

Návrh rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně na základě odkazu Tomáše Bati

Mgr. Bc. Gabriela Končítíková

Diplomová práce
2013

 **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Gabriela Končítiková**
Osobní číslo: **M11339**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně na základě odkazu Tomáše Bati zakladatele**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vymezte klíčové teoretické koncepty a rozvojové problémy cestovního ruchu.
- Charakterizujte nástroje na podporu rozvoje cestovního ruchu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav cestovního ruchu ve Zlíně v souvislosti s osobností Tomáše Bati.
- Zhodnoťte možnosti využití odkazu Tomáše Bati pro rozvoj cestovního ruchu ve Zlíně.
- Navrhňte strategii rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ. Kvalita ve službách cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.

PÁSKOVÁ, Martina. Udržitelnost rozvoje cestovního ruchu. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 298 s. ISBN 978-80-7435-006-1.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lenka Smékalová**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **3. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 3. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. března 2013

Jana Čermáková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce na téma Návrh rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně na základě odkazu Tomáše Bati je rozdělena do tří hlavních částí. Každá z těchto částí se věnuje problematice cestovního ruchu z jiného úhlu pohledu, jednotlivé části jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe. V teoretické části práce se čtenář seznámí se základními pojmy vztahujícími se k oblasti cestovního ruchu, oblasti služeb, oblasti managementu a marketingu destinací a v neposlední řadě obsahuje také koncepci cestovního ruchu v naší zemi. Mezníkem mezi teoretickou a praktickou částí práce je kapitola popisující metodologické postupy, pomocí nichž byla realizována analytická část práce. Analytická část práce se věnuje vymezení, identifikaci, lokalizaci a dostupnosti jednotlivých baťovských památek ve Zlíně. Součástí teoretické části práce je SWOT analýza, na jejímž základě je navržena projektová část práce. Projektová část práce již přináší konkrétní návrhy jak zlepšit propagaci a dostupnost baťovských památek nejen pro návštěvníky města Zlína, ale také jeho stávající obyvatele.

Klíčová slova: Zlín, cestovní ruch, Tomáš Baťa, destinace, turismus, kultura, památky

ABSTRACT

The main objective of this diploma thesis is the proposal of tourism development in Zlín based on Thomas Bata heritage. The paper is divided into three parts. Each of these parts focuses on the question of tourism from different perspectives. The parts are linked to each other. The theoretical part defines basic concepts in the field of tourism, services, destination management and marketing and the concept of tourism in the Czech Republic too. Divider between the theoretical and practical part is the chapter describing methodological procedures used within the analytical part of this thesis. The analytical part consists of clear identification, localization and availability of Bata`s sights in Zlín. An integral part of the analytics is SWOT analysis, which is considered as the root of the project part. The project part describes specific suggestions on how to improve the promotion and accessibility of Bata`s sights for both – visitors of the city and its current residents too.

Key Words: Zlín, Tourism, Thomas Bata, Destination, Culture, Sights

Motto diplomové práce

"Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě!"

T. Baťa zakladatel

Poděkování

Za spolupráci při psaní diplomové práce děkuji své vedoucí Ing. Lence Smékalové. Za metodickou a odbornou pomoc děkuji Ing. Tomáši Culíkovi, BA (Hons.) a Ing. Miroslavě Komínkové, Ph.D.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SLUŽBA	14
1.1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB	14
1.2 KLASIFIKACE SLUŽEB	15
1.3 POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB	16
1.4 MARKETING SLUŽEB.....	18
1.4.1 Price (Cena a její tvorba).....	19
1.4.2 Place (Místo poskytování a prodejní cesty).....	20
1.4.3 Promotion (Propagace a komunikace služeb)	20
1.4.4 Product (Služba).....	20
1.4.5 Process (Postupy)	21
1.4.6 People (Lidé)	21
1.4.7 Physical Environment (Služba zákazníkovi).....	22
1.5 KVALITA SLUŽEB.....	23
2 ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU	25
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY CESTOVNÍHO RUCHU	25
2.2 HISTORIE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU	27
2.3 NOVODOBÝ CESTOVNÍ RUCH	28
2.3.1 Cestovní ruch do roku 1914	29
2.3.2 Cestovní ruch v letech 1914 - 1945.....	30
2.3.3 Cestovní ruch v letech 1945-1990.....	31
2.3.4 Cestovní ruch od roku 1990	32
3 MARKETINGOVÝ MANAGEMENT CESTOVNÍHO RUCHU	34
3.1 SYSTÉM MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ V CESTOVNÍM RUCHU	34
3.1.1 Segmentace trhu	35
3.1.2 Význam značky	38
3.2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V CESTOVNÍM RUCHU	39
3.3 MANAGEMENT DESTINACÍ.....	41
3.3.1 Společnost pro řízení destinace.....	45
3.3.2 Systémy klíčových obchodů.....	45
3.3.3 Sítě pro využití trhu.....	45
3.3.4 Brand Management	46
3.3.5 Management kvality	46
3.3.6 Management znalostí.....	46
3.3.7 Úskalí destinačního managementu v ČR	47
4 KONCEPCE CESTOVNÍHO RUCHU V ČR	48

4.1	VIZE A CÍLE STÁTNÍ KONCEPCE POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU	48
4.1.1	Priorita 1: Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu	50
4.1.2	Priorita 2 – Management cestovního ruchu.....	51
4.1.3	Priorita 3 – Destinační marketing.....	52
4.1.4	Priorita 4 – Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj	53
4.2	IMPLEMENTACE KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU	54
4.2.1	Institucionální rovina Koncepce.....	54
4.2.2	Procesní rovina Koncepce	55
4.3	FINANČNÍ RÁMEC KONCEPCE	55
5	METODOLOGIE VÝZKUMU.....	59
	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	64
II	PRAKTICKÁ ČÁST	65
	ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI	66
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU BAŤOVSKÝCH PAMÁTEK VE ZLÍNĚ.....	68
6.1	TOVÁRNÍ AREÁL FIRMY BAŤA – AREÁL SVITU	69
6.1.1	Historie továrního areálu firmy Baťa	70
6.1.2	Orientace v továrním areálu	72
6.1.3	Budoucnost továrního areálu firmy Baťa	73
6.2	21. BUDOVA.....	74
6.3	BAŤOVSKÉ DOMKY	75
6.4	NÁMĚSTÍ PRÁCE	77
6.5	HOTEL SPOLEČENSKÝ DŮM – HOTEL MOSKVA.....	79
6.6	OBCHODNÍ DŮM	80
6.7	VELKÉ KINO	83
6.8	ODKAZ BAŤOVSKÉHO ŠKOLSTVÍ	84
6.8.1	Internáty Baťovy školy práce a školské budovy.....	85
6.9	STUDIJNÍ ÚSTAV TOMÁŠE BATI	87
6.10	TOMÁŠOV.....	88
6.11	VÝZNAMNÉ ŘEDITELSKÉ VILY VE ZLÍNĚ.....	90
6.11.1	Vila Tomáše Bati.....	91
6.11.2	Vila Jana Antonína Bati	93
6.11.3	Vila Dominika Čipery	94
6.11.4	Vila Huga Vavrečky	95
6.11.5	Vila Josefa Hlavničky	96
6.11.6	Vila Františka Maloty.....	97
6.11.7	Vila architekta Vladimíra Karfíka.....	97
6.11.8	Vila architekta Františka Lydie Gahury	98
6.12	KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ ZÁZEMÍ V BAŤOVSKÉM ZLÍNĚ	99
6.12.1	Filmové ateliéry.....	100
6.12.2	Památník Tomáše Bati – Dům umění	101

6.12.3	Lesní hřbitov	102
6.12.4	Areál Baťovy nemocnice.....	103
7	VÝSTUP ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	105
7.1	NÁVŠTĚVNOST MĚSTA ZLÍNA	107
8	SWOT ANALÝZA	108
	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI PRÁCE	110
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	111
	ÚVOD K PROJEKTOVÉ ČÁSTI PRÁCE	112
9	NÁVRH ROZVOJE CETOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNĚ NA ZÁKLADĚ BAŤOVSKÉ TRADICE	113
9.1	DEFINOVÁNÍ PROJEKTU	113
9.1.1	Cíl projektu.....	113
9.1.2	Časový harmonogram projektu	114
9.1.3	Zainterесované strany	114
9.1.4	Zdroje financování projektu	115
9.2	PRODUKTY PROJEKTU.....	115
9.2.1	Označení míst baťovské tradice a BaťaCARD	115
9.2.2	Návštěvní okruhy	117
9.2.3	Dny věnované baťovské historii.....	121
9.2.4	Propagace	123
10	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	125
10.1	ANALÝZA NÁKLADŮ NA REALIZACI PROJEKTU.....	125
10.2	ANALÝZA NÁKLADŮ NA REALIZACI PROJEKTU.....	125
10.2.1	Kvantifikace rizika	127
	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI PRÁCE.....	129
	ZÁVĚR	130
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	132
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	136
	SEZNAM OBRÁZKŮ	137
	SEZNAM TABULEK.....	139
	SEZNAM GRAFŮ	140
	SEZNAM PŘÍLOH.....	141

ÚVOD

Cílem diplomové práce na téma Návrh rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně na základě odkazu Tomáše Bati je navrhnout projekt, který by dokázal prezentovat baťovskou kulturu a tradici jako ojedinělé historické dědictví, které nemá ve světě obdoby a dokázal vytvořit atraktivní a bohatou nabídku produktů a služeb, které by ze Zlína vytvořily vyhledávanou destinaci.

Výběr tématu diplomové práce vychází z osobního zájmu a potřeby autorky práce. Autorka předložené diplomové práce se již několik let věnuje studiu Systému řízení Baťa. Během pořádání přednášek pro veřejnost, podnikatelské či soukromé instituce dospěla k závěru, že ve Zlíně doposud neexistuje ucelená propagace baťovské kultury. Pokud návštěvníci pořádané přednášky projeví zájem o zhlédnutí některých památek, neměla autorka práce možnost je odkázat na konkrétní osobu či instituci; proto se rozhodla v rámci studijního oboru Veřejná správa a regionální rozvoj navrhnout projekt, který by podpořil rozvoj cestovního ruchu a propagace města Zlína na základě baťovské tradice.

Pokud v práci hovoříme o městě Zlíně, je nutné dodat, že je jím myšleno převážně centrum města a blízké okolí centra. Toto vymezení je navázáno na návrh projektu, jehož předmětem jsou zejména peší poznávací okruhy.

Teoretická část práce se věnuje vymezení základních pojmů a popisu vývoje cestovního ruchu v čase. Vzhledem k tomu, že kvalita zázemí cestovního ruchu se odvíjí od kvality, množství a dostupnosti služeb, je součástí práce také kapitola, která se věnuje vymezení služeb. Rozvoj cestovního ruchu je úzce spjat s marketingem cestovního ruchu a destinačním managementem, oba tyto nástroje na podporu rozvoje cestovního ruchu jsou podrobně rozebrány v samostatné kapitole. Součástí teoretické práce je také vymezení Koncepce rozvoje cestovního ruchu České republiky, zjednodušeně řečeno, v teoretické části práce je také zohledněn fakt, jakým směrem se bude cestovní ruch v rámci České republiky rozvíjet. Teoretická část práce je zakončena krátkým představením metodologie, prostřednictvím níž byla zpracována praktická část práce. Ta se převážně věnuje analýze současného stavu baťovské tradice a kultury ve Zlíně. V analytické části jsou podrobně popsány jednotlivé baťovské památky, které ve Zlíně zůstaly. Rozčlenění analyzovaných objektů do jednotlivých kategorií odpovídá účelu, za kterým byly postaveny nebo lokalizaci daného objektu v návaznosti na poznávací okruhy, které jsou součástí návrhové části práce.

Výstupem praktické části práce je přehledná tabulka, která v sobě obsahuje informace o dostupnosti jednotlivých baťovských památek pro návštěvníky města. Tabulka obsahuje údaje, zda-li je možné konkrétní objekt navštívit, včetně jeho interiéru, zdali je prohlídka možná s průvodcem nebo ne. Závěr praktické části je věnován SWOT analýze, která slouží jako podklad pro návrhovou část práce.

Projektová část práce je výstupem teoretické a praktické části práce. Projektová část představuje již konkrétní návrh projektu, tedy to, čeho by mělo být prostřednictvím předem stanovených cílů dosaženo. Hlavním cílem projektu je udržitelně zvýšit návštěvnost města Zlín v horizontu tří let o 10 %. K dosažení tohoto cíle je nutné vytvořit několik nových produktů a služeb, které by návštěvníky do města Zlín přivedly. Návrhy jaké služby a produkty by v rámci tohoto projektu měly vzniknout, jsou navrženy a popsány v samostatné kapitole. Mezi tyto produkty a služby řadíme sestavená návštěvnických okruhů, zavedení BaťaCard, rozšíření služby Blueinfo a QR kódů, ale také zavedení jednotného značení baťovských památek prostřednictvím interaktivních tabulí. Propagace baťovské tradice a kultury by měla být podpořena zavedením dnů, jejichž cílem bude zvýšit povědomí o baťovské kultuře ve společnosti.

Vzhledem k tomu, že každý projekt je založen na přesném stanovení cílů, tak i v tomto projektu jsou cíle definovány podle metody SMART, součástí projektového návrhu je definování zainteresovaných stran, časový harmonogram projektu a také nákladová a riziková analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBA

Tato kapitola je věnována základní charakteristice služeb, jejich kvalifikaci a významu, následně kapitola přechází v charakteristiku marketingu služeb, který je již úzce spjat s destinačním marketingem a je základem pro rozvoj cestovního ruchu.

1.1 Charakteristika služeb

Služba jako pojem bývá definována mnoha způsoby. Vaníček a Křest'an (2007, s. 18) uvádějí, že se jedná o činnosti, v rámci kterých jedna strana nabízí druhým, přičemž v sobě obsahuje prvek nehmataelnosti, je s ní spojená určitá úroveň interakce se zákazníkem/klientem či s jeho hmotným i nehmotným majetkem.

V čem je služba mimo jiné specifická, bývá fakt, že výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba i její produkce může či nemusí být přímo spojena s fyzickým produktem.

Toušek (2008, s. 275) definuje služby jako všechny aktivity, u kterých nelze přesně provést zařazení do zemědělského anebo průmyslového sektoru a tedy nesouvisí s produkcí materiální. Na základě jeho definice nemohou být služby vlastněny, transportovány či skladovány. Služby lze pouze nakoupit anebo prodávat.

Vhledem k tématu diplomové práce je vhodné uvést definici slova „služba“ přímo Tomášem Bařou, zakladatelem, který vnímal „službu“ jako nejvyšší a nejušlechtlejší lidskou povinnost. Své podnikání definoval Tomáš Bařa jako službu veřejnosti, společnosti a životu. Z jeho myšlenek vyplývá, že člověk se stával užitečným pro společnost pouze tehdy, byl-li jeho život založen na vykonávání služby. Služba nebyla vnímána jako něco podřadného, ale jako nejvyšší možná lidská činnost – být užitečný pro druhé, tedy potřebný pro společnost. (Tomáš Bařa, 1932)

I přes různorodé definování pojmu „služba“ došlo k všeobecné shodě nad základními vlastnostmi, kterými jsou nehmataelnost, nedělitelnost, proměnlivost, pomíjivost.

- **Nehmataelnost** znamená skutečnost, že zákazník/klient nemá možnost prohlédnout či vyzkoušet fyzickou podobu služby. Její kvalitu a důkazy o kvalitě pak musí hledat na jiné úrovni. Hledat lze v místě, kde je služba poskytována, na základě propagačních materiálů, ceny, lidí nabízejících službu či jiných symbolů.

- **Nedělitelnost** lze charakterizovat jako nemožnost oddělit vytvoření od spotřeby tak, jako to lze u fyzických výrobků. Zákazník/klient je pak logicky veden k porovnávání na základě poskytovatele služby.
- **Proměnlivost** je pojem, který popisuje fakt, že v oblasti služeb velmi záleží na tom, kdo službu poskytuje, kde ji poskytuje a kdy ji poskytuje. Jinými slovy, kvalitu dodavatelé služeb ovlivňují prostřednictvím zákaznických průzkumů, sledování jejich spokojenosti, systémem stížností, školením zaměstnanců, standardizací vybraných procesů či kontrolou naplňování charakteristik služby.
- **Pomíjivost** je charakterizována skutečností, že služby jsou většinou realizovány v přítomnosti zákazníka/klienta (konzultace, poradenství, návštěva u lékaře, návštěva kina, divadla aj.). (Kotler, 2007, 713-714)

Na základě obecných vlastností lze tedy službu chápat jako určitou specifikace výše uvedených čtyř faktorů. Každá služba tak v sobě obsahuje určitou kombinaci těchto vlastností v určitém poměru. Pro správně zvolenou marketingovou politiku je třeba správně rozpoznat vliv jednotlivých vlastností a jejich poměr v rámci dané služby. (Orieška, 2011, s. 9-4)

1.2 Klasifikace služeb

Český statistický úřad uvádí na svých stránkách následující klasifikace na základě odvětví:

- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Činnosti v oblasti nemovitostí
- Profesní, vědecké a technické činnosti
- Odvětví administrativních a podpůrných činností

Dalším způsobem klasifikování služeb je výčet tržních služeb dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), které jsou poskytovány za účelem zisku:

- Činnost v oblasti nemovitostí
- Pronájem strojů a přístrojů bez obsluhy, pronájem výrobků pro osobní potřebu a převážně domácnost
- Činnosti v oblasti výpočetní techniky

- Výzkum a vývoj
- Ostatní podnikatelské činnosti
- Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení
- Vzdělání
- Zdravotní a sociální péče, veterinární činnosti
- Odstraňování odpadních vod a odpadů, čištění města, sanační a podobné činnosti
- Činnosti odborových, profesních a podobných organizací j.n.
- Rekreční, kulturní a sportovní činnosti
- Ostatní činnosti (© Český statistický úřad, 2013)

V neposlední řadě lze služby klasifikovat dle Ekonomických činností (NACE, *Nomenclature des Activités dans les Communautés Européennes*) a sice následovně:

- Obchod, opravy motorových vozidel a spotřebních výrobků pro domácnost
- Ubytování a stravování
- Doprava, skladování a spoje
- Finanční služby
- Činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti
- Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- Vzdělávání
- Zdravotní a sociální péče; veterinární činnosti
- Ostatní veřejné, sociální a ostatní služby
- Domácí služby
- Diplomatické služby a služby mezinárodních organizací

A také dle Služeb neziskových institucí sloužících domácnostem (CZ-COPNI). (© Český statistický úřad, 2013)

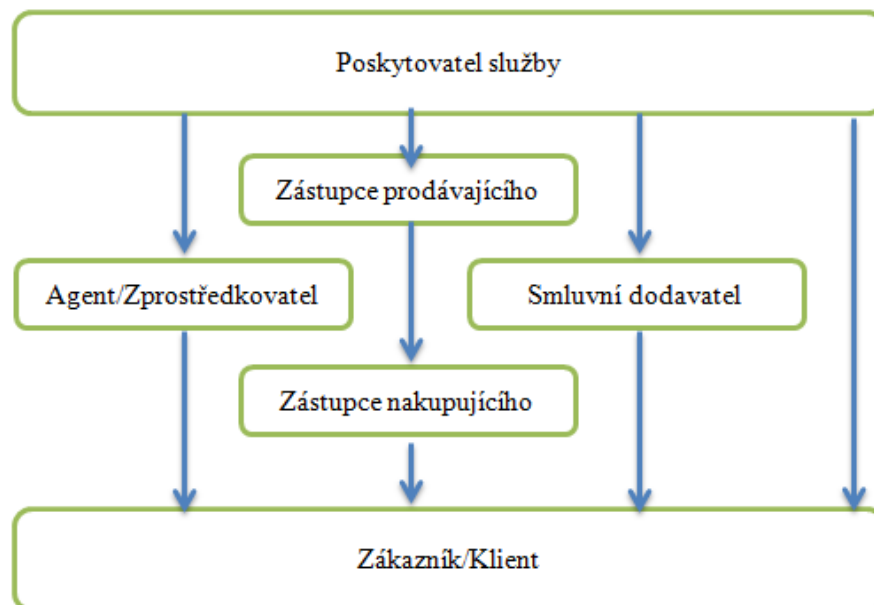
1.3 Poskytování služeb

V oblasti služeb lze definovat dvě klíčové oblasti rozhodování. Jsou jimi místo poskytování služeb a prodejní cesty.

Cílem určení místa poskytování služeb je vybrat vhodné prostředí, ve kterém budou služby poskytovány. Výběr vhodného místa je vždy zatížen typem interakce se zákazníkem, která je s danou službou spojena. Lze rozlišit tři základní typy interakcí

- **Zákazník jde k poskytovateli.** Tento případ vnímá místo poskytování služby jako klíčový faktor rozhodující o návštěvnosti. Jedná se o služby spojené častokrát s bankovníctvím, stravováním, ubytováním apod. Růst příjmů poskytovatele je úzce spojen s pokrytím oblastí s co nejvyšší koncentrací poptávky (pobočkami apod.).
- **Poskytovatel jde k zákazníkovi.** V tomto případě nehraje místo poskytování služeb zásadní roli a neovlivní ani kvalitu poskytované služby. Důvodem je fakt, že dodání služby probíhá přímo na místě – u zákazníka či klienta (doma, ve firmě apod.).
- **Transakce na dálku.** Místo se v tomto případě stává irelevantním pojmem a komunikace probíhá například elektronicky (konzultace, otevření bankovního účtu, rezervace hotelu apod.). (Vaniček a Křesťan, 2007, s. 26-27)

Co se týče distribučních a prodejních cest služeb, je autory všeobecně přijímáno následující schéma (Obr. 1):



Obr. 1 Schéma distribučních a prodejních cest (Vaniček a Křesťan, 2007, s. 27)

Na základě obecného schématu dochází k rozlišování distribuce služeb následovně

- **Přímý prodej.** Tento obchodní model počítá s přímým kontaktem mezi dodavatelem služby a jejím odběratelem. Může se jednat o služby například v účetnictví, stomatologii, apod.
- **Agent/Zprostředkovatel.** Pro tento model je typické, že mezi dodavatelem a odběratelem existuje článek, který dodá nabízenou službu konečnému zákazníkovi. Ve financích se může jednat o zástupce pojišťovny, v nemovitostech se pohybují realitní makléři atd.
- **Zástupci prodávajících a nakupujících.** Uvedený model je dnes využíván velmi často v oblasti zprostředkování na burze (cenné papíry, komodity aj.).
- **Smluvní dodavatelé.** Do tohoto modelu spadají nejčastěji franšízy. (Fastfood, poradenské služby, aj.) (Vaniček a Křest'an, 2007, s. 27)

Samotný výběr distribuční cesty je otázkou specifických požadavků trhu a samotné povahy nabízené služby. Distribuční cestou služby se stávají v dnešní době především sami jejich poskytovatelé. Populárním modelem se také stává franchising – poskytování licencí. Zde však bývá velmi důležitý proces schvalování „nového“ poskytovatele, především z důvodu dodržení požadovaných standardů kvality, zkušeností a přínosu. Dnes možná nejznámějším poskytovatelem franchisingové licence je společnost McDonald's a KFC (obě působí v oblasti fastfoodového stravování).

1.4 Marketing služeb

Na marketing služeb lze pohlížet jako na rozšíření základního modelu marketingového mixu známého jako 4P (Price, Product, Promotion, Place). (Kotler, 2009, s. 38).

Jakubíková (2009, s. 182) uvádí, že pro potřeby služeb a jejich specifikací je třeba rozšířit základní model o tři nové prvky:

- People (Lidé)
- Process (Proces)
- Physical environment (Služby zákazníkovi)

Samotné schéma ilustruje následující obrázek (Obr. 2):



Obr. 2 Grafické znázornění 7P

Na základě schématu je zřejmé, že koncept marketingového mixu 7P musí fungovat jako celek. Co konkrétně je obsahem jednotlivých částí marketingové mixu uvádí následující podkapitoly.

1.4.1 Price (Cena a její tvorba)

Metody oceňování služeb lze obecně považovat za podobné metodám oceňování zboží. Základním hlediskem při stanovení ceny je cíl, kterého chce firma či podnikatel dosáhnout. Může se jednat o ROI (návrtnost investice), maximalizaci objemu, maximalizace profitu, získat silnou pozici v oblasti kvality či jednoduše „přežít“. Kromě klasických metod známým právě z oblasti zboží se u trhu služeb objevují následující specifika tvorby:

- Stanovení ztrátových cen s cílem udržet krátkodobě pozici na trhu
- Stanovení cen na základě vnímané hodnoty s cílem zvýšit užitek pro zákazníka
- Stanovení cen na základě vztahů. Tato metoda vychází z celkové hodnoty všech služeb poskytovaných jednomu zákazníkovi a kalkuluje s očekávaným ziskem v čase za určité období.

Obecně je uváděno, že ke tvorbě cen se nejčastěji využívá tzv. hodnotový přístup, a sice tak, že cena je součtem užitku základního produktu a užítkem okolního produktu. (Jakubíková, 2008, s. 216-226)

1.4.2 Place (Místo poskytování a prodejní cesty)

O způsobu poskytování služeb z pohledu místa a prodejních cest bylo pohovořeno již v kapitole 1.3, a proto nebudou více rozebírány.

1.4.3 Promotion (Propagace a komunikace služeb)

Propagace z pohledu služeb plní především úlohu ve zvýšení významu služeb a podporuje jejich „hmatatelnost“. Samostatnou kapitolou je samotná inzerce služeb, která musí splňovat šest základních pravidel:

- poskytnout hmatatelné důkazy;
- vysvětlit službu tak, aby byla pochopena;
- kontinuita v komunikaci;
- slíbit to, co je možné splnit;
- vsadit na ústní podání;
- přímá komunikace zaměstnanců.

Dalším důležitým faktorem v oblasti propagace služeb je oblast přímého prodeje, který se velmi často stává nejvýznamnějším prvek komunikace. Mezi jeho výhody patří především tyto body:

- **Osobní kontakt** se zákazníkem, který plní tři funkce: prodej, službu, sledování.
- **Posílení vztahů** mezi poskytovatelem a zákazníkem.
- **Cross-selling**, který lze využít pro poskytování dalšího portfolia služeb.

1.4.4 Product (Služba)

Podstatou nákupu služby je vyřešení určitého problému. Hodnota, jak je vnímána zákazníky, je založena na schopnosti daný problém či požadavek uspokojit. Hodnota služby je tak měřena užítkem, který přinese. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 124)

Služba, chápána jako produkt, lze rozdělit do čtyř kategorií:

- **Obecný produkt**, základní služba, která bude splněna.
- **Očekávaný produkt**, jedná se o obecný produkt a soubor podmínek, které zákazník očekává.
- **Rozšířený produkt**, lze chápat jako základní produkt společně s hodnotami jako je spolehlivost a odpovědnost.
- **Potenciální produkt**, je směsicí všech přidaných vlastností a změn produktu, které přinesou zákazníkovi dodatečný užitek. Je chápán jako soustava hodnot uspokojující potřeby zákazníka. (Jakubíková, 2009, s. 188-197)

1.4.5 Process (Postupy)

Do části Postupů spadají činnosti, jimiž jsou služby vytvářeny a dodávány. Všechny činnosti vedoucí k poskytování služby lze chápat jako procesní tok, který lze z hlediska obsahu členit následovně:

- **Procesy poskytování služeb** závisející na cílovém tržním segmentu, na požadavcích zákazníků a nabídce.
- **Procesy rozhodovací** mající zásadní dopad z hlediska úspěšného marketingu v oblasti služeb.

Proces poskytování služeb lze chápat jako postupy, činnosti a způsoby, kterými je služba poskytována zákazníkovi. Cílem je dosáhnout efektivitu, která přinese spokojenost zákazníka a především pak konkurenční výhodu ve srovnání s méně efektivními firmami. (Indrová, Houška a Petrů, 2011)

Rozhodovací procesy ve službách bývají chápány ze dvou hledisek; z pohledu komplexnosti a z pohledu rozmanitosti. Zatímco komplexnost je odrazem složité povahy kroků a sekvencí, které proces utváří, rozmanitostí je rozuměna variabilita a funkční rozsah. (Jakubíková, 2009, s. 208-215)

1.4.6 People (Lidé)

Lidskému faktoru je v oblasti služeb přikládána mimořádná důležitost. Toto je dáno faktem, že samotná služba a její kvalita pro zákazníka, je ve vysoké míře závislá na správných

lidech, jejich vzdělání, motivací a řízení. Je třeba mít na paměti následující předpoklady
Vybudovat u zaměstnanců porozumění, že zákazník má pro sektor služeb klíčový význam.

- Vycházet z předpokladu, že spokojený zaměstnanec tvoří spokojeného zákazníka. Je nutné postarat se o vlastní zaměstnance.
- Pravidelně vzdělávat zaměstnance s rostoucí náročností vybraných vzdělávacích kurzů. Filozofií vzdělávání je „zákazník na prvním místě“. (Hesková, 2012, s. 158-160)

1.4.7 Physical Environment (Služba zákazníkovi)

Služba zákazníkovi je klíčový faktor úspěšnosti podnikání v oblasti služeb. Lze ji považovat také za nejvýznamnější „bod“ modelu 7P, a to z následujících důvodů:

- **Očekávání zákazníku se neustále mění**, a to na všech trzích. Zákazníci obecně požadují a očekávají vyšší kvalitu, vyšší komfort, vyšší rychlost. Jejich požadavky se stávají daleko složitějšími.
- **Roste význam služby zákazníkovi**, a to především z důvodu vysoce konkurenčního prostředí. Odlišení se od konkurence se stává klíčem k dlouhodobým pozitivním vztahům se zákazníky.
- **Vztahy se stávají součástí strategie**, jedná se o samotné pochopení marketingového mixu jako nedílné součásti podnikatelského plánu a strategie rozvoje.

Cílem služby zákazníkovi je vytváření dlouhodobých obchodních vztahů, loajality zákazníků a vzájemné výhodné spolupráce. Služby by měly zahrnovat celý životní cyklus služby; předprodejní činnosti, prodejní činnost, servisní činnosti. Strategie služby zákazníkovi je souhrnem čtyř základních kroků:

- **Stanovení poslání služby**, což jsou hodnoty a závazky firmy v oblastech své činnosti.
- **Stanovení cíle služby** a skrze ně nabídnutí vyšší hodnoty zákazníkům než umožňuje konkurence.
- **Strategie služby zákazníkovi** znamenající identifikování segmentu služby, nalezení klíčových produktů a zákazníků, určení cílových skupin a vytvoření nabídky služeb.

- **Zavádění** znamená zahrnutí vytvořené nabídky služeb do integrovaného marketingového mixu. (Vaníček a Křest'an, 2007, s. 31-32)

1.5 Kvalita služeb

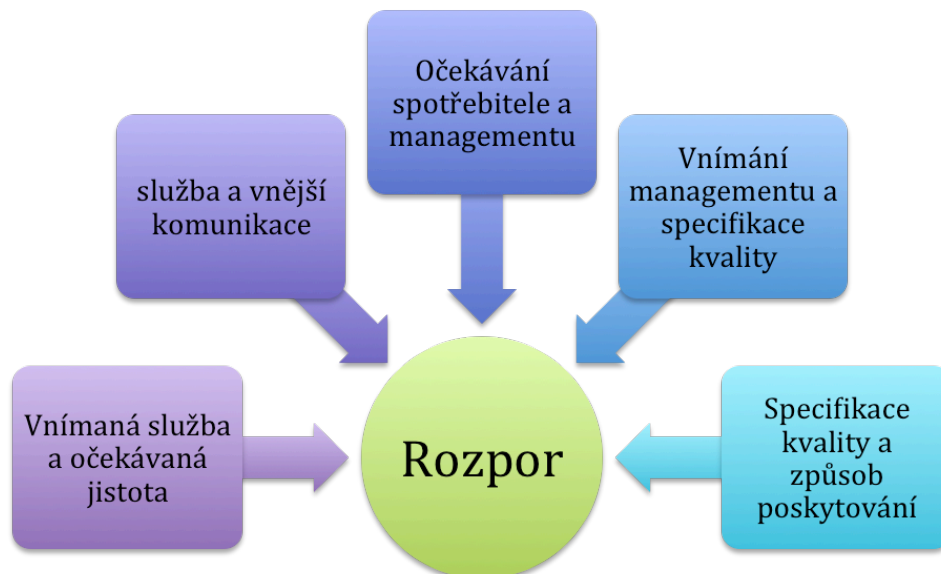
Kvalita služby je jedna ze zásadních cest, jak odlišit vlastní podnikání od konkurenčních podniků a získat tak pozici na trhu. Kvalitu služeb lze zkoumat ze dvou hledisek:

- **Interní**, což znamená zkoumat dodržování určitých technických specifikací a norem kvality.
- **Externí**, znamenající kvalitu vnímanou koncovým zákazníkem. (Gučík, 2010, s. 218-219)

Cílem oblasti řízení kvality služeb je, aby měl zákazník pocit, že dostává vyšší kvalitu služby, než původně očekával. Základním měřítkem kvality je tedy kvalita vnímaná zákazníkem, který vychází z několika faktů:

- očekávání zákazníků na základě minulých zkušeností;
- názory a pocity zákazníka získané na základě znalostí o firmě a z reklamy;
- identifikování přání zákazníků na základě opakujícího se šetření a sledování.

Na základě znalostí z oblasti služeb byl definován Vaníčkem a Křest'anem (2007, s. 34-35) model kvality služeb, který identifikuje pět hlavních rozporů stojících za neúspěšnými dodávkami služeb (Obr. 3).



Obr. 3 Pět hlavních rozporů v dodávkách služeb

Rozpor mezi **očekáváním spotřebitele a managementu** spočívá v tom, že management nemusí vždy správně chápat to, co zákazníci doopravdy chtějí anebo jak posuzují jednotlivé prvky služby. Rozpor ve **vnímání managementu a specifikaci služby** spočívá v nejasných parametrech kvality, které management stanovuje. Anebo naopak jasné být mohou, nicméně nereálné. Rozpor mezi **specifikací kvality služby a poskytováním** závisí na vzdělání personálu či stupni přepracovanosti, spadají sem i poruchy, které se vyskytnou na zařízení poskytující službu (ATM). Rozpor mezi **poskytovanou službou a vnější komunikací** spočívá v očekávání spotřebitelů, kteří jsou ovlivněni reklamou a propagací, a to v případě nedodržení těchto „slibů“. Rozpor mezi **vnímanou a očekávanou službou** vzniká tehdy, vyskytne-li se jeden a více rozporů výše zmíněných. Snaha firem dosahovat nadstandardní kvality v oblasti služeb vedla ke zpracování rozhodujících kritérií kvality služeb, bez ohledu na typ služby. Jsou to: Přístupnost, Komunikace, Kompetence, Zdvořilost, Důvěryhodnost, Spolehlivost, Vnímavost, Bezpečnost, Reálnost, Porozumění a znalost zákazníka. Mezi oficiální normy kvality vedoucí ke spokojenosti zákazníka patří mezinárodní norma kvality ISO 9000, která stanovuje jakési „minimum“ stimulující k uznání nejvyššímu. Mezi modely, které se v praxi zavádějí, patří Model kvality služeb EFQM vycházející z předpokladů „jak to dělat“ a výsledků „co je třeba dělat“. (Vaníček a Křest'án, 2007, s. 34-35)

2 ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU

Tato kapitola se věnuje popisu definice cestovního ruchu a charakterizování základních pojmů spojených s cestovním ruchem. Definic pojmu cestovního ruchu existuje několik, většinou se liší jen v drobných nuancích, podle toho, ze kterého úhlu pohledu autor definice na cestovní ruch nahlíží. (Sysel a Zurynek, 2009, s. 7)

Podle Touška (2008, s. 303) lze cestovní ruch definovat jako pracovní, profesní, vzdělávací či volnočasové aktivity zahraničních návštěvníků v tuzemské zemi, tyto aktivity nepřesahují délku jednoho roku.

Podle Heskové (2011, s. 15) je cestovní ruch vnímán jako významný prvek lidské kultury a tak jak z pohledu jednotlivce, tak společnosti jako celku. Cestovní ruch je každoročně hybatelem velkého počtu lidí na celém světě, kteří opouštějí svá trvalá bydliště a odjíždí relaxovat, poznávat či objevovat nová místa.

Palatková se Zichovou (Palatková a Zichová, 2011, s. 20) definují pojem cestovní ruch jako složitý socioekonomický jev, který svým působením ovlivňuje jak řadu ekonomických, tak také neekonomických oblastí společnosti. Palatková ve svých knihách však převážně pracuje s pojmem turismus, který definuje jako užší pojem než cestovní ruch.

2.1 Základní pojmy cestovního ruchu

Tato podkapitola se věnuje objasnění základních pojmů spojených s oblastí cestovního ruchu. Vzhledem k tomu, že oblast cestovního ruchu je vnímána jako samostatná vědní disciplína, má také vlastní odbornou terminologii.

V předchozí kapitole jsme se věnovali definování samotného pojmu „cestovní ruch“, v rámci této podkapitoly se budeme věnovat dalším přívlastkům spojeným s názvem „cestovní ruch“. Můžeme se setkat s pojmy aktivní a pasivní cestovní ruch, domácí a zahraniční cestovní ruch, příjezdový a výjezdový cestovní ruch, nebo také s pojmem udržitelný cestovní ruch. Přehled jednotlivých pojmů je uveden v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1 Základní pojmy z oblasti cestovního ruchu (Toušek, 2008, s. 303 -305;
Zelenka a Pásková, 2012)

Pojem	Definice pojmu
Aktivní cestovní ruch	Příjezdy návštěvníků do hostitelské země. Tento pojem je odvozen od aktivní bilance devizových příjmů v hostitelské zemi. Pojem je ekvivalentem pojmu příjezdový cestovní ruch.
Pasivní cestovní ruch	Představuje souhrn obyvatel daného státu, kteří jako účastníci cestovního ruchu opouštějí tento stát a vyjíždí za jeho hranice. Pasivní cestovní ruch je zachycen v pasivní bilanci devizových příjmů vysílající země.
Domácí cestovní ruch	Zahrnuje veškeré pobyty a cestování občanů dané země uvnitř realizovaný z důvodů profesních, trávení volného času či realizaci obchodu a nepřesahující délku trvání jednoho roku.
Zahraniční cestovní ruch	Cestování za účelem realizování obchodu, trávení volného času či profesní realizace uskutečňované za hranicemi tuzemska.
Příjezdový cestovní ruch	Představuje veškerý příjezdový cestovní ruch do tuzemské země realizovaný zahraničními návštěvníky. Působení zahraničních návštěvníků v tuzemské zemi nepřekračuje délku jednoho roku.
Výjezdový cestovní ruch	Je definován jako cestovní ruch tuzemské země realizovaný do země zahraniční. Tento pojem je ekvivalentem pojmu zahraniční cestovní ruch.
Udržitelný cestovní ruch	Tímto pojmem označujeme přístup k realizaci cestovního ruchu, a to s ohledem na přírodu, životní prostředí a kulturně-sociální aspekty. Na definici tohoto pojmu však lze nahlížet z několika hledisek – environmentální, holistické a ekonomicko-environmentální. <ol style="list-style-type: none"> 1. Environmentální vymezení – představuje návrh normy EU, jejímž cílem je rozvíjet cestovní ruch, který pečuje o původní přírodní prostředí. 2. Holistické vymezení – definuje udržitelný cestovní ruch jako aktivity, které nepoškozují původní životní prostředí nevratným způsobem. 3. Ekonomicko-environmentální vymezení představuje schopnost konkrétní destinace konkurenceschopnosti.

S oblastí cestovního ruchu souvisí i mnoho dalších pojmů jako je pojem destinace, turista, středisko cestovního ruchu, poptávka a nabídka cestovního ruchu či pojem druhé bydlení.

Definice těchto pojmů nabízí níže uvedená tabulka (Tab. 2).

Tab. 2 Definice základních pojmů z oblasti cestovního ruchu (Toušek, 2008, s. 303 -305; Zelenka a Pásková, 2012)

Pojem	Definice pojmu
Turista	Turistou je označován člověk, který stráví na navštíveném místě více než 24 hodin (včetně přesání) a toto místo navštívil zejména z důvodů trávení volného času.
Středisko cestovního ruchu	Představuje sídelní útvar, který slouží zejména k realizaci cestovního ruchu. Většinou se jedná o lokalitu
Nabídka cestovního ruchu	Zahrnuje veškerou nabídku zboží a služeb, jež souvisejí s realizací cestovního ruchu.
Poptávka cestovního ruchu	Zahrnuje veškeré poptávané zboží či služby související s realizací cestovního ruchu. Je základním ukazatelem pro destinační management, který se od ní odvíjí.
Potenciál cestovního ruchu	Představuje všechny předpoklady cestovního ruchu, určuje se podle bodovací škály, která je ponížená o záporné body, které mohou být s rozvojem cestovního ruchu spjaty (zejména jeho vliv na životní prostředí apod.).
Druhé bydlení	Druhým bydlením označujeme souhrn jevů spojených s objektem, který slouží svému vlastníkovi jako přechodné bydlení, které je většinou spojeno s trávením volného času. V našich podmínkách se většinou jedná o chaty, chalupy či rekreační vilky.

2.2 Historie rozvoje cestovního ruchu

Cestování je s člověkem spjato od nepaměti, již první starověké civilizace zaznamenávaly své poznatky z výprav. Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotný přístup k definování a chápání cestovního ruchu, není také možné jednotně určit, kdy cestovní ruch vznikl či kdy se začal rozvíjet. Pokud předpokládáme, že proto, abychom mohli hovořit o cestovním ruchu v pravém slova smyslu, musí být splněny určité podmínky jako je svoboda pohybu, volné disponibilní prostředky, fond volného času apod., pak není možné říci, že cestovní ruch existoval od počátku vzniku lidstva. Také v době středověku a následujících století, nebyl cestovní ruch vnímán stejně jako je tomu nyní, v těchto dobách se cestovnímu ruchu

v dnešním pojetí mohla věnovat jen hrstka vyvoleného, svobodného a zejména majetného obyvatelstva. (Palatková a Zichová, 2001, s. 13)

O cestovním ruchu v pravém slova smyslu, jak ho známe v dnešní době, hovoříme až od přelomu 19. a 20. století, kdy se cestování a poznávání nových míst stalo neodmyslitelnou součástí společenského života. Někteří autoři (autor/autoři, rok) se však přiklání k datování rozvoje cestovního ruchu už do období průmyslové revoluce, své tvrzení opodstatňují tím, že v tomto období došlo k celkovému rozvoji společenského postavení člověka. (Hesková, 2012, s. 10)

Kromě toho, že v tomto období došlo ke zmíněnému rozvoji společenského postavení člověka, které konkrétně představovalo rozvoj výrobních sil, průmyslových pokroků, rozvoje dopravy a dalších zdrojů, na straně druhé vznikla potřeba eliminovat negativní působení průmyslového pokroku na člověka. Vznikla potřeba regenerace, odpočinku a návratu k přírodě. V tomto období byl již člověk svobodný a existovala volnost pohybu, avšak dobové sociální poměry byly natolik nuzné, že cestovní ruch byl opět výsadou pouze movitějších obyvatel. Širší vrstvy obyvatelstva se mohly do cestovního ruchu zapojit až po zlepšení mzdových a sociálních podmínek a můžeme začít hovořit o novodobém turismu. (Palatková a Zichová, 2001, s. 13)

2.3 Novodobý cestovní ruch

Novodobý turismus rozčlenily Palatková a Zichová do čtyř etap, každá z těchto etap je mimo jiné charakterizována dopravním prostředkem, jenž sloužil k realizaci cestovního ruchu a také účastníky a jejich motivy, které se s rozvojem společnosti a globalizace výrazně měnily. Následující tabulka znázorňuje přehled vývoje cestovního ruchu (viz Tab. 3).

K charakteristice jednotlivých etap přistupovaly autorky velmi komplexně, neustále zdůrazňují, že rozvoj cestovního ruchu je nutno vidět v souvislostech s rozvojem společnosti a zejména celosvětové ekonomické situace. (Palatková a Zichová, 2001, s. 12)

V současné době masové globalizace jsme si již zvykli vnímat rozvoj jednotlivých odvětví v souvislosti s rozvojem či úpadkem jiného odvětví, autorky však upozorňují na skutečnost, že například v oblasti cestovního ruchu, byla tato vzájemná propojenost velmi podstatná ještě před obdobím naprosté globalizace, které prožíváme nyní.

Vzhledem k tomu, že není možné pevně datovat rozvoj novodobého cestovního ruchu, je součástí tabulky také vývojová etapa cestovního ruchu do roku 1850.

Tab. 3 Vývoj cestovního ruchu (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 24)

Etapa	Účastník cestovního ruchu	Motivy	Dopravní prostředky
Cestovní ruch do roku cca 1850	Vyšší vrstva společnosti (šlechta, vzdělanci, obchodníci)	Obchodní transakce, vzdělávací cesty, vojenské výpravy, hledání nových území, poutní cesty	Pěší, kůň, povoz, lodní doprava
Cestovní ruch do roku 1914	Střední třída	Rekreační a zotavovací pobyty	Železniční a lodní doprava
Cestovní ruch v letech 1914 – 1945	Movitější pracující lidé	Komerční, rekreační a léčebné pobyty	Železniční, automobilová, autobusová a letecká doprava
Cestovní ruch v letech 1945 - 1990	Všichni lidé	Regenerační, relaxační a volnočasové pobyty, poznávání nových kultur	Automobilová a letecká doprava
Cestovní ruch od roku 1990	Všichni lidé	Regenerační, relaxační, volnočasové a dobrodružné pobyty	Automobilová a letecká doprava

Historie cestovního ruchu do roku 1850 byla popsána v úvodu kapitoly, proto se nyní budeme věnovat popisu cestovního ruchu od roku 1850 až do současnosti.

2.3.1 Cestovní ruch do roku 1914

První etapa novodobého cestovního ruchu je, jak již bylo zmíněno, charakterizována vývojovými etapami světové ekonomiky. Toto období bylo charakterizováno ekonomickým růstem metropolí a dobudováním kolonialismu. Cestovní ruch se v tomto období začal rozvíjet nejprve mezi movitějšími obyvateli. Tito lidé si mohli dovolit cestovat, a to jak na základě finančních zdrojů, tak také co se týče oblasti fondu volného času. Toto období je

charakteristické rozvojem cestovního ruchu spojeným zejména s návštěvou léčebných zařízení, zejména tedy lázeňskými destinacemi. Méně movití obyvatelé využívali k cestování zejména přírodu a zajímavá místa v jejich okolí; postupně vznikla velká obliba tzv. „letních bytů“.

Toto období bylo také charakteristické vysokým liberalismem, prakticky neexistoval rozdíl mezi zahraničním a domácím cestovním ruchem, protože administrativní omezení spojená s vycestováním do zahraničí téměř neexistovala. (Palatková a Zichová, 2001, s. 13)

Rozvoj cestovního ruchu byl také podmíněn rozvojem dopravy v tomto období, a to zejména dopravy spojené s parním pohonem, takže velké oblíbenosti se začali těšit parní lokomotivy a lodě. Cestování se díky rozvoji dopravy značně urychlilo a stalo se dostupnější pro širší skupinu obyvatelstva. (Štemberk, 2009)

S rozvojem zájmu o cestovní ruch bylo nutné začít rozvíjet také služby spojené s cestovním ruchem, nejednalo se jen o ubytovací a stravovací služby, ale také samotný rozvoj prostředkovatelských služeb cestovního ruchu, tedy prvotní organizování cest a zájezdů. (Palatková a Zichová, 2001, s. 14-15)

2.3.2 Cestovní ruch v letech 1914 - 1945

První světová válka paradoxně podnítila rozvoj a nikoliv útlum cestovního ruchu, a to zejména díky masové výrobě automobilového průmyslu a budování dopravní infrastruktury. Vysokým tempem se rozvíjela zejména doprava silniční, tedy automobilová a autobusová. Rozvoj cestovního ruchu byl však silně ovlivněn velkou hospodářskou krizí a po roce 1929, kdy nastal krach na newyorské burze, se dostavil úplně. Ve světě došlo k celkovému oslabení rozvoje materiálně-technické základy, což ovlivnilo celou společnost a tedy i vnímání a potřebu cestovního ruchu. V tomto období se cestovní ruch stává opět dostupnějším spíše pro movité obyvatele a podnikatele, jejichž odvětví krize nezasáhla tak silně.

Po zlepšení ekonomicky-sociálního zázemí společnosti se cestovní ruch stal opět dostupnějším, pro širší veřejnost s nižšími příjmy. V rámci cestovního ruchu se začala využívat letecká doprava. (Palatková a Zichová, 2001, s. 14-15)

V zemích s rozvinutým cestovním ruchem (zejména alpské země) začala vznikat potřeba vytváření organizační struktury cestovního ruchu, koncepčního přístupu a založení organizačních zaštiťujících oblast cestovního ruchu komplexně.

Také na mezinárodním poli cestovního ruchu vznikla potřeba založit mezinárodní organizace a orgány, které by zaštiťovaly oblast cestovního ruchu. (Palatková a Zichová, 2001, s. 15)

2.3.3 Cestovní ruch v letech 1945-1990

Rozvoj cestovního ruchu po roce 1945 byl do značné míry ovlivněn poválečným rozdělením světa na dvě poloviny. Rozdělení světa na část socialistickou a kapitalistickou zapříčinilo, že v každé z těchto polovin se cestovní ruch vyvíjel odlišně. (Leslie, 2012, s. 45)

V socialistických zemích začal oblast cestovního ruchu řídit stát, nejednalo se pouze o cestovní ruch zahraniční, ale také tuzemský. Cestovní ruch se stal součástí socialistické péče státu o občana. Cílem takto řízeného cestovního ruchu bylo, aby každý občan měl možnost se díky narůstajícímu fondu volného času věnovat cestovnímu ruchu, avšak stát již neposkytoval možnosti plánovat individuálně cestovní ruch. Začal se značně rozvíjet krátkodobý cestovní ruch, tzv. příměstský, který je charakteristický značným nárůstem chat a chalup, které sloužily jako víkendové ubytování. Zahraniční cestovní ruch byl v těchto zemích značně omezený, a pokud bylo někomu dovoleno vycestovat do zahraničí, tak za velmi přísných podmínek. (Palatková, 2011, s. 29)

Vzhledem k tomu, že poptávka po cestovním ruchu nemohla být uspokojena v zahraničí, začal se rozvíjet domácí cestovní ruch v podobě masivní výstavby rekreačních zařízení, ubytoven, sportovních areálů, kempů apod.

Kapitalistické země se v této době potýkaly s mnohými krizemi, ať už se jednalo o krizi potravinovou, ropnou, ekonomickou atd., avšak cestovní ruch, a to bez ohledu na to, zdali se jednalo o tuzemský či zahraniční, se stal běžnou součástí každodenního života.

Velký podíl na rozvoji cestovního ruchu měl také rozvoj dopravy, do oblíbenosti přišla zejména letecká doprava, která se díky nízkonákladovým letům stala významným prostředkem pro realizaci cestovního ruchu. (Palatková, 2011, s. 29)

V kapitalistických zemích byl cestovní ruch otevřen široké veřejnosti. Motivy cestovního ruchu byly odlišné a pokrývaly touhy a potřeby lidí. Cestovní ruch nebyl už jen prostředkem pro odpočinek a regeneraci, ale také zájem poznávat nové země a kultury.

2.3.4 Cestovní ruch od roku 1990

Změny ve vývoji cestovního ruchu po roce 1990 byly opět ovlivněny politickým a ekonomickým děním ve světě, zejména tedy v Evropě. Velký vliv na změnu vývoje cestovního ruchu v Evropě měl rozpad Sovětského svazu. Země, které dříve byly součástí Sovětského svazu, se staly otevřenými pro celý svět, staly se tak velkým lákadlem pro zahraniční turisty. Stejně tomu tak bylo na straně obyvatel zemí, které byly součástí bývalého Sovětského svazu, kteří mohli bez omezení vycestovat.

Na poli světového cestovního ruchu došlo k nové industrializaci asijských zemí, zejména Jižní Koreje, Singapuru, Tchaj-wanu. Do světového obchodu se začalo zapojovat Japonsko. Nejdynamičtější růst vykazovala Čína. Všechny tyto okolnosti velmi významně ovlivnily rozvoj světového cestovního ruchu.

Na začátku nového tisíciletí došlo k útlumu cestovního ruchu nejen na základě politicko-ekonomické situace ve světě, ale také díky teroristickým útokům, které se staly v roce 2001 v USA. Stav se začal pozvolna měnit až s příchodem roku 2004, kdy díky nastartování asijské ekonomiky došlo i k růstu cestovního ruchu. (Tittelbachová, 2011, s. 64-65)

K útlumu rozvoje cestovního ruchu došlo následně v roce 2009 z důvodu počátku hospodářské krize.

V současné době rozdělujeme cestovní ruch dle druhu a formy. Je možné definovat pět základních druhů CR, a sice (Hesková, 2011, s. 60-68):

- dle místa realizace (domácí, zahraniční, vnitrostátní, národní, světový);
- dle vztahu k platební bilanci (příjezdový, výjezdový, tranzitní);
- dle délky pobytu (do 3 dnů, kratší než 6 měsíců, kratší než 1 rok);
- dle způsobu zabezpečení (organizovaný, neorganizovaný);
- dle způsobu účasti a formy úhrady nákladů na účast (komerční, nekomerční).

Formy cestovního ruchu (Hesková, 2011, s. 163-164):

- rekreační;
- kulturně poznávací;
- lázeňsko-léčebná;

- sportovně-rekreační;
- spojené s profesními motivy (konference, odměna);
- seniorská, mládežnická;
- venkovská;
- mimo veřejné formy – chataři a chalupáři;
- ostatní formy – náboženská, lovecká, dobrodružná, industriální, nákupní aj.

Cestovní ruch a jeho výkonnost je sledována na tzv. Satelitním účtu cestovního ruchu, který měří podíl cestovního ruchu na celkovém HDP v České republice a také HDP cestovního ruchu v absolutní výši a jeho vývoj za poslední roky. Na druhém modulu je pak sledován počet osob zaměstnaných v oblasti cestovního ruchu a počet sebe zaměstnaných v této oblasti. (© Český statistický úřad, 2013)

3 MARKETINGOVÝ MANAGEMENT CESTOVNÍHO RUCHU

Tato kapitola navazuje na kapitolu první, která se zabývala službami a marketingem služeb z obecného hlediska. V této kapitole se zaměříme konkrétně na marketingové strategie oblasti cestovního ruchu. Cestovní ruch je jedna z oblastí lidské společnosti, která je vysoce závislá na dobré marketingové propagaci. Mnohdy se setkáváme s tím, že na světě existují velmi pozoruhodné destinace, které však jsou široké veřejnosti téměř neznámé. Stejně tak se na straně druhé stává, že masová marketingová kampaň dokáže dokonale zpropagovat místa, které nejsou pro cestovní ruch příliš atraktivní, ale díky dobré propagaci se jim úspěšně daří ustát konkurenční prostředí v oblasti cestovního ruchu.

3.1 Systém marketingového řízení v cestovním ruchu

Marketing cestovního ruchu popisuje Királová (2003, s. 58), jako „systematickou a koordinovanou orientaci podnikatelské politiky cestovního ruchu, jakož i soukromé a státní politiky cestovního ruchu na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni na co nejlepší uspokojování potřeb určitých skupin zákazníků při dosažení přiměřeného zisku“. Lze říci, že většina definic marketingu cestovního ruchu vychází z identických základů, a sice charakteristických vlastností produktu – služeb. (Nehmotný charakter, charakter výroby, pomíjivost, specifikace distribučních cest, podmíněnost nákladů, vázanost na poskytovatele, kvalita vnímaná zákazníkem). Mezi využívané systémy řízení marketingu patří již zmiňovaný model 7P. Dále jeho transformace 8P (klasické 4P + People, Packaging, Programming, Partnership), model 4C (Consumer, Cost, Competition, Channels) či model 4S (Segmentace, Stanovení užítku, Spokojenost zákazníka, Soustavná péče). (Hesková, 2011, s. 136).

Jakýkoliv model je podnikatelem vybrán k tvorbě marketingové strategie, marketingové řízení je třeba vždy chápat jako komplexní činnost spojenou s etapou analýzy, plánování, realizací a kontroly. Základním nástrojem vedoucím k realizaci strategie je marketingový plán, který bývá tvořen následujícími kroky:

- analýza vnějšího okolí za využití metod SWOT, PEST, SLEPT;
- volba cílového trhu;
- stanovení marketingových cílů pro konečný trh;

- formulace strategie umístění produktu na trhu;
- tvorba taktických programů a nástrojů marketingového mixu;
- rozpočet marketingové strategie;
- kontrola a zpětná vazba.

Následující diagram (Obr. 4) uvádí příklady marketingových strategií využívaných v cestovním ruchu.



Obr. 4 Marketingové strategie (Hesková, 2011, s. 137-138)

Na základě výše uvedeného schématu je možné dojít k závěru, že klíčovým prvkem marketingu cestovního ruchu je správná segmentace trhu.

3.1.1 Segmentace trhu

Tržní segmentace jako taková vychází z logiky, že je možné vyjádřit vztah v různých rámcích (Hesková, 2011, s. 138-139):

- **Rámec tržního segmentu** znamená určitou skupinu zákazníků, kteří disponují společnými specifickými znaky.

- **Rámec cílového trhu** je chápán jako konkrétní tržní segment, kterým se marketingová strategie firmy zabývá.

Obecná pravidla pro tvorbu segmentů trhu jsou uváděna následovně (Gučík, 2011, s. 84-87):

- rozlišitelné a identifikovatelné;
- relevantní;
- velké a významné;
- snadno dosažitelné.

Typy segmentace od autorů specializujících se na oblast cestovního ruchu uvádí přehled níže (Tab. 4):

Tab. 4 Typologie podle Cohena (Hesková, 2011, s. 138)

Typ	Popis
Organizovaný masový turista	Dovolenou kupuje jako balík služeb, při výběru volí známé destinace a využívá služeb cestovních kanceláří, využívá hotelové služby a cestuje se skupinou přátel.
Individuální masový turista	Využívá pouze některé služby, nejčastěji volí standardní nabídky destinací a cestovních kanceláří.
Turista objevitel	Plánuje své cesty samostatně, poznává místní obyvatelstvo a přitom vyžaduje určitou úroveň bezpečí a komfortu.
Turista tulák	Cestuje tzv. na vlastní pěst bez předem připraveného itineráře. Nevyužívá služeb cestovních kanceláří a chce se dočasně stávat součástí lokálních komunit.

Autor také člení turisty na základě typu zážitků jako (Hesková, 2011, s. 138):

- rekreační;
- diverziální;

- zážitkové;
- experimentální;
- existencionální.

Smith (1995 cit. Hesková, 2011, s. 137-138) rozlišuje níže uvedené skupiny „turistů“:

- objevitelé;
- elitní turisté;
- nekonvenční turisté;
- nastávající masoví turisté;
- masoví turisté;
- charteroví turisté.

Theobald (2005, s. 274) uvádí členění:

- dobrodružní cestovatelé;
- turisti s nízkým rozpočtem;
- rodiny s dětmi;
- gay travellers;
- movití turisté;
- turisté z generace baby boom 7.

Klíčovou otázkou v oblasti typologií je dostatek shromážděných a získaných informací o samotných účastnících cestovního ruchu. V České republice byla na základě provedených výzkumů vytvořena samotná typologie (viz Tab. 5):

Tab. 5 Typologie v České republice (Hesková, 2011, s. 139)

Typ	Popis
Rádoby dobrodruzi	Cestují samostatně, částečně využívají nabídky služeb cestovních kancelářů.

Typ	Popis
Strádající	Cestují především prostřednictvím cestovních kanceláří, nicméně dle finanční situace je pro ně cestování v současnou chvíli nedostupné.
Cestovatelé	Využívají plně služeb cestovních kanceláří.
Dobrodruzi	Cestují individuálně a nemají ani zájem (z finančních důvodů) využívat služby cestovních kanceláří.
Peciválové	Necestují, a proto nevyužívají nabídky cestovních kanceláří.

Jako výhody segmentace trhu uvádí Hesková (2011, s. 136) následující aspekty:

- Maximální uspokojení potřeb zákazníka. Možnost využití pozitivních referencí, kdy je velká pravděpodobnost že spokojený zákazník bude své zkušenosti slovně „posouvat“ dál.
- Efektivní investice do marketingové komunikace, kdy lze na základě správné segmentace využít nejvhodnější nástroj ke komunikaci s cílovou skupinou (TV, rádio, webové prezentace, sociální sítě, tisk, eventy).
- Pružnější reakce na tržní poptávku vzhledem ke znalosti segmentu.

3.1.2 Význam značky

Značka je chápána jako necenový nástroj konkurenceschopnosti, a proto její výběr a stanovení její pozice patří mezi strategicky významné nástroje marketingové komunikace i v oblasti cestovního ruchu. Výhody značkové strategie lze spatřit v následujících faktech (Palatková, 2011, s. 60-63):

- Pomáhá plnit funkci segmentace trhu.
- V případě dobré tradice může napomáhat k tvorbě pozitivního image celého podniku a může také usnadnit umístění nových produktů/služeb na trh.
- Značka je chápána jako trvalá reklama kvality.
- Značku lze registrovat a tím právně chránit před kopírováním.

- Značka pomáhá spotřebiteli rychleji se zorientovat na trhu a dopomáhá ke zvýšení věrnosti zákazníků.

Image značky tedy hraje důležitou roli i v oblasti cestovního ruchu. Image lze chápat jako úhrn postojů, zkušeností, představ či názorů spojených s logem firmy – značkou.

3.2 Nástroje marketingové komunikace v cestovním ruchu

Marketingová komunikace neboli komunikační mix má za cíl ovlivňovat chování zákazníka a jeho rozhodování. Mix je tvořen následujícími nástroji (Palatková, 2011, s. 60):

- reklama;
- osobní prodej;
- podpora prodeje;
- public relations (PR).

Autoři Vaníček a Křesťan (2007, s. 62-64) považují za efektivní nástroj komunikačního mixu poslední zmiňovaný instrument – Public relations. Využití skupin PR v oblasti cestovního ruchu je následující:

- vytváření firemní identity;
- krizová komunikace;
- lobbying;
- organizování akcí (event management).

Firemní identita znamená způsob, jak firma chápe sebe sama. Budování firemní identity je proces dlouhodobý vycházející z podnikových cílů. V oblasti cestovního ruchu je pozitivní image firmy a jejich produktů (služeb) důležitým aspektem. **Krizová komunikace** je v cestovním ruchu důležitým nástrojem marketingového mixu především pro cestovní kanceláře či dopravce. Krizí lze chápat problém, jehož řešení je spojeno s tlakem času a patří do oblasti negativní publicity ovlivňující důvěru veřejnosti ve značku – firmu. Nejúčinnějším nástrojem je tradičně „prevence“, a sice formou předvídání krizí, monitoring médií, příprava tiskových konferencí, příprava krizového manuálu aj. Zvládnutí krizové situace se může řídit následujícími zásadami (Palatková, 2011, s. 84-85)

- rychlá identifikace problému;
- vytvoření krizového týmu, určení kompetentních osob odpovědných za komunikaci s cílovými skupinami;
- posouzení a výběr komunikačních kanálů;
- formulace sdělení a argumentů;
- krizový manuál;
- trénink a pravidelná péče o kontakty s organizacemi a orgány určenými k doзору v případě krizové situace.

Lobbování je chápáno jako prosazování něčeho prostřednictvím vlastní argumentace „proč je to vhodné“. V rámci lobbování jde především o dialog lidí, kteří nesou odpovědnost za správu veřejných věcí. Cílem lobbování je dosažení převážně legislativních změn prostřednictvím konstruktivní kritiky stávajícího systému a navrhování alternativních řešení. (Hesková, 2011, s. 144)

Oblast **organizování akcí** je mladým oborem podporující činnosti PR. Organizují se akce pro širokou veřejnost či pro vybranou klientelu. Základem takové akce je plánování a řízení samostatného projektu, aplikování zkušeností z minulých akcí, vyhodnocování přínosů akce, důslednost a smysl pro detail. Klíčové charakteristiky event marketingu jsou zvláštní představení; (Palatková a Zichová, 2011, s. 70 -71)

- prožitek vnímám více smysly najednou;
- různé formy komunikovaného sdělení.

Samotné akce bývají rozděleny dle následující struktury: výstavy, semináře, konference, návštěvnický program. Výhodou těchto akcí je, že dokáží zákazníky ovlivňovat během celého nákupního cyklu.

Jedním z významných nástrojů v oblasti marketingu cestovního ruchu je přímý marketing (direct marketing). Asociace přímého marketingu jej definuje jako „interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy anebo transakce v jakémkoliv místě“. Přímý marketing zahrnuje všechny aktivity vedoucí k vytváření přímého kontaktu se zákazníkem, z toho důvodu je také často označován jako marketing přímých vztahů. Cílem přímého marketingu je oslovení cílových skupin

„osobně“ a rychle. Komerční sdělení v sobě vždy obsahuje prvek zpětné vazby na vyslaný impuls různými formami: adresa prodejce, objednáací lístek, telefonní číslo k objednání služby, zájezdu, dopravy a podobně. Oblast cestovního ruchu využívá dnes především katalogový prodej, telemarketing, elektronické nakupování. Předpokladem pro efektivní přímý marketing je kvalitní databáze zákazníků, která umožňuje specifické třídění zákazníků a mezi její funkce patří (Hesková, 2011, s. 147-149):

- vyhledávání zákazníků;
- rozhodování o speciální nabídce;
- prohlubování věrnosti zákazníka;
- zasílání nabídky k novému nákupu;
- zjišťování spokojenosti zákazníka – zpětná vazba (feedback).

3.3 Management destinací

Destinační management a marketing je jedním z nových nástrojů vedoucích k nastartování regionálního rozvoje. Představuje soubor aktivit na zvolených úrovních řízení, strategické plánování, spolupráci na úrovni mikroregionů a regionů a využívání podpůrných fondů. Níže uvedená tabulka (Tab. 6) poskytuje přehled nad základními pojmy destinačního managementu a marketingu.

Tab. 6 Základní pojmy destinačního managementu (Hesková, 2011, s. 154 -155)

Pojem	Vysvětlení
Region	Územní celek vyznačující se společnou úrovní výskytu určitých atributů anebo společnými vazbami. Region je používán pro různé územní celky. Vymezuje se z pohledu administrativního statistického či pro plánovací účely.
Region cestovního ruchu	Jedná se o typ regionu. Oblasti s typickým druhem cestovního ruchu spojující jednotlivé prvky dané oblasti, zároveň je odlišuje od oblastí ostatních. Je základem existence produktů nabídky cestovního ruchu.

Pojem	Vysvětlení
Marketingové turistické regiony	Rozdělení regionů na základě organizačně-ekonomických vazeb, samotné hranice však nejsou pevně vymezeny.
Destinace	Jedná se o geografický prostor volený návštěvníkem jako cíl své účasti v rámci cestovního ruchu. Zahrnuje komplex služeb pro potřeby aktivit. V rámci zjednodušení se využívá pojem „cíl cesty“.
Destinace cestovního ruchu	WTO definuje jako „místo s vhodnými aktivitami ve spojitosti se zařízeními a službami cestovního ruchu, které si účastníci cestovního ruchu nebo skupina zvolil pro návštěvu.“ CzechTourism definuje následující destinace: Praha, Praha a okolí, Jižní Čechy, Šumava, Plzeňsko, Západočeské lázně, Severozápadní Čechy, Krkonoše, Euroregion Nisa, Český ráj, Východní Čechy, Českomoravská vrchovina, Jižní Morava, Střední Morava, Severní Morava + Slezsko.
Destinační typ	Typ destinace, jehož hlavním kritériem pro zařazení je atraktivita cestovního ruchu s největší mírou návštěvnosti. Vymezuje se 11 typů: lázeňský, přírodní, příbřežní, venkovský, městský, romantizující, horský, poutní, rekreační, příhraniční, atrakční.
Typologie destinace	Proces vymezení dle převažujícího a nejtypičtějšího druhu aktivity v dané oblasti cestovního ruchu.
Společnost destinačního managementu	Organizace zaměřené na řízení destinace v oblasti vytváření a prosazení destinace a jejich produktů na trhu. Organizace se zaměřuje na vývoj a aktivní prodej hlavních produktů, koordinuje a řídí tvorbu produktů cestovního ruchu, cenovou politiku a aktivní prodej destinace.
Spolupráce v rámci destinace	Nástroj ke spolupráci podnikatelů, místní samosprávy a komunity při vytváření regionálních produktů. Spolupráce je podmínkou pro dosažení synergického efektu.
Destinační identita	Druh kolektivní identity, v rámci které se skupina rezidentů žijících v určité turistické destinaci identifikuje s její tradicí, historií, odkazem, náboženství, filozofií aj.

Destinačním managementem je označován proces vedoucí ke tvorbě a řízení jednotek – destinací. Destinační management je přístup k řízení pro oblast plánování, organizování, reklamu a rozhodování procesy. V organizační rovině se hovoří o lokálních a regionálních spolicích či sdruženích působících v oblasti cestovního ruchu. Z pohledu územního jde o funkční vymezení turistických destinací, marketingových turistických regionů a oblastí.

Vznik destinací lze spatřovat v regionech se silným potenciálem cestovního ruchu, který je tvořen jak ubytovacími kapacitami, podniky infrastruktury, cestovními kanceláři, tak i informačními centry a dalšími podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty. Vyhodnocení postavení cestovního ruchu na celkovém rozvoji destinace je elementárním prvkem pro tvorbu strategického konceptu destinace.

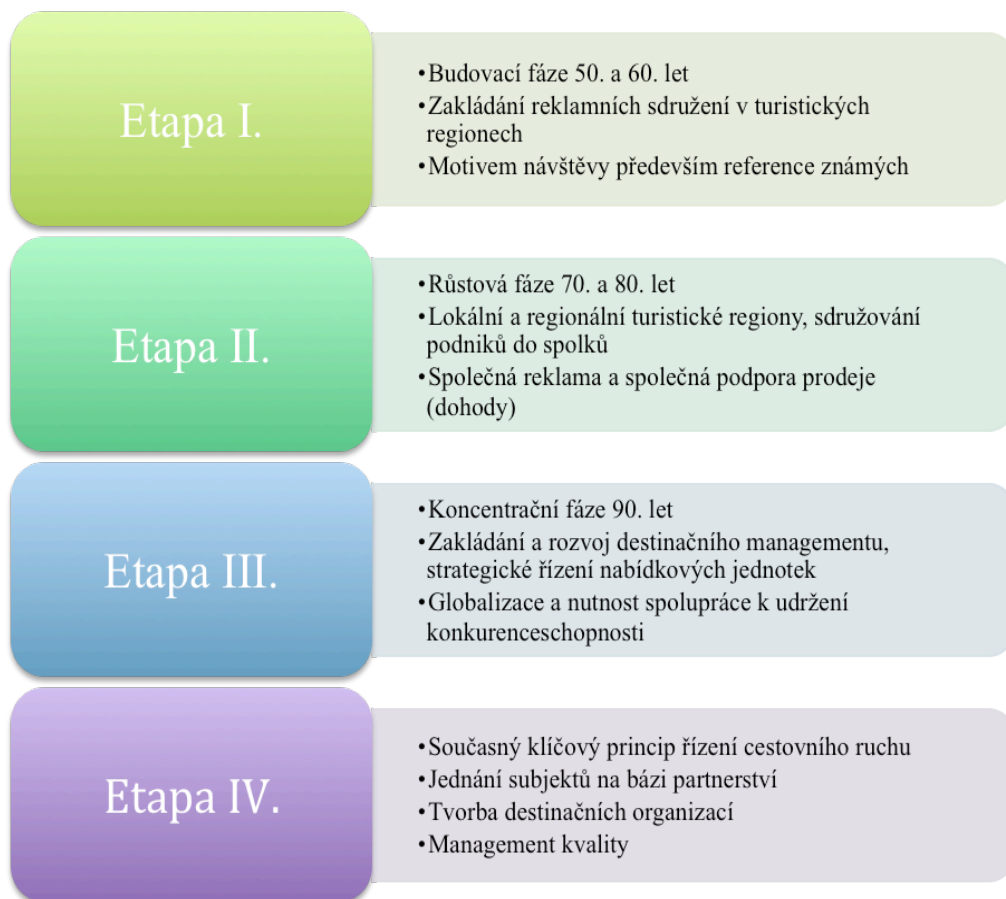
Klasifikace odvětví cestovního ruchu bývá dělena následovně (Hesková, 2011, s. 154)

- **Rozvoj**, cestovní ruch je významný z pohledu ekonomického faktoru destinace. Rozvojový potenciál je nejvyšší také z pohledu hospodářského potenciálu. Jedná se často o destinace jako je Rakousko, Švýcarsko či Francie. Destinace jsou předmětem nabídky na mezinárodní úrovni.
- **Zprostředkovaný vliv**, cestovní ruch nebývá vedoucí odvětví v destinaci, stimuluje však rozvoj pro další odvětví. V hodnocení regionu zaujímá 2. až 4. pozici.
- **Neutrální vliv**, cestovní ruch nemá vliv na rozvoj regionu či daného území a je chápán spíše jako možnost pro zvýšení zaměstnanosti a rozšíření regionální nabídky produktů.

Jedním z nejdůležitějších prvků managementu destinace je vysoká úroveň spolupráce jednotlivých subjektů zapojených do řízení destinace. Okruhy, které destinační management řeší, jsou následující (Palatková, 2006, s. 43-44):

- rozvoj v souladu s trvalou udržitelností životního prostředí;
- vytyčování ekonomických cílů (oblast daní, poplatků, podpora malého a středního podnikání, stimulace investic aj.);
- sociálně-kulturní sféra (tvorba nových pracovních míst, zvyšování vybavenosti sídel, udržování kulturních tradic a historie míst.);
- vnitřní a vnější komunikace v rámci destinačního managementu.

Samotné budování organizační struktury v destinacích cestovního ruchu prošlo ve vyspělých evropských městech a lokalit znatelným vývojem. V literatuře se velmi často hovoří o 4 etapách vývoje (Obr. 5).



Obr. 5 Čtyři etapy vývoje organizační struktury destinací cestovního ruchu (Hesková, 2011, s. 156)

Základním faktorem pro rozvoj destinace je skutečnost realizace strategicky řízené a konkurenceschopné jednotky z jednotlivých subjektů – obce, města, podniků, infrastruktury a dalších participujících.

Management destinace a jeho úspěch je derivátem 6 základních oblastí (Vaníček a Křesťan, 2007, s. 14):

- společnost pro řízení destinace;
- systém klíčových obchodů;
- síť pro využití trhu;
- Brand Management;

- management kvality;
- management znalostí.

3.3.1 Společnost pro řízení destinace

Cílem takovéto instituce je propojení jednotlivých poskytovatelů služeb v oblasti cestovního ruchu (firem) do jednoho organizačního sdružení. Taková společnost bývá financována a vytvářena nejsilnějšími a nejdůležitějšími partnery daného regionu. Charakteristika takto vzniklé společnosti splňuje následující body (Vaníček a Křest'an, 2007, s. 16)

- Propojení poskytovatele služeb do pružných, dynamických a konkurenceschopných jednotek, které jsou řízeny podobně jako holdingové společnosti.
- Společnost je odpovědná za plnění významných funkcí v cestovním ruchu.
- Společnost organizuje výběr produktů pro klíčové obchody.
- Management realizace na trhu zahrnuje činnosti spojené s výzkumem a výběrem partnerů pro realizaci záměru, řízení tvorby produktů, cen a prodeje.
- Systémový management organizuje vzájemné vztahy mezi partnery, zpracovává zpětnou vazbu a kontroluje úspěšnost postupů.

3.3.2 Systémy klíčových obchodů

Klíčové produkty jsou speciálně sestavené produktové nabídky. V rámci cestovního ruchu se hovoří o základních formách dovolené (zimní, rodinná, ozdravná, poznávací, pro seniory aj.). Organizace předpokládá spolupráci hlavních poskytovatelů služeb v mezích partnerství. Členové se zavazují k dodržení především dohodnuté úrovně kvality a cen služeb. Klíčové obchody mají vlastní trhy, konkurenci a definované klienty. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 160)

3.3.3 Síť pro využití trhu

Společná organizace prodejních sítí a tok informací vychází z partnerství a vztahů mezi subjekty zapojených do managementu destinací. Síť jsou tvořeny na základě znalostí logistiky a samotné články bývají budovány jako dynamické a otevřené prvky destinačního řízení. (Hesková, 2011, s. 158)

3.3.4 Brand Management

Značka je chápána jako vizualizační nástroj pro návštěvníky dané destinace a působí v momentě prvního kontaktu na návštěvníka (spotřebitele). Značka podporuje tvorbu identity a image samotné destinace. Je také navigačním bodem pro zákazníky a ulehčují orientaci v nabídce služeb a produktů. Je obecně známé, že za značkové produkty je spotřebitel (turista) ochoten platit vyšší cenu. Pro oblast brand managementu je mimo samotné tvorby značky a symbolu také důležité, kde je značka umístěna a způsob, jakým je používána ve spojitosti s klíčovými produkty. Značky se stávají součástí propagačních materiálů, prospektů destinace, reklamy na veletrzích apod. Je známo, že některé strategie brand managementu destinačních produktů jsou založeny především na managementu kvality (vína z oblasti Champagne či Bordeaux, Karlovarská Becherovka aj.). (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 158)

3.3.5 Management kvality

Kvalita by měla být výsledkem zvolené strategie s cílem odlišit se od konkurence. Strategie by měla vést nejen k diferenciaci destinace, ale především k propagaci vlastních produktů. Pro zákazníky je poskytována kvalita jedním ze zásadních faktorů vedoucích k rozhodnutí „nakoupit“. Pro oblast destinačního managementu je kvalita aplikována formou standardů kvality a systému certifikace. Tyto normy musí posléze splnit všechny subjekty, které chtějí nabízet své produkty/služby pod regionální značkou kvality (víno z jižní Moravy). Udržení vysokého standardu je zabezpečeno průběžným monitoringem, jeho vyhodnocováním a implementováním vybraných podnětů (odstranění pochybení ze systémů). (Hesková, 2011, s. 158)

3.3.6 Management znalostí

Management znalostí je jinými slovy chápán jako management kvality lidských zdrojů. Management destinací se proto musí zaměřovat i na strategii rozvoje vlastního lidského potenciálu. Mezi základní znalosti managementu destinací patří (Hesková, 2011, s. 159):

- odborné znalosti v oblasti cestovního ruchu;
- sociální znalosti, které jsou významné pro tvorbu vzájemné spolupráce rozdílných subjektů za účelem rozvoje destinace;

- znalosti teorie managementu a marketingu;
- znalosti vnitřních a vnějších faktorů destinace, situační analýza.

Shora uvedený rozvoj pro řízení destinace je založen na spolupráci s externími partnery. K docílení vyšší kvality v rámci regionálního, národního a mezinárodního přenosu znalostí jsou využívány digitální informační zdroje v podobě webových prezentací destinací, elektronických rezervačních systémů, elektronických obchodních platforem a další.

3.3.7 Úskalí destinačního managementu v ČR

Mezi hlavní problémy řízení cestovního ruchu v českém prostředí jsou autory uváděny (Hesková, 2011, s. 198) :

- Není pevně stanovena funkční organizační struktura cestovního ruchu, která by zastřešila a koordinovala aktivity v rámci rozvoje destinací cestovního ruchu.
- Neochota a obava subjektů ke spolupráci a vytváření partnerství.
- V dané vývojové etapě je možné využívat pouze některé části marketingového mixu.
- Nedostatečná komunikace a koordinace činností při spolupráci s kraji.
- Nedostatek finančních prostředků na aktivity destinačního managementu.
- Deficit odborně připravených pracovníků pro oblasti destinačního managementu, resp. obecně nedostatek odborníků pro řízení cestovního ruchu na různých úrovních.

4 KONCEPCE CESTOVNÍHO RUCHU V ČR

Vývoj cestovního ruchu v České republice je silně ovlivněn situací na evropském trhu cestovního ruchu. Česká republika je z pohledu cestovního ruchu vysoce závislá na příjezdech z jiných evropských zemí, ale zároveň je také výrazným prvkem evropské nabídky cestovního ruchu. Česká republika tak musí být schopná pružně reagovat jak na poptávkové, tak i nabídkové impulsy. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 3)

4.1 Vize a cíle státní Koncepce politiky cestovního ruchu

Tvorba podmínek pro rozvoj podnikání je úkolem vlády České republiky. Ta toho dosahuje prostřednictvím sektorových a regionálních politik. Cílem podpory oblasti cestovního ruchu je zvyšování konkurenceschopnosti odvětví, přispívání k udržení jak významu oblasti, tak i k rozvoji zaměstnanosti formou nových pracovních míst v odvětví. Úloha vlády však musí respektovat zachování kulturního a přírodního dědictví. Mezi specifické cíle hospodářské politiky patří (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 29-31):

- podpora malých a středních podniků;
- zlepšení infrastruktury cestovního ruchu;
- překonání strukturálních změn a regionálních disparit;
- snižování administrativní zátěže rozvoje podnikání v cestovním ruchu;
- podpora počátečního a dalšího profesního vzdělávání.

Optimální strategické vize a cíle vycházejí z aktuálních programových a strategických dokumentů evropské a národní úrovně, které jsou vytvořeny v souladu s novým programovým obdobím na roky 2014-2020. Vize a cíle jsou odrazem hlavního cíle evropské politiky cestovního ruchu: Evropa 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění, Evropa jako přední světová destinace cestovního ruchu, Nejvýznamnější doporučení světových mezinárodních organizací v odvětví cestovního ruchu UNWTO a OECD. Důležitou roli budoucího rozvoje cestovního ruchu v České republice také hrají naše národní strategické a programové dokumenty:

- Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR;
- Strategie regionálního rozvoje ČR pro období 2014-2020;

- Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR 2012-2020;
- Rámec strategie konkurenceschopnosti;
- Národní program reforem České republiky 2011;
- Politika územního rozvoje ČR;
- Koncepce podpory malých a středních podnikatelů.

Strategické vize a cíle cestovního ruchu ČR jsou dány faktem, že samotné podnikání vychází z fungování malých a středních podniků. Na tomto faktu je postaven systém priorit podpůrných opatření. Samotná politika podpory cestovního ruchu je realizována jak na úrovni národní, tak i na úrovni krajů a obcí. Cíle na období 2014-2020 jsou stanoveny následovně: Atraktivnost, Rozvoj, Znalosti, Konkurenceschopnost, Kooperace, Kvalita. Česká republika je představována jako destinace následujících vlastností (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 29-31)

- pozitivní mezinárodní image;
- kvalitní a atraktivní turistické produkty a programy;
- kvalitní služby, příjemná a vzdělaná obsluha;
- zajímavé kulturně-historické zážitky, sportovní vyžití, přírodní zajímavosti;
- bezpečné prožití dovolené pro domácí i zahraniční turisty;
- zajímavé pracovní příležitosti v cestovním ruchu.

Samotné cíle koncepce jsou rozděleny dle čtyř základních priorit tak, jak je uvedeno v tabulce níže (Tab. 7):

Tab. 7 Cíle a priority koncepce cestovního ruchu (Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 -2020, 2013, s. 35)

Cíle koncepce			
Posilování kvality nabídky cestovního ruchu včetně kultivace podnikatelského prostředí	Vybudování struktury institucí implementujících politiku cestovního ruchu Zvyšování kvality lidských zdrojů	Zlepšení přístupu poskytovatelů služeb na trhy cestovního ruchu	Posílení role cestovního ruchu v hospodářské a sektorových politikách státu
Priority koncepce			
Priorita 1	Priorita 2	Priorita 3	Priorita 4
Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu	Management cestovního ruchu	Destinační marketing	Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj
Opatření koncepce			
Zkvalitňování podnikatelského prostředí v cestovním ruchu	Podpora činnosti organizací cestovního ruchu	Marketingová podpora domácího a příjezdového cestovního ruchu	Politika cestovního ruchu jako součást hospodářské a regionální politiky
Výstavba a modernizace základní a doprovodné infrastruktury ČR	Posílení a inovace řízení destinací	Tvorba a marketing národních a regionálních produktů ČR	Statistika a výzkum v cestovním ruchu
Zkvalitnění nabídky služeb ČR	Rozvoj lidských zdrojů v cestovním ruchu	Marketingové informace	Krizové řízení a bezpečnost
Zkvalitnění nabídky primárního potenciálu ČR			

4.1.1 Priorita 1: Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu

Cílem priority je reagovat na základní problémy oblasti, mezi které patří vysoká nákladovost realizace infrastrukturních projektů cestovního ruchu. Je uváděno (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 36), že dosavadní dotační systém podpory projektů je ná-

kladný a jeho efekty obtížně měřitelné. Také prostorová lokalizace projektů nesměřovala vždy efektivně ke střediskům cestovního ruchu především regionálního významu. Hlavním cílem musí být dovybavení stávajících středisek namísto investice na zelené louce. Další oblastí je narušování konkurence v podnikatelském prostředí cestovního ruchu a malá podpora poradenství společně s nízkou mírou dostupných informací pro MSP z národní i regionální úrovně.

V rámci priority byly definovány kroky vedoucí ke zlepšení (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 36-37):

- Zavedení systému zvýhodněných úvěrů pro infrastrukturní projekty v cestovním ruchu.
- Přijetí zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu.
- Snížení relativních dotačních kvót podpory projektů.
- Zavedení poradních středisek pro MSP v cestovním ruchu ve spolupráci s hospodářskými komorami.

Využitelné nástroje pro první prioritu jsou následující (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 38-41):

- legislativní nástroje;
- účelové dotace;
- zvýhodněné úvěry;
- český systém kvality služeb.

4.1.2 Priorita 2 – Management cestovního ruchu

Cílem této priority je vybudovat systém organizace cestovního ruchu v ČR ve formě platformy pro spolupráci mezi aktéry, posílit využívání vhodných nástrojů v oblasti řízení destinace, zvýšení intenzity udržitelnosti rozvoje cestovního ruchu a zkvalitnění rozvoje lidského potenciálu. Tyto cíle reagují na hlavní problémy priority, jimiž jsou nízká efektivita řízení destinací (není ustanoven systém uspořádání, nejsou vymezeny kompetence a pravomoc, dochází k duplicitám a tím zvýšené nákladovosti) a absence dalšího vzdělávání v oblasti cestovního ruchu (vzdělávání není pořádáno odbornými institucemi, podpora roz-

dělena nesystematicky atd.). Jako východisko se jeví následující oblasti (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 42-43):

- Přijetí zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu.
- Implementace nástroje posilující konkurenceschopnost destinace (DMS).
- Implementace nástroje posilující udržitelný rozvoj (monitoring, visitors management).
- Zkvalitnění dalšího vzdělávání v oblasti cestovního ruchu.

Využitelné nástroje druhé priority jsou:

- ekonomické a účelové dotace;
- metodická činnost (manuály);
- legislativní opatření;
- vzdělávací programy.

4.1.3 Priorita 3 – Destinační marketing

Cílem této priority je zlepšení image České republiky jako destinace cestovního ruchu a jednotlivých turistických regionů. Mezi úkoly patří také inspirace vybraných segmentů poptávky k návštěvě, prohloubení kooperace aktérů cestovního ruchu při vytváření produktů a marketingové strategii, práce s informacemi a daty o poptávce, jejich vyhodnocování a budování dlouhodobých vztahů s návštěvníky – CRM. Priorita reaguje na problémy nízké efektivity marketingových aktivit, kam patří například absence měřitelných cílů a monitoring efektivity, jednoznačná strategie či volba marketingových nástrojů bez předešlé analýzy prostředí. Dalším identifikovaným problémem je povaha a kvalita produktů cestovního ruchu, které nemají dostatečnou odezvu v poptávce. Priorita 3 definuje následující cestu ke zlepšení (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 47-48):

- Přijetí zákona o podpoře rozvoje cestovního ruchu.
- Rychlé a efektivní využívání informačních technologií.
- Zajištění hladkého toku informací mezi všemi zainteresovanými aktéry cestovního ruchu.

- Prosazování kooperativního marketingu a tvorba tržně orientovaných produktů reflektujících nejnovější poptávkové trendy.
- Inovace ve tvorbě produktů.

Nástroje třetí priority jsou následující:

- účelové dotace;
- systém podpory tvorby produktů cestovního ruchu a jejich marketing;
- účelové dotace pro netržní produkty – vazba na veřejnou službu.

(Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 49-51):

4.1.4 Priorita 4 – Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj

Cílem poslední priority je výrazné zlepšení koordinace aktivit v rámci cestovního ruchu jak na národní úrovni, tak i na úrovni regionální. Cílem je také zkvalitnění statistiky cestovního ruchu na regionálních a lokálních úrovních a zkvalitnění základního a aplikovaného výzkumu v cestovním ruchu. Problémy, které jsou definovány prioritou, obsahují například neprovázanost státní a regionální politiky cestovního ruchu, absenci legislativních, ekonomických a motivačních nástrojů k prosazování politiky cestovního ruchu anebo nedostatečnou podporu výzkumu v odvětví cestovního ruchu. Poukazuje se také na neexistenci krizového scénáře pro případ ohrožení cestovního ruchu v ČR.

Jako cestu z definovaných problémů byly stanoveny následující oblasti (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 52-53):

- Zkvalitnění činnosti Mezinárodní koordinační komise pro CR.
- Ustanovení nové platformy fóra cestovního ruchu.
- Vypracování akčních plánů koncepce.
- Přijetí zákona o podpoře cestovního ruchu.
- Podpora aplikovaného výzkumu v cestovním ruchu.
- Regionalizace satelitních účtů cestovního ruchu.
- Intenzivnější mezinárodní spolupráce na vybraných projektech evropského významu.

Nástroje poslední priority jsou následující:

- účelové dotace;
- pracovní skupiny a komunikační platformy.

4.2 Implementace Koncepce státní politiky cestovního ruchu

Implementaci Koncepce je třeba vnímat v rámci dvou základních rovin. Tou první jsou instituce a jejich transformace, tou druhou jsou procesy a pravidla, které musí být nastaveny. Mezi hlavní prováděcí dokumenty koncepce patří (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 57-58):

- Akční plán;
- Kvantifikační analýza potenciálu cestovního ruchu;
- Výzkumné studie;
- Integrované plány rozvoje cestovního ruchu;
- Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy ČR.

4.2.1 Institucionální rovina Koncepce

Návrh počítá se třemi základními institucemi, které budou hrát důležitou roli v rámci koncepce. Tou první je **Fórum cestovního ruchu**, které se má stát nezávislou a širokou komunikační platformou mající za úkol koordinovat a prezentovat zájmy aktérů cestovního ruchu. Cílem je tedy dosažení vyšší kvality spolupráce uvnitř odvětví a efektivní prosazování potřebných změn. Fórum je třeba chápat jako dobrovolná aktivita účastníků cestovního ruchu založenou díky vlastní iniciativě. Další instituce je **Pracovní skupina při MMR**, který bude společně s MMR projednávat a realizovat akční plány, navrhnout priority akčních plánů a definovat konkrétní aktivity, postupy a projekty, které povedou k plnění cílů Koncepce. Poslední zastoupenou institucí jsou **Bankovní instituce**, které jsou v rámci institucionálního zabezpečení prvkem novým. Jejich úlohou je fungování jako finanční nástroj v podobě „turistické banky“ zajišťující zvýhodněné úvěry pro podnikatelský sektor cestovního ruchu. Zavedení takového nástroje musí být provázáno s implementací budoucího programového období 2014-2020 podpory ze strany EU pro oblast ČR. Výsledkem bude zastavení přímé dotační podpory infrastrukturních projektů komerčního charak-

teru. Dotace tak budou plně směřovány do podpory veřejné infrastruktury cestovního ruchu.

4.2.2 Procesní rovina Koncepce

Cílem je nastartování procesů a aktivit vedoucích k ovlivnění chování aktérů cestovního ruchu – příjemců podpory i poskytovatelů. Takovéto změny musí být postaveny na základních principech, které jsou tvořeny (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 59-61):

- principem flexibility;
- principem subsidiarity;
- principem územní koncentrace;
- principem tematické koncentrace;
- principem kondicionalit;
- principem alternativního financování podpory;
- principem projektového řízení.

4.3 Finanční rámec Koncepce

Finanční rámec je specifický dělbou územní podpory cestovního ruchu. Jsou jasně definovány aktivity realizované na národní úrovni a aktivity realizované na regionální úrovni. Skutečnost znázorňuje níže uvedená tabulka (Tab. 8).

Tab. 8 Přehled finančního rámce Koncepce (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 36 – 37)

Národní úroveň - dotace	Regionální úroveň - dotace
Informace pro podnikatele	Marketing a tvorba produktů CR
Profesní vzdělávání MSP	Kulturní památky a příroda
Kvalita služeb	Veřejná infrastruktura CR
Podpora sítí prvků nabídky národního významu	Regionální úroveň - úvěry
Národní marketing	Základní infrastruktura CR (ubytování)
Statistika	Sportovně-rekreační infrastruktura
Rozvoj lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • Aquaparky, zábavní centra atd. • lyžařské střediska, lázeňství

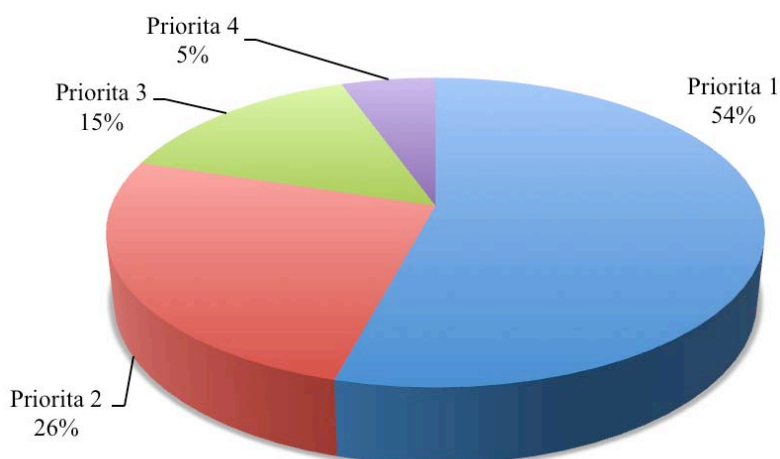
Samotná finanční podpora formou dotací se orientuje na kvalitní a inovační projekty v oblasti tvorby a marketingu turistických produktů a podpory vytvoření organizační struktury cestovního ruchu. Jedná se o odklon od převažujícího financování základní i doprovodné infrastruktury z původních 80 % na maximálně 60 % z rozpočtu. Finanční rámec na rok byl navržen následovně (Tab. 9):

Tab. 9 Návrh finančního rámce (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 36 - 37)

Priorita	Opatření	Významová váha	mil. Kč
1	Zkvalitnění nabídky cestovního ruchu	63	1880
	Zkvalitnění podnikatelského prostředí	4	120
	Výstavba a modernizace základní a doprovodné infrastruktury CR	23	700
	Zkvalitnění nabídky služeb CR	2	60
	Zkvalitnění nabídky primárního potenciálu CR	30	890
2	Management cestovního ruchu	14	420
	Základní podpora činností destinačních společností	11	330

Priorita	Opatření	Významová váha	mil. Kč
	Posílení a inovace řízení destinací	2	60
	Rozvoj lidských zdrojů v CR	1	30
3	Destinační marketing	17	510
	Marketingová podpora domácího a příjezdového CR	12	360
	Tvorba a marketing národních a regionálních produktů CR	3	90
	Marketingové informace	2	60
4	Politika cestovního ruchu a ekonomický rozvoj	6	190
	Politika cestovního ruchu jako součást hospodářské a regionální politiky	1	40
	Statistika a výzkum v cestovním ruchu, mezinárodní spolupráce	2	60
	Krizové řízení a bezpečnost	3	100
	Celkem	100	3000
	Z toho národní úroveň		1385
	Z toho regionální úroveň		1615

Oblast výstavby a modernizace základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu počítá mimo jiné s využitím zvýhodněných úvěrů. Pro vyšší přehlednost je níže uvedeno grafické rozčlenění dotací mezi jednotlivé priority (Graf 1):



Graf 1 Procentuální rozdělení dotací mezi jednotlivé priority

Financování Koncepce je, jak je shora uvedeno, postaveno na kombinaci dotací a zvýhodněných úvěrů. Politika státních dotací je realizována přes **Operační programy**. Operační program je základní strategický dokument finančního charakteru pro danou tematickou oblast či konkrétní region soudržnosti a je zpracováván členskými zeměmi EU. Operační program popisuje aktivity, na které lze finanční prostředky čerpat ze Strukturálních fondů EU a také výčet těch, kdo může o přidělení dotací žádat. **Strukturální fond** je nástroj regionální politiky EU vytvořený za účelem snižování rozdílů v úrovni rozvoje hospodářsky slabších regionů. Právě tyto fondy podporují mimo jiné diverzifikace aktivit ve venkovských oblastech prostřednictvím cestovního ruchu, ochranu životního prostředí či přírodního i kulturního dědictví. Operační programy spojovány s Konceptí shrnuje následující přehled (Tab. 10).

Tab. 10 Spojení mezi operačními programy a Konceptí (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2013, s. 36 - 37)

Označení	Název
IOP	Integrovaný operační program
OP ŽP	OP Životní prostředí
OPLZZ	OP Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPI	OP Podnikání a inovace
OPPK	OP Praha - Konkurenceschopnost
OPVK	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část práce je založena na výzkumu, jehož cílem je identifikovat dochované prvky z baťovské éry, tyto prvky popsat a na základě důkladné analýzy zhodnotit jejich vhodnost pro zapojení do programu na podporu cestovního ruchu ve Zlíně s odkazem na baťovskou éru.

Termínem baťovská éra nazýváme v práci vývojové období města Zlína od roku 1894 do roku 1945, tedy od založení firmy Baťa až po rok 1945, kdy byla firma Baťa a.s. znárodněna. Dalším používaným termínem v práci je pojem baťovská kultura – tímto pojmem označujeme všechny pozůstatky jak hmotné tak nehmotné povahy, z doby baťovské éry, které se doposud zachovaly a jsou využívány či používány i v současnosti. Vzhledem k typu práce, jejímž cílem je popsat movité památky související s baťovskou érou, je pojem baťovská kultura vesměs spojován s hmotnými odkazy, jako jsou nemovitosti a pozemky.

Cíl výzkumu – definovat, popsat a zhodnotit pozůstatky této žijící kultury, byl naplněn prostřednictvím několika výzkumných metod, a to zejména metodou historického výzkumu, obsahové analýzy dat, biografického výzkumu, fenomenologického výzkumu a neposlední řadě také metodou orální historie. Důležitost metod není možné analogicky určit, vztah mezi jednotlivými metodami lze určit prostřednictvím níže uvedeného obrázku (Obr. 6).



Obr. 6 Vztah mezi výzkumnými metodami

Výzkumná metoda analýzy dokumentů

Výzkumná metoda analýzy dokumentů je založena na pečlivém rozboru psaných dokumentů. Za tyto dokumenty mohou být považovány články, studie, knihy, deníky, propagační materiály apod. Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o všechny dokumenty psané povahy, které jsou spojeny s výzkumným tématem. Dokumenty se mohou lišit stářím, obsahem, povahou a hodnotou pro daný výzkum.

Metoda analýzy dokumentů se řídí základními fázemi zpracování, tyto fáze probíhají v následující posloupnosti:

1. Definování výzkumné otázky.
2. Definování kritérií, která určují, co je považováno za dokument a do jaké míry je možné se od kritéria odchýlit.
3. Podle výše stanovených kritériích započne sběr dat.
4. Následuje posouzení dokumentů a to externích i interních znaků dokumentu.
5. Výsledkem posouzení dokumentů je interpretace jejich obsahu.
6. Závěrečným krokem posouzení a interpretace je vypracování výzkumné zprávy.
(Hendl, 2005)

V rámci předloženého výzkumu byly využity jak dokumenty knižní povahy, tak také internetového prostředí. Dokumenty se neliší pouze svým typem, ale také obsahem na základě něhož se stanovuje cennost dokumentu. Stanovení cennosti dokumentu, tedy přínosnosti pro výzkum se stanovuje podle několika kritérií, mezi ně patří:

- Typ dokumentu – určuje se důvěryhodnost dokumentu.
- Vnější znaky dokumentu – posuzuje se jak dokument fyzicky vypadá, o jaký se jedná typ písma, vazby, uspořádání listů apod.
- Vnitřní znaky dokumentu – představují hlavně obsahovou stránku dokumentu, tedy to, co je v dokumentu napsáno a jak je to pro samotný výzkum přínosné.
- Původ dokumentu – odkud dokument pochází, k čemu sloužil, kdo se na jeho vzniku podílel. (Hendl, 2005)

- Blížkost dokumentu – určuje se, do jaké míry dokument souvisí s výzkumnou otázkou.
- Intencionalita dokumentu – analýza dokumentů se zaměřuje na osobnost autora, politické prostředí, společenské poměry atd. v době vzniku dokumentu.

Zvláštními dokumenty jsou historické dokumenty, ale ty byly zkoumány pomocí metody obsahové analýzy historických dat.

Obsahová analýza historických dat

Metoda obsahové analýzy historických dat byla v rámci představeného výzkumu využita jako metoda, která doplňuje současné informace o zkoumaných objektech a dokresluje vznik mnoha historických architektonických památek pocházejících z baťovské éry.

Metoda obsahové analýzy historických dat je považována za interpretativní výzkumnou metodu, a to zejména proto, že je aplikována s cílem odhalit a přiblížit komplexní nuance, souvislosti mezi jevy, kulturami či společenskými kontexty doby, které vznikaly v minulosti a jejichž existence ovlivňovala formování současnosti.

Metoda obsahové analýzy historických dat není určena časově vymezeným horizontem, což znamená, že nelze obecně říci, kdy se z časového hlediska jedná o historický výzkum a kdy již nikoliv. (Hendl, 2005, s. 135)

Metoda obsahové analýzy historických dat se zaměřuje na nalezení odpovědí na doposud nezodpovězené otázky, nalézt nové a doplňující informace o historických skutečnostech a událostech, nově definovat souvislosti mezi historickými a současnými skutečnostmi, dále může navrhopvat interpretace konkrétních historických skutečností či vyhodnocovat vztahy mezi nimi. (Hendl, 2005, s. 135)

Metoda fenomenologického výzkumu

Metodu fenomenologického výzkumu je možné využít pouze tehdy, pokud byl předmět výzkumu považován za fenomén, a to buď v době své existence či současnosti. Cílem fenomenologického výzkumu je analyzovat či popisovat osobní zkušenost jedinců či skupin jedinců s předmětem výzkumu, jenž je za fenomén považován.

Základem fenomenologického výzkumu je fenomenologická filozofie. Stejně jako historický výzkum stejně tak i fenomenologický výzkum nemusí být jednoznačně započat výzkumnou otázkou. Cílem výzkumu je porozumět chápání předmětu výzkumu v rámci fenomenologického kontextu. Výzkum je podpořen také osobní zkušeností výzkumníka s fenoménem a jeho osobní zkušenost – jak na něj fenomén působí. Po analyzování dat získaných prostřednictvím fenomenologického výzkumu následuje sepsání studie, která neobsahuje pouze holá fakta, ale jsou v ní zahrnuty také pocity, které fenomén vzbuzuje v účastnících fenoménu, případně v samém výzkumníkovi.

Základním aspektem pro využití fenomenologického výzkumu je, že předmět výzkumu musel být považován za fenomén, ať v minulosti či současnosti, což firma Baťa a baťovská kultura bezesporu splňují. Fenomenologický výzkum byl v rámci této práce využit zejména v rámci uskutečněných rozhovorů ať už s pamětníky doby či odbornou veřejností, kteří pomáhali utvářet podobu práce na základě svých osobních poznatků a názorů. (Hendl, 2005)

Metoda bibliografického výzkumu

Zapojení metody biografického výzkumu bylo zpočátku diskutabilní, protože tato práce není primárně zaměřena na osobní zkušenosti pamětníků doby či odborné veřejnosti, která se vyjadřuje k baťovské tradici ve Zlíně. Metoda biografického výzkumu je primárně založena na studiu osobních dokumentů např. pamětníků doby baťovské éry – tedy studium deníků, osobních materiálů – fotografií, pohlednic a různých psaných dokumentů různé povahy. Biografický výzkum byl v této práci využit právě na základě studie fotografií a pohlednic ze soukromých sbírek pamětníků doby, tyto materiály obohatily práci o obrazový materiál. (Hendl, 2005)

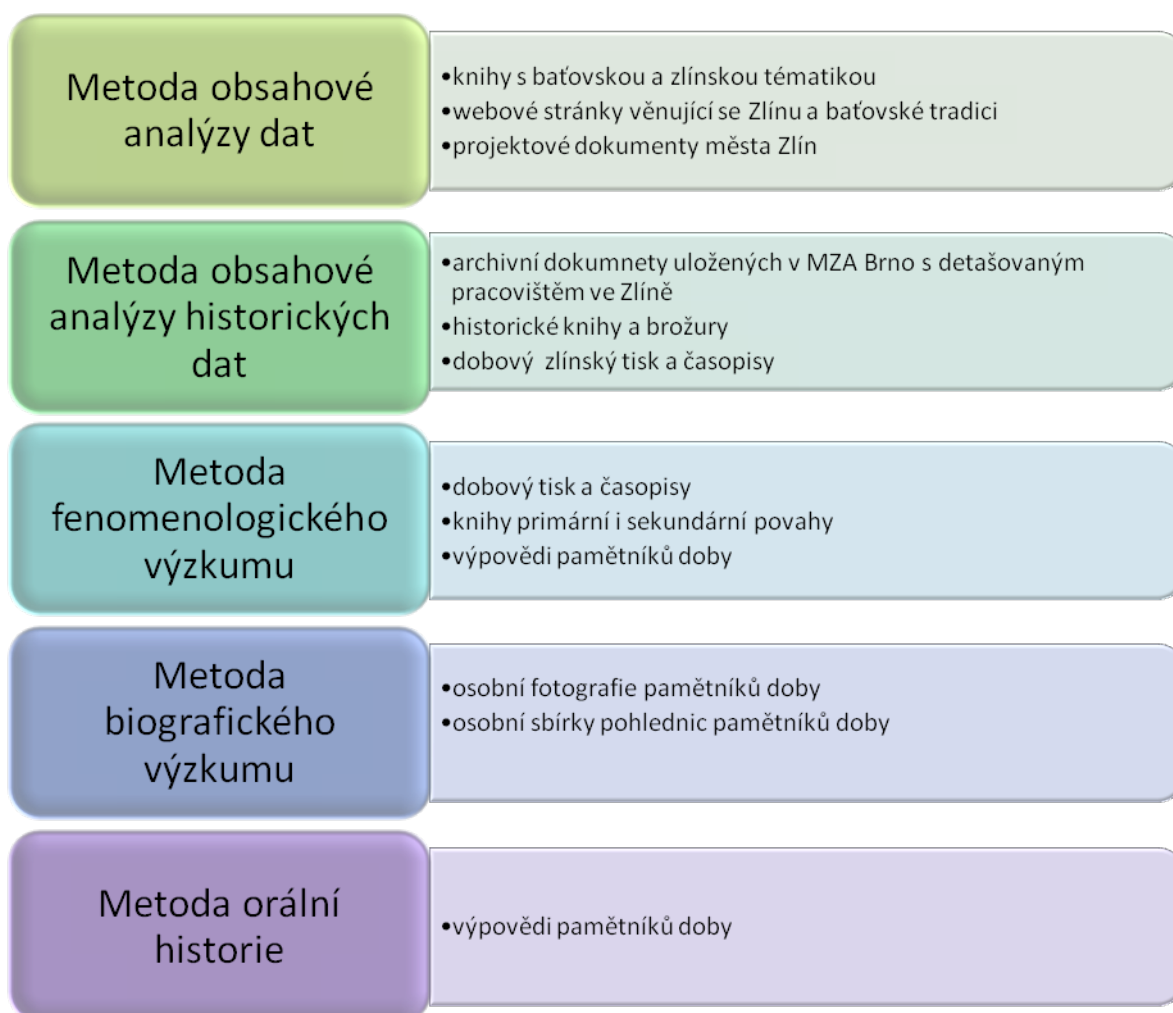
Metoda orální historie

Metoda orální historie je založena na uskutečnění rozhovorů s pamětníky doby, kteří zažili historickou událost a mohou se tak s výzkumníkem podělit o své osobní zážitky, prožitky, sdělit své emoce a zkušenosti. Metoda orální historie byla v práci využita zejména jako prostředek pro uskutečnění rozhovorů s pamětníky doby, kteří zažili baťovskou éru. Definice metody orální historie není doposud přesně stanovena a každý autor k ní přistupuje

individuálně, obecně lze však říci, že se jedná o metodu, prostřednictvím níž zaznamenává výzkumník osobní zkušenost narátora s předmětem výzkumu a na základě přesně stanovených metodologických postupů zpracuje z uskutečněného rozhovoru odbornou studii, která obohacuje výzkum o osobní zkušenosti narátora. (Vaněk, Mücke a Pelikánová, 2007)

Výše uvedená metodologie jen zkratkově popisuje použité výzkumné metody, metodologie jednotlivých představených metod je mnohem náročnější a podrobnější.

Následující obrázek představuje zkoumané předměty jednotlivých výzkumných metod. Levá strana diagramu představuje název metody, pravé okno u každé metody představuje předměty jednotlivých výzkumných metod (Obr. 7).



Obr. 7 Představení výzkumných metod a předmětů jejich výzkumu

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Teoretická část práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. První kapitola teoretické části je věnována službám a obecné teorii služeb. V této kapitole je představena definice služeb, jejich klasifikace a zejména význam pro jakoukoliv oblast podnikání. Tato kapitola je v práci zařazena zejména jako úvod k projektu, který je součástí práce. Tento projekt se primárně odvíjí od dostupnosti a kvality služeb, jejich propagace a zájmu o tyto služby. Cestovní ruch je totiž primárně založen nejen na atraktivnosti dané destinaci, ale také na službách, které jsou v daném místě dostupné. Další kapitola je věnována teorii cestovního ruchu. Tato kapitola se zaměřuje na definování základních pojmů cestovního ruchu, vývoj cestovního ruchu v čase a také cestovní ruch v současnosti. Cílem této kapitoly je uvést čtenáře do problematiky oblasti cestovního ruchu a pomoci mu lépe se orientovat v dalších kapitolách práce, které již používají odborné termíny, které vychází z teoretických poznatků o oblasti cestovního ruchu. Následující kapitola je věnována marketingu v cestovním ruchu. Jak již bylo zmíněno, mnoho faktorů, které určují kvalitu, dostupnost a atraktivnost oblastí cestovního ruchu je spojena s kvalitou a dostupností služeb. Oblast služeb a cestovního ruchu spojuje marketing cestovního ruchu. Marketingu cestovního ruchu je v teoretické části práce věnována samostatná kapitola, které blíže popisuje hlavní principy a zásady marketingu cestovního ruchu. Zvláštní částí kapitoly je část věnována managementu destinací, který s oblastí marketingu cestovního ruchu úzce souvisí. Součástí kapitoly jsou také definice základních pojmů z oblasti marketingu a managementu cestovního ruchu. Následující kapitola je věnována koncepci cestovního ruchu v naší zemi, kapitola se zaměřuje na vize a cíle v oblasti cestovního ruchu, koncepce rozvoje s ohledem na čtyři stanovené priority rozvoje. Kapitola se v závěru věnuje finančnímu rámci koncepce cestovního ruchu v České republice. Teoretická část práce je završena představením metodologie, prostřednictvím níž byla zpracována převážně analytická část teoretické práce. Kapitola věnovaná metodologii představuje jednotlivé výzkumné metody a předměty výzkumu, které sloužily jako podklad pro zpracování analytické části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI

V této úvodní kapitole zmíním důvody, které mne vedly k jejímu zpracování v takové podobě, s jakou se setkáte na následujících stranách. Na začátek je nutno zmínit, že téma práce jsem si vybrala ze zcela praktických důvodů a na základě vlastní empirické zkušenosti. Již několik let se věnuji studiu Systému řízení Baťa, osobnosti Tomáše Bati a pozůstatkům baťovské tradici ve Zlíně. Za dobu svého studia jsem se podílela na organizaci několika akcí, které měly návštěvníkům Zlína přiblížit a představit baťovskou tradici. Několikrát jsem zažila situaci, kdy nejen já, ale také kolegové, kteří se na projektu podíleli, zápasili s otázkou: „Kam je vzít a co jim ukázat?“. Většinou zazní okamžitá odpověď – 21. budova, Baťova vila. Po těchto dvou odpovědích začíná mlčení, občas se objevil ještě návrh v podobě Obuvnického muzea. Pokud se však zamyslím nad otázkou, co vše je možné ve Zlíně ukázat a představit lidem v souvislosti na odkaz baťovského působení ve Zlíně, nemohu se ubránit, že téměř vše. K vysvětlení tohoto názoru se dostanu následně. Když už jsme tedy mnohdy vyřešili otázku, kam zájemce o poznání baťovské kultury vezmeme, vznikla vzápětí další otázka, jak se tam dostaneme, jak to vůbec funguje, je možné dané místo navštívit, kdo nás tím místem provede, jaká je otvírací doba, jaká je cena? Příliš mnoho otázek a opravdu málo odpovědí. Bohužel musím konstatovat, že během mého pilotního výzkumu, kdy jsem zaměřila na dostupnost informací o možnostech návštěv ve Zlíně zaměřených na baťovskou kulturu a tradici, jsem zjistila, že informace nejsou na internetu téměř dostupné a dostaneme se k nim pouze prostřednictvím telefonátu do konkrétních míst.

Další bezesporným faktem, který mne vedl k tomuto zpracování praktické části práce, je skutečnost, že mnohdy samotní obyvatelé města Zlína nevědí, kam by případného zájemce o baťovskou tradici vzali.

Cílem praktické části práce je tedy charakterizovat a popsat odkaz baťovské tradice a kultury ve Zlíně a jeho okolí, identifikovat turisticky zajímavá místa či lokality a zmapovat jejich dostupnost pro případné zájemce o návštěvu.

Práce je navázána na odborné rozhovory s fundovanými osobnostmi, které se problematice zachování a propagace baťovské tradice věnují již po několik let.

Záměrně jsem se v této práci nevěnovala rozsáhlému popisu zázemí, předpokladů a potenciálu města Zlína pro rozvoj cestovního ruchu a obdobným otázkám. Na tyto otázky bylo napsáno již několik závěrečných prací a jsou podkladem k mnohým diskuzím. Základní

předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu město Zlín bezesporu má, není tedy nutné se věnovat hlubšímu popisu této skutečnosti. V předložené práci se věnuji přímému popisu rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně v návaznosti na baťovskou tradici a kulturu. V teoretické části se věnuji popisu míst, která jsou typická pro město Zlín a mohla by být podnětem k ucelené propagaci baťovské tradice a kultury ve Zlíně.

V projektové části práce se věnuji návrhu, jak celou baťovskou tradici a kulturu ve Zlíně zpropagovat. Cílem projektové části není zabývat se pouhými návrhy propagace, ale také vytvořit nabídku, která by byla předmětem této propagace.

V rámci konkretizace projektu jsem navrhla tři poznávací okruhy, které můžou zájemci o baťovskou tradici navštívit, včetně dostupnosti těchto míst a kontaktních osob.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU BAŤOVSKÝCH PAMÁTEK VE ZLÍNĚ

Řečnická otázka, jak by vypadal Zlín, kdyby rozvoj firmy Baťa nezpomalila druhá světová válka a následně zcela nezastavil nový polický režim, případně otázka, jak by Zlín vypadal, kdyby zde Tomáš Baťa nezaložil svoji firmu, je základem mnoha diskuzí vztahujících se k baťovské tradici. Odpověď na tuto otázku nalézt doposud neumíme, ale bezesporu víme, že Tomáš Baťa zakladatel a jeho podnikatelská činnost vtiskly Zlínu jeho charakteristickou podobu, která nemá v naší zemi obdoby.

Jak několikrát řekl sám Tomáš Baťa zakladatel: „založit si živnost ve Zlíně byl počín motivovaný srdcem a nikoliv rozumem.“ (Pokluda, 2009, s. 3). Sourozenci Baťovi pocházeli ze Zlína, avšak když se jejich otec po smrti matky znovu oženil, odstěhovala se rodina do Uherského Hradiště. Když se tedy sourozenci (Antonín, Marie a Tomáš Baťovi) rozhodovali, kde založit živnost, táhlo je to opět „domů“ do Zlína. V té době byl Zlín jen malým městečkem s hrstkou obyvatel (okolo 2000 obyvatel). Zlín tedy neměl žádné předpoklady pro to, aby se stal rychle se rozvíjejícím městem, protože zde chyběly základní prvky občanské vybavenosti a jeho rozloha byla také velmi nestrategická (ležel mimo hlavní obchodní tahy). (Pokluda, 2009, s. 3)

Možná pro své nedostatky motivovalo toto místo Tomáše Baťu k tomu, aby rozvoj Zlína tak všestranně podporoval. Další a neopomenutelným argumentem zůstává fakt, že osobnosti jako byl Tomáš Baťa by se tak mohutná expanze vlastní firmy povedla kdekoli na světě (záznamy o rozvoji filiálek firmy Baťa ve světě apod.). Můžeme být tedy velmi potěšení, že si vybral právě město Zlín, které by možná bez firmy Baťa a Tomáše Bati bylo i nadále jen malým městečkem.

V současné době osobně pocítuji problém s uchopitelností „baťovské tradice“ ve Zlíně. Doposud neexistuje ucelený projekt či program jak tuto tradici prezentovat a jak ji využít ku prospěchu rozvoje cestovního ruchu nejen ve Zlíně, ale také ve Zlínském kraji.

V následujících kapitolách se věnuji vymezení hlavních historických a kulturních míst spojených s firmou Baťa a jejím fungováním do roku 1945. Cílem je identifikovat místa, která jsou kulturně a turisticky zajímavá a mohou podpořit nejen rozvoj cestovního ruchu s cílem poznat baťovskou tradici ve Zlíně, ale i podnítit zájem samotných obyvatel města, kteří v současnosti mnohdy ani neví, jaké kulturní a historické skvosty denně míjejí.

6.1 Tovární areál firmy Baťa – Areál Svit

Tovární areál firmy Baťa, v současnosti známý spíše pod názvem Areál Svit (Obr. 8) je velmi diskutovatelnou „kulturní památkou“ města Zlín. Označení „kulturní památkou“ je v uvozovkách záměrně, protože názory na to, jak celý areál chápat či pojmout jsou velmi rozličné. Někteří lidé jej považují za neskutečný architektonický a kulturní poklad, jiní se přikládají k variantě jej zbourat. Osobně považuji právě tento areál za neopomenutelnou součást baťovské tradice ve Zlíně. Je to ojedinělý komplex továrních budov, které vtiskly Zlínu jeho charakteristický vzhled.



Obr. 8 Pohled na bývalý tovární areál Baťa (Architektura Zlín, ©2013)

V současnosti jsme svědky rekonstrukce některých budov v tomto areálu – nyní se tato rekonstrukce týká budovy č. 32 a budov č. 14 a 15. Rekonstrukce celého areálu je však na počátku a téměř v nedohlednu. Zajímavostí je bezesporu fakt, že Tomáš Baťa zakladatel stavěl tyto tovární budovy jako nízkonákladové, s ohledem na jejich životnost, kterou nepředpokládal delší než třicet let. Tyto budovy stojí dodnes, některé téměř po sto letech a jejich rekonstrukce stojí miliony. Takové rekonstrukce by byly zřejmě proti podnikatelské filozofii Tomáše Bati zakladatele, která byla založena na hospodárnosti a účelnosti. V současnosti však patří tento areál k neodmyslitelné součásti města Zlína.

V tomto areálu sídlí desítky firem, které nabízejí služby či jsou výrobního charakteru a zabírají tak například i celé budovy. V minulosti byl tento areál plný vietnamských tržnic, tento trend již pozvolna upadá a díky právě výše zmíněným rekonstrukcím svítá naděje, že se z areálu stane kulturně vzdělávací místo. Přes všechny snahy máme i dodnes vidět v areálu místa jako jsou na následujícím obrázku (Obr. 9).



Obr. 9 Zničená část areálu (Architektura Zlín, ©2013)

Taková místa nejsou turisticky zajímavá a ani nevypovídají o městu tak, jak by Zlín přál být viděn. Není však nutností prezentovat tovární areál jako celek pro rozvoj cestovního ruchu, ale určitě by měla být prezentována alespoň rekonstruovaná část, která je reprezentativním místem města Zlína.

Mezi ukázkové místo patří okolí 21. budovy až po 32. budovu. Následující kapitola se věnuje krátkému popisu historie tohoto významného místa.

6.1.1 Historie továrního areálu firmy Baťa

Tovární areál firmy Baťa a.s. se začal pozvolna tvořit od roku 1906, kdy byla postavena první tovární budova (Obr. 10) v blízkosti dnešního Zlínského nádraží a tedy i v místech, kde tovární komplex stojí dodnes. Jednalo se o třítážovou budovu (ve firmě Baťa a.s. se nepoživalo označení patro či podlaží, ale etáž). Rozměry budovy byly 20x60 metrů a její vzhled předvídal budoucí podobu celého továrního areálu. První budovy, které již v areálu

nyňí nenajdeme, byly těm dnešním velmi podobné, také byly postaveny z červených cihel, byly neomítnuté a byly vidět dřevěné sloupy, které byly kostrou celé budovy. Okna prvních továrních budov byla zaoblená, později se od tohoto tvaru upustilo. (Novák, 2008, s. 155)



Obr. 10 První tovární budova firmy Baťa a.s. postavená v roce 1906 (Pokluda, 2007, s. 62)

Pozdější budovy, které se stavěly do roku 1920, se již řídily stavebními předpisy a plány. Byl již pevně vymezen vzhled těchto budov a dodržovaly se stavební předpisy. Dřevěné sloupy byly nahrazeny ocelovými, ale nadále se využívaly červené cihly.

Od roku 1920 se již stavěly tovární budovy v takové podobě, jako je známe nyní. Některé tyto budovy byly pouze dvouetážové, některé tříetážové, nejčastější byly budovy pětietážové. K největšímu rozmachu výstavby továrních budov došlo v roce 1924, kdy byly staré tovární budovy asanovány a nahrazeny novými. (Nováček a Pokluda, 2008, s. 154-155)

V tomto období také vznikl také tzv. „baťovský rozměr“, který byl 6,15x6,15 m - jednalo se o základní dispoziční modul železobetonových rámových konstrukcí. Takto navržené tovární budovy bylo možné vyrábět průmyslově, protože k jejich realizaci stačilo přemístitelné bednění. (Novák, 2008, s. 158)

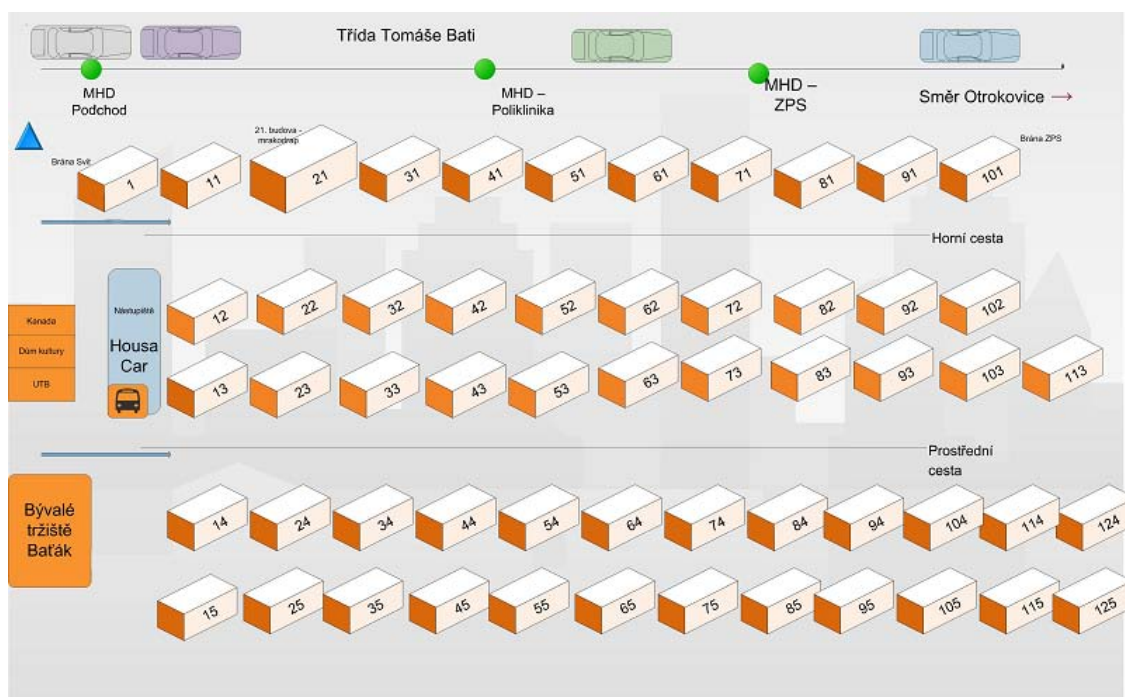
Rozvoj areálu pokračoval v dynamickém tempu, za jeho završení mnozí považují výstavbu 21. budovy, která sloužila jako administrativní zázemí celé firmy, jedná se o známý tzv. „Zlínský mrakodrap“. Výstavbu této budovy doprovází mnoho příběhů, traduje se, že pů-

vodně byly navrženy tři dvoupodlažní budovy, které měly být navzájem propojeny, ale Jan Antonín Baťa měl na základě své velikášské osobnosti prohlásit, že na co se budou stavět tři malé budovy, když může vzniknout jedna velká. Stavbě a současnému stavu 21. budovy se věnuje samostatná kapitola, která je uvedena dále v textu.

6.1.2 Orientace v továrním areálu

Celý areál Svitů je navržen podle amerického číslování budov a ulic, a to tedy podle vodorovné a svislé řady. Konkrétně v továrním areálu firmy Baťa jsou postaveny budovy rovnoběžně s třídou Tomáše Bati a svisle s ulicí Gahurovou.

Rovnoběžné řady jsou číslovány tak, že každá končí stejným číslem, to znamená, že podél třídy Tomáše Bati stojí budovy s číslem 1, 21 (Zlínský mrakodrap), 31 (Atlas), 41 až 91 – výstupní brána z areálu. Kolmo k těmto budovám stojí další, které tvoří areál a jsou číslovány v návaznosti na číslo budovy, která stojí první, tzn., že za budovou 21 stojí budova 23, za ní 24 atd. Stejně tomu je tak u dalších řad, takže za budovou 31 následuje 32, za ní 33 a tak následně dále, jak znázorňuje následující obrázek (Obr. 11).



Obr. 11 Ilustrační plánec továrního areálu

Zvětšený náhled na výše uvedený plánec je součástí přílohy P1.

6.1.3 Budoucnost továrního areálu firmy Baťa

Budoucnost továrního areálu firmy Baťa je poměrně velmi nadějná, zejména z důvodu rekonstrukcí, které nyní v areálu bývalého Svitu probíhají. Jak již bylo zmíněno výše v textu, jedná se o rekonstrukci 32. budovy a budov 14. a 15.

Budovy 14. a 15. společně nově tvoří tzv. „Baťův institut“, který má představovat moderní kulturně vzdělávací centrum. V těchto prostorech bude nově otevřeno Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, společně s Obuvnickým muzeem a stálou expozicí znázorňující výrobu obuvi ve firmě Baťa v době jejího největšího rozmachu.

Dále se v těchto prostorech bude nacházet Krajská knihovna Františka Bartoše, městská galerie a toto místo se stane novým kulturním centrem, které nebude město Zlín prezentovat pouze svým nově zrekonstruovaným tradičním baťovským vzhledem, ale také svou obsahovou stránkou, která jistě přinese mnoho zajímavých kulturních zážitků.

Modelový obrázek obou nově zrekonstruovaných budov je na následujícím obrázku (Obr. 12).



Obr. 12 Baťův institut – rekonstrukce budov č. 14. a 15 (Baťův institut, 2013)

Baťův institut není jediným nově vznikajícím kulturním centrem, které by dávalo bývalému továrnímu areálu naději na přežití. Další takovou budovou je budova č. 32. Nově je tato

budova nazývána MAX 32. Cílem rekonstrukce je vybudovat moderní multifunkční budovu, která bude sloužit jako místo, kde můžete najít prodejní prostory v přízemí, kancelářské prostory v prvních patrech a v dalších patrech ubytovací a fun and relax prostory.

Využití rekonstrukce těchto budov pro rozvoj cestovního ruchu bude věnována projektová část práce (MAX32, ©2012).

6.2 21. budova

O vzniku a postavení 21. budovy se vede spousta příběhů. Jedním z nich je, že se původně měly stavět tři administrativní budovy, které by pojaly svou kapacitou kolem 2 000 úředníků. Jelikož byl Jan Antonín Baťa (v té době byl již ředitelem firmy) osobností, která se ráda prezentovala velkými díly, tak měl údajně říci, že se nebudou stavět tři malé budovy, ale jedna pořádná a velká. Také se traduje, že jezdil v ředitelském výtahu a kontroloval zaměstnance, což není pravdou a už vůbec není pravdou, že takto své zaměstnance kontroloval Tomáš Baťa, který byl již dávno mrtev. Všechny výše uvedené informace jsou pouze báchorkami, kterými je 21. budova opředená. Mnohem pravděpodobnější je fakt, že s nápadem postavit jednu vícepatrovou budovu než tři menší budovy, přišel architekt Vladimír Karfík a Jan Antonín Baťa s návrhem souhlasil. Výstavba budovy byla dokončena v roce 1938.



*Obr. 13 Dobový a současný vzhled 21. budovy
(Architektura Zlín, ©2013)*

Na výstavbu sedmnáctipodlažní budovy byl opět využit baťovský rozměr 6,15x6,15m, následně vznikl 77 m vysoký mrakodrap (Obr. 13). Takto vysoká budova byla ve své době druhou nejvyšší v Evropě. Budova byla vybavena nejen rychlovýtahy, ale také tzv. ředitelským výtahem, klimatizací a funkční vyhlídkovou terasou. (Horňáková, 2009, s. 85)

Od roku 1958 byla budova zapsána na Seznam nemovitých kulturních památek. V roce 2004 prošla budova rozsáhlou rekonstrukcí. V současnosti slouží budova jako sídlo Zlínského kraje. Možností, jak navštívit 21. budovu dnes, je několik. Ve spolupráci s Obuvnickým muzeem je možné domluvit si prohlídku výtahu s výkladem. Samostatně si může návštěvník prohlédnout budovu zvenčí, svézt se rychlovýtahem, prohlédnout si město z terasy 21. budovy, vypít si kávu v kavárně, která je součástí vyhlídkové terasy, včetně příjemného venkovního posezení s fontánkami. (Horňáková, 2009, s. 192)

6.3 Baťovské domky

Baťovské domky jsou proslulou dominantou celého města Zlína. Tomáš Baťa započal s jejich výstavbou na začátku 20. století s cílem vybudovat bydlení pro tovární dělníky. Domky byly na svou dobu velmi moderní a nadstandardní. Je nutno přihlídnout k faktu, že mnoho továrních dělníků bydlelo dříve ve vesnických staveních, které mnohdy sdíleli i s domácím zvířectvem, takže baťovské domky pro ně představovaly nadstandardní bytové podmínky. (Pokluda, 2008, s. 78)

O baťovských domcích se traduje mnoho zmínek, mnoho lidí se však ptá na otázku, proč baťovské stavby nebyly omítnuty. Nebylo tomu proto, že by barva červených cihel působila teple a město tak mělo krásnější vzhled, ani proto, že by se to takto někomu líbilo. Tomáš Baťa byl pragmatik, a tak je nutno na baťovské domky nahlížet z tohoto pohledu. V době, kdy Tomáš Baťa s výstavbou baťovských domků započal, se platila daň pouze ze zkolaudovaného domu, za zkolaudovaný dům byl považován takový, který měl dodělanou fasádu. Vzhledem k tomu, že Tomáš Baťa byl odpůrcem zbytečného plýtvání finančními prostředky, tak se domy neustále evidovaly jako nezkolaudované, náklady na jejich výstavbu byly tedy nižší a paradoxně takto vznikla charakteristická podoba baťovského Zlína. Tomáš Baťa zastával názor, že každá rodina potřebuje pro své správné fungování a spokojený život dostatečný životní prostor. Sám řekl: „*Každá rodina musí žít svůj vlastní život, jedna nesmí rušit druhou ve své intimitě.*“ Takto začaly vznikat baťovské domky (Obr. 14), které neposkytovaly svým obyvatelům jen potřebné pohodlí, ale začaly

postupně tvořit „zahradní město“ jak se následně Zlínu říkalo, pro dostatek zeleně v jeho centru. (Horňáková, 2009, s. 26 – 27).



Obr. 14 Pohled na baťovské domky – lokalita Letná a Podhoří (Kubík, 2009)

Během let 1912-1945 nechala firma Baťa a.s. ve Zlíně vystavět 2210 baťovských domků pro své zaměstnance. Cena těchto domků se pohybovala okolo 16.000 až 20.000 korun. (Horňáková, 2009, s. 26 – 29).

V současné době můžeme tyto architektonické skvosty obdivovat zejména na Zálešné, Podvesné, Dílech, Lesní čtvrti a Nad Ovčírnou, Letnou a Podhoří, jedná se tedy o celé lokality, které jsou tvořeny z baťovských domků. Tyto čtvrti se liší stářím a typem baťovských domků. Některé části města jsou tvořeny pouze z jednodomků, jiné z půldomků či čtvrtodomků, liší se také architektonickým rázem.

Celkový přehled všech lokalit je součástí přílohy P2.

Typické a společné pro všechny baťovské domky zůstává červená cihlová barva, jejíž zachování je podmínkou případných rekonstrukcí těchto domků. Město Zlín je ve světě proslulé právě díky své typické architektuře, která téměř nezaměnitelná a je prezentována právě baťovskými domky. Tento architektonický vzhled firmy Baťa rozšířila i ve světě, kde zakládala své pobočky. S výstavbou těchto poboček je spojena také výstavba obydlí

pro spolupracovníky firmy Baťa. Tato výstavba svým vzhledem a navázala na zlínský architektonický fenomén.

6.4 Náměstí práce

Náměstí práce je možné považovat za středobod baťovské tradice ve Zlíně, neboť právě v blízkosti a okolí náměstí práce vyrostly všechny podstatné budovy související s firmou Baťa a jejím fungováním do roku 1945.



Obr. 15 Historická fotografie Náměstí Práce – pohled na vstup do továrního areálu (soukromý archiv autorky)

Při pohledu (Obr. 15) od hotelu Moskva (dříve Společenského domu) tvořil spodní část náměstí vchod do továrního areálu firmy Baťa. Denně tedy proudily tisíce lidí přes toto náměstí, není tedy divu, že v době své největší slávy se jednalo o nejfrekventovanější místo ve Zlíně.

K lepší dostupnosti služeb a pohodlí obyvatel města zde nechala firma Baťa postavit Obchodní dům, Společenský dům, Tržnici, Malé kino, Velké kino a odpočinkové zóny pro spolupracovníky firmy. Lokalizační umístění těchto objektů právě na Náměstí práce, v blízkosti vstupu do továrního areálu mělo své významné opodstatnění a souviselo s mnoha faktory, které byly součástí každodenního života v baťovském Zlíně. Odpočinkové zóny, které byly tvořeny zelení a velkým počtem laviček, sloužily k relaxaci během obě-

dové přestávky, která ve firmě Baťa trvala dvě hodiny, aby se lidé stihli v klidu najíst a pohovět si venku na sluníčku. Blízkost Obchodního domu nesloužila pouze k nakupování, ale v dalších etážích se nacházely mlado mužské, mlado ženské a úřednické jídelny. Blízkost baťovské tržnice a Obchodního domu, který také patřil firmě Baťa, zaručoval, že většina spolupracovníků firmy utratila svoji mzdu právě zde, a tím zase zvyšovala příjmy firmy. Tento zaručený koloběh financí mezi službami a zbožím nabízených firmou Baťa se významně podílel na růstu této společnosti.

Tomáš Baťa zakladatel významně dbal nejen na rozvoj své firmy, ale také kulturního zájmu ve Zlíně. Hotel Společenský dům byl místem konání mnohých významných kulturních a společenských akcí. V jeho prostorách se nenacházely pouze ubytovací prostory, ale také přednáškové sály, tančírny a své místo zde mělo i mnoho klubů (např. Klubu absolventů Baťovy školy práce náležela celá jedna etáž).

Na Náměstí Práce bylo situováno také Velké kino, které ve své době patřilo k největším ve střední Evropě.

V současné době si mnozí návštěvníci neuvědomují, že téměř veškeré budovy, které obklopují Náměstí Práce, pocházejí z baťovské éry. Důkazem jsou dva následující obrázky, které srovnávají pohled na Náměstí práce z dob baťovské éry a současnosti (Obr. 16 a Obr. 17).



Obr. 16 Historický letecký pohled na Náměstí Práce (osobní archiv autorky)



Obr. 17 Současný pohled na Náměstí Práce (Architektura Zlín, ©2013)

Náměstí práce se díky své poloze a historickým budovám, které jej obklopují, stává nejvýznamnějším orientačním bodem pro poznání baťovské tradice ve Zlíně.

6.5 Hotel Společenský dům – Hotel Moskva

Dalším významným objektem nacházejícím se na Náměstí Práce je Hotel Společenský dům, který v současnosti známe pod názvem Hotel Moskva.

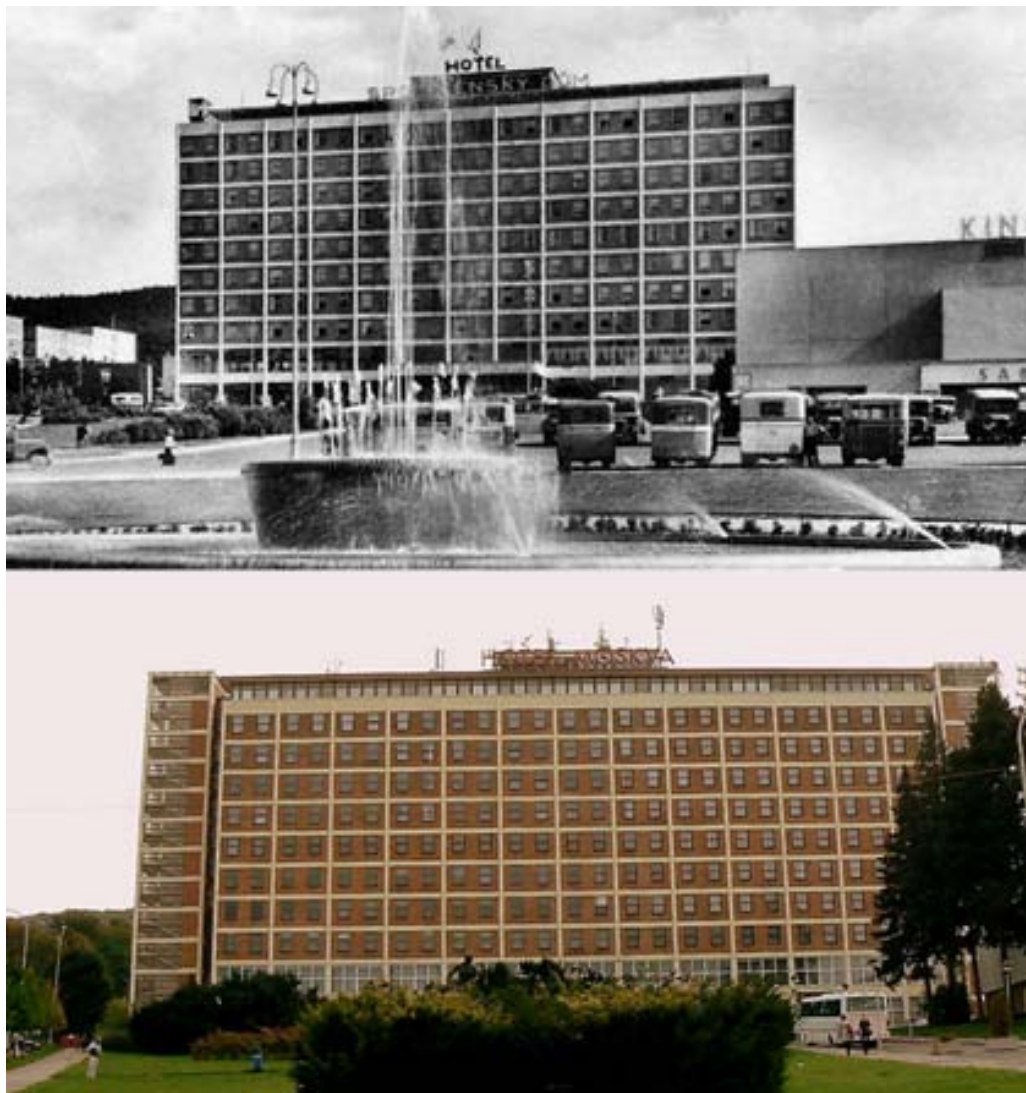
Jeho výstavba započala v roce 1930, dokončena byla o tři roky později, v roce 1933. Na realizaci této stavby se podíleli již nejvýznamnější doboví architekti, kteří v tehdejší baťovském Zlíně působili (Vladimír Karfík, František Lýdie Gahura).

Budova je tvořena železobetonovou konstrukcí, opět byl použit tzv. baťovský rozměr 6,15x6,15 metrů a celkově má jedenáct etáží. Železobetonová konstrukce je vyplněná opět červenými cihlami a sklem. Tento způsob výstavby byl velmi rychlý.

Budova nesloužila pouze jako hotel, ale v jejích prostorech byla situována také kavárna, restaurace, společenské sály, tančírna a poslední etáž sloužila jako letní kavárna s vyhlídkovou terasou. Celkově hotel disponoval s kapacitou 300 pokojů. (Novák, 2009, s. 98-102)

V současnosti je možné se v hotelu ubytovat, případně navštívit některou z restaurací, která v budově sídlí.

Nutno dodat, že budova od svého vzniku neprošla významnější rekonstrukcí a její vzhled se téměř nezměnil, jen v pozdějších letech byla po stranách dostavěna bezpečnostní požární schodiště. Neměnný vzhled budovy dokazují i následující obrázek (Obr. 18).



Obr. 18 Dobový a současný vzhled Hotelu Moskva (Architektura Zlín, ©2013)

6.6 Obchodní dům

Obchodní dům na Náměstí práce je další neměnným monumentem připomínajícím baťovskou éru. K rozhodnutí postavit nový velkokapacitní obchodní dům dospěla firma Baťa v roce 1930, téměř za rok byl objekt hotov a za další rok byl zcela v provozu. Náměstí práce se tedy během let 1930-1933 výrazně změnilo – vyrostly na něm tři monumentální stavby, které jsou pro Zlín typické doposud, a to nejen Obchodní dům a Velké kino, ale také Hotel Společenský dům, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole.

K výstavbě obchodního domu firma Baťa dospěla poté, co kapacitně přestala stačit dosavadní tržnice, která stojí dodnes pod obchodním domem. Cílem bylo vybudovat několika-podlažní multifukční obchodní dům – s nadsázkou by se dalo říci, že Tomáš Baťa již předvídal éru velkých nákupních center jak je tomu v dnešní době. (Hornáková, 2009, s. 69)

Obchodní dům (Obr. 19) totiž nesloužil pouze jako místo určené k nakupování, ale nabízel také mnoho služeb jako bylo kadeřnictví, kosmetika, krejčovství, správkářnu obuvi apod. včetně služeb stravovacích. Ve vyšších etážích se nacházely mlado mužské, mladoženské a úřednické jídelny. Mlado mužská jídelna byla určena studentům Baťovy školy práce - mladým mužům (dobový název) a mladoženská zase studentkám Baťovy školy práce pro mladé ženy. V těchto jídelnách se mladí lidé stravovali několikrát denně, nesloužily tedy jen k obědům, ale také k snídaním či večeřím. Úřednická jídelna byla určena administrativním pracovníkům firmy Baťa. (Výpověď pamětníka doby Ing. Svatopluka Jabůrka, soukromý archiv autorky).

K výstavbě bylo opět využito železobetonového skeletu, původní vzhled obchodního domu byl mírně odlišný, než jej známe v současnosti. Odlišnosti lze spatřovat zejména v různorodé výšce oken – spodní prodejní etáže měly jinou výšku oken než vyšší etáže. Tato odlišnost byla v pozdějších letech odstraněna. V pozdějších letech byla také dostavěna zadní část obchodního domu.



Obr. 19 Dobová fotografie Obchodního domu (osobní archiv autorky)

V současnosti Obchodní dům slouží jako nákupní centrum, vzhledem je si velmi podobný svému původnímu vzhledu (Obr. 20)



Obr. 20 Současná fotografie Obchodního domu (Architektura Zlín, ©2013)

V současné době se plánuje rekonstrukce celého objektu. Původní plány byly naplánovány již na rok 2012. Doposud však rekonstrukce nezapočala. Každopádně myšlenky na realizaci rekonstrukce dávají opět vyšší naděje na zachování baťovské tradice a kultury ve Zlíně. Velmi pozitivní je také fakt, že podle níže uvedeného obrázku (Obr. 21) nepříjde Obchodní dům o svůj typický vzhled. Tato jedinečná architektonická památka si jistě rekonstrukci zaslouží, aby mohla v současnosti sloužit tak, jako kdysi, jako moderní nákupní centrum.



*Obr. 21 Návrh rekonstrukce Obchodního domu
(Prior, ©2013)*

6.7 Velké kino

S výstavbou Velkého kina se začalo v roce 1932, dokončeno bylo v rekordním čase, a to v roce 1933, kdy již bylo plně funkční. Doposud není známo, kdo Velké kino navrhl. Traduje se, že právě kvůli stavbě Velkého kina se Tomáš Baťa nepohodl s tehdejšími architektem firmy Baťa – Miroslavem Lorencem, který následně po rozepři s šéfem z firmy odešel. Předpokládá se, že výstavbu dokončil F. L. Gahura, ale vzhledem k tomu, že se nedochovály historické záznamy, není možné tuto skutečnost přesně určit.

K výstavbě Velkého kina byla použita ocelová konstrukce, která byla potažena heraklitem. Z dobových záznamů máme možnost zjistit, že se jednalo o provizorní řešení, v dalších letech se počítalo s demontáží celého kina a jeho novou výstavbou v rámci nově plánovaného kulturně-společenského centra. Jak tomu už však bývá u baťovských staveb, Velké kino slouží v původní podobě dodnes. (Ševeček, 2009, s. 162-163)

Bezesporný je však fakt, že ve své době bylo kino ve Zlíně největším kinem v Československu. Také se traduje, že se svou kapacitou 2270 návštěvníků bylo také největším kinem ve střední Evropě. Dobová podoba se od současné příliš neliší (Obr. 22 a Obr. 23).



Obr. 22 Původní podoba Velkého kina (osobní archiv autorky)



Obr. 23 Současný vzhled Velkého kina (Architektura Zlín, ©2013)

Své opodstatnění má existence Velkého kina i v současnosti – době multikin – kdy právě město Zlín je proslulé Mezinárodním filmovým festivalem pro děti.

6.8 Odkaz baťovského školství

Baťovské školství a celý baťovský vzdělávací systém je ojedinělým světovým fenoménem, který začínáme opět docenovat až v současnosti. Firma Baťa nezaložila pouze Baťovy školy práce pro mladé muže a mladé ženy, ale daleko více vzdělávacích institucí – od pre-primárního vzdělávání – tedy mateřských škol až po instituce celoživotního vzdělávání. Cílem firmy Baťa bylo vychovat tzv. „průmyslového člověka“. Termínem průmyslový člověk se rozuměl člověk, který využíval nejmodernější technické vymoženosti své doby, bydlel v baťovském domku, neustále se vzdělával a rozvíjel a žil bohatým kulturním společenským životem.

Firma Baťa během své existence založila desítky vzdělávacích institucí, které byly určeny různým věkovým kategoriím obyvatel města Zlína a svým rozmanitým zaměřením zcela uspokojovaly potřeby lidí různého zaměření. V současné době je možné vzdělávací systém firmy Baťa studovat pouze z archivních dokumentů, které jsou uloženy v Moravském zemském archivu s detašovaným pracovištěm ve Zlíně. Přehled vzdělávacích institucí a jejich zaměření je uveden v příloze P3.

Vzhledem k tomu, že vzdělání je nehmataelným prvkem baťovské tradice ve Zlíně, není možné jej prezentovat jako cíl cestovního ruchu, avšak na druhou stranu není možné jej ani opomenout, zejména tedy budovy, kde toto vzdělání probíhalo. Zajímavostí pro návštěvníky města Zlín jsou zejména internátní a vzdělávací budovy, které tvoří náměstí Tomáše G. Masaryka, budova Tomášova či Studijního ústavu.

Tato kapitola bude následně věnována dostupnosti a využívání těchto budov v současnosti, možnosti jejich navštívení a jejich atraktivnosti pro rozvoj cestovního ruchu.

V současné době tyto budovy tvoří charakteristickou podobu města a jsou využívány jak ke vzdělávacím, tak také komerčním účelům. Do současnosti byl zachován jejich charakteristický vzhled, který se opět nese v duchu urbanistické architektury, která je pro Zlín typická. U většiny těchto budov byl opět dodržen baťovský rozměr 6,15x6,15 m, budovy jsou opět tvořeny železobetonovým skeletem a cihlovou a skleněnou výplní.

6.8.1 Internáty Baťovy školy práce a školské budovy

S růstem firmy a zejména technického pokroku vznikla také potřeba nové kvalifikované pracovní síly. Traduje se, že Tomáš Baťa navštívil tehdejší učiliště v okolí Zlína, ale s kvalitou výuky a znalostí studentů nebyl spokojen. Doslova byl prý přímo zklamán faktem, že studentům chybí základní znalosti a tzv. selský rozum. Nebyl by to zřejmě Tomáš Baťa, kdyby se nerozhodl celou situaci řešit „po baťovsku“ a nezaložil školy vlastní. V roce 1925 založil Baťovu školu práce (dále jen BŠP) pro mladé muže, která byla určena hochům od 14 do 18 let. Baťova škola práce byla založena na propojení odborné výuky, praktických zkušeností s prací v továrně a samostatného života na internátech. Nebylo možné vystudovat Baťovu školu práce a opomenout jeden ze tří zmíněných prvků. To znamená fakt, že např. bez ohledu na to, odkud student BŠP pocházel, tak musel bydlet na baťovských internátech, tato podmínka se tedy vztahovala i na studenty pocházející přímo ze Zlína. Tento způsob výchovy, vzdělání a praxe zaručoval, že z mladých lidí vyrostli lidé teoreticky vzdělání, prakticky zkušení, ovládající cizí jazyky, hospodaření, s širokým všeobecným přehledem a láskou k rozvoji a inovacím. Jak již bylo zmíněno, v roce 1925 byla založena BŠP pro mladé muže, následně v roce 1929 pro mladé ženy. Firma Baťa zakládala také jiné školy, všestranně zaměřené střední školy, odborné kurzy, večerní školy apod.

K nejznámější školám ve Zlíně, které byly založeny firmou Baťa a.s. do roku 1945, patřila bezesporu Letecká škola, Škola prodavačů, Exportní školy, Obchodní akademie, z odbor-

ných průmyslových škol to byla škola stavební, chemická, kožedělná, koželužská a strojní. Mezi nejznámější školy základního stupně patřily Masarykovy pokusné diferencované školy (stávaly v místě dnešního Kongresového a univerzitního centra, odtud spojitost s T. G. Masarykem a lokalizací jeho sochy v těchto místech). Tento rychle se rozvíjející vzdělávací systém si nutně žádal vlastní technické zázemí včetně vhodných prostor. Požadavky na vhodné prostory nevznikaly jen pro realizaci samotné výuky, ale také ubytování studentů a pak následně absolventů vzdělávacího systému firmy Baťa. S rozvojem vzdělávacího systému tedy došlo k mohutné výstavbě vhodných prostor. První z těchto budov byly postaveny ještě před rokem 1925, ty byly následně zbourány a nahrazeny budovy novými, které také pocházejí z baťovské éry, byly tedy postaveny před rokem 1945. (Končítíková, 2012)



*Obr. 24 Dobový a současný vzhled baťovských internátů
(Architektura Zlín, ©2013)*

Internátní a školské budovy byly opět železobetonové skelety, jejichž výplň tvořila červená cihla a velká okna. Také u těchto budov byl dodržen baťovský rozměr 6,15 x 6,15. Jak je možné vidět z dobové fotografie a fotografie ze současnosti (Obr. 24) podoba internátních a školských budov se příliš nezměnila. Ve své době byly budovy rozděleny na mlado mužské a mlado ženské internáty, svobodárny pro dívky, zvláště pro muže a vzdělávací prostory.

Ve své době patřily internátní a školské budovy k velmi moderním. Na internátech panoval polovojskový režim. S podivem zůstává fakt, že na tuto dobu všichni pamětníci doby, kteří absolvovali BŠP, vzpomínají velmi kladně a dodnes je na nich baťovská výchova znát. Světnice v internátních budovách byly rozměrné a v jednom takovém pokoji bydlelo 21 nebo 19 studentů či studentek. Vybavení těchto pokojů bylo prosté, ale zázemí internátů bylo dostačující. Ve spodních etážích byl bufet, kadeřnictví či malé prodejny se smíšeným zbožím tak, aby měli studenti vše blízko. (Končítíková a Kašpárková, 2012)

V současné době jsou v těchto budovách situované firmy poskytující různorodé služby, střední školy a některé budovy poskytují zázemí pro vysokoškolské přednášky a semináře.

6.9 Studijní ústav Tomáše Bati

Studijní ústav Tomáše Bati je v poslední době velmi diskutovanou Zlínskou památkou, a to zejména pro jeho úzkou spojitost s nově vystavěným Institutem Tomáše Bati. Zajímavostí je, že již v roce 1935 byla slavnostně otevřena instituce velmi podobná Institutu Tomáše Bati, byl to Studijní ústav Tomáše Bati. Obě instituce nespojuje pouze jméno Tomáše Bati zakladatele, které tvoří jejich název, ale také zaměření a cíle, s kterými byly obě instituce vystavěny. Studijní ústav Tomáše Bati byl ve své době moderní kulturně-vzdělávací institucí, kterou nechal vystavět Jan Antonín Baťa a s úctou ji nechal pojmenovat po svém nedávno tragicky zesnulém bratru.

Budova Studijního ústavu byla opět železobetonovým skeletem s typickými znaky baťovské architektury (Obr. 25).

Studijní ústav Tomáše Bati byl ve své době velmi nadčasovou institucí, která nebyla určena pouze přednáškám a odborným seminářům, ale poskytovala zájemcům také možnost vyzkoušet si své vlastní projekty a výzkumy v perfektně vybavených laboratořích. Kromě výstav bylo v této instituci možné navštívit také prezentace moderních výtvarných děl své do-

by, bylo možné se podívat, jak fungují jednotlivé stroje – např. spalovací motor, nebo jak fungují jednoduché fyzikální zákonitosti. (Ďurišová, 2011, s. 160 -166)



*Obr. 25 Dobový a současný vzhled
Studijního ústavu (Architektura Zlín, ©2013)*

Studijní ústav Tomáše Bati byl situován v dnešní budově Gymnázia T. G. Masaryka. Budova tedy i nadále slouží vzdělávání. V současné době však není možné budovu veřejně navštívit, máme tedy možnost obdivovat pouze její architektonický vzhled.

V pozdějších letech byl také postaven II. Studijní ústav, který v současnosti slouží jako budova Policie ČR. Je lokalizován téměř vedle Studijního ústavu T. Bati, oba tyto bývalé ústavy odděluje pouze Památník Tomáše Bati (současný Dům umění).

6.10 Tomášov

Nejvíce diskutovanou a jednou z nejzajímavějších vzdělávacích institucí v baťovském Zlíně byl bezesporu Tomášov (Obr. 26). Svůj zájem nevzbuzuje pouze svým zaměřením, ale také faktem, že k jeho fungování se dochovalo omezené množství materiálů a je tedy pro milovníky baťovské tradice opředen tajemnem.



*Obr. 26 Dobový a současný vzhled Tomášova
(Architektura Zlín, ©2013)*

Tomášov nese své jméno po „Tomíkovi“ – v baťovském Zlíně se během běžného rozhovoru rozlišoval Tomáš Baťa zakladatel od své syna – Tomáše Bati jr. (prostřední jméno Jan přijal až v exilu) buď oslovením šéf – kdy ten byl vždy pouze jeden a to zakladatel nebo křestním jménem – o mladém Tomáši Baťovi se vždy hovořilo jako o „Tomíkovi“. (Výpověď pamětníka doby Svatopluka Jabůrka, soukromý archiv autorky)

Není tedy pravdou, jak si mnozí lidé mylně myslí, že Tomášov nese své jméno po Tomáši Baťovi zakladateli.

Instituce fungovala od roku 1938, pro její realizaci byla vystavěna speciální budova, která měla sloužit jako vzdělávací instituce pro elitní mladé muže tzv. „Tomášovci“. Tomášovci (Obr. 27) byli elitní absolventi Baťovy školy práce tzv. „ti nejlepší z nejlepších“. Cílem bylo vychovat budoucí vedoucí pracovníky firmy Baťa do všech světových poboček. Výuka byla zaměřena na cizí jazyky, společenské chování a různé situace, které mohou nastat v těch nejvyšších politických a ekonomických kruzích. Nebylo nic neobvyklého, že se vyučovala jízda na koni, golf, hraní společenských her apod.



Obr. 27 Dobová fotografie Tomášovců (osobní archiv autorky)

Vzhledem k tomu, že se jednalo o výchovu elitních, vysoce postavených manažerů a ekonomů, byla tato instituce s nástupem druhé světové války uzavřena. V roce 1940 absolvoval první a zároveň poslední ročník této výjimečné vzdělávací instituce. (Lešingrová, 2010, s. 99-101)

Po znárodnění firmy Baťa a.s. v roce 1945 byla v prostorách Tomášova vybudována nemocnice, v současné době slouží jako reprodukční klinika s hotelem. Jméno budovy zůstalo zachováno a název Tomášov do svého názvu převzal i nově vzniklý. V hotelu je nainstalována stála expozice dobových fotografií Tomášova a Tomášovců. Návštěvník města má tak možnost se nejen ubytovat v dobových prostorech, ale také si vypít kávu v kavárně, která je vyzdobena dobovými fotografiemi.

6.11 Významné ředitelské vily ve Zlíně

Baťovská éra po sobě ve Zlíně nezanechala pouze tovární a školské budovy, ale také mnohé další architektonické skvosty, které v její éře vznikly. Mezi nevýznamnější a zároveň nejméně známé, jistě patří také ředitelské vily, které se ve Zlíně nacházejí. Mnohým lidem je známa pouze vila Tomáše Bati, tzv. „Baťova vila“, ale ve Zlíně je mnohem více ředitelských vil, které mohou být pro turisty zajímavým lákadlem. Mezi další významné vily patří vila Jana Antonína Bati, Čiperova vila, Vavrečkova vila, Hlavníčková a Malotova vila. Mezi ředitelské vily sice nepatří Karfíkova vila a ani Gahurova vila, ale své zařazení mezi

významné zlínské vily z baťovské éry si jistě zaslouží, neboť díky architektovi Vladimírovi Karfíkovi a F. L. Gahurovi mohly některé výše zmíněné vily vzniknout.

Smutnou skutečností opět zůstává fakt, že ani spousta dnešních obyvatel města Zlín nemá o těchto kulturních památkách potuchy, není tedy divu, že nejsou ani předmětem turistického zájmu, přestože by si to každá z těchto nádherných a ojedinělých vil zasloužila.

Cílem této kapitoly je poukázat na jedinečné historické bohatství města Zlín, které prostřednictvím těchto vil vlastní a využít jejich existenci k dalšímu a hlubšímu rozvoji cestovního ruchu spojeného s poznáním baťovské tradice a kultury.

6.11.1 Vila Tomáše Bati

Vila Tomáše Bati neboli známá Baťova vila je zřejmě jednou z nejvýznamnějších historických památek. Vilu nechal postavit Tomáš Baťa zakladatel v letech 1909-1911. Vzhledem k tomu, že již v této době byl Tomáš Baťa uznávaným továrníkem, byla vila považována za malou a prostou, přestože v současnosti na nás tak nepůsobí. Cílem Tomáše Bati bylo vybudovat pro sebe a svou budoucí rodinu příjemné rodinné bydlení s výhledem na továrnu Baťa. V době, kdy byla vila vystavěna, nevedla kolem ní silnice, jak je tomu nyní, ale tato část pozemku byla zahradou, která sahala až břehům řeky Dřevnice. Se stavbou rodinného domu započal Tomáš Baťa na jaře roku 1909, stavební plány a realizaci stavby prováděl vizovický architekt Jan Novák. Ještě před dokončením vilky však požádal Tomáš Baťa známého pražského architekta Jana Kotěru o předělání plánů, v roce 1911 byla podle těchto plánů stavba vily dokončena. Budování rodinného zázemí neustalo, ještě v roce 1911 začala výstavba zahradních domků, pergol a altánků (viz Obr. 28). Na počátku dvacátých let byl dostavěn domek pro vrátného. V pozdějších letech přibyla parkovací místa. Zahrada byla plna stromů a záhonů s květinami a byla mnohem rozměrnější, než jak ji známe v současné době (jak již bylo zmíněno sahala až břehům řeky Dřevnice). (Novák, 2000, s. 10-11)



Obr. 28 Vila Tomáše Bati (Architektura Zlín, ©2013)

Své nejkrušnější chvíle začala Baťova vila zažívat po roce 1950, kdy byla přestavěna na pionýrskou klubovnu, vzhledem k nešetrnému zacházení a stavebním zásahům byla vila téměř zdevastována. Zahrada byla totálně zničena stavebními úpravami, které se pojily s výstavbou sídliště Jižní Svahy. Nešetrné zacházení s vilou mělo za následek fakt, že když se Tomáš Baťa mladší vrátil v roce 1989 do Zlína, tak svůj rodný dům téměř nepoznal. Na rekonstrukci rodné vily věnoval Tomáš Baťa junior jeden milion amerických dolarů. Vila byla nově otevřena 1. května 1998. Mnozí odborníci nepovažují rekonstrukci vily za příliš šťastnou, protože není přesnou replikou vily původní. (Novák, 2000, s. 10-11)

V současné době slouží vila jako zázemí pro Nadaci Tomáše Bati, která zde sídlí. Mimo nadaci má zde své sídlo také Klub absolventů Baťovy školy práce. Vzhledem ke svému reprezentativnímu vzhledu je vila často využívána pro přednáškovou činnost a pořádání společenských akcí.

Dostupnost Baťovy vily pro veřejnost je však omezena. Navštívit ji je možné pouze po předchozí domluvě s ředitelem Nadace Tomáše Bati či správcem vily. Doposud neexistují např. návštěvní hodiny či dny. Návštěva je tedy možná pouze za doprovodu oprávněné osoby, která musí být během návštěvy ve vile přítomna.

6.11.2 Vila Jana Antonína Bati

Další známou ředitelskou vilou ve Zlíně, je vila Jana Antonína Bati (obrázek č. 29). Jan Antonín byl nevlastním bratrem Tomáše Bati a po jeho tragické smrti se ujal vedení firmy Baťa. Postavení Jana Antonína Bati v celé baťovské éře je poměrně rozpačité. Dodnes se setkáváme s různými názory na to, jak se po smrti svého bratra zachoval a co následovalo při vrácení majetku právoplatnému dědici celé firmy Tomáši Baťovi juniorovi. Cílem práce však není hledat odpovědi na tyto historické otázky, svou pozornost si zaslouží vila Jana Antonína Bati, která patří mezi architektonické přednosti města Zlína.



Obr. 29 Vila Jana Antonína Bati (Architektura Zlín, ©2013)

Vila je situována v centru města – nyní nad ulicí Školní v blízkosti Kolektivního domu. Vzhledem k vysokému plotu a hustému stromoví okolo si jí mnohý návštěvník města ani nevšimne. Postavena byla v roce 1927 a jejím autorem byl nejspíše F. L. Gahura. Na dobových plánech není jméno architekta uvedeno, a to proto, že Tomáš Baťa nesouhlasil s výstavbou této vily. Jan Antonín Baťa proto z firmy Baťa odešel a stavbu realizoval. Vzhledem k tomu, že F. L. Gahura byl zaměstnanec firmy Baťa, tak plány na výstavbu vily

nemohl oficiálně podepsat. Nakonec však Tomáš Baťa svolil ve svém rozhodnutí a dovolil Janu Antonínu vrátit se zpět do firmy, i přestože vilu nechal postavit. (Novák, 2000, s. 22-23)

Tuto vilu potkal obdobný osud jako vilu Tomáše Bati, v padesátých letech byla poměrně rozsáhle zdevastována. Po roce 1989 byla vila rekonstruována. V současné době je v soukromém vlastnictví a její návštěva není možná.

6.11.3 Vila Dominika Čipery

Další významná vila ve Zlíně patří také významné osobnosti spojené s baťovskou érou tohoto města. Dominik Čipera (1893-1963) byl jeden z nejvýznamnějších členů vedení firmy. Byl velmi blízkým spolupracovníkem Tomáše Bati. Do Zlína jej přivedla známost s Marií Klusovou, která byla neteří Tomáše Bati a kterou si po krátké známosti vzal. V roce 1920, ve svých 27 letech, začíná pracovat ve firmě Baťa. Po krátké době se díky svým analytickým schopnostem a vysoké finanční gramotnosti stal nejbližším spolupracovníkem Tomáše Bati. Ten v něm našel člověka, kterému mohl s poklidem přenechat část svých povinností a mohl si být přitom jist, že co započal, bude zdárně pod vedením Dominika Čipery dokončeno. Také mnozí pamětníci se o Dominikovi Čiperovi vyjadřují jako o nejmenovaném řediteli firmy Baťa poté, co Tomáš Baťa tragicky zahynul. Dodávají, že nebýt Dominika Čipery, tak by Jan Antonín nebyl schopen stát v čele tak velké firmy. Také pro své mimořádné schopnosti se po úmrtí Tomáše Bati stal starostou města Zlín Dominik Čipera a nikoliv Jan Antonín Baťa. Následně se také stal ministrem veřejných prací. (Novák, 2000, s. 94-95)



Obr. 30 Dobová a současná podoba Vily Dominika Čipery (Architektura Zlín, ©2013)

Vila tohoto jedinečného muže je situována v dnešní části města, která se nazývá Burešov. Vila Dominika Čipery je výjimečná svým vzhledem, kterým připomíná anglické sídlo a byla takto také prezentována. S výstavou vily bylo započato poměrně pozdě, a to v roce 1942. Manželé Čiperovi v této vile žili poměrně krátce, při svém odchodu ze Zlína (v roce 1947) věnovali svoji vilu Podpornému fondu firmy Baťa, aby z něj učinila domov pro děti. V současné době je vila využívána ke stejnému účelu, ke kterému jí manželé Čiperovi odkázali - je zde situován Dětský domov Burešov (Obr. 30). (Novák, 2000, s. 94-95)

6.11.4 Vila Huga Vavrečky

Hugo Vavrečka (1880-1952) byl jeden z dalších ředitelů, kteří neodmyslitelně patřili k vedení firmy Baťa. Přestože Hugo Vavrečka přišel k firmě Baťa poměrně pozdě (v roce 1931) a mohl s Tomáše Baťou tedy spolupracovat pouze krátce (1932), stal se rychle jeho blízkým přítelem a spolupracovníkem. Hugo Vavrečka není znám pouze jako z ředitelů firmy Baťa, ale také novinář, spisovatel, během druhé světové války byl ministrem propagandy a čelil nacistickým obviněním a štvanicím a mimo jiné byl také dědečkem Václava Havla.

Vila Huga Vavrečky (Obr. 31) se začala stavět také poměrně pozdě, a to v roce 1939, kolaudována byla v roce 1941. Tyto údaje o více ředitelských vilách (Hlavničkova či Čiperova byly postaveny v přibližně stejném období) nasvědčují tomu, že se firma Baťa snažila investovat peníze před zahájením války, a tak zakoupila pozemky okolo Zlína a nechala na nich vystavět budovy. (Novák, 2000, s. 74-75)



Obr. 31 Dobová a současná podoba Vily Huga Vavrečky (Architektura Zlín, ©2013)

Hugo Vavrečka nechal svoji vilu postavit v blízkosti Hlavničkovy vily, oba pozemky byly propojeny chodníkem.

Obě stavby byly postaveny podle návrhu Jana Kotěry. Do Vavrečkovy vily jezdíval malý Václav Havel na prázdniny. V době druhé světové války se rodina vrátila z Prahy do Zlína a pobývala v této vile, rodina dům opustila až v roce 1946. Následně z vily stal dětský domov, ten ve vile fungoval až do restituce, kdy byl dům vrácen rodině Havlových, ta jej následně věnovala městu Zlínu. Nejprve zde byly situovány školy, následně v roce 2008 prošla vila rozsáhlou rekonstrukcí; byl však zachován její původní vzhled.

6.11.5 Vila Josefa Hlavničky

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, která se věnovala vile Huga Vavrečky, další významnou ředitelskou vilou byla Hlavničkova. Vila Josefa Hlavničky. Josef Hlavnička (1897-1943) byl významnou osobností ve firmě Baťa, zejména v době protektorátu to byl právě on, kdo vedl firmu Baťa v těchto těžkých časech. Zahynul tragicky ve věku 46 let, při autonehodě v blízkosti Kroměříže. Vila Josefa Hlavničky byla zkolaudována na počátku roku 1941, takže stejně jako tomu bylo u Huga Vavrečky, novou vilou si příliš neužil.



Obr. 32 Dobový a současný vzhled vily Josefa Hlavničky (Architektura Zlín, ©2013)

Vila byla postavena podle návrhu architekta Karfíka (Obr. 32). Svým vzhledem se vymykala tehdejšímu architektonickému stylu. Vila je postavena v secesním stylu, což bylo na dobu, kdy převládal urbanismus, poměrně nevšední. (Novák, 2000, s. 84-85)

6.11.6 Vila Františka Maloty

Ing. Fratišek Malota (1900-1984) byl jednou z ústředních postav vedení firmy Baťa, a to zejména v době druhé světové války, kdy se po smrti Josefa Hlavničky ujal vedení firmy. Nikdo z ředitelů firmy Baťa či významných spolupracovníků vedení firmy neměl tak poňnutý osud jako František Malota.



Obr. 33 Dobový a současný vzhled vily Františka Maloty (Architektura Zlín, ©2013)

Vila Františka Maloty se začala stavět v roce 1941 v části Lazy, podle návrhu Vladimíra Karfíka, dostavěna byla v roce 1943 (Obr. 33). V roce 1948 byla zkonfiskována polovina domu, později byl dům zabrán celý. Následně byli manželé Malotovi přesunuti do malého bytu, inženýr Malota byl několik let vězněn a nucen k přiznání, že během války, jako ředitel firmy Baťa podporoval nacisty. Nikdy se k smyšleným obviněním nepřiznal.

V současné době slouží vila jako dětský domov. Obdivovat ji je tedy možné pouze zvenku, interiér vily je nepřístupný. (Novák, 2000, s. 108-109)

6.11.7 Vila architekta Vladimíra Karfíka

Vladimír Karfík (1901-1996) byl dvorním architektem Tomáše Bati a podílel se na výstavbě mnoha významných budov ve Zlíně. Vznik této vily je odlišný od vzniku všech předchozích zmíněných vil. Tuto vilu nestavil Vladimír Karfík pro sebe či konkrétně pro někoho druhého, výstavba vily byla realizována v rámci architektonické soutěže, která se v roce 1935 konala ve Zlíně. Cílem soutěže bylo navrhnout ideální baťovský domek, soutěže se účastnilo několik předních dobových architektů. Traduje se, že Jan Antonín Baťa tehdy prý pronesl: „Karfíku, když jste si postavil, tak v tom teď budete bydlet.“ (Obr. 34).



Obr. 34 Dobový a současný vzhled Vily Vladimíra Karfíka (Architektura Zlín, ©2013)

Vila byla postavena rychle, a to během roku 1935, kdy soutěž probíhala. Vila je v současnosti velmi cenná, zejména pro její zchovalý stav, včetně interiéru, jehož součástí je zchovalý vestavěný nábytek. (Novák, 2000, s. 42-43)

6.11.8 Vila architekta Františka Lydie Gahury

Dalším významným architektem ve službách firmy Baťa a města Zlína byl František Lydie Gaura (1891-1958), který pocházel z Kudlova, kde také stojí jeho vila (Obr. 35). Jako hlavní městský architekt působil ve Zlíně v letech 1934-1945. Je autorem mnoha významných staveb ve Zlíně. Byl žákem Jana Kotěry. Mezi jeho největší architektonické díla patří např. památník Tomáše Bati, který byl postaven jako pocta zakladateli firmy Baťa v roce 1933. (Zlínská architektura, ©2010-2013)



*Obr. 35 Současná podoba vily F. L. Gahury
(Architektura Zlín, ©2013)*

Vila F. L. Gahury byla realizována na základě přestavby původně hospodářského stavení. V současnosti je ve špatném stavu, dům je v soukromém vlastnictví a zasloužil by si rekonstrukci a kvalitnější propagaci, kdy by měli návštěvníci města možnost si jej prohlédnout a upeřít z ulice.

6.12 Kulturní a sociální zázemí v baťovském Zlíně

Tato kapitola je věnována památkám, které ve Zlíně přímo souvisely a mnohdy i nadále souvisí s rozvojem kultury, i přestože baťovská éra ve městě již pominula. Kapitola poukazuje na významné kulturní památky, které byly postaveny či podpořeny firmou Baťa do roku 1945 a jsou úzce spjaty s baťovskou historií.

Rozdělení mnoha významných zlínských památek z baťovské éry podle kategorie je poměrně nemožné, protože mnoho památek patří do více kategorií, které se navzájem prolínají. Dobrým příkladem jsou např. Velké kino či Hotel Společenský Dům (v současnosti Hotel Moskva). Obě tyto stavby představují kulturní zázemí ve Zlíně, které vzniklo na základě investic a zájmu firmy Baťa, avšak v práci jsou zařazeny v kapitole Baťovský Zlín, která charakterizuje základní prvky baťovské éry. Další kapitoly věnující se kulturnímu či sociálně zdravotnímu zázemí jsou podrobnějšími kapitolami, které se věnují charakterizování baťovské kultury ve Zlíně. Rozdělení jednotlivých památek do různých kategorií bylo řízeno na základě jejich lokalizace, zaměření a zejména osobního vnímání autorky.

Do kapitoly Kulturní zázemí v baťovském Zlíně byly zařazeny Filmové ateliéry ve Zlíně, Lesní hřbitov a v neposlední řadě také památník Tomáše Bati.

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, Tomáš Baťa se nevěnoval pouze rozvoji a budování továrního areálu ve Zlíně, ale také kulturně-sociálnímu zázemí tak, aby bylo město vhodné pro moderního člověka, který již má určité nároky na kvalitu života. Dalším aspektem, který vedl Tomáše Baťu k těmto krokům, byl fakt, že on sám byl velkým milovníkem kultury a umění na straně jedné a na straně druhé miloval technický pokrok a inovace. Propojení těchto vlastností zapříčinilo, že se ve Zlíně rozvíjela kulturní a sociální zázemí za podpory nejmodernější dobové techniky a vynálezů. Další důležitou vlastností Tomáše Bati bylo, že pro své nadšení a lásku k rozvoji a hledání nových způsobů řešení uměl nadchnout také své spolupracovníky. Není tedy divu, že po jeho tragické smrti pokračoval bez problému nejen chod firmy Baťa, ale také nastartovaný rozvoj města a kulturního živo-

ta ve Zlíně. Důkazem této skutečnosti je také výstavba filmových ateliérů ve Zlíně, kterou plně podpořila firma Baťa. Tato výstavba byla realizována až v roce 1935, tedy několik let po smrti Tomáše Bati.

Lesní hřbitov je dodnes vyhledávanou památkou návštěvníků města Zlína, kteří Zlín navštívili z důvodů poznání baťovské tradice. Hlavním cílem, proč navštívit Lesní hřbitov, je jeho atypický vzhled a zejména také hrob Tomáše Bati zakladatele.

Památník Tomáše Bati byl ve své době naprosto ojedinělým architektonickým počinem, který, jak doufáme, se blízké době dočká slíbené rekonstrukce a bude opět sloužit svému účelu – připomínat nejvýznamnější osobnost města Zlín – Tomáše Baťu.

6.12.1 Filmové ateliéry

Výstavba filmových ateliérů ve Zlíně byla dokončena v roce 1935 (Obr. 36), tento rok však není počátkem filmu ve Zlíně. K rozvoji filmu a zájmu o film došlo již mnohem dříve, to dokazuje také vznik Velkého kina a před ním mnoha kinosálů, které byly provizorně situovány v různých budovách ve městě. V roce 1935 se však již Zlín mohl pyšnit vlastními filmovými ateliéry, do té doby se filmy připravovaly v jiných ateliérech, které firma Baťa využívala pro tvorbu své reklamy a krátkých filmů. Reklama měla vždy své významné místo v Systému řízení Baťa a hledání nových reklamních kanálů bylo pro firmu stěžejní. Filmová reklama znamenala velký průlom v propagaci. Dodnes se zachovalo několik reklam, či instruktážních videí (např. Jak správně obsloužit zákazníka) a je nutno dodat, že jsou dodnes nadčasové a pobavily by i současného diváka.

Výstavba filmových ateliérů v roce 1935 zahrnovala stavbu celého filmového komplexu, který nepředstavoval pouze ateliéry, kanceláře, ale také bytové zázemí pro pracovníky ateliérů.



*Obr. 36 Dobový letecký snímek a současný vzhled Filmových ateliérů
(Architektura Zlín, ©2013)*

Zlínské Filmové ateliéry daly vzniknout mnoha dětským animovaným filmům, proto je právě město Zlín každoročním místem konání Mezinárodního dětského filmového festivalu. (Zlínská architektura, ©2010-2013)

V dnešní době je možné si filmové ateliéry prohlédnout pouze zvenčí. Dobové reklamy, které zde vznikaly, jsou součástí expozice Obuvnického muzea, kdy mohl návštěvník tohoto muzea v malém kinosále shlédnout několik dobových reklam.

6.12.2 Památník Tomáše Bati – Dům umění

Památník Tomáše Bati byl postaven v roce 1933 nad internáty, mezi studijními ústavami, pomyslně nad Náměstím Práce a celým továrním areálem firmy Baťa. Autorem stavby je zlínský architekt František Lýdie Gahura. Památník byl postaven jako budova, jejímž cílem bylo uctít život a tragickou smrt Tomáše Bati (Obr. 37). Památník byl velmi vzdušnou budovou s variabilními etážemi. Interiér byl vybaven expozicemi připomínající život Tomáše Bati a rozvoj firmy Baťa. Součástí expozice bylo také letadlo Tomáše Bati Junkers F 13.

Po roce 1945 nebylo žádoucí, aby existovaly jakékoliv objekty připomínající nebo dokonce oslavující Tomáše Baťu. Budova byla stavebně upravena tak, aby se mohla stát sídlem institucí. Součástí původní stavby nebylo ústřední topení ani sociální zařízení, ty byly dostaveny až později, aby mohla být budova používána i mimo letní sezónu. Následně začal objekt sloužit jako sídlo filharmonie a galerie. Již v roce 1958 byl objekt zapsán na Seznam kulturních nemovitých památek. Od roku 2011 byla filharmonie přesídlena do budovy Kongresového centra, galerii čeká přesídlení v nejbližší době, do nově postaveného Baťova institutu. V současné době se přemýšlí o rekonstrukci Památníku Tomáše Bati, avšak doposud nebylo rozhodnuto o jeho využití. (Zlínská architektura, ©2010-2013)



Obr. 37 Dobový a současný vzhled Domu umění (Architektura Zlín, ©2013)

6.12.3 Lesní hřbitov

Lesní hřbitov byl založen v roce 1931. Původní městský hřbitov začal být s růstem počtu obyvatel pro Zlín nedostačující, a tak se začalo přemýšlet o založení hřbitova nového. Tomáš Baťa byl nadšen hřbitovy, které viděl při své cestě po Americe a přál si takový i pro Zlín. Vizí Tomáše Bati bylo zbavit hřbitov jeho tajemnosti a ponurostí a založit hřbitov takový, kteří by pozůstali navštěvovali rádi, hřbitov měl být místem klidu a relaxace, proto se započalo s výstavbou velkého a prostorného hřbitova. Cílem bylo vyhnout se těsným uličkám a namačkání hrobů jednoho na sebe. Hroby měly splynout s okolní přírodou a měly být volně zapuštěny do okolního lesa. Tato myšlenka dala vzniknout tzv. Lesnímu hřbitovu, který svým vzhledem, díky vzrostlým stromům, opravdu připomíná les. Hřbitov byl navržen podle MUDr. Rudolfa Gerbece, oba velké kříže, které jsou dominantou hřbitova, navrhl F. L. Gahura. (Novák, 2008, s. 123)

Hřbitov měl díky své velikosti plně uspokojit potřeby rozrůstajícího se Zlína. Výstavba hřbitova byla opředena mnohými tajemnými povídkami, co na nich bylo pravdy, se již nikdy nedovíme. Faktem však zůstává, že prvními, kdo byli na tomto hřbitově pochovanými, byl syn MUDr. Gerbece, který se podílel na výstavbě hřbitova a Tomáš Baťa spolu se svým pilotem Františkem Broučkem, kteří zahynuli při oné tragické události, která nastala 14. července 1932. Hrob Tomáše Bati (Obr. 38) je dodnes nejvyhledávanějším místem na Lesním hřbitově. Cesta k tomuto místu je vyznačena informačními cedulemi.



Obr. 38 Hrob Tomáše Baťu (Architektura Zlín, ©2013)

6.12.4 Areál Baťovy nemocnice

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, Tomáš Baťa se nezasadil pouze o rozvoj průmyslové stránky města Zlína, ale také té sociálně-zdravotní. Založil mnoho domovů pro seniory, pečovatelské domy, Baťův podporný Fond, podporoval lékařské ordinace apod. Jednoho dne však dospěla situace do stádia, kdy Tomáš Baťa dospěl k názoru, že není možné, aby zdravotní péče pro takto rychle se rozvíjející město zaštiťovali pouze praktičtí lékaři v soukromých ordinacích, rozhodl se tedy nechat vystavět velkou a moderní nemocnici, která bude splňovat nároky dynamicky se rozvíjejícího města.

S výstavbou nemocnice, která by splňovala výše uvedené nároky, bylo započato v roce 1927. Architektonicky se na vzniku nemocnice podílel F. L. Gahura ve spolupráci s tehdejší lékařskou špičkou, doktorem B. Albertem.

Hlavní dominantou původního nemocničního areálu byla třípatrová budova, ve které se nacházely přednáškové a operační sály (Obr. 39) a další pavilony, které byly stavěny ve tvaru písmene „U“. (Novák, 2008, s. 124-127)



*Obr. 39 Dobová fotografie hlavní nemocniční budovy
(Architektura Zlín, ©2013)*

V současné době toho z původního areálu příliš nezbylo, areál je neustále přestavován a rozšiřován, avšak pro návštěvníky města Zlín a milovníky baťovské tradice je toto místo neodmyslitelně spjato s baťovskou érou.

Zařazení Baťovy nemocnice mezi památky související s baťovskou érou je opodstatněno hlavně vzhledem současných budov, které si i nadále nesou typický baťovský vzhled, který je pro návštěvníky města atraktivní.

Doporučení zařadit Krajskou nemocnici Tomáše Bati do navrhovaných baťovských památek vhodných k návštěvám, vzešlo od Ing. Pavla Veleva, který má mnohaleté zkušenosti s propagací baťovské tradice ve Zlíně.

Vzhledem k tomu, že Baťova nemocnice i nadále slouží svému původnímu poslání, je vhodné přemýšlet pouze o návštěvách exteriéru a to jen „zpoza plotu“ tak, aby nedošlo k narušení požadovaného klidu, který je pro nemocniční prostředí nezbytný.

7 VÝSTUP ANALYTICKÉ ČÁSTI

Výstupem analytické části je přehledná tabulka, která poskytuje informace o výše popsaných baťovských památkách ve Zlíně. V tabulce jsou obsaženy informace týkající se dostupnosti uvedených památek, možnosti jejich prohlídek, a to jak exteriéru – tedy pohledu zvenčí na budovu, tak také interiéru. Dále jsou v tabulce obsaženy informace, zdali je možné vybranou památkou navštívit s průvodcem či nikoliv a zdali je návštěva objektu spojena se vstupným či nikoliv

Podrobný přehled informací o vybraných lokalitách, které jsou součástí analytické části práce, jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 11):

Tab. 11 Výstup analytické části – dostupnost baťovských památek

Objekt	Možnost prohlídky exteriéru	Možnost prohlídky interiéru	Přítomnost průvodce	Vstupné
Náměstí práce	ano	-	ne	ne
Tovární areál Baťa (Svit)	ano	-	ano	ne
Obchodní dům	ano	ano	ne	ne
Hotel Moskva	ano	ano	ne	ne
Velké kino	ano	ano	ne	ano
Tržnice	ano	ano	ne	ne
21. budova	ano	ano	ano/ne	ano/ne
Výtah 21. budovy	ano	ano	ano	ano
Osmé patro 21. budovy	ano	ano	ano	ano
32. budova	ano	ne	ne	Ne
14. a 15. budova	ano	ano	ano/ne	ano/ne
Internáty	ano	ne	ne	ne
Studijní ústavy	ano	ne	ne	ne

Objekt	Možnost prohlídky exteriéru	Možnost prohlídky interiéru	Přítomnost průvodce	Vstupné
Památník Tomáše Bati	ano	ne	ne	ne
Lesní hřbitov – hrob T. Bati	ano	-	ne	ne
Vila Tomáše Bati	ano	ano	ano	Ano
Vila Jana Antonína Bati	ano	ne	ne	Ne
Vila Huga Vavrečky	ano	ne	ne	Ne
Vila Josefa Hlavničky	ano	ne	ne	Ne
Vila Františka Maloty	ano	ne	ne	Ne
Vila Dominika Čipery	ano	ne	ne	ne
Vila Vladimíra Karfíka	ano	ne	ne	ne
Vila Františka L. Gahury	ano	ne	ne	ne
Filmové ateliéry	ano	ne	ne	Ne
Nemocnice Tomáše Bati	ano	ne	ne	Ne
Lokalita Nad Ovčírnou	ano	-	ne	Ne
Lokalita Zálešná	ano	-	ne	Ne
Lokalita Podvesná	ano	-	ne	Ne
Lokalita Díly	ano	-	ne	Ne
Lokalita Lesní čtvrť	ano	-	ne	Ne

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že jen zlomek památek baťovské tradice má zpřístupněnou návštěvu interiéru (hlavním důvodem je, že jsou památky buď v soukromém vlastnictví, nebo v nich sídlí státní instituce). Tento fakt však nebrání tomu, aby vzniklo několik poznávacích okruhů, které dovolí návštěvníkovi města Zlín poznat jeho baťovský vzhled

alespoň „zvenci“. Návrh na vytvoření poznávacích okruhů je uveden v projektové části práce.

7.1 Návštěvnost města Zlína

Vzhledem k tomu, že následující část práce, tedy projektová část, se zabývá možnostmi jak zvýšit návštěvnost města Zlína na základě baťovské tradice, je nutné mít k stanovení cílů projektu data, které vypovídají o návštěvnosti v minulých letech.

Tyto údaje obsahuje níže uvedená tabulka (Tab. 12), která vychází z dat uvedených Českých statistickým úřadem.

Tab. 12 Přehled návštěvníků města Zlína v období 2000-2010 (ČSÚ, ©2011)

	Počet příjezdů hostů	z toho rezidenti	Počet přenocování	z toho rezidenti	Průměrný počet přenocování	Průměrná doba pobytu
2000	33 141	28 200	163 316	147 221	4,9	5,9
2001	39 007	26 522	100 092	70 046	2,6	3,6
2002	36 473	26 484	109 393	83 671	3,0	4,0
2003	60 814	48 539	125 242	97 809	2,1	3,1
2004	45 418	33 382	129 929	91 303	2,9	3,9
2005	46 165	34 375	126 098	96 836	2,7	3,7
2006	42 113	31 337	113 071	87 027	2,7	3,7
2007	43 415	33 202	112 167	90 832	2,6	3,6
2008	42 062	32 394	109 458	89 793	2,6	3,6
2009	39 992	31 897	98 262	82 315	2,5	3,5
2010	44 399	35 114	109 011	90 256	2,5	3,5

Z tabulky vyplývá, že ve Zlíně v období 2000-2010 přespalo ve Zlíně průměrně 129 603 návštěvníků; průměrný počet hostů, kteří do Zlína jen přijeli, byl 47 229 hostů.

Výše uvedená data budou dále využita v návrhové části práce.

8 SWOT ANALÝZA

Následující SWOT analýza je zaměřena na definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb cestovního ruchu ve Zlíně ve spojitosti s baťovskou tradicí (Tab. 13):

Tab. 13 SWOT analýza

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jedinečný architektonický vzhled města Zlína • Živá tradice baťovské kultury a architektury • Rostoucí zájem o baťovskou kulturu • Vnímání baťovské kultury jako ojedinělého fenoménu • Velké množství památek a architektonických objektů vztahujících se k baťovské éře • Doposud plně fungující instituce a budovy založené firmou Baťa • Pozitivně se rozvíjející nabídka ubytování (s odkazem na baťovskou tradici – Hotel Tomášov) • Doposud žijící pamětníci doby Tomáše Bati • Rekonstruování baťovských budov • Zavedení QR Kódů a BlueINFO 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velmi slabá propagace baťovské kultury ve Zlíně • Chybějící komplexní pojetí baťovské kultury jako možného cíle cestovního ruchu • Nízká kvalita služeb poskytovaných v cestovním ruchu • Neexistující komplexní webové stránky odkazující na baťovskou tradici ve Zlíně • Chybějící spolupráce mezi veřejnou správou, městem a majiteli kulturních baťovských památek • Nezainteresovanost podnikatelských subjektů do propagace baťovské tradice a kultury města Zlín • Chybějící potřeba tvořit nabídku cestovního ruchu komplexně, tedy v součinnosti jak soukromého tak veřejného sektoru. • Chybějící označení baťovských památek • Nedostatečné informace o možnostech návštěvy jednotlivých památek
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tvorba a nabídka nových produktů cestovního ruchu ve Zlíně • Nabídka ojedinělé možnosti pro návštěvníky, jak poznat baťovský Zlín • Nové pojetí propagace baťovské tradice a kultury ve Zlíně • Propagovat baťovskou kulturu a tradici nejen na území České republiky, ale také v zahraničí • Představit nabídku komplexních služeb a produktů vztahujících se k baťovské tradici a kultuře • Využít moderní technologie k podpoře rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně • Vytvořit provázanost mezi soukromým a veřejným sektorem s cílem podpořit rozvoj cestovního ruchu na základě baťovské tradice 	<p>OHROŽENÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kapitálu na realizaci projektu • Nedocení významu baťovské tradice a kultury pro rozvoj cestovního ruchu ve Zlíně • Podcenění významu propojení soukromého a veřejného sektoru pro realizaci projektu • Nedostatečně kvalifikovaný a zkušený projektový tým • Nezájem ze strany veřejných institucí o realizaci projektu • Nedostatečná propagace projektu. • Nezájem veřejnosti o nově vzniklou nabídku cestovního ruchu. • Zneužití nově vzniklé značky • Nedostatečné informace o statistice cestovního ruchu ve Zlíně.

Komentář SWOT analýzy

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že jednou z nejsilnějších stránek města Zlín je jeho ojedinělý architektonický vzhled, který je bezesporu spojen s baťovskou érou. Zlín má jedinečné privilegium pyšnit se výjimečnou architekturou, která je inspirativní pro několik vědních oborů od architektury až po sociologii a psychologii bydlení. Zlín je znám ve světě právě díky působení firmy Baťa, Tomáši Baťovi a jeho podnikatelské filozofii. Další silnou stránkou města je, že zde existuje několik desítek baťovských památek, které mohou být předmětem turistického zájmu. Za silnou stránku můžeme také považovat skutečnost, že spousta těchto památek prošla, prochází či bude procházet rekonstrukcí. Do budoucna je tedy zajištěno, že tyto památky budou fungovat a i nadále budou nositeli baťovské architektury. Mezi silné stránky se řadí také zájem mnoha podnikatelských subjektů o Systém řízení Baťa, protože tento zájem přivádí tyto lidi do Zlína, kde hledají více informací o podnikatelské filozofii Tomáše Bati. Město Zlín by tohoto zájmu mělo určitě využít ve svůj prospěch a podporu rozvoje cestovního ruchu spjatého s baťovskou tradicí. Silnou stránkou je také zájem podnikatelských subjektů o renovaci vybraných baťovských památek, popřípadě směřují své podnikatelské záměry v sounáležitosti s baťovskou tradicí – např. vznik hotelu Tomášov apod.

Za nejslabší stránku je považována skutečnost, že doposud neexistuje sjednocená propagace baťovské kultury a památek ve Zlíně. Neexistuje ucelený koncept, jak celou baťovskou kulturu prezentovat, žádná instituce tuto výjimečnou skupinu památek nezaštiťuje. Za velmi slabou stránku považují fakt, že město Zlín doposud nedokázalo plně využít odkaz baťovské tradice ke své sebeprezentaci. Tato slabá stránka v sobě však skýtá zároveň tu nejsilnější příležitost – tedy příležitost na základě důkladně promyšlené propagace prezentovat město Zlín jako ojedinělý architektonický fenomén. Další významnou příležitostí je možné spatřovat v zapojení soukromých subjektů do budování značky, která by zaštiťovala komplexní služby pro zájemce o baťovskou tradici – tedy podpora hotelnictví, stravovacích zařízení, průvodcovských služeb apod.

Největší hrozbou, která by mohla ohrozit realizaci projektu, je nedostatek finančních prostředků. Dále může být projekt ohrožen nedostatečnou propagací, slabou provázaností soukromého a veřejného sektoru či nezájmem cílové skupiny o poskytované služby.

SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Praktická část práce představuje analýzu současného stavu baťovských památek ve Zlíně, jejich lokalizaci, stav exteriéru a interiéru, možnost návštěvy těchto památek jak s průvodcem či bez něj, případně zdali je s návštěvou objektu spjato vstupné nebo ne. Alokování památek bylo rozděleno podle oblastí tak, aby tato alokace navazovala na vytvoření poznávacích okruhů na základě zájmové oblasti či na základě lokalizace vybraných památek.

Analýza baťovských památek je zaměřena na vybrané kulturní objekty ve Zlíně, které vznikly v době baťovské éry – převážně do roku 1945, než byla firma Baťa znárodněna. Analýza není zaměřena pouze na současný stav jednotlivých památek, ale u určitých objektů je část analýzy věnována také budoucímu stavu objektu. O budoucím stavu památek je pojednáno pouze u památek, o jejichž rekonstrukci se uvažuje nebo která je v současné době realizována. Předmětem analýzy se nestaly pouze významné objekty baťovské kultury ve Zlíně, jako je např. tovární areál, 21. budova či vila Tomáše Bati, ale také další objekty, které nejsou většinou známy ani dlouholetým obyvatelům města Zlína. Takovými památkami jsou např. další ředitelské vily jako je vila Jana Antonína Bati, Františka Maloty či Huga Vavrečky apod. Výběr baťovských památek a analýza současného stavu baťovských památek byl konzultován s pamětníky doby, kteří doporučili zařazení vybraných památek do analýzy praktické části práce, dále se na identifikaci vybraných objektů podílel také Ing. Pavel Velev, který je ředitelem Nadace Tomáše Bati a dlouhodobě se věnuje studiu baťovské tradice a kultury ve Zlíně.

Výstupem analytické části je přehledná tabulka, která uvádí informace o jednotlivých vybraných baťovských památkách ve Zlíně. Součástí praktické části práce je také SWOT analýza, která je doplněna komentářem. Praktická část práce slouží jako podklad pro navržení projektové části práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

ÚVOD K PROJEKTOVÉ ČÁSTI PRÁCE

Projektová část předložené práce je věnována návrhu ideového projektu. Vzhledem k tomu, že projekt nebyl doposud realizován, je projekt navržen jako ideový. Projektová část práce obsahuje Návrh rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně na základě baťovské tradice. Součástí návrhu projektu je definování projektu, stanovení cíle projektu podle metody SMART. Dle této metody je cíl projektu stanoven jako specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a v čase vymezený. Součástí návrhové části práce je také časový harmonogram, který se skládá z několika etap tak, aby bylo možné každou etapu projektu samostatně vyhodnotit. Zainteresanými stranami projektu by měla být zejména strana zadavatele projektu – tedy město Zlín, případně v součinnosti se Zlínským krajem, dále odborná skupina stávající se z odborné veřejnosti města Zlína a případně i dalších účastníků. Financování projektu předpokládáme z fondů Evropské unie a vlastních prostředků města Zlína a Zlínského kraje.

Další kapitola v projektové části je věnována představení produktů a služeb, které by měly přispět k dosažení stanoveného cíle, kterým je zvýšení návštěvnosti města Zlína o 10 % v horizontu tří let. Mezi službami, které by měly dosažení cíle podpořit, je vybudování nového označení baťovských památek, vytvoření a použití QR kódů a služby Blueinfo, vytvoření naučných baťovských stezek, navržení možností využití BaťaCARD, pořádání dnů věnovaných baťovské tradici a kultuře. V neposlední řadě je součástí projektové části práce také návrh na zlepšení propagace města Zlína, jakožto hlavního středobodu baťovské tradice a kultury.

Závěr projektové části práce je tvořen analýzou nákladů, kterou jsou spojeny s realizací projektu a analýzou rizik, které mohou realizaci projektu ohrozit.

9 NÁVRH ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU VE ZLÍNĚ NA ZÁKLADĚ BAŤOVSKÉ TRADICE

Následující kapitola obsahuje návrh projektu pro podporu rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně na základě baťovské tradice. Kapitola představuje definování projektu, včetně cílů, časového harmonogramu a zdrojového financování. Následující podkapitola se věnuje představení produktů a služeb na podporu propagace baťovské tradice a kultury ve Zlíně. Nákladové a rizikové analýze je věnována samostatná kapitola.

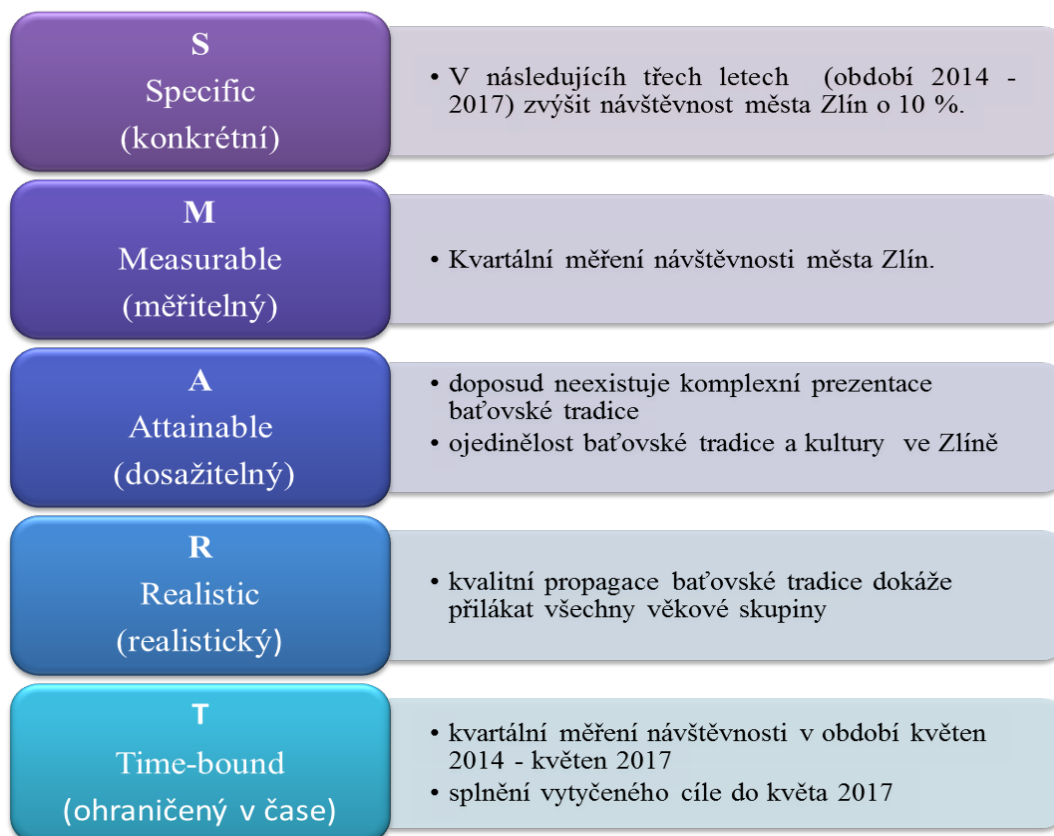
9.1 Definování projektu

Předložený projekt směřuje k podpoře cestovního ruchu ve Zlíně na základě propagace baťovské tradice a kultury. Cílem projektu je prezentovat město Zlín jako město s ojedinělou kulturou a historií, která je fenomenální a nemá ve světě obdoby. Dílčím cílem je pojmut baťovskou historii komplexně a prezentovat jí návštěvníkům pod jednou značkou, jedním logem a ve stejném designu. To znamená vytvoření názvu, loga, propagačních a prezentačních materiálů, včetně označení kulturních památek ve stejném designu. Cílem je, aby bylo návštěvníkům města na první pohled patrné, že se nacházejí v „Baťovském Zlíně.“

Úspěšnost projektu bude vyhodnocena po třech letech, kdy je cílem zvýšit návštěvnost města o 10 %.

9.1.1 Cíl projektu

Cíl projektu je definován podle metody SMART. Prostřednictvím této metody je možné stanovený cíl rozklíčovat podle jednotlivých aspektů, které musí správně stanovený cíl splňovat. Mezi tyto aspekty patří konkretizování cíle, jeho měřitelnost, cíl musí být dosažitelný, dále musí být reálný a časově vymezený. Rozklíčování cíle projektu představuje následující obrázek (Obr. 40).



Obr. 40 Definice cílů dle metody SMART

9.1.2 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu představuje přesně vymezené časové období, které bude připadat jednotlivým etapám přípravy projektu a jeho realizaci.

Přípravné období bude trvat jeden rok, a to od května 2013 do května 2014. V prvním roce, který je stanoven jako přípravné období, bude vytvořena projektová skupina, která bude mít za úkol zpracovat projektovou dokumentaci, stanovení odborné skupiny,

9.1.3 Zainteresované strany

Zainteresovanými stranami jsou převážně majitelé a správci kulturních baťovských památek ve Zlíně, odborná skupina tvořená z představitelů veřejné správy města Zlína a Zlínského kraje: Dále by se k realizaci projektu měli vyjadřovat odborníci věnující se studiu baťovské tradice. Bezesporu by měli být přizváni také představitelé soukromého podnikatelského sektoru, zejména tedy podnikatelé, kteří by chtěli rozvíjet své podnikatelské aktivity v součinnosti s rozvojem a podporou baťovské tradice a kultury ve Zlíně.

Další zainteresovanou stranou by měla být Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně s cílem využít vědeckých poznatků o Systému řízení Baťa apod.

Zainteresovanou stranou by b byli také obyvatelé města Zlína, kterých by se realizace projektu dotkla či je jakkoliv ovlivnila.

9.1.4 Zdroje financování projektu

Návrh zdrojů pro financování projektu vychází z dokumentu, který má název *Podklad pro přípravu Dohody o partnerství pro programové období 2014–2020 - Vymezení programů a další postup při přípravě České republiky pro efektivní čerpání fondů Společného strategického rámce*. Tento dokument byl vydán v listopadu 2012, jeho předmětem je příprava České republiky na čerpání z fondů Společenského strategického rámce v programovém období. Z tohoto dokumentu vyplývá, že představený projekt by mohl být financován z *OP Integrovaný regionální operační program*. Jedním z tematických cílů je cíl č. 6 - Ochrana životního prostředí a podpora účinného využívání zdrojů. V tomto tematickém cíli nalezneme investiční prioritu EFRR čl. 5, bod 6 (c): ochrana, propagace a rozvoj kulturního a přírodního dědictví. V návaznosti na tento cíl je možno žádat o dotace z Evropské unie na realizaci projektu.

Dále by mohl být projekt financován z rozpočtu města Zlína, včetně zapojení soukromých investorů, kteří by v rámci projektu poskytovali některé ze svých služeb.

9.2 Produkty projektu

Tato kapitola se věnuje představení a popisu využití produktů a služeb, které by v rámci realizace projektu vznikly. Jako produkty projektu jsou tedy označeny jeho výstupy, a to buď hmotné podstaty, nebo v podobě služby. Těmito produkty jsou označení všech míst spojených s baťovskou tradicí, vytvoření BaťaCARD, využití QR kódů, Blueinfo, realizace návštěvních okruhů, pořádání dnů věnovaných baťovské tradici a propagace celého projektu.

9.2.1 Označení míst baťovské tradice a BaťaCARD

Dílním cílem projektu je mimo jiné označit ve Zlíně místa, která jsou spojena s baťovskou tradicí. Označení těchto míst by mělo být prostřednictvím interaktivních panelů, které by

kromě psaných informací, viditelného označení místa obsahovaly také obrazovku, která by po zasunutí BaťaCARD spustila video s virtuální prohlídkou interiéru a povídáním o zajímavostech vztahujících se k danému místu. Součástí označujících panelů by byl QR kód a Blueinfo (s jejichž zavedením město Zlín již započalo). Blueinfo pracuje na principu signálu Bluetooth. Zjednodušeně to znamená, že pokud si návštěvník města aktivuje na svém telefonu bluetooth, následně obdrží na svůj telefon informaci o možnosti stáhnout si dokument do svého telefonu, po přijetí tohoto dokumentu si může např. stáhnout soubor mp3, který bude obsahovat zvukový záznam o daném místě či baťovské památce.

Využití QR kódů a Blueinfo umožňuje absolvovat prohlídku po městě i cizincům, aniž by potřebovali využít služeb cizojazyčného průvodce, neboť obě tyto formy informačních kanálů mohou být více jazyčné.

Označení baťovských památek prostřednictvím designových informačních panelů by bylo realizováno ve spojitosti s návrhy studentů Fakulty multimediálních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Zadání tohoto projektu studentům by bylo v souladu s baťovskou tradicí, kdy Tomáš Baťa značně podporoval talent mladých lidí. Cílem by bylo, aby se však všechny označující panely nesly ve společném duchu a návštěvníkům byly na první pohled zřejmé. Avšak každý z těchto panelů může sám o sobě představovat umělecké dílo současného designu.

BaťaCARD by nesloužila pouze jako přístupová karta k informačním cedulím (zkrácená verze virtuální prohlídky by byla zdarma, plná verze by se spustila po aktivaci s BaťaCARD), ale také jako vstupenka do vybraných kulturních a dalších objektů (např. městské lázně, ZOO, kino, divadlo apod.). BaťaCARD by zahrnovala volný vstup do všech baťovských památek, do dalších institucí pak za zlevněné vstupné.

Dále by BaťaCARD zahrnovala slevy na ubytování – výrazné slevy např. v ubytovně, která je situována v bývalých dívčích internátech, Hotelu Moskva a Hotelu Tomášov – tyto ubytovací instituce jsou spojeny s baťovskou tradicí a kulturou ve Zlíně, v dalších ubytovacích institucích by držitel BaťaCARD získal slevu.

Využití BaťaCARD bude také možné v rámci cestování městskou hromadnou dopravou, držitel BaťaCARD bude oprávněn využívat MHD zdarma nebo za sníženou cenu.

Nutno podotknout, že využitelnost BaťaCARD bude určena pouze k turistickým a vzdělávacím programům a jeho časová platnost bude omezena. Není tedy možné spojovat výhody

BaťaCARD s každodenním využitím, pro obyvatele města Zlína. Z dlouhodobého hlediska by tedy využití BaťaCARD nebylo výhodnější než např. měsíční jízdenka pro městskou hromadnou dopravu.

BaťaCARD bude určena návštěvníkům města Zlína, kteří navštívili Zlín s cílem poznat baťovskou kulturu, a bude zaštiťovat návštěvu všech objektů uvedených v praktické části práce. Na základě BaťaCARD bude možné také absolvovat prohlídku po Zlíně s průvodcem a osobním výkladem.

Služeb průvodce mohou využít návštěvníci města Zlína, pokud si v rámci nabídky BaťaCARD zvolí prohlídku níže uvedených okruhů za přítomnosti průvodce.

9.2.2 Návštěvní okruhy

Stanovení návštěvních okruhů baťovské tradice ulehčuje návštěvníkovi města Zlín poznat jednotlivé kulturní památky, které souvisí s baťovskou kulturou. Město Zlín samo stanovilo dva poznávací okruhy památek, ale tyto okruhy zahrnují všechny památky města. V rámci prezentace baťovské tradice navrhujeme stanovit okruhy tematicky zaměřené pouze na baťovskou kulturu.

Stanovení poznávacích okruhů zaměřených pouze na baťovskou tradici má také své opodstatnění při využívání QR kódu, Blueinfo a označení baťovských míst. Není tedy vhodné kombinovat veškerou historii města Zlína společně s baťovskou historií, i když je její nespornou součástí.

Navrhují vytvořit tři velikostně rozdílné okruhy, kdy vždy o třídu vyšší okruh v sobě zahrnuje zároveň i okruh o kategorii menší.

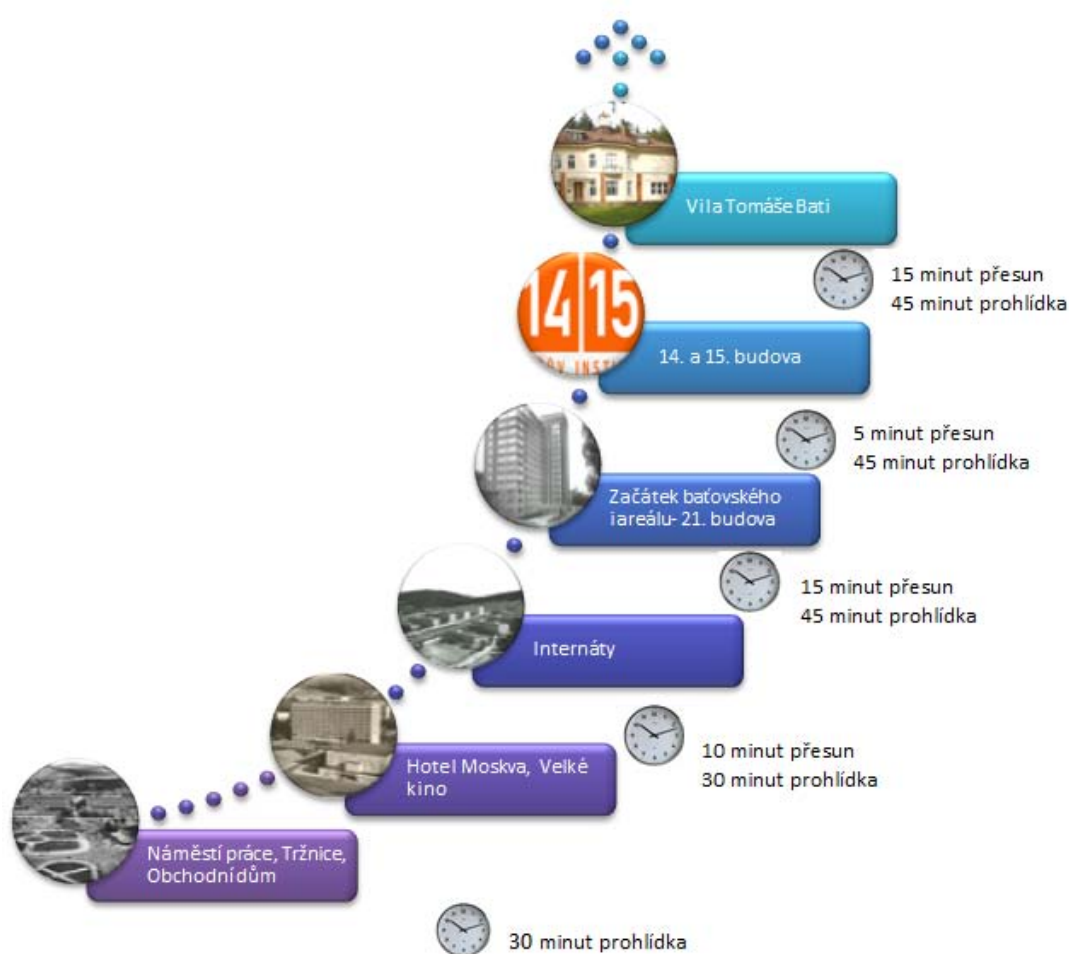
Malý poznávací okruh

Návrh Malého poznávacího okruhu (Obr. 41) se specializuje na úzký okruh památek v okolí Náměstí Práce. Tento okruh bude určen návštěvníkům města Zlína, jejichž návštěva města není cílená pouze na baťovskou kulturu a tradici, případně se jedná o návštěvníky, kteří se ve městě zdrží pouze jeden den nebo je jejich návštěva časově omezena.

Časová délka návštěvního okruhu je stanovena na čtyři hodiny, tento čas je však možné upravovat. Rozmezí čtyř hodin v sobě zahrnuje návštěvu 21. budovy a historického výtahu s průvodcem, stejně tak i návštěvu vily Tomáše Bati s průvodcem.

Malý poznávací okruh je možné zúžit pouze na návštěvu Náměstí Práce a baťovských památek v jeho okolí. Velkou předností poznávacích okruhů obohacených o Blueinfo a QR kódy je možnost, že si každý návštěvník může variabilně nastavit délku okruhu, jeho směr a pořadí jednotlivých památek, které by chtěl poznat. Variabilita je dále dána možností vybrat si, zda má návštěvník zájem absolvovat poznávací okruh s průvodcem či nikoliv, či v rámci návštěvy bez průvodce využít služeb prohlídky s průvodcem alespoň v rámci 21. budovy a Vily Tomáše Bati.

Navržená cena za absolvování tohoto okruhu s průvodcem je 199 Kč na dospělé osobu. Cena vychází ze zjištění, že návštěva Baťovy vily je stanovena na 50 Kč na osobu a stejná cena je spojena s návštěvou Baťovského výtahu v 21. budově. Částka 99 Kč je k předchozí ceně přičtena jako cena za průvodce. Samozřejmě budou stanoveny i možné slevy spojené s dětským, studentským a seniorským vstupným apod.



Obr. 41 Návrh malého poznávacího okruhu

Střední poznávací okruh

Střední poznávací okruh (Obr. 42) je již určen návštěvníkům města, kteří Zlín navštíví s cílem poznat blíže baťovskou kulturu a tradici. Střední poznávací okruh je rozšířen o návštěvu Domu umění, Studijních ústavů, návštěva Baťovského areálu je v rámci absolvování Středního okruhu spojena s odborným výkladem o celém areálu a prohlídkou a výkladem o 32. budově.

V rámci absolvování Středního okruhu doporučuji absolvovat jej v kombinaci s Malým poznávacím okruhem. Záměrem je nastavit návštěvní okruhy tak, aby širší okruh v sobě současně obsahoval okruh užší. Střední okruh by měl být tedy rozšířením Malého okruhu.

Absolvování Středního poznávacího okruhu je rozvrženo do dvou dnů. V prvním dnu navrhuji absolvovat Malý poznávací okruh, ale bez prohlídky vily Tomáše Bati, ale s návštěvou Studijních ústavů a Domu umění.

Návštěvu vily Tomáše Bati doporučuji zařadit až do druhého dne, v němž navrhuji absolvovat poznávací okruh ředitelských vil, do tohoto okruhu řadím také vily významných zlínských architektů Gahury a Karfíka.

K návštěvě ředitelských vil doporučuji v rámci BaťaCARD využít městskou hromadnou dopravu, protože mezi jednotlivými vilami je poměrně velká vzdálenost.

Střední okruh je možné absolvovat v jednom dnu, kdy se jedná o poměrně náročnou poznávací trasu. S ohledem na délku trvání Malého poznávacího okruhu, který je naplánován na čtyři hodiny, tak střední poznávací okruh je rozvržen na další čtyři hodiny. Celková délka Středního poznávacího okruhu je tedy osm hodin, vzhledem k této časové náročnosti, doporučujeme Střední okruh rozložit do dvou dnů, tak aby si jej návštěvníci příjemně užili.

Vzhledem k tomu, že Střední okruh je rozšířen pouze o kulturní památky, u nichž není možné navštívit interiér, tak je doporučuji navštívit bez průvodce, pouze s využitím QR kódů a služby Blueinfo.

Cena tohoto okruhu bez průvodce je tedy také pouze 199 Kč/na osobu jako je tomu u Malého poznávacího okruhu. Cena za využití městské dopravy bude zahrnuta již v zakoupené BaťaCARD. Grafické znázornění Středního poznávacího okruhu je uvedeno na následujícím obrázku.



Obr. 42 Střední poznávací okruh

Velký poznávací okruh

Velký poznávací okruh (Obr. 43) je určen pro milovníky baťovské tradice a kultury. Tento okruh doporučuji návštěvníkům, kteří se rozhodli strávit ve Zlíně více než dva dny. Velký poznávací okruh v sobě zahrnuje oba dva výše uvedené okruhy, navíc je rozšířen o návštěvu Lesního hřbitova a hrobu Tomáše Bati, poznávací okruh po čtvrtích baťovských domků a návštěvu areálu Nemocnice Tomáše Bati. V rámci tohoto okruhu doporučuji navštívit také Muzeum Jihovýchodní Moravy, které je rozšířeno o stálou expozici baťovské tradice a je zde možné shlédnout dobová videa a reklamy (tato možnost byla v původních prostorech muzea, doposud není zřejmé, jak tomu bude po jeho přestěhování do nově otevřeného Baťova institutu).

Absolvování samotného Velkého poznávacího okruhu (bez zahrnutí předchozích dvou okruhů) je také stanoveno na čtyři hodiny. Pokud bychom do Velkého poznávacího okruhu zahrnuli i dva předchozí okruhy (což je plánováno), pak je časová dotace na absolvování

První Máj

Dříve byl Zlín proslulý oslavami prvního máje, kdy firma Baťa na své náklady pořádala masivní oslavy, kterých se v té době účastnilo více než 200 000 návštěvníků. V současnosti je tato tradice dodržována Klubem absolventů Baťovy školy práce (dále jen ABŠ) a Nadací Tomáše Bati. Vždy prvního května pořádají obě tyto instituce oslavu prvního máje, tato oslava probíhá ve vile Tomáše Bati, kdy je vila otevřena veřejnosti. Je možné si prohlédnout nejen vilu, ale také dobové tiskoviny a fotografie. V rámci realizace projektu doporučuji rozšířit tyto oslavy do všech institucí vztahujících se k baťovské tradici, protože oslavy prvního máje k této tradici bezesporu patřily. Záštitu nad touto akcí by mělo převzít město a tyto oslavy by měly směřovat k přiblížení baťovské tradice široké veřejnosti. Nejednalo by se tedy o pouhou prezentaci baťovské tradice v rámci rozvoje cestovního ruchu, ale také přiblížení všem obyvatelům města Zlín a jeho okolí.

Tento den by měl být spojen s otevřením všech baťovských památek, přednáškami, hrami a soutěžemi pro děti, prezentací města Zlína, baťovské tradice a Zlínského kraje; společně s pořádáním koncertů, přednášek a zábav by měl poukazem na bohatou baťovskou tradici.

Den Tomáše Bati

Zavést tzv. „Den Tomáše Bati“ doporučuji zejména pro osvětu a zvýšení povědomí o baťovské tradici mezi žáky a studenty. Cílem zavedení Dne Tomáše Bati by bylo přiblížit baťovskou tradici všem věkovým kategoriím, jak žáků – již od mateřských škol, tak všem stupňům vysokoškolského vzdělání.

Tento den by mohl být stanoven na 3. dubna, kdy se Tomáš Baťa narodil. V tento den by se měly pořádat kulturní a společenské akce věnované baťovské tradici a kultuře ve Zlíně. Tyto akce by byly zdarma nebo za snížené vstupné. Cílem pořádání těchto akcí by mělo být zvýšení povědomí veřejnosti, žáků a studentů o baťovské tradici a Systému řízení Baťa. Součástí kulturních akcí by byly také besedy s podnikateli, kteří se v současnosti řídí podnikatelkou filozofií Tomáše Bati, dále besedy s pamětníky doby, spisovateli a vědci věnující se baťovské kultuře a dalšími významnými osobnostmi.

Během tohoto dne by se také konaly dny otevřených dveří všech významných kulturních, baťovských památek. Při prezentaci by se využily mj. filmové materiály vztahující se k baťovské kultuře apod.

9.2.4 Propagace

Kvalitní a promyšlená propagace je základem úspěšnosti navrhovaného projektu. Kvalita projektu může být sebelepší, ale pokud se o ní návštěvníci, potenciální návštěvníci a obyvatelé města Zlína nedozví, je projekt odsouzen k zániku a následnému vyhodnocení jako neúspěšný. Předjít takovému závěru lze prostřednictvím kvalitní propagace prostřednictvím všech mediálních kanálů již v předprojektovém období. Během realizace projektu je dobré veřejnost informovat o právě probíhajících krocích a zejména těsně před spuštěním je nutné mediální kampaň ještě zintenzívnit. K propagaci doporučuji využít všech dostupných medií – od těch klasických, jako je denní tisk, časopisy, televize a webové stránky projektu až po ty nejmasověji používané mediální kanály dnešní doby, kterými jsou sociální síť. Dále doporučuji uspořádat několik besed pro veřejnost o tom, jak projekt pokračuje a v jaké etapě vývoje se nachází.

Ke kvalitní prezentaci již spuštěného projektu patří vytvoření jednoho loga, značky, motta apod. tedy brandu, který by celý projekt zaštiťoval a byl s ním spojen (např. v současné době, téměř každý obyvatel města Zlína zná logo nově vznikajícího Baťova institutu). Dále bude nutné vytvořit velmi propracované internetové stránky, které by zaštiťovaly baťovskou kulturu komplexně. Doposud neexistují internetové stránky, které by dokázaly poskytnout převážné množství informací o baťovském Zlíně, které jsou na internetu dostupné. Existuje mnoho dobrých webů, které velmi dobře prezentují část baťovské tradice – web věnovaný starým fotografiím města Zlína¹, web věnovaný baťovské tradici², web věnující se zlínské architektuře³ apod. Navrhuji spojit všechny tyto weby v jeden. Uspořádat setkání provozovatelů všech výše uvedených webů a nadchnout je pro myšlenku jednoho webu, kde by návštěvník našel vše. Základem Systému řízení Baťa bylo naprosté sdílení informací, pokud se však v provozovatelích baťovských stránek nadšení pro tuto myšlenku nenalezne, bylo by vhodné na stránkách věnovaných projektu alespoň na všechny výše uvedené weby odkazovat.

¹ dostupné na www.staryzlin.cz

² dostupné na <http://batastory.net/>

³ dostupné na <http://architekturazlin.cz/>

Dále navrhuji na tyto stránky umístit ukázky z prohlídek jednotlivých interiérů kulturních památek, představení výhod BaťaCARD, prezentaci poznávacích okruhů, odkazy na dostupnou baťovskou literaturu a vše, co souvisí se Systémem řízení Baťa (včetně kontaktů na osoby, které se určitým způsobem věnují tomuto systému také v současnosti). Cílem těchto stránek je vytvořit živý odkaz Systému řízení Baťa a baťovské tradice, nejedná se tedy pouze informační portál pro zájemce o návštěvu města Zlín, ale všechny, kteří vnímají tento systém jako živý organismus.

Tyto stránky by dále sloužily jako informační místo, které by odkazovalo na kulturní společenské akce související s baťovskou tradicí.

V rámci propagace je samozřejmostí vznik promo videa, informačních materiálů (letáky, plakáty apod.) včetně vlastních stránek na sociálních sítích.

Propagace nabídky cestovního ruchu je závislá na cestovních kancelářích. Vzhledem k tomu, že se jedná o baťovskou kulturu, která začíná být ve světě známější než v tuzemsku (osobní zkušenost autorky), je nezbytné, aby byl tento projekt prezentován také v zahraničí a to nejen ve městech, kde měla firma Baťa své pobočky a Zlín je zde velmi známý, ale také kdekoliv na světě, kde je možné hledat zájem o fenomén s názvem Baťa. Tuto propagaci doporučuji rozšířit také na zahraniční školy a firmy, které se o Systém řízení Baťa zajímají.

Vzhledem k tomu, že výše se hovoří pouze o propagaci v zahraničí, je nutné podotknout, že stejný postup by byl navržen také pro propagaci v tuzemsku.

10 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Tato kapitola je věnována nákladové a rizikové analýze projektu. Každá realizace projektu je spojena s určitými náklady a je ohrožen riziky, která mohou celou realizaci zhatit. Cílem obou analýz je předejít ztroskotání projektu a to už jak z finančních tak i jiných důvodů.

10.1 Analýza nákladů na realizaci projektu

Vzhledem k tomu, že se jedná o časově náročný projekt, do kterého je zainteresováno mnoho stran, nebylo možné stanovit přesné vyčíslení nákladů. Formou odborného odhadu ceny práce byly vyčísleny náklady na některé položky projektu. Konkrétně se jednalo o cenu webových stránek, tvorby videí, návrhu loga, propagačních materiálů či nerezových stojánek, které by označovaly jednotlivé baťovské památky. Po odhadovaném vyčíslení jednotlivých položek, které vyčíslily společnosti mající sídlo na území Zlínského kraje (tak aby byl neustále podporován rozvoj a zaměstnanost v našem kraji), bylo zjištěno, že se jedná pouze o orientační odhady. Důvodem je výše ceny některých položek odvozující nutnost řešení jednotlivých prací prostřednictvím veřejných zakázek.

Stejně tak nebylo možné vyčíslit cenu práce jednotlivých členů realizačního či projektového týmu, protože nikdo z oslovených osob nebyl ochoten sdělit, kolik je jejich hodinová mzda, případně jaká částka by odpovídala, dle jejich názoru, hodině času, který by na projektu strávili.

Analýzu nákladů bude možné zpracovat pouze za předpokladu, že bude mít její zpracovatel všechny dostupné podklady a budou mi sděleny potřebné informace.

Doposud představují jedinou měřitelnou hodnotu pouze navrhované částky od oslovených firem, které jsou však velmi odhadované a pro tuto práci tedy bezpředmětné.

10.2 Analýza nákladů na realizaci projektu

Důležitou součástí projektu je analýza rizik, jejíž hlavním cílem je identifikovat rizika, která by mohla ohrozit realizaci projektu. Identifikace rizikových prvků byla vyvozena na základě SWOT analýzy a rozhovorů s odborníky z praxe a pamětníky baťovské doby.

Identifikaci rizika, možné následky rizika a způsoby, jak tato rizika eliminovat, přináší následující tabulka (Tab. 14):

Tab. 14 Specifikace rizik a jejich řešení

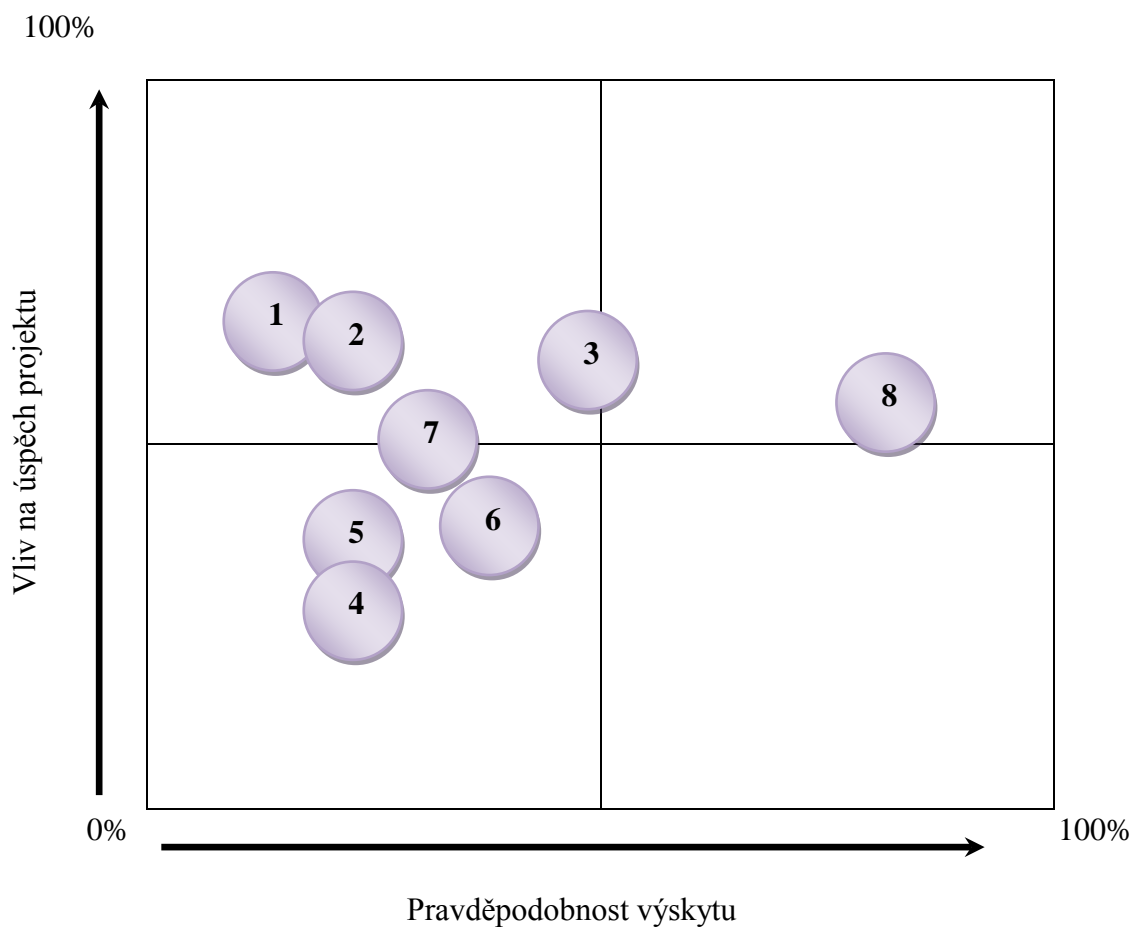
Číslo	Identifikace rizika	Následky	Eliminace rizika
1.	Nenaplnění stanovených cílů projektu	Neschopnost naplnit stanovené cíle	Přesná definice cílů a odpovědností za jejich naplnění
2.	Nedostatečné finanční zabezpečení projektu	Neschopnost realizovat projekt dle stanovených cílů	Dostatečné zabezpečení finančních zdrojů
3.	Nevhodně sestavený projektový tým	Nesplnění cíle projektu	Odborně sestavený projektový tým
4.	Špatná komunikace uvnitř projektového týmu	Ohrožení realizace projektu, desinformace, nenaplnění cíle projektu	Jasně vymezení způsobu, formy, četnosti a frekvence komunikace
5.	Špatná komunikace projektového týmu vůči veřejnosti	Ohrožení realizace projektu, desinformace, nenaplnění cíle projektu	Správně nastavená komunikační strategie
6.	Chybné nastavení kompetencí a odpovědností	Možnost střetu zájmů a kompetencí	Přesná definice rolí a kompetencí jednotlivých členů týmu, včetně jejich odpovědnosti.
7.	Nedodržení časového harmonogramu	Zpoždění realizace projektu, zvýšení nákladů a navýšení zdrojů na finalizaci projektu.	Pravidelná kontrola plánovaných termínů a dodržování časových milníků.
8.	Všeobecné riziko a nepředvídatelné události	Narušení či ukončení projektu	Nelze zcela eliminovat riziko tohoto charakteru.

10.2.1 Kvantifikace rizika

Tato podkapitola je věnována kvantifikaci rizika, které je znázorněno prostřednictvím níže uvedeného grafu. Tento graf se sestává ze dvou os, na ose X je sledována pravděpodobnost výskytu rizika, na ose Y je sledován vliv rizika na úspěšnost projektu. Obě osy jsou vyjádřeny v procentech.

Čísla jednotlivých rizik odpovídají číslům rizik z předcházející tabulky.

Čísla jednotlivých rizik odpovídají číslům rizik z předcházející tabulky.



Graf 2 Kvantifikace rizika

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že u většiny rizik je předpoklad jejich nízkého výskytu – na ose X se většina rizik nachází v prvním kvadrantu. Zároveň je možné u těchto rizik sledovat poměrně stejný vliv na úspěšnost projektu. Nejvíce může úspěšnost projektu ovlivnit nenaplnění stanovených cílů projektu či nedostatečné finanční prostředky. Na pomezí pravděpodobnosti výskytu a také vlivu na úspěch projektu má nevhodně zvolený projekto-

vý tým. Tato skutečnost je dána faktem, že ideálním předpokladem je, aby byl projektový tým složen z odborníků z praxe, osob zajímavících se o baťovskou tradici a také projektových manažerů. Dalším úskalím, které může realizaci projektu omezit, je nesprávné rozdělení pravomocí, kompetencí a odpovědnosti jednotlivých členů realizačního týmu.

Zvláštní postavení má riziko číslo osm, které představuje všeobecné riziko a nepředvídatelné události. S tímto rizikem je nutné počítat, ale bohužel se na něj není možné úplně připravit, protože neznáme jeho skutečnou podobu.

SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI PRÁCE

Cílem projektové části bylo navrhnout projekt, prostřednictvím kterého by byla podpořena baťovská tradice a kultura jako základ pro rozvoj cestovního ruchu ve Zlíně. Jako prostředek realizace tohoto projektu bylo navrženo několik služeb či produktů, které by město Zlín mohlo pro budoucí návštěvníky připravit. Těmito produkty jsou navrhované poznávací okruhy, které jsou poměrně variabilní a mohou být schopné uspokojit návštěvníky všech společenských i věkových kategorií. Variabilitu těchto poznávacích okruhů podporuje zavedení QR kódů a služby Blueinfo v oblasti všech baťovských památek, které by byly součástí poznávacích okruhů. Využití výše uvedených služeb dává návštěvníkům možnost prohlédnout si baťovské památky bez doprovodu průvodce. Samostatnost návštěvníků při cestě za poznáním baťovské tradice by byla podpořena také nově vzniklým, přehledným a nápadným označením těchto památek, součástí tohoto označení by byly interaktivní obrázky, které by bylo možné využít jako virtuální prohlídku budovy či objektu. Zavedení těchto informačních kanálů dává možnost otevřít Zlín také více pro zahraniční turisty, neboť nebude zapotřebí osobního průvodce, ale stačí využít Blueinfo, QR kódy či virtuální prohlídky v cizím jazyce. Využití interaktivní označení baťovských památek, absolvovat poznávací okruhy, využít ubytování na Tomášově či další služby spojené s baťovskou tradicí a městem Zlín bude možné na základě BaťaCARD. BaťaCARD představuje kartu, která v sobě neskýtá pouze přístup k baťovským památkám, ale také mnohým výhodným slevám a výhodným nabídkám, které mohou být pro návštěvníky města velkým lákadlem. BaťaCARD představuje propojení mezi veřejným a soukromým sektorem, sjednocujícím obě strany k dosažení společného cíle, a to propagace města Zlína na základě baťovské tradice. Právě prostřednictvím BaťaCARD bude moci soukromý sektor významným způsobem participovat na představeném projektu, aniž by do tohoto projektu musel být plně zapojen. V projektové části jsou dále navrženy dny na podporu propagace baťovské tradice. Tyto dny nebudou určeny pouze pro návštěvníky města, ale také pro stávající obyvatele či studenty. Na závěr nutno dodat, že veškeré tyto aktivity by probíhaly pod záštitou jedné značky, která by byla v rámci projektu vytvořena tak, aby propagace baťovské tradice a kultury získala jednotný vzhled a byla propagována na základě ucelené koncepce jako jednolitý produkt.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce na téma Návrh rozvoje cestovního ruchu ve Zlíně na základě odkazu Tomáše Bati je rozdělena do tří částí: části teoretické, praktické a návrhové. Teoretická část práce se věnuje definování a popsání oblasti služeb. Služby jsou stěžejním předpokladem pro rozvoj cestovního ruchu téměř kdekoliv, protože kvalita služeb, jejich cena, dostupnost a další vlastnosti mají zásadní vliv na zákazníky, tedy potenciální návštěvníky, aby se rozhodli navštívit konkrétní oblast či místo. Dále se teoretická část práce věnuje definování pojmů z oblasti cestovního ruchu, vývoji cestovního ruchu v čase a jeho současnému stavu. Podstatnou součástí podpory rozvoje cestovního ruchu je marketing cestovního ruchu a destinační management. Vzhledem k tomu, že se práce specializuje na podporu rozvoje cestovního ruchu, nebylo možné nevěnovat pozornost tak významným nástrojům podpory cestovního ruchu jako právě destinační management a marketing cestovního ruchu. K tomu, abychom mohli tyto nástroje uplatnit, je nezbytné znát předpoklady, jak se bude cestovní ruch v krátké budoucnosti vyvíjet a jaké jsou záměry s jeho rozvoje. Tyto skutečnosti popisuje kapitola věnující se koncepci cestovního ruchu. Koncepce cestovního ruchu vychází z programovacího období, které je vymezeno lety 2014-2020. Koncepce cestovního ruchu je rozdělena do několika priorit, které určují její zaměření. Teoretickou část práce uzavírá kapitola věnující se metodologii zpracování výzkumu. Tato kapitola popisuje jednotlivé výzkumné metody, které byly v různé míře využity pro získání dat. Na jejich základě byla zpracována analytická resp. praktická část práce.

Praktická část se věnuje výběru baťovských památek ve Zlíně, jejich lokalizaci, zjištění současného stavu, a to ve spojitosti s jejich vhodností pro zapojení do cestovního ruchu. Předmětem analytické části se staly všechny významné i méně významné baťovské památky ve Zlíně, které byly vybrány jako vhodné pro zapojení do návrhu rozvoje cestovního ruchu na základě baťovské tradice. Výběr jednotlivých památek a jejich zapojení do návrhu byl konzultován s odborníky z praxe a pamětníky doby, kteří zažili fungování firmy Baťa a.s. do roku 1945 (tedy před jejím znárodněním). Výstupem analytické části práce je shrnutí informací o všech vybraných památkách. Toto shrnutí obsahuje informace o stavu jednotlivých památek a jejich vhodnosti pro zapojení do návrhu rozvoje cestovního ruchu. Praktická část práce je zakončena SWOT analýzou, která informuje o slabých a silných stránkách cestovního ruchu ve Zlíně s odkazem na baťovskou tradici, zároveň také informuje o příležitostech rozvoje a hrozbách, které by mohly realizaci celého projektu ohrozit.

SWOT analýza a výstup analytické části tvoří podklad pro třetí část práce, kterou je návrhová část.

Návrhová část práce, jak již vyplývá z jejího názvu, se věnuje návrhu projektu, který by dokázal podpořit rozvoj cestovního ruchu ve Zlíně na základě odkazu Tomáše Bati, tedy baťovské tradice a kultury. Cílem návrhové části práce bylo navrhnout takový projekt, který by dokázal zvýšit návštěvnost města Zlína na základě baťovské tradice, a to udržitelně o deset procent ze stávajícího průměrného počtu návštěvníků města. Návrh projektu v sobě zahrnuje přesné definování cíle dle metody SMART, popis zainteresovaných stran, návrh financování projektu a další náležitosti, které jsou nutné k jeho realizaci. Dále jsou v projektu zahrnuty návrhy na produkty a služby, které by měly zajistit zvýšený zájem o město Zlín jako destinaci cestovního ruchu. Těmito službami a produkty jsou např. vytvoření několika poznávacích okruhů, zavedení jednotného značení baťovských památek, které bude sloužit k realizaci virtuálních prohlídek (prostřednictvím interaktivních obrazovek), OR kódů a služby Blueinfo. Dále projekt představuje návrh na zavedení tzv. BaťaCARD, neboli karty, se kterou bude možné využívat interaktivní obrazovky u jednotlivých označení baťovských památek, využívat různých slev na ubytování, stravování, dopravu a služby. V rámci propagace baťovské tradice nejen mezi návštěvníky města, ale také jeho stávajícími obyvateli jsou v návrhu projektu zahrnuty tzv. dny baťovské tradice. Tyto dny mají pomoci zvýšit všeobecné podvědomí o baťovské kultuře a tradici ve společnosti. Součástí navrhovaného projektu je také analýza nákladů a rizik, které mohou případnou realizaci projektu ohrozit. Dílčím cílem projektu je vytvořit jednotnou záštitu nad propagací baťovské tradice tak, aby existovala jedna značka, jedno logo, společné barvy, grafika a design, který by prezentoval baťovskou kulturu a tradici jako ojedinělý fenomenální celek. Projekt by měl být koncipován tak, aby propagoval baťovskou tradici kulturu stejně intenzivně v zahraničí jako v tuzemsku, protože právě pro zahraniční návštěvníky by ucelená propagace baťovské tradice, obohacena o všechny moderní a dostupné služby, mohla být důvodem, proč navštívit Českou republiku, respektive konkrétně naše město Zlín.

Úspěšnost projektu, jak je uvedeno také v analýze rizik, bude ve velké míře záviset na lidském faktoru, proto končím závěr slovy Tomáše Bati (Úvahy a projevy, 1932):

„Snažte se dělat věci nejlépe na světě a svět si vyšlepe cestičku k Vaším dveřím.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] 14|15 BAŤŮV INSTITUT, ©2010. *14-15.cz* [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.14-15.cz/>
- [2] Architekturazlin.cz, ©2013. *Architektura Zlína* [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné na: <http://www.czso.cz>
- [3] Český statistický úřad, ©2013. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné na: <http://www.czso.cz>
- [4] ĎURIŠOVÁ, Libuše, 2011. *Odras rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 199 s. ISBN 978-80-7454-128-5.
- [5] GÚČIK, Marian, 2010. *Cestovný ruch: úvod do štúdia*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 307 s. ISBN 978-80-89090-80-8.
- [6] GÚČIK, Marian, 2011. *Marketing cestovného ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 264 s. ISBN 978-80-89090-85-3.
- [7] HENDL, Jan., 2005 *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [8] HESKOVÁ, Marie, 2011. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna, 216 s. ISBN 978-80-7373-107-6.
- [9] HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- [10] HORŇÁKOVÁ, Ladislava, 2009. *Fenomén Baťa: zlínská architektura 1910-1960: Ve Zlíně: Krajská galerie výtvarného umění*, xvi, 275 s. ISBN 978-80-85052-77-0.
- [11] INDROVÁ, Jarmila, Petr HOUŠKA a Zdenka PETRŮ, 2011. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 169 s. ISBN 978-80-245-1766-7.
- [12] KUBÍK, Vladimír, ©2009–2013. *Itras.cz: Itras* [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://itras.cz/penzion-sivena/galerie/15290/>
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

- [14] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [16] KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2003. *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 173 s. ISBN 80-86119-56-4.
- [17] KONČITÍKOVÁ, Gabriela a Svatava KAŠPÁRKOVÁ, 2012. *Baťovský Zlín – Mladé ženy*. Žlína: Georg, 126 s. ISBN: 978-80-89401-90-1.
- [18] KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2012. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jako základ CSR a CSV firmy Baťa a.s. v letech 1894 – 1945. Jeho využitelnost a aplikovatelnost v současném podnikatelském prostředí*. DIALÓGY: Manažment podnikania a vecí verejných, VII., č. 19, s. 28-39. ISSN 1337-0510.
- [19] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] KUMAR, Nirmalya, 2008 *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [21] LESLIE, David, c2012. *Responsible tourism: concepts, theory and practice*. Wallingford, Oxfordshire: CABI, xi, 179 s. ISBN 978-1-84593-987-8.
- [22] LEŠINGROVÁ, Romana, 2010. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [23] Mapy.cz, ©2013. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2013-03-03]. Dostupné na: <http://mapy.cz/>
- [24] Max32, ©2012. *Max32* [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné na: <http://max32.cz/>
- [25] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2013. *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 -2020*. 91 s. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/dac4627c-c5d4-4344-8d38-f8de43cec24d/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na-obdobi-2014-2020.pdf>
- [26] NOVÁČEK, Stanislav a Zdeněk POKLUDA, 2008. *Zlín ve fotografii: (1890-1950)*. Zlín: Esprint Zlín, 315 s. ISBN 978-80-254-3144-3.
- [27] NOVÁK, Pavel, 2000. *10+1 baťovských vil*. Zlín: Pavel Novák, 120 s.

- [28] NOVÁK, Pavel, 2008. *Zlínská architektura*. Zlín: POZIMOS, 2 sv. (319, 399 s.). ISBN 978-80-254-3215-01.
- [29] ORIEŠKA, Ján, 2011. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism, 140 s. ISBN 978-80-89090-93-8.
- [30] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2011. *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-3748-5.
- [31] PALATKOVÁ, Monika, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [32] PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- [33] POKLUDA, Zdeněk, 2006. *Sedm století zlínských dějin*. 2., dopl. a rozš. vyd. Zlín: Esprint, 174 s. ISBN 80-239-7200-6.
- [34] POKLUDA, Zdeněk, 2009. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*. 2., rozš. a dopl. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 77 s. ISBN 978-80-254-4591-4.
- [35] POKLUDA, Zdeněk, 2008. *Zlín*. Vyd. 1. Praha: Paseka, 103 s., [56] s. obr. příl. ISBN 978-80-7185-881-2.
- [36] Prior, ©2013. *PRIOR Zlín - Nový projekt* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné na: <http://www.muji-prior.cz/zlin-novy-projekt/>
- [37] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [38] SYSEL, Jiří a Josef ZURYNEK, 2009. *Management cestovní kanceláře a cestovní agentury*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 120 s. ISBN 978-80-86723-78-5.

- [39] ŠEVEČEK, Ondřej, 2009. *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938*. Vyd. 1. České Budějovice: Veduta, 412 s. ISBN 978-80-86829-42-5.
- [40] ŠTEMBERK, Jan, 2009. *Fenomén cestovního ruchu: možnosti a limity cestovního ruchu v meziválečném Československu*. 1. vyd. Pelhřimov: Nová tiskárna ve spolupráci s Vysokou školou obchodní v Praze, 298 s. ISBN 978-80-7415-021-0.
- [41] THEOBALD, William F., c2005. *Global tourism*. 3rd ed. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, xxvi, 561 s. ISBN 0-7506-7789-9.
- [42] TITTELBACHOVÁ, Šárka, 2011. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance: státní politika turismu České republiky: systémový přístup k řešení problémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 978-80-247-3842-0.
- [43] TOUŠEK, Václav, Josef KUNC a Jiří VYSTOUPIL, 2008. *Ekonomická a sociální geografie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 411 s. ISBN 978-80-7380-114-4.
- [44] VANĚK, Miroslav, Pavel MÜCKE a Hana PELIKÁNOVÁ, 2007. *Naslouchat hlasům paměti: teoretické a praktické aspekty orální historie*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 224 s. ISBN 978-80-7285-089-1.
- [45] VANÍČEK Jiří a Vladimír Křesťan, 2007. *Marketing cestovního ruchu*. Vyd. 1. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 55 s.
- [46] ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ, 2012. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.
- [47] ZELENKA, Josef, 2010. *Marketing cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABŠ Absolventi Baťovy školy práce

BŠP Baťova škola práce

CMR Customer Relationship Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Schéma distribučních a prodejních cest	17
Obr. 2 Grafické znázornění 7P.....	19
Obr. 3 Pět hlavních rozporů v dodávkách služeb	24
Obr. 4 Marketingové strategie	35
Obr. 5 Čtyři etapy vývoje organizační struktury destinací cestovního ruchu	44
Obr. 6 Vztah mezi výzkumnými metodami.....	59
Obr. 7 Představení výzkumných metod a předmětů jejich výzkumu.....	63
Obr. 8 Pohled na bývalý tovární areál Baťa	69
Obr. 9 Zničená část areálu	70
Obr. 10 První tovární budova firmy Baťa a.s. postavená v roce 1906	71
Obr. 11 Ilustrační plánec továrního areálu.....	72
Obr. 12 Baťův institut – rekonstrukce budov č. 14. a 15	73
Obr. 13 Dobový a současný vzhled 21. budovy	74
Obr. 14 Pohled na baťovské domky – lokalita Letná a Podhoří	76
Obr. 15 Historická fotografie Náměstí Práce – pohled na vstup do továrního areálu	77
Obr. 16 Historický letecký pohled na Náměstí Práce	78
Obr. 17 Současný pohled na Náměstí Práce	79
Obr. 18 Dobový a současný vzhled Hotelu Moskva	80
Obr. 19 Dobová fotografie Obchodního domu	81
Obr. 20 Současná fotografie Obchodního domu	82
Obr. 21 Návrh rekonstrukce Obchodního domu	82
Obr. 22 Původní podoba Velkého kina.....	83
Obr. 23 Současný vzhled Velkého kina	84
Obr. 24 Dobový a současný vzhled baťovských internátů	86
Obr. 25 Dobový a současný vzhled Studijního ústavu	88
Obr. 26 Dobový a současný vzhled Tomášova	89
Obr. 27 Dobová fotografie Tomášovců	90
Obr. 28 Vila Tomáše Bati	92
Obr. 29 Vila Jana Antonína Bati	93
Obr. 30 Dobová a současná podoba Vily Dominika Čipery	94
Obr. 31 Dobová a současná podoba Vily Huga Vavřečky	95

Obr. 32 Dobový a současný vzhled vily Josefa Hlavničky	96
Obr. 33 Dobový a současný vzhled vily Františka Maloty	97
Obr. 34 Dobový a současný vzhled Vily Vladimíra Karfíka	98
Obr. 35 Současná podoba vily F. L. Gahury	98
Obr. 36 Dobový letecký snímek a současný vzhled Filmových ateliérů	101
Obr. 37 Dobový a současný vzhled Domu umění	102
Obr. 38 Hrob Tomáše Bati	103
Obr. 39 Dobová fotografie hlavní nemocniční budovy	104
Obr. 40 Definice cílů dle metody SMART	114
Obr. 41 Návrh malého poznávacího okruhu	118
Obr. 42 Střední poznávací okruh	120
Obr. 43 Velký poznávací okruh	121

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Základní pojmy z oblasti cestovního ruchu	26
Tab. 2 Definice základních pojmů z oblasti cestovního ruchu	27
Tab. 3 Vývoj cestovního ruchu	29
Tab. 4 Typologie podle Cohena	36
Tab. 5 Typologie v České republice	37
Tab. 6 Základní pojmy destinačního managementu	41
Tab. 7 Cíle a priority koncepce cestovního ruchu	50
Tab. 8 Přehled finančního rámce Koncepce	56
Tab. 9 Návrh finančního rámce	56
Tab. 10 Spojení mezi operačními programy a Koncepcí	58
Tab. 11 Výstup analytické části – dostupnost baťovských památek.....	105
Tab. 12 Přehled návštěvníků města Zlína v období 2000-2010.....	107
Tab. 13 SWOT analýza.....	108
Tab. 14 Specifikace rizik a jejich řešení	126

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Procentuální rozdělení dotací mezi jednotlivé priority.....	58
Graf 2 Kvantifikace rizika	127

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Orientační plánek bývalého továrního areálu firmy Baťa

P2 Lokalizace čtvrtí baťovských domků

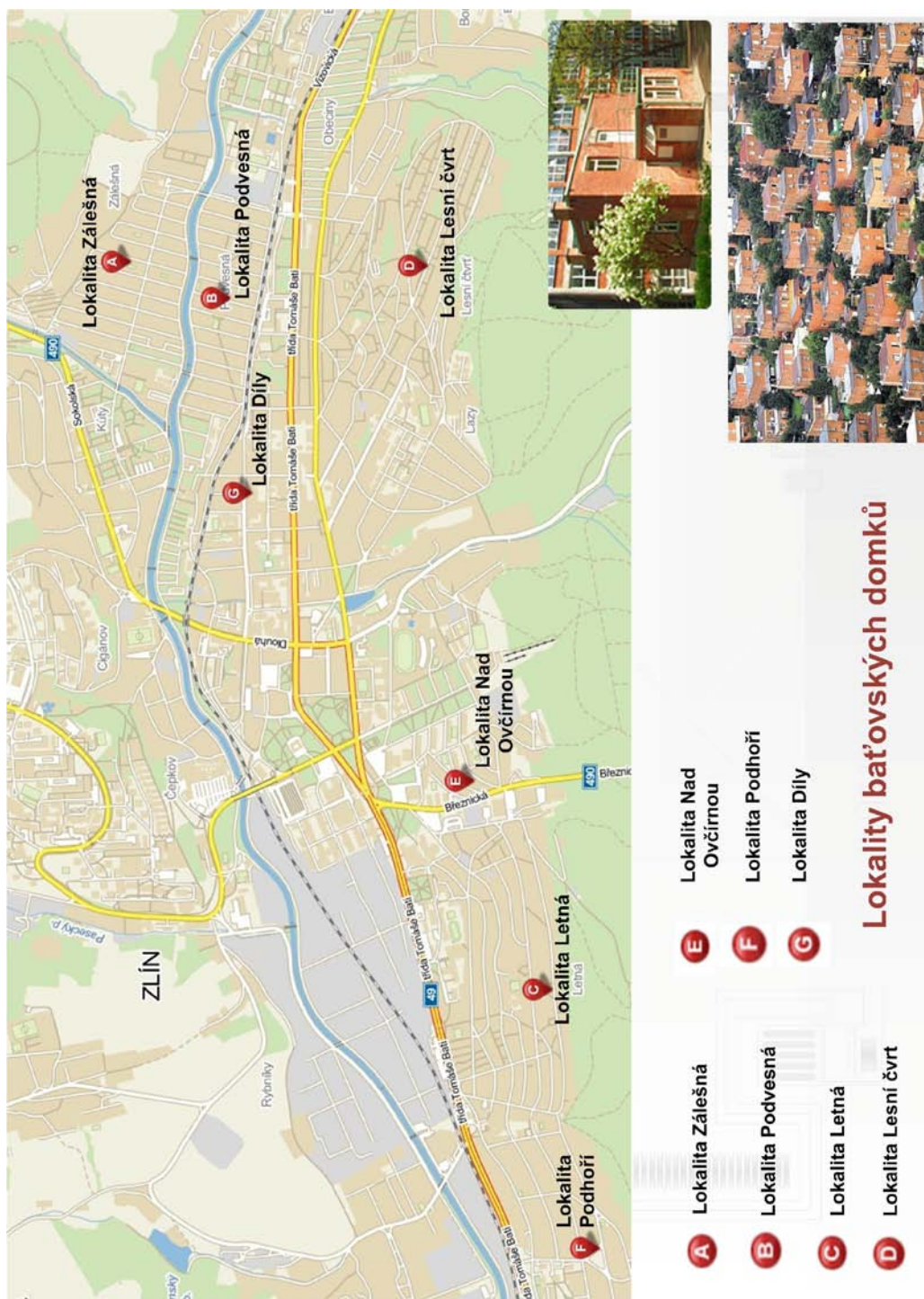
P3 Přehled vzdělávacích institucí

P4 Grafické znázornění poznávacích okruhů

PŘÍLOHA P 1: ORIENTAČNÍ PLÁNEK TOVÁRNÍHO AREÁLU FIRMY BAŤA



PŘÍLOHA P 2: LOKALIZACE ČTVRTÍ BAŤOVSKÝCH DOMKŮ



Zdroj mapy: [Mapy.cz](http://mapy.cz) [online]

PŘÍLOHA P 3.: PŘEHLED VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ

Vzdělávání zaměstnanců v Systému řízení Baťa do roku 1945			
Stupeň vzdělání	Studenti	Instituce	
Specializované vyšší školství	Absolventi BŠP a SŠ	Tomášov	
Další vzdělávací instituce	Zaměstnací firmy Baťa a.s.	Baťova škola pro nově přijaté zaměstnance	Vyšší lidová škola Tomáše Bati
Odborné školství	Zaměstnací firmy Baťa a.s.	Škola prodavačů	Exportní škola
Průmyslové vzdělání	Absolventi BŠP	Průmyslová škola stavební	Průmyslová škola chemická
Učňovské školství	Určeno mladým lidem ve věku 14 až 18 let	Baťova škola práce (BŠP) pro mladé muže	Baťova škola práce pro mladé ženy
		Studijní ústav Tomáše Bati	určeno všem lidem, kteří si chtěli rozšířit vzdělání
		Umělecká škola	Letecká škola
		Průmyslová škola strojní	Průmyslová škola koželužská
			Jazyková škola
			Průmyslová škola kožařská

PŘÍLOHA P 3.: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ POZNÁVACÍCH OKRUHŮ

