získávání finančních zdrojů, neboť díky těmto zdrojům může město plně fungovat a realizovat své investiční záměry.

V současné době se v perspektivě Evropské unie na období 2007 – 2013 stále nabízí možnost čerpání finančních prostředků z fondů EU. Kvalitní municipální úředník by měl znát problematiku evropských fondů a umět využít investiční příležitosti.

Pracovníkům Městského úřadu Prachatice se relativně daří získávat prostředky pro své investiční záměry z fondů Evropské unie či formou dotací a grantů Jihočeského kraje. Za poslední 3 roky město získalo 10 mil. Kč z evropských fondů, za podpory EU se uskutečnily investiční akce za celkem 300 mil. Kč. Z rozpočtu Jihočeského kraje město získávalo dotace zejména na odstraňování škod po povodních v roce 2002. Letos získalo z krajského rozpočtu 20 mil. Na rekonstrukci ulic v historickém centru.

Prachatice pořádají každoročně slavnosti Zlaté stezky s rozpočtem 20 mil. Kč, na které nyní získalo finanční prostředky v celkové výši 15 mil. Kč.

Schopnost získat finanční prostředky se městu Prachatice poměrně daří, ale s tím, jak EU zužuje rozpočty evropských fondů, se zvyšuje konkurence mezi uchazeči a město tak musí vynakládat větší úsilí pro získání těchto prostředků.

## **7. Potenciál pro zvyšování konkurenceschopnosti**

V této závěrečné kapitole si shrneme dosavadní poznatky o nástrojích používaných městem Prachatice k ovlivňování jeho konkurenceschopnosti. SWOT analýza nám poskytne náhled do silných a slabých stránek města a odhalí příležitosti i ohrožení budoucího rozvoje města.

### **7.1. SWOT analýza**

Z analýz faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost města vyplývá, že Prachatice mají v některých oblastech konkurenční výhody, které mohou využít pro další rozvoj. V některých oblastech naopak nalézáme slabá místa a možnosti ohrožení pro regionální rozvoj.

Dle těchto vlastností lze uvedené nástroje zahrnout do čtyř skupin: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Výsledkem takového roztržďení jednotlivých nástrojů získáme SWOT analýzu (viz. tabulka v příloze). Pro přehlednost jsou výsledky SWOT analýzy seřazeny podle jednotlivých tématických okruhů.

#### **Dopravní a technická infrastruktura**

- Co se týče dopravní a technické infrastruktury, silnou stránkou města je nízká hustota dopravy (mimo jiné díky vybudovaným kruhovým objezdům) a relativně dobrý stav inženýrských sítí (kanalizace, voda, elektřina).
- Slabým místem je centrální zásobování teplem, které je velmi nákladné a neefektivní díky velkým ztrátám. V dopravě je relativní slabinou města skutečnost, že současné i plánované hlavní dopravní trasy jsou mimo Prachatice. Pro podnikatele je to jistě nevýhodou, avšak obyvatelé v tom mohou spatřovat výhody, proto je tato skutečnost pouze relativní slabou stránkou.
- Přivaděč II/143 dálnice D3 je teprve ve výstavbě, takže případné napojení na tento přivaděč by mohlo být příležitostí. Další příležitostí v této oblasti může být využití Husinecké přehrady jako zdroj pitné vody. Přehrada se nachází 5

km od Prachatic a kdysi se jako zdroj pitné vody pro město využívala. Nyní do Prachatic přichází většina pitné vody z Říмова. Pokud by město dokázalo využívat Husineckou přehradu jako zdroj pitné vody, zvýšilo by to jeho konkurenceschopnost. S využíváním tohoto vodního zdroje jsou však spojeny nemalé počáteční náklady na rekonstrukci staré úpravní vody.

- Hrozby v této oblasti spočívají ve snížení zájmu o centrální zásobování teplem, nový zájemci nejsou a stávající klienti se odpojují a začínají využívat jiné zdroje pro vytápění. Centrální vytápění teplem se tak stává stále více nerentabilní.

### **Informace a komunikační kanály**

- Jako silnou stránku v předávání informací lze jmenovat Radniční list vydávaný každý měsíc, webovou prezentaci města či vysílání kabelové televize se zprávami z regionu. Otázkou však je kvalita těchto informací. Také v oblasti informací je princip neustálého zlepšování mimořádně důležitý. Myslím, že v dnešní době už jsou nároky na webové prezentace či kabelovou televizi v jiných dimenzích, než jaká je prezentována městem Prachatice.
- Výraznou slabou stránkou je právě kvalita podávaných informací ze strany města a především nezájem občanů o dění ve městě. To znamená, že obyvatele je velmi těžké oslovit a zaujmout, neboť se sami aktivně o informace z regionální politiky nezajímají.
- Příležitostí pro rozvoj komunikujícího města je hodně, spočívají v oslovení všech cílových skupin, včetně mladých, ve využívání moderních komunikačních kanálů (mobil, internet) a hlavně ve větší interaktivnosti a zapojení občanů do dění ve městě.
- Ohrožením města by mohla být jeho komunikační uzavřenost. Prachatice by měly více spolupracovat s ostatními městy. Dalším ohrožením může být nezájem místních obyvatel i obyvatel jiných měst o dění v Prachaticích.

## **Kultura a volný čas**

- Využití volného času je relativně silnou stránkou Prachatic, k čemuž přispívá nově vybudovaný aquapark, opravený sportovní areál, nově vybudované cyklostezky. V oblasti kultury se jedná o nově zrekonstruovaný Národní dům a připravovanou rekonstrukci Městského divadla v letošním roce.
- Slabou stránkou volnočasového vyžití v Prachaticích zůstává otázka nabídky kulturních programů, která v současné době neuspokojuje poptávku obyvatel.
- Příležitostí pro sportovní aktivity, které ve městě chybí, může být nově vybudované lázeňské centrum sv. Markéty, jehož součástí bude také sportovní pavilon.
- Pouze snad nezájem místních občanů by mohl ohrozit aktivity města v oblasti kultury a volného času.

## **Cestovní ruch**

- Prachatice jistě mohou konkurovat ostatním městům historickým jádrem s kostelem ze 13. století, novorenesanční radnicí či zachovalými středověkými hradbami. Další silnou stránkou je relativně nenarušené životní prostředí a poloha v blízkosti Národního parku Šumava.
- Za slabou stránku můžeme považovat fakt, že v Prachaticích není vyloženě turistické lákadlo, jako na např. hrad či zámek.
- Na druhou stranu připravované Lázně sv. Markéty by mohly být velkou příležitostí pro nalákání turistů.
- Jediné co by mohlo ohrozit turistický ruch (a v současnosti také ohrožuje) jsou nekvalitní služby ubytovacích a stravovacích zařízení, ale i nedostatek ostatních služeb, včetně turisticky atraktivních občůdků v centru.

## **Podpora a rozvoj podnikání**

- Prachatice nemají příliš silných stránek v oblasti podnikání. Zda je silnou stránkou průmyslová zóna, která je již obsazena, o tom lze diskutovat. Prachatice mají vysoký podíl malých podniků a je obecně známo, že právě malí podnikatelé jsou „motorem“ ekonomiky.
- Slabou stránkou a do budoucna možná i ohrožením jsou chybějící pozice pro odborníky a specialisty.
- Příležitosti pro podnikání v Prachaticích se nacházejí v oblasti služeb a cestovního ruchu. Pokud vznikne lázeňské centrum, vznikne také potřeba po dodatečných službách. Je pravděpodobné, že návštěvníci budou chtít využívat také další služby ve městě, včetně ubytování a stravování.
- Ohrožením pro všechna česká města je levná pracovní síla a tudíž levnější zboží z východních, potažmo asijských států. Přímým ohrožením pro město Prachatice jsou velké podniky z okolních měst (Strakonice, České Budějovice, Písek), které „přetáhnou“ pracovní sílu i z Prachatic.

## **Bydlení**

- Město Prachatice zrekonstruovalo v poledních letech několik domů na bytové domy a tím získalo nové bytové jednotky, které jsou silnou stránkou města. Dále mají občané možnost koupit stavební parcely na okraji města.
- Slabou stránku bydlení ve městě tvoří nepřizpůsobiví spoluobčané a také fakt, že většina jednotek z bytového fondu se nachází v panelových domech, s čímž jsou spojeny všechny nedostatky tohoto typu bydlení.
- Ohrožením do budoucna je bezesporu stárnutí obyvatel a s tím spojené důsledky a jiné nároky na bydlení (bezbariérovost apod.). V současnosti lze pozorovat přestěhování cizinců do Prachatic, zejména ze Slovenska, Rumunska, Ukrajiny či Mongolska. Tito přistěhovalci pochází z jiného kulturního prostředí, což by mohlo do budoucna představovat ohrožení.



- Příležitostí v oblasti bydlení v Prachaticích příliš není. Přesto zde může být jistá příležitost pro nové atraktivní bytové domy umístěné mimo panelové sídliště.

### **Životní prostředí**

- Prachatice disponují kvalitním životním prostředím včetně kvalitní péče o něj (čistírna odpadních vod, skládka TKO, plynofikace, svoz tříděného odpadu). Pro děti a mládež je určeno centrum ekologické výchovy Dřípatka.
- Slabou stránkou, která trápí obyvatele města, je jeho poloha v údolí. V období před rozsáhlou plynofikací měly Prachatice problémy s kvalitou ovzduší. Kvalitě ŽP nepříspěvají také lomy pro těžbu kamene v blízkosti města.
- Příležitostí pro zlepšení životního prostředí je stále mnoho. Ve městské zástavbě existuje několik naprosto neobhospodařovaných ploch, které by jistě zasloužili zkvalitnit a doplnit o okrasné dřeviny, chodníky a lavičky.
- Jedinou hroznou pro životní prostředí v Prachaticích by bylo zanedbání stávající péče či ekologická havárie, která je však málo pravděpodobná.

Pro svůj další rozvoj by mělo město Prachatice využít výsledky SWOT analýzy následujícím způsobem:

- Nezanedbat své silné stránky.
- Zaměřit svou pozornost na příležitosti a využít je.
- Přijmout opatření ke zlepšení svých slabých stránek tak, aby se dostaly alespoň na průměrnou úroveň.
- Snažit se eliminovat ohrožení, vyhnout se jim, nastavit pro ně preventivní zábranné systémy.

## **7.2. Dlouhodobě udržitelný rozvoj**

K regionálnímu rozvoji je zapotřebí neustálé využívání příležitostí a mezer na trhu k dosažení ekonomické konkurenceschopnosti regionu. Z jedné strany je tedy na město vyvíjen tlak na stále se zrychlující rozvoj regionu, na straně druhé zde působí iniciativy a zájmy pro zachování životního prostředí a kulturního dědictví. Proto by město mělo jít cestou trvale udržitelného rozvoje.

Trvale (či dlouhodobě) udržitelný rozvoj města spočívá v uspokojování potřeb současných obyvatel takový způsobem, aby tím nebyly omezeny potřeby příštích generací.

Nejedná se pouze o doporučení, pojem udržitelného rozvoje najdeme také v zákonech a vyhláškách a je součástí strategických plánů a rozvojových programů regionů.

Představitelé města by měli všechna svá rozhodnutí činit v souladu s dlouhodobě udržitelným rozvojem. Město Prachatice má tyto zásady zakotveny ve svém strategickém plánu rozvoje města.

Rozvoj města ovlivňují také podnikatelské subjekty a obyvatelé a záleží také na jejich společenské odpovědnosti k trvale udržitelnému rozvoji.

Jedním z příkladů porušení trvale udržitelného rozvoje v Prachaticích podnikatelským subjektem bylo prudké zvýšení emisí tuhých látek v ovzduší na přelomu tisíciletí. V bývalém závodě Jitony totiž docházelo ke spalování dřevotřískových desek, při kterém se do ovzduší uvolňovaly toxické látky obsažené v pojidle těchto desek. Tento závod je již zavřený a kvalita ovzduší ve městě se od té doby zlepšila.

Se zásadami trvale udržitelného rozvoje není v souladu ani těžba kamene z místních povrchových dolů, která nenávratně narušuje reliéf krajiny a poškozuje místní biotop.

Jako příklad porušení společenské odpovědnosti obyvatel Prachatic lze uvést vypouštění olejů a dalších odpadů do kanalizace, které mohou následně způsobit havárii vodovodního potrubí, čímž může dojít k znečištění vodních toků.

Doufejme, že těchto příkladů bude stále méně a město Prachatice bude i nadále pokračovat cestou trvale udržitelného rozvoje.

## **8. Závěr**

Prachatice jsou malebné malé město, které může jiným městům konkurovat v mnoha oblastech. Mohou nabídnout klidné místo pro bydlení se všemi základními službami a sociální obsluhností, zároveň také krásnou přírodu, blízkost národního parku a historické jádro města. Jednou z nich hlavních příležitostí pro město jsou připravované Lázně sv. Markéty, které mohou do Prachatic přivést nové služby současným obyvatelům, nové návštěvníky i nová pracovní místa. Záleží pouze na představitelích města a místních podnikatelích, jak tuto příležitost dokáží využít ve svůj prospěch.

Shrneme-li dosavadní poznatky o konkurenceschopnosti města Prachatic, vyvstává z nich také celá řada diskutabilních témat, která lze řešit odlišně. Záleží zde na úhlu pohledu jednotlivých zájmových skupin.

Jedním z nich je například zřízení MHD. Jedná se o diskutabilní téma z hlediska zájmu občanů a rentability provozu. Osobně si myslím, že obyvatelé Prachatic jsou příliš pohodlní a upřednostňují dopravu osobními automobily. Navíc pokrytí zastávkami MHD tak, aby uspokojilo potřeby většiny občanů, by bylo velmi nákladné.

Využití Husinecká přehrady jako zdroje pitné vody je dalším rozporuplným tématem. Jistě by to přispělo k nezávislosti města v oblasti vodního hospodářství. Kolem celé přehrady by tím pádem vzniklo první ochranné pásmo, které by zabránilo vstupu lidem, kteří se na přehradu jezdili v létě koupat či rybařit. Zastávám názor, že přehrada je jedním z posledních rekreačních míst v okolí Prachatic, a proto bych jej jako rekreační místo zachovala.

Diskutovat lze i o tom, zda je účelné a efektivní hospodaření města s městskými byty a zda by nebylo výhodnější, aby je spravovali soukromé osoby. Město Prachatice v současnosti postupně privatizuje svůj bytový fond, přičemž jsou ke koupi upřednostňováni stávající nájemci bytů. Myslím, že toto je krok správným směrem, protože majetek je lépe spravován a udržován, je-li v soukromém vlastnictví.

K tomu aby Prachatice mohly dále zvyšovat svou konkurenceschopnost, měly by dle mého názoru více podporovat rozvoj podnikání. Současná strategie „nepřekážení“ podnikatelskou aktivitu příliš nepovzbudí. Doporučovala bych městu

více aktivně podporovat stávající i nové podnikání a vytváření široké nabídky pracovních míst. V této oblasti vidím největší slabinu města Prachatice.

S třem práce souvisí i podpora pracovních pozic pro různé specialisty a odborníky, které v Prachaticích zatím chybí. Dochází k tzv. „úniku mozků“. Tato problematika je úzce spjatá také s podporou inovací a invencí, pro které v Prachaticích zatím není úrodná půda. Přitom právě inovace jsou hnacím „motorem“ regionálního rozvoje a konkurenceschopnosti.

K tomu aby se Prachatice staly silnou a konkurenceschopnou obcí, musí stále více pozornosti věnovat informacím a způsobu jejich šíření. Naše město zaostává za ostatními právě ve způsobu informování v souladu s využíváním nových technologií. Stránky města jsou neaktuální a postrádají důležité informace pro podnikatele i pro potencionální návštěvníky. Informovanost obyvatel o dění ve městě celkově velmi zaostává.

Dále by Prachatice potřebovaly zviditelnit pro cestovní ruch. S využitím vhodných forem marketingové komunikace by se město mohlo stát turisticky atraktivní. Nachází se zde řada atraktivních míst a prvků, pouze je potřeba je umět „prodat“. Pro udržení turistického ruchu ve městě je však nutné umět nabídnout i odpovídající služby turistům a tím se dostáváme opět k problematice podpory podnikání.

Závěrem lze říci, že všechny složky konkurenceschopnosti města jsou vzájemně provázány a pro další rozvoj města je potřeba podporovat dílčí konkurenceschopnost v jednotlivých oblastech. Tento princip lze přirovnat k řetězu, který je tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek.

Právě několik nejslabších článků brzdí v současnosti další rozvoj ve městě Prachatice. Jedná se nekonečný proces odstraňování nejslabších článků a neustálého zlepšování. Neustálým zlepšováním a inovativním myšlením lze dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti.

## **9. Summary**

Public interest in regional management is increasing in last years and especially in context of Czech entrance into European Union in 2004. The aim of this work is to analyze regional competitive strength of the town Prachatice. This theme is very wide and includes many section of interest. For that reason I draw from many different sources, books, publications and also from different web sites.

Regional development depends on competitive advantages in the region. One of many definitions that describe competitive strength says about competitive strength premised by: identity, integrity, mobility and sovereignty of the region.

There are many ways to describe and measure regional competitive strength. One of them is called Porter's surrounding competitive analysis. SWOT analysis is also very often applied. Then we can use a benchmarking method little bit modified for public sector. For quality management evaluation in public sector we can use a SAP model. For improving competitive strength of a region is important to support enterprise, employment, innovations and research, to improve traffic and infrastructure network and to increase social services quality.

Knowledge gained from the desk study can be now transformed into an application study, consequently to background of the town Prachatice. I chose several equivalent towns to a comparative analysis.

Prachatice is a small town with early 12 thousand inhabitants. It is located in a nice environment near a national park Šumava. It has many strengths and opportunities which can be used for regional development. Some of them are for example: good environment, historical town centre, opportunities to pretty housing. But on the other side there are some weaknesses and threats in Prachatice, for example: absence of working stations for specialist or low quality and density of information.

Prachatice should concentrate to elimination their weaknesses and avoid the threats. For consequent regional development is necessarily to support the strengths and take advantage of the opportunities.

## **10. Přehled použité literatury a zdrojů**

1. ADAMČÍK, S.: *Regionální politika a management regionů, obcí a měst*, Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, 2003, Ostrava, 140 str., ISBN 80-7078-837-2
2. BERAN, V., DLASK, P.: *Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí*, Academia, Praha, 2005, 323 str., ISBN 80-200-1201-X
3. BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje*, Karolinum, Praha, 2002, 211 str., ISBN 80-246-0384-5
4. COOKE, P.: *Strategies for Regional Innovation Systems: Learning Transfer and Applications*. United Nations Industrial Development Organization, Vienna, 2003, 38 str.
5. COOKE, P., N.: *Regional development in the knowledge economy*, Routledge, London, 2006
6. CZESANÁ, V., KADEŘÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V.: *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky*. CES VŠEM, NOZV NVF, 2005, 133 str.
7. DUŠEK, J.: *Historie a organizace evropské unie*, 1. vydání, Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, 2007, 343 str., ISBN 978-86708-32-4
8. JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing měst a obcí*, Grada Publishing, Praha, 1999. ISBN 80-7169-750-8
9. JEŽEK, J.: *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*, Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 2006
10. JEŽEK, J.: *Prostorová a regionální ekonomika*, Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň, 1999, ISBN 55-087-99
11. KADEŘÁBKOVÁ, J., KHENDRICHE-TRHLÍNOVÁ, Z.: *Region a regionální vědy, Vybrané sociální, kulturní a environmentální aspekty*, Vysoká škola finanční a správní, Praha, 2008, 78 str., ISBN 978-80-7408-009-08
12. KADEŘÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V., ŽÁK, M.: *Růst, stabilita a konkurenceschopnost: aktuální, problémy české ekonomiky na cestě do EU*. Linde, Praha, 2003, 329 str.
13. MAREK, D., KANTOR, T.: *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*, Společnost pro odbornou literaturu Barrister & Principal, Brno, 2007, ISBN 978-80-87029-13-8
14. MATOUŠKOVÁ, Z. a kol.: *Regionální a municipální ekonomika*, 1. vydání, Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000, 156 str., ISBN 80-245-0052-3
15. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*, Grada, Praha, 2005. s. 198. ISBN 80-247-1277-6

16. MIKOLÁŠ, Z., ŠTVERKOVÁ, H. *Dilemata konkurenceschopnosti MSP v ČR na počátku třetího tisíciletí. Hledání nové Evropy mezinárodní konference*. In: CD – sborník. Jakost pro život. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2006. ISSN 1213-0958
17. PAULIČKOVÁ, R.: *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*, ZČU v Plzni, Ekonomická fakulta, 2005, 1.vydání, 126str., ISBN 80-7043-365-5
18. PAVLÍNEK, P.: *Regional Development Implications of Foreign Direct Investment in Central Europe*, European Urban and Regional Studies, 11, 2004, str. 70.
19. MATOUŠKOVÁ, Zdena - *Sixth Periodic Report on Social and Economic Situation and Development of the Regions of the European Union*. [online], Brussels, Luxembourg: European Commission, 1999, dostupné na: <<http://www.topregion.cz?articleId=1531>>
20. SKOKAN, K.: *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*, Repronis, Ostrava, 2004
21. WIKIPEDIE, internetová encyklopedie [online], poslední aktualizace 28. 1. 2009, dostupné na: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/NUTS>>
22. Deník obce: *Konkurenceschopnost regionů* [online], 25. 7. 2000, zdroj: OF 3/2000, rubrika: Regiony, dostupné na: <<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=57270>>
23. The ESPON Monitoring Committee (2004): *ESPON 2.1.2 Territorial Effects of EU Research and Development Policies* [online], 207 s., dostupné na: <[http://www.espon.lu/online/documentation/projects/policy\\_impact\\_20.html](http://www.espon.lu/online/documentation/projects/policy_impact_20.html)>
24. EUROSOP: *Strukturální fondy* [online], dostupné na: <<http://www.euroskop.cz/8639/sekce/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-a-evropsky-socialni-fond/>>
25. Česká společnost pro jakost, o.s.: *Model CAF* [online], dostupné na: <<http://www.csq.cz/cs/model-caf.html>>
26. Obecní finance [online], dostupné na: <<http://www.obecnifinance.cz/>>
27. Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí: *Zaměstnanost* [online], dostupné na: <<http://portal.mpsv.cz/sz>>
28. Úřad práce Prachatice [online], dostupné na: <[http://portal.mpsv.cz/sz/local/pt\\_info](http://portal.mpsv.cz/sz/local/pt_info)>
29. Prachatice, Brána Šumavy [online], dostupné na: <<http://www.prachatice.cz/>>
30. Jihočeská hospodářská komora [online], dostupné na: <<http://www.jhk.cz>>
31. Strukturální fondy [online], dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>>
32. Český statistický úřad [online], poslední dostupné na: <<http://www.czso.cz>>
33. Statistická ročenka Plzeňského kraje 2008 [online], Český statistický úřad Plzeň, dostupné na: <<http://www.czso.cz/xp/edicniplan.nsf/publ/13-3201-08-2008>>



34. Statistická ročenka Jihočeského kraje 2008 [online], Český statistický úřad České Budějovice, dostupné na: <<http://www.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/publ/13-3101-08-2008>>
35. Statistická ročenka Středočeského kraje 2008 [online], Český statistický úřad Středočeský kraj, dostupné na: <<http://www.czso.cz/xs/edicniplan.nsf/publ/13-2101-08-2008>>
36. Statistická ročenka Olomouckého kraje 2008 [online], Český statistický úřad Olomouc, dostupné na: <<http://www.czso.cz/xm/edicniplan.nsf/publ/13-7101-08-2008>>
37. Statistická ročenka Královéhradeckého kraje 2008 [online], Český statistický úřad Hradec Králové, dostupné na: <<http://www.czso.cz/xh/edicniplan.nsf/publ/13-5201-08-2008>>
38. Statistická ročenka Pardubického kraje 2008 [online], Český statistický úřad Pardubice, dostupné na: <<http://www.czso.cz/xe/edicniplan.nsf/publ/13-5301-08-2008>>
39. Zákon č. 12/2000 Sb. o obcích, ve znění pozdějších předpisů
40. Městský úřad Prachatice

## **11. Seznam obrázků a tabulek**

### **Obrázky:**

Obrázek 1 - Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOS	str. 9
Obrázek 2 - Porterův model konkurenčního prostředí	str. 14
Obrázek 3 - Registrované nákladní automobily na 1000 obyvatel	str. 42
Obrázek 4 - Počet mikropodniků a malých podniků na 1000 obyvatel	str. 49
Obrázek 5 – Změna objemu měrných emisí tuhých látek mezi roky 2001-06	str. 52
Obrázek 6 – Struktura modelu CAF	str. 55

### **Grafy:**

Graf 1 - Vývoj míry nezaměstnanosti v roce 2008	str. 39
---	---------

### **Tabulky:**

Tabulka 1 - Struktura aktiv	str. 33
Tabulka 2 - Struktura pasiv	str. 33
Tabulka 3 - Města vybraná pro srovnávací analýzu s 10 až 15 tisíci obyvatel	str. 36
Tabulka 4 - Míra nezaměstnanosti ve vybraných městech k 31. 12. 2008	str. 38
Tabulka 5 - Věková struktura obyvatel k 31. 12. 2007	str. 44
Tabulka 6 - Počet dokončených bytů na 1000 ob. ročně v období 1997-2007	str. 45
Tabulka 7 - Průměrná hodnota 1 bytu v roce 2007 v tis. Kč	str. 46
Tabulka 8 - Ekonomické subjekty se sídlem na území města k 31. 12. 2007	str. 49
Tabulka 9 - Možnosti využití volných lokalit na území města	str. 50

## **12. Seznam příloh**

**Příloha 1** – HDP na 1 obyvatele v letech 1996 – 2007, v běžných cenách

**Příloha 2** – Počet dokončených bytů a intenzita bytové výstavby 1997-2007 ve městech s 10 000 a více obyvateli

**Příloha 3** – SWOT analýza města Prachatice

## Přílohy

### Příloha 1: HDP na 1 obyvatele v letech 1996 – 2007, v běžných cenách

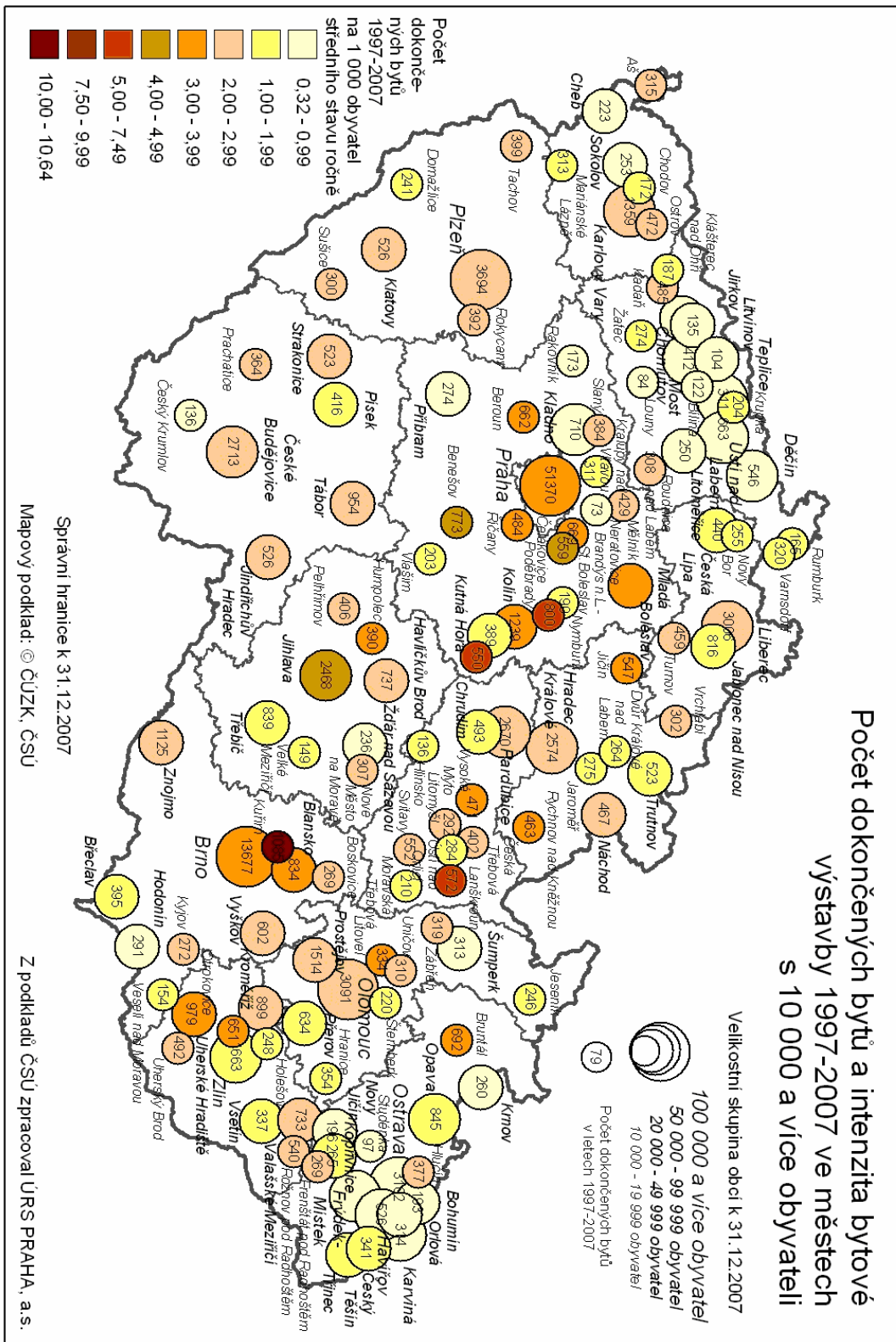
Zdroj: Český statistický úřad

Území Region	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Česká republika celkem</b>	163 183	175 772	193 929	202 357	213 110	230 064	241 593	252 617	275 770	291 561	313 213	341 989
<i>Česká republika bez Prahy</i>	147 946	157 595	171 177	177 095	185 467	198 478	207 693	216 923	238 102	250 347	268 388	293 858
<b>Regions - NUTS2</b>												
<b>Praha</b>	278 128	313 344	366 866	395 392	425 316	475 750	506 109	530 334	567 946	608 975	657 206	709 125
<b>Střední Čechy</b>	140 572	153 390	175 277	189 083	206 538	213 711	230 393	238 328	262 192	268 429	295 123	322 364
<b>Jihozápad</b>	157 478	167 603	182 162	188 408	197 820	211 898	219 549	230 436	255 481	268 494	287 818	310 474
<b>Severozápad</b>	151 883	155 831	167 684	170 845	175 024	182 700	192 974	206 543	223 541	232 168	247 035	266 397
<b>Severovýchod</b>	147 770	161 146	174 742	181 038	191 784	202 999	211 205	216 150	234 492	247 107	261 821	287 817
<b>Jihovýchod</b>	151 458	159 480	175 393	181 715	191 165	209 999	218 416	229 105	246 683	259 629	280 378	309 226
<b>Střední Morava</b>	139 691	151 809	161 252	165 456	173 681	184 614	192 651	200 069	217 705	227 836	243 202	269 678
<b>Moravskoslezsko</b>	145 756	152 617	160 642	162 531	166 891	179 745	186 132	195 867	226 089	246 825	261 158	286 580
<b>Regions - NUTS3</b>												
<b>Hl. m. Praha</b>	278 128	313 344	366 866	395 392	425 316	475 750	506 109	530 334	567 946	608 975	657 206	709 125
<b>Středočeský kraj</b>	140 572	153 390	175 277	189 083	200 538	213 711	230 393	238 328	262 192	268 429	295 123	322 364
<b>Jihočeský kraj</b>	154 749	165 643	182 997	188 479	195 948	207 727	217 511	225 621	246 523	262 632	281 259	300 158
<b>Plzeňský kraj</b>	160 559	169 821	181 215	188 328	199 944	216 637	221 866	235 913	265 681	275 169	295 277	322 162
<b>Karlovarský kraj</b>	147 613	153 191	164 607	168 661	178 465	183 083	196 232	202 270	214 218	219 627	225 232	240 901
<b>Liberecký kraj</b>	153 461	156 805	168 820	171 650	173 756	182 559	191 766	208 128	226 991	246 810	255 102	275 837
<b>Královéhradecký kraj</b>	146 592	159 848	170 623	180 525	190 641	201 861	211 426	204 456	221 558	244 447	256 340	279 775
<b>Parohický kraj</b>	152 362	168 270	181 212	188 782	201 667	212 580	219 043	226 640	247 572	255 518	265 751	291 472
<b>Středočeský kraj</b>	143 775	154 506	171 191	173 071	182 033	193 575	202 533	214 667	231 273	240 245	262 212	290 693
<b>Středočeský kraj</b>	139 998	144 977	158 140	168 767	178 550	203 264	209 301	217 107	235 264	247 109	265 175	287 879
<b>Středočeský kraj</b>	156 609	166 002	183 154	187 539	196 834	213 039	222 538	234 532	251 841	265 278	287 249	318 863
<b>Středočeský kraj</b>	139 695	146 867	154 569	160 792	169 573	179 067	186 312	193 844	216 033	220 972	231 972	257 069
<b>Středočeský kraj</b>	139 686	157 157	168 480	170 498	178 119	190 616	199 507	206 803	219 514	235 265	255 376	283 366
<b>Moravskoslezský kraj</b>	145 756	152 617	160 642	162 531	166 891	179 745	186 132	195 867	226 089	246 825	261 158	286 580

v Kč / m CZK

**Příloha 2: Počet dokončených bytů a intenzita bytové výstavby 1997-2007 ve městech s 10 000 a více obyvateli**

Zdroj: ČSÚ



### Příloha 3: SWOT analýza města Prachatic

Zdroj: vlastní zpracování

silné stránky		slabé stránky	
Doprava:	nízká hustota dopravy	Doprava:	hlavní dopravní trasy mimo město
Infrastruktura:	relativně dobrý stav inžen. sítí, protipovodňová opatření po r.02	Infrastruktura:	nákladné centrální zásobování teplem (CZT)
Informace:	Radniční list, webové stránky (?kvalita)	Informace:	nízká kvalita informací, nezájem občanů, pasivita
Volný čas:	nové cyklostezky, sportovní areál, opravený Národní dům	Volný čas:	nabídka kulturních programů
Cestovní ruch:	historické jádro, ŽP, Šumava, známí rodáci	Cestovní ruch:	neexistence turistického lákadla (zámku apod.)
Podnikání:	? průmyslová zóna	Podnikání:	chybějící pozice pro odborníky a specialisty
Bydlení:	nové byty, plochy pro výstavbu	Bydlení:	hodně bytů v panel. domech, nepřizpůsobiví občané
Životní prostředí:	kvalitní ŽP, ČOV, skládka TKO, ekologické výchova	Životní prostředí:	poloha v údolí, těžební lomy
příležitosti		ohrožení	
Doprava:	přívaděč II/145 na dálnici D3	Doprava:	další odklon dopravních tras mimo město
Infrastruktura:	Husinecká přehrada jako zdroj pitné vody	Infrastruktura:	odpojování klientů CZT - zvyšuje jeho neefektivnost
Informace:	nové kalály, interaktivnost, oslovení cílových skupin	Informace:	uzavřenost města, malá spolupráce s ostatními městy
Volný čas:	Lázně sv. Markéty	Volný čas:	nezájem občanů o místní kulturní a sportovní nabídky
Cestovní ruch:	Lázně sv. Markéty	Cestovní ruch:	nekvalitní služby
Podnikání:	služby a turistický ruch	Podnikání:	levnější východní ekonomiky, podniky ve větších městech
Bydlení:	výstavba moderních bytových domů	Bydlení:	stárnutí obyvatel, přistěhovalci z východních států
Životní prostředí:	zkvalitnění zelených ploch ve městě	Životní prostředí:	zanedbání péče, ekologické havárie

