

# Metodika hodnocení dopadů aktivit spojených se souborem hmotného kulturního dědictví



Kolektiv autorů





Tento dokument byl vytvořen se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

Metodika hodnocení dopadů aktivit spojených se souborem hmotného kulturního dědictví

Autorský kolektiv:

Marcela Brabačová (Město Cheb)

Karel Friml (ZČU)

Mikuláš Gangur (ZČU)

Jarmila Ircingová (ZČU)

Dagmar Jakubíková (ZČU)

Petr Janeček (ZČU)

Jana Krejsová (Město Cheb)

Hana Maříková (ZČU)

Jakub Novotný (ÚTAM AV ČR)

Michal Panáček (ÚTAM AV ČR)

Martin Ševic (Karlovarský kraj)

Radek Široký (ZIP, o.p.s.)

Petr Štumpf (ZČU)

Jan Tluchoř (ZČU)

Viktor Vojtko (Jihočeská univerzita)

Jan Voves (ZČU)

Vydala Západočeská univerzita v Plzni, 2023

Univerzitní 8, 300 01 Plzeň

1. vydání

Plzeň 2023

ISBN 978-80-261-1190-0

© Západočeská univerzita v Plzni

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Potřeba metodického přístupu .....	6
3	Péče o kulturní památky .....	7
3.1	Institucionální zajištění památkové péče v Česku .....	8
3.2	Národní památkový ústav .....	11
4	Systematický a strategický přístup .....	12
5	Marketingový management obcí .....	16
5.1	Strategické řízení města .....	16
5.2	Marketing destinace, kultury a vzdělávání.....	21
6	Metodické principy socio-ekonomického hodnocení .....	23
6.1	Kultura a její role v místním rozvoji.....	23
6.2	Komplexní metody hodnocení výkonnosti.....	25
6.3	Stanovování provázaných cílů a jejich aktualizace .....	29
6.4	Zájmové skupiny jako důležitý aspekt rozvoje .....	33
6.5	Systémová dynamika jako nástroj strategického plánování v destinacích pro dosažení konsenzu stakeholderů .....	35
7	Zjišťování hrdosti na místo .....	36
8	Měření přínosů marketingové komunikace .....	39
9	Simulační modelování socio-ekonomických přínosů .....	40
9.1	Komplexní systémy.....	40
9.1.1	Systémová dynamika a simulační modelování v destinacích turismu.....	41
9.1.2	Submodel destinace turismu z perspektivy veřejné správy .....	42
9.1.3	Destinace kulturního turismu a systémy pro podporu rozhodování .....	45
9.2	Metodický postup.....	47
10	Upravená metodika ve vazbě na Balanced Scorecard pro soubor kulturního dědictví .....	49
11	Literatura a zdroje .....	52
	Seznam příloh.....	61
	Příloha A - Město Cheb a strategický marketingový management.....	62
	Příloha B - Historické krovy – Chebský fenomén.....	68
	Příloha C – Vyhodnocení prohlídkové trasy (CBA) .....	79
	Příloha D – Měření hrdosti a image u různých cílových skupin.....	84
	Příloha E – Modelové nacenění hodnoty mediální prostoru - Chebské historické krovy .....	99
	Příloha F - Případová studie simulační modelování: ex-ante dopady eventu k tématu historických krovů na turismus v Chebu.....	107

Příloha G - Průzkum vybraných chebských hrázděných staveb .....	115
Příloha H – Použité dotazníky, specifikace zadání pro výzkumnou agenturu .....	132
Summary	

# 1 Úvod

Tato metodika je jedním z výsledků čtyřletého výzkumného projektu *Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů* (projekt č. TL03000377), který byl podpořen Technologickou agenturou ČR v rámci Programu ÉTA.

Hmotné kulturní dědictví je důležitou součástí identity každého národa. Zahrnuje širokou škálu předmětů, staveb a památek, které vypovídají o historii, kultuře a tradicích dané společnosti. Historické krovky jsou pak jedním ze specifických prvků hmotného kulturního dědictví. Jedná se o unikátní technická díla, která jsou odrazem stavebního umění a řemeslných dovedností našich předků. Často se nám dochovaly v autentickém stavu, který umožňuje na konkrétních detailech ukázat jevy, které nám přibližují dobové stavební postupy.

Aktivity spojené se soubory hmotného kulturního dědictví mohou být rozmanité a je vhodné snažit se o hodnocení dopadu takových aktivit. Ideálně existují stanovené cíle, které je možné hodnotit na základě dostupných dat.

Vždy existuje více variant využívání souborů historického dědictví. Mohou sloužit jako turistické atraktivity, mohou být kulisami pro další aktivity, mohou sloužit pro edukaci místních obyvatel i návštěvníků nebo mohou být zdrojem hrdosti místních obyvatel a stát se součástí image místa, ve kterém se nacházejí.

Některé části předložené metodiky jsou zároveň součástí kolektivní monografie *Využití ekonomického a společenského potenciálu historických krovů prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů* vydané v roce 2023 jako součást řešení výše uvedeného projektu, případně dalších publikačních výstupů v rámci projektu.

S ohledem na kontext řešeného projektu je metodika primárně zaměřena na soubory hmotného kulturního dědictví (památky), které jsou využitelné v rámci turismu a edukačních aktivit a které jsou často ve vlastnictví veřejnoprávních subjektů.

Cílem metodiky je přestavit metodické postupy umožňující hodnocení vybraných dopadů aktivit spojených se souborem hmotného kulturního dědictví. Hodnocení dopadů musí být vždy spojeno se strategickým řízením a (strategickými) cíli. Stejně tak je zapotřebí vnímat soubor hmotného kulturního dědictví v jeho územním kontextu dopady aktivit tak mohou být sledovány v širším kontextu než pouze přímo u konkrétní památky a mohou mít dopad na širší spektrum zájmových skupin (stakeholderů). V rámci metodiky budou navrženy možnosti a postupy pro hodnocení dopadů (realizovaných, plánovaných) aktivit z různých pohledů. Majitel, zřizovatel či provozovatel památky se musí individuálně rozhodnout pro jejich případné reálné využití a jeho šíři.

Metodika se snaží zachytit různé přístupy k hodnocení aktivit, ať už ex-post hodnocení, nebo i ex-ante hodnocení s využitím systémové dynamiky a simulačního modelování, což je poměrně specifické.

## 2 Potřeba metodického přístupu

Metoda, metodika a metodický přístup jsou klíčovými koncepty v mnoha oborech. Pomáhají nám lépe rozumět a řešit složité problémy a zároveň nás vedou k novým objevům a poznáním. Ačkoli se tyto pojmy mohou zdát abstraktní, a jako takové jsou podstatou moderní (tj. novověké) vědy, mají praktický dopad i na zcela praktické úkoly a činnosti.

Slovo "metoda" pochází z řeckého slova „μέθοδος“ (METHODOS). Toto slovo se skládá z dvou částí: „μετά“ (meta), což znamená "po" nebo "za", a „ὁδός“ (hodos), což znamená "cesta" nebo "cestování". Tedy řecké μέθοδος lze slovníkově vyložit jako "cesta za" či jako způsob sledování. Tedy metoda je daný způsob, jak dosahovat nějakého stanoveného cíle. Ve vědecké či výzkumné terminologii odlišujeme význam výrazů: metoda a metodika.

Vědecká metoda je systematický způsob, jakým postupujeme k dosažení určitého obecného cíle nebo řešení problému. Mluvíme pak o (obecných) vědeckých metodách jako je analýza, syntéza, hypotéza-experiment apod. Metodika se naproti tomu zaměřuje na konkrétní postupy a techniky pro určité oblasti aplikace a je tedy mnohem konkrétnější než (obecné vědecké) metody.

Pokud tedy mluvíme o metodickém přístupu, máme na mysli systematické a organizované postupování při řešení problémů nebo plnění úkolů. Tento přístup zdůrazňuje důkladnou přípravu, plánování a sledování určitých opakovatelných postupů s cílem dosáhnout co nejlepších výsledků.

Základní metody novověké vědy se sice nemění, nicméně dílčí vědecké metody a zejména metodiky se s postupem času a rozvojem různých oborů vědy a techniky neustále vyvíjely a adaptovaly. V historii vědy můžeme vidět, jak se postupně vyvinuly metody empirického výzkumu, experimentální metody, kvantitativní a kvalitativní metody a mnoho dalších. S rozvojem technologií a informačních systémů se metody stávají stále komplexnějšími a sofistikovanějšími a nabízejí větší přesnost a efektivitu.

Zavedení jednotných metodik vždy zajišťuje, že postupy, nástroje a techniky jsou standardizovány a snadno reprodukovatelné. V doméně kulturního dědictví standardizace také pomáhá zajistit, že všechny jeho aspekty (od fyzického zachování artefaktů po jejich digitální dokumentaci a interpretaci) jsou prováděny konzistentně a s nejvyšší možnou úrovní odbornosti (Jones, S., 2015).

Metodický postup dále nabízí strukturovaný rámec, který umožňuje odborníkům v oblasti kulturního dědictví identifikovat nejlepší praxe, vyvarovat se běžných chyb a adaptovat se na měnící se technologický a sociokulturní kontext (Martinez & Harris, 2017). Je však třeba zdůraznit, že metodiky a metodické postupy nejsou jednou pro vždy dané. Jak uvádí Smith et al. (2018), inovace v technologii, výzkumné metodologie a kulturní perspektivy se neustále vyvíjejí, což vyžaduje pružný a adaptivní přístup k metodice specificky právě v oblasti kulturního dědictví.

Správa, prezentace i hodnocení kulturního dědictví není jen záležitostí uchování minulosti. Je to také o tom, jak překládáme minulost do současnosti a jak ji činíme relevantní a živou pro budoucí generace. Metodiky a metodické postupy v tomto úsilí hrají klíčovou roli.

### 3 Péče o kulturní památky

V současném právním řádu je předmětem ochrany kulturní památka – nemovitá či movitá věc nebo jejich soubory vyhlášována Ministerstvem kultury dle zákona o památkové péči. Kulturní památky jsou významnými doklady historického vývoje, životního způsobu a prostředí společnosti od nejstarších dob do současnosti, jako projevy tvůrčích schopností a práce člověka z nejrůznějších oborů lidské činnosti, pro jejich hodnoty revoluční, historické, umělecké, vědecké a technické nebo mají přímý vztah k významným osobnostem a historickým událostem. (Česká republika, 1987)

Kulturní památky a jejich celky členíme na:

- 1) Kulturní památky
- 2) Národní kulturní památky
- 3) Památkové rezervace – městské, vesnické, archeologické, ostatní;
- 4) Památkové zóny.

Na počátku 90. let byla památková péče ztížena změnami majetkové struktury vlastníků památek a také vyhledávání podkladů pro restituční řízení. Stejně tak dochází k organizačním změnám v institucionálním zajištění památkové ochrany. Započaly také práce na legislativně spojené s památkovou péčí, která měla zajistit systematický přístup k ochraně památek. Od 1. ledna 2003 zastává funkci odborné a výzkumné organizace státní památkové péče dle zákona č. 20/1987 Národní památkový ústav, který je největší příspěvkovou organizací Ministerstva kultury ČR. Zásadní změny v novodobé historii památkové péče se udály se změnou územní správy, kdy docházelo k přesunu kompetencí z okresů na samosprávné pověřené obce a krajské úřady.

V roce 2002 byly památky významně ohroženy vlivem povodně, která zasáhla nejvíce jihočeský, západočeský, středočeský, severočeský region a velmi těžce i hlavní město Prahu. Povodně poškodily a svými následky ohrozily celou řadu památek, včetně celých historických jader měst (Český Krumlov, České Budějovice, Plzeň, Praha, Terezín, Ústí nad Labem a další)

Podpora zájmu o historii a historické objekty je zvyšována prostřednictvím řady marketingových projektů ať už se jedná o oslavy Mezinárodního dnu památek a sídel (18.4.), tematické roky (např. Rok Karla IV. apod.), interaktivní tematické prohlídky v projektu Oživé památky (od roku 2009), Hradozámecká noc, věrnostní programy pro návštěvníky apod.

Celkem za 30 let soustavné památkové péče přibýlo na seznam chráněných movitých památek 6885 objektů, kdy v roce 2022 jich seznam čítal 48 889. Nejvíce se seznam rozšiřoval v letech 1998, 2004 nebo 2009. V posledních 10 letech dochází k pomalejšímu rozšiřování seznamu movitých kulturních památek. Nejméně jich bylo přijato v posledních třech letech, což lze přisoudit situaci spojené s pandemií COVID-19. Pandemie onemocnění COVID-19 měla zásadní vliv na návštěvnost památkových objektů, která se z předcovidových čísel přesahujících 5 milionů návštěv dostala v roce 2021 na 3,3 milionu návštěv. U nemovitých kulturních památek dochází k největšímu zápisu na začátku devadesátých let a další větší vlna je na začátku nového milénia. Od roku 2009 se počet nově zapisovaných památek redukuje na několik desítek ročně.

Česko jako země s více světovými lokalitami patří k vyhledávaným a respektovaným destinacím. Spektrum památek se statusem světového dědictví v České republice se aktuálně skládá z výjimečných historických jader měst Prahy, Českého Krumlova, Telče a Kutné Hory, komplexu vesnických staveb v Holašovicích, zámku v Litomyšli a zámku a zahrad v Kroměříži, solitéru v podobě sloupu Nejsvětější Trojice v Olomouci, výjimečné vily Tugendhat v Brně a poutního kostela sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře, sdruženého areálu v Třebíči spojujícího doklady kultury židovské a křesťanské a v neposlední řadě zahrnuje rozsáhlou kulturní krajinu Lednicko-Valtického areálu.

V posledních letech se Česku podařilo rozšířit seznam světového dědictví o několik dalších vynikajících památek a území, z nichž hned tři mají mezinárodní rozměr. Mezi takové patří přeshraniční bilaterální sasko-česká sériová lokalita Hornický region Erzgebirge/Krušnohoří nebo multilaterální projekt Slavná lázeňská města Evropy. České republice se podařilo zapojit do komplexní mezinárodní série s názvem Dlouhověké bukové lesy a pralesy Karpat a dalších oblastí přírody, v níž Jizerskohorské bučiny představují vůbec první přírodní součást světového dědictví v Česku. Z mnoha národních témat stále ambiciózního plánu byl úspěšný projekt Krajina pro chov a výcvik ceremoniálních kočárových koní v Kladrubech nad Labem a projekt Žatec a krajina žateckého chmele. Světové dědictví je v Česku mimořádně populární. V letech 2019-2023 zaznamenalo Česko pět úspěšných přírůstků.

### 3.1 Institucionální zajištění památkové péče v Česku

Moderní podoba památkové péče navazuje na tradici v poznávání a udržování kulturních hodnot Rakousko-Uherské říše a na tereziánské reformy. Významnými milníky v památkové péči byly Benešovy dekrety, kterými se významně rozšířil fond památkových objektů o stovky zámeckých a hradních komplexů a řada objektů ve městech a obcích, o které muselo být pečováno prostřednictvím veřejných orgánů. K tomu byly zřizovány Kulturní komise. Dalším významným okamžikem bylo prohlášení 30 historických jader měst za městské památkové rezervace v roce 1950. Památková péče neměla ovšem žádnou oporu v jednotné legislativě ani v institucionálním systému. Vznikaly jak kompetenční i odborné problémy. V roce 1958 byl přijat zákon o kulturních památkách, který tento rozpor vyřešil. Tento zákon byl poplatný své době, která se významně změnila a bylo potřeba přijmout normu novou. To se stalo v roce 1988 nový právní předpis – zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Tento zákon stanovil Ministerstva kultury jako ústřední orgán památkové péče a ustanovil Ústřední seznam kulturních památek, zřídil památkovou inspekci jako složku Ministerstva kultury a stanovil sankce za jeho nedodržování. V kontextu dalších právních změn v Česku byl několikrát novelizován a doplněn řadou zpřesňujících vyhlášek. (Památková péče v ČR | mkcr.cz, b.r.)

Je veřejným zájem o památky a kulturní hodnoty pečovat. Do ochrany kulturních hodnot se proto začleňuje aktivita státu, místní správy a samosprávy i mezinárodních organizací a uskupení. V Česku se postup o památkové péči realizuje ve dvou stupních:

- 1) Odborné posouzení NPÚ prostřednictvím písemného odborného vyjádření, které slouží jako podklad pro
- 2) Výkonné orgány státní správy (Ministerstvo kultury, krajské úřady, magistráty obcí s rozšířenou působností), které vydávají závazná stanoviska. Orgány státní moci mají rozhodovací moc.



Všechny úkony správy podléhají českému právnímu řádu. Nejdůležitějšími normami jsou:

- Zákon č. 20/1987 Sb. o státní památkové péči v platném znění (tzv. Památkový zákon), včetně prováděcí vyhlášky č. 66/1988
- Zákon č. 71/1994 Sb. o prodeji a vývozu předmětů kulturní hodnoty.

V rámci mezinárodní spolupráce a standardizace legislativy jsou nejdůležitějšími orgány Organizace spojených národů pro vědu, kulturu a vzdělání (UNESCO), Evropské společenství a Rada Evropy. Mezi nejdůležitější předpisy patří (Právní předpisy z oblasti památkové péče | mkcr.cz, b.r.):

- Nařízení Rady (ES) č. 116/2009, o vývozu kulturních statků,
- Evropská úmluva o krajině (č. 13/2005 Sbírký mezinárodních smluv)
- Úmluva o ochraně archeologického dědictví Evropy (č. 99/2000 Sbírký mezinárodních smluv),
- Úmluva o ochraně architektonického dědictví Evropy (č. 73/2000 Sbírký mezinárodních smluv)
- Druhý protokol k Haagské úmluvě na ochranu kulturních statků za ozbrojeného konfliktu z roku 1954 Haag (č. 71/2007 Sbírký mezinárodních smluv),
- Sdělení Federálního ministerstva zahraničních věcí č. 159/1991 Sb., o sjednání Úmluvy o ochraně světového kulturního a přírodního dědictví,

S památkovou péčí se ale pojí i normy legislativního charakteru, které na první pohled s touto aktivitou nesouvisí. Mezi ně řadíme: Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád; Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích; Zákon č. 183/2006, o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon); Zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů; Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny; Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí; Zákon č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí; Zákon č. 82/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu veřejné moci rozhodnutím nebo nesprávným úředním postupem a o změně zákona České národní rady č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád); Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů; Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení); Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení); Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze; Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní; Zákon č. 214/2002 Sb., o vývozu některých kulturních statků z celního území Evropských společenství.

Ministerstvo kultury je podle § 8 zákona č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky ústředním orgánem pro: umění, kulturně výchovnou činnost, kulturní památky, pro věci církví a náboženských společností, pro věci tisku, včetně vydávání neperiodického tisku a jiných informačních prostředků, pro přípravu návrhů zákonů a jiných právních předpisů pro oblast rozhlasového a televizního vysílání, pro provádění autorského zákona a pro výrobu a obchod v oblasti kultury. (Působnost ministerstva | mkcr.cz, b.r.) Odborným oddělením pro věci kulturního dědictví a památkové péče je Odbor památkové péče (Odbor památkové péče | mkcr.cz, b.r.). Ten i určuje nacházení s památkovým fondem, který se souhrnem hmotného kulturního dědictví i se součástí krajinářské kompozice jako součástí kulturní krajiny. Základními činnostmi památkové péče jsou:

- Ochrana památkového fondu
  - Vymezování součástí památkového fondu
  - Evidence památkového fondu
  - Stanovení ochranných režimů
- Uchovávání památkového fondu
  - Užívání a správa památkového fondu
  - Konzervace, restaurování a jiné zásahy do památkového fondu – movitých a nemovitých památek
  - Regenerace památkového fondu – historických sídel krajiny
- Poznávání památkového fondu
  - Vědecký výzkum památkového fondu
  - Monitoring památkového fondu
  - Pravidelná inventarizace a aktualizace údajů památkového fondu
- Zprostředkování (prezentace) hodnot památkového fondu a zprostředkování jeho památkových hodnot veřejnosti
  - Prezentace památkového fondu
  - Vzdělávací činnosti v oblasti památkového fondu
  - Propagace památkového fondu.

Při těchto činnostech je veřejná správa povinna činit taková opatření, aby nedocházelo k neodůvodněným ztrátám památkových hodnot nebo samotných prvků památkového fondu, aby bylo zajištěno průběžné vědecké poznávání památkového fondu a aby tyto poznatky byly předávány široké laické i odborné veřejnosti a hodnoty památkového fondu zprostředkovány veřejnosti. (Nakládání s památkovým fondem | mkcr.cz, b.r.) V některých případech památek může být právě toto určujícím prvkem jejich možného využití.

Úroveň praktické péče o památkový fond naznačuje, jaká je ve společnosti kultura a obecná vzdělanost a zda se bere dostatečně v úvahu ochrana veřejných zájmů. Je známo, že uchování památkového fondu má nejen v současnosti, ale zejména do budoucna velký ekonomický význam v souvislostech rozvoje cestovního ruchu a rozvoje obcí a regionů. (Činnost odboru památkové péče | mkcr.cz, b.r.) Odbor památkové péče Ministerstva kultury např. Rozhoduje o prohlášení nebo zrušení statutu kulturní památky, návrhu národní kulturní památky, památkových rezervací, památkové zóny, restaurování a obnově památek, vývozu památek, nákupu či prodeji majetku, podpoře kulturních památek, výzkumu a vývoji v oboru a řídí Národní památkový ústav.

Dále Ministerstvo kultury zřizuje v oblasti památkové péče poradní komise a další poradní orgány:

- 1) Ústřední komise Ministerstva kultury pro Program regenerace městských památkových rezervací a městských památkových zón;
- 2) Komise pro Program záchrany architektonického dědictví České republiky;
- 3) Komise pro Havarijní program a Program péče o vesnické památkové rezervace a zóny a krajinné památkové zóny;
- 4) Pracovní tým pro Program restaurování movitých kulturních památek;

- 5) Komise pro program Podpora obnovy kulturních památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností;
- 6) Komise pro hodnocení návrhů na prohlášení věcí za kulturní památku a žádosti o zrušení prohlášení věcí za kulturní památku;
- 7) Komise Ministerstva kultury pro restaurování;
- 8) Komise Ministerstva kultury pro Program podpory pro památky světového dědictví;
- 9) Komise programu Kulturní aktivity v památkové péči; (Odborné poradní orgány - komise odboru památkové péče Ministerstva kultury | mkcr.cz, b.r.)

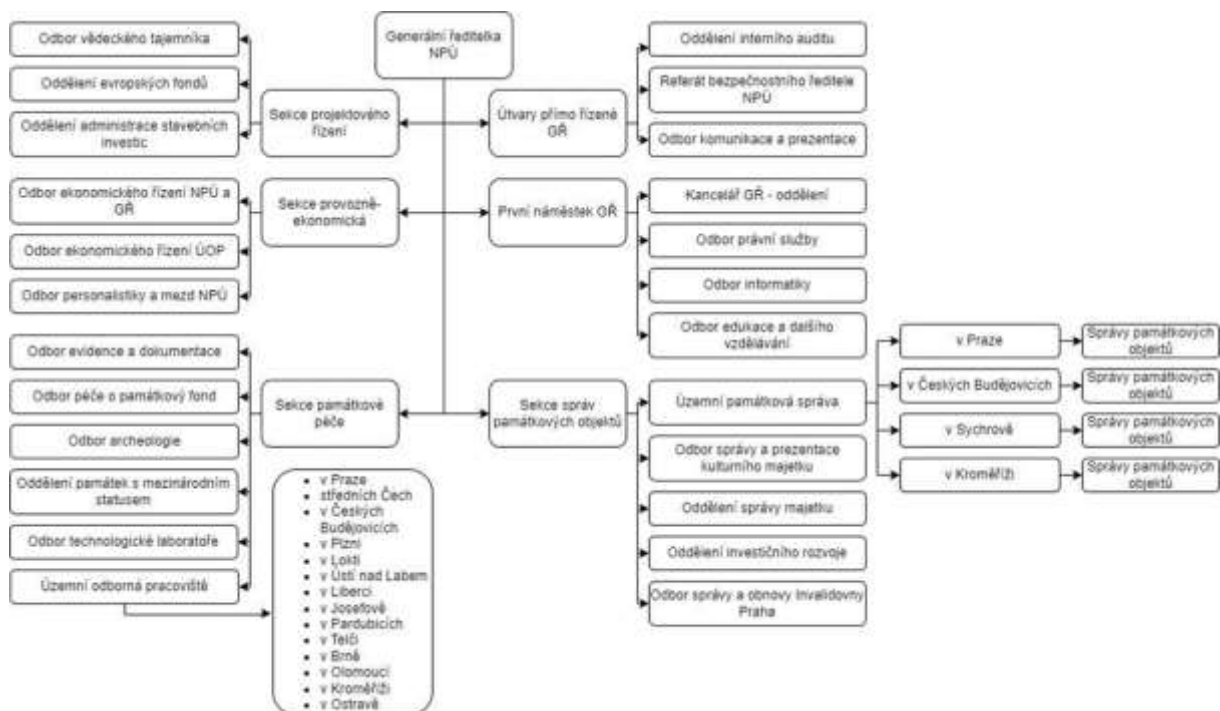
## 3.2 Národní památkový ústav

Národní památkový ústav (dále NPÚ) vznikl v roce 2003 jako ústřední orgán pro ochranu a odbornou péči o památky v České republice. Jeho rolí je být odborným garantem pro památkovou péči a uchování hodnot. NPÚ nemá rozhodovací moc, jeho smyslem je odborný dozor a poradenství pro výkonné orgány. Jeho činnosti jsou řízeny mnoha legislativními předpisy, jímž vyniká památkový zákon. Z těchto norem vyplývá NPÚ řada odborných úkolů týkajících se státní památkové péče. Činnosti NPÚ lze rozčlenit na:

- 1) Odborné usměrňování péče o památky a památkově chráněná území a s tím související výzkum a vývoj;
- 2) Péče o soubor zpřístupněných kulturních památek, zejména hradů a zámků, které jsou v přímé správě NPÚ.

Nejblíže památkám, jejich provozovatelům a návštěvníkům jsou především jsou sekce památkové péče NPÚ a sekce správ památkových objektů NPÚ, viz Obrázek 1.

Obrázek 1 Organizační struktura Národního památkového ústavu



Zdroj: Upraveno 2023 dle Vedení - Národní památkový ústav, b.r.

## 4 Systematický a strategický přístup

K souborům kulturního dědictví doporučujeme přistupovat systematicky a s dlouhodobým výhledem (tj. strategicky). Nicméně je zřejmé, že v realitě mohou převládnout intuitivní a krátkodobé přístupy. Základní aspekty péče o kulturní památky byly představeny v předchozí kapitole.

**Vstupním krokem by měla být identifikace vize, cílů a priorit majitele (zřizovatele).** Nicméně v případě nově objevených či při snaze o využití dosud nevyužitých souborů kulturního dědictví, je v první řadě zásadní zjistit stav a potenciál dané památky.

V každém případě je základním kamenem úvodní **vstupní analýza, kterou je často stavebně-historický průzkum hmotných částí památek**, ale také průzkum v oblasti vlastnických práv a práv k využívání těchto památek (souborů hmotného dědictví). Součástí těchto vstupních analýz jsou příslušné archivní rešerše spojené s kulturním dědictvím s cílem získání alespoň základního přehledu o historii památky. Zároveň mohou být v této fázi odhaleny problematické aspekty památky.

V **dalším kroku lze uvažovat o možných způsobech využívání památky.** Typicky to mohou být prohlídkové trasy nebo aktivity prostě seznamující se souborem kulturního dědictví. Ještě předtím musí být provedeny případné stavební úpravy, sanační práce, zajištění bezpečnostních aspektů a příslušná povolovací řízení.

V následujících fázích je možné uvažovat nad dalšími aktivitami spojenými se souborem kulturního dědictví – např. **rozšiřování tras, realizace eventů** a dalších akcí, rozšíření souboru, úvahy nad dalšími možnostmi komercializace. Toto bude pravděpodobně spojeno s **pokračováním stavebně-historických průzkumů a archivních rešerší**, v závislosti na charakteru souboru kulturního dědictví.

**Průběžně** by měla probíhat **komunikace** o realizovaných aktivitách, ale také by měly být **systematicky zaznamenávány náklady a přínosy aktivit**. Obojí by mělo být každoročně vyhodnocováno.

Mnoho autorů i odborníků zdůrazňuje vliv práce se soubory hmotného kulturního dědictví na image místa (města, regionu) a také vliv na hrdost obyvatel místa (města, regionu). Proto by mělo být **opakovaně s periodou 3-5 let realizováno zkoumání image města a hrdosti jeho obyvatel**. Dopady aktivit spojených s konkrétním souborem hmotného kulturního dědictví budou zřetelné (pokud budou účinné) až v dlouhém časovém horizontu.

Je zřejmé, že při plánech využívání daného souboru kulturního dědictví dbát na jeho atraktivitu a potenciál, který může být ovlivněn dalšími atraktivitami v okolí, v regionu. A to, jak pozitivně jiné atraktivity lákají obyvatele i návštěvníky a zvyšují tím zájem o památku (aglomerační efekty), tak negativně – návštěvníci preferují konkurenční památku/atraktivitu, případně do regionu vůbec nedorazí.

Samozřejmě je možné realizovat i jiné scénáře rozvoje kulturního dědictví. Pokusili jsme se možné scénáře systematizovat, i když výčet není vyčerpávající:

- ➔ Památka chátrá (scénář -1)
- ➔ Památka je udržována, alespoň tak, aby nechátrala (scénář 0)
- ➔ Památka je udržována, alespoň tak, aby nechátrala, jsou realizovány případné dílčí sanace, a také občasné prohlídky a akce (scénář 1)
- ➔ Památka je udržována a jsou realizovány prohlídky, je možné ji navštívit (scénář 2)
- ➔ Památka je využívána intenzivněji – muzeum, galerie, hrané prohlídky, krátkodobé pronájmy prostor, eventy, jarmarky, edukativní prohlídky, a zároveň může docházet k rozvoji okolí památky (scénář 3)
  
- ➔ Památka je dlouhodobě provozována za účelem komerčního (obchod, stravovací, ubytovací, školící provoz) nebo neziskového využívání, tedy není primárně cílem sdílet hodnoty s ní spojené (scénář K)
- ➔ Památka je dlouhodobě pronajata, např. za účelem komerčního (obchod, stravovací, ubytovací, školící provoz) nebo neziskového využívání (scénář P)
- ➔ Památka je využívána pro bydlení (scénář B)
  
- ➔ Památka je udržována, opravována, ale cílem není její komerční využití, ani její zpřístupnění veřejnosti (scénář N)

**Je zřejmé, že se jednotlivé scénáře mohou překrývat a prolínat.**

*Pozn. Památka je zde využívána jako synonymum pro kulturní dědictví, resp. jeho soubory.*

Je zřejmé, že výše naznačené scénáře mohou být kombinovány. Tradiční způsob využívání souborů kulturního dědictví (zvláště ve vlastnictví veřejných institucí) představují scénáře 0-3. Čím intenzivnější využívání souboru kulturního dědictví je (za předpokladu, že nedochází k jeho destrukci), tím je pravděpodobnější, že bude při správné obchodní politice ekonomicky soběstačnější.

Scénáře, které je možné využít, stejně jako nastavení vize a cílů pro jednotlivé památky ovlivňují omezení vyplývající z ochrany památek, stejně tak různé typy majitelů budou přistupovat k využití památek různě.

Z hlediska turismu je pak nutné vnímat soubory kulturního dědictví v kontextu celé turistické destinace. Památky jsou pouze jednou z atraktivit jednotlivých území. Stejně jako přistupují podniky k práci s nabízenými produkty (se sortimentem), musí i turistické destinace pracovat s turistickými atraktivitami a produkty v celé jejich šíři.

V kontextu historických budov (památek) a jejich využití je možné strategicky postupovat dvěma cestami.

- a) Existuje nápad a hledáme pro něj prostor.
- b) Máme prostor a hledáme pro něj využití.

V praxi se vyskytují oba přístupy, i když druhý přístup bývá častější. Často se totiž stává, že prostory jsou součástí komplexu budovy či budov a tvoří celek, který má navíc většinou historickou hodnotu či strategické postavení v rámci území.

Další krok v uvažování nad využitím historických budov je její vlastnictví. Historické budovy jsou typicky ve vlastnictví:

- a) státním,
- b) krajském,
- c) obecním,
- d) soukromém.

Vlastnictví objektu bývá často i určujícím pro jeho využití. V případě vlastníka z veřejného sektoru bývá častěji cílem využití objektu nezisková aktivita s pozitivním dopadem na společnost (jedná se především o historickou interpretaci, zachování kulturně-historické hodnoty či využití pro komunitní život v obci nebo městě). V případě soukromého vlastnictví se jedná častěji o využití komerční. Nevylučuje se ovšem ani účel společensky osvětový. Zvláště v případě objektů, které spadají do majetku historických šlechtických rodů, je využití podobné, jako v případě majitele z veřejného sektoru. Je zde ale znatelný vyšší tlak na ekonomickou efektivnost provozu. V praxi může dojít i v určité kombinaci vlastnictví soukromého a veřejného sektoru. Především se jedná o vlastnické podíly u větších komplexů historických objektů, které tvoří kompaktní celek (např. bývalé hospodářské dvory, zámecké a hradní komplexy, klášterní komplexy a komplexy historických městských domů).

Využití objektů ve veřejném vlastnictví se řídí principy 3E, tedy nakládat s veřejným majetkem účelně, hospodárně a efektivně. S ohledem na tyto principy může dojít k využití objektů pro účely např. administrativní, bydlení, vzdělávací, pronájem apod. V současné praxi je také možná varianta, kdy je objekt ve vlastnictví veřejném a veřejný sektor hledá prostor pro umístění projektu/nápadu/subjektu. Ve většině případů se jedná spíše o krátkodobé řešení či krizový management. Oproti majetku, který je ve vlastnictví soukromém, kde tato pravidla nemusí být dodržována, ačkoliv se především k hospodárnosti a efektivnosti významně při jejich využití přihlíží.

Vlastnictví objektu může být odděleno od provozování objektů (viz scénář P). Jedná se o častou praxi, kdy zvláště v případě vysoké atraktivity buď samotného objektu, místa nebo jiné atraktivity v okolí má objekt schopnost vysoké komercializace. Může se jednat např. o konkurenční výhodu v podobě genia loci, specifické lokace, historického charakteru apod. Případný pronájem se může týkat celého objektu, ale také jen jeho částí. Zde jsou opět znatelné rozdíly u vlastníků objektů soukromých či veřejných. Veřejný sektor často pronajímá objekty/prostory, protože není schopen jeho provozu (nevlastní ani know-how ani technologie). V takovém případě lze hovořit o projektech PPP, kdy se lze docílit synergie plynoucí z výhod spolupráce mezi soukromým a veřejným subjektem. Oproti tomu, vlastnictví ryze soukromé, vytváří vyšší tlak při pronájmu objektu/prostor na lepší zhodnocení kapitálu. Často je to však na úkor památkové ochrany a zachování kulturně-historického dědictví.

Účel využití objektů můžeme rozdělit například takto:

- a) Sociálně-zdravotní
  - a. Obecní bydlení
  - b. Sociální/startovací byty
  - c. Domy sociální péče
  - d. Domy pro seniory
  - e. Zdravotní střediska
- b) Kulturní
  - a. Prostory pro kulturní performace
  - b. Výstavní prostory
- c) Komunitní
  - a. Klubovny místních spolků
  - b. Tvůrčí dílny
  - c. Společenské místnosti/sály
  - d. Knihovny
  - e. Edukační centra
- d) Komerční
  - a. Ubytovací zařízení
  - b. Stravovací zařízení
  - c. Obchod a služby
  - d. Bydlení
  - e. Provoz dalších komerčních činností

Další důležitou otázkou je potenciál historického objektů. Historický potenciál může být příležitostí i bariérou ve využití objektu. Do rozhodování o jeho využití vstupují totiž různé omezení ve využití objektu/prostor, náklady na provoz, ale také konkurenční výhody a možnost jiné cenotvorby. S tímto faktorem souvisí i návazná infrastruktura, která tvoří celkový potenciál objektu/prostor.

Bariéry ve využití historických památek:

- Ekonomické – kapitálové investice, náklady na provoz, lidský kapitál
- Technické – technická omezení, velikost, bezbariérovost
- Technologické – možnost zavádění technologií v prostoru
- Hygienické – (zákonné) požadavky na prostory a provoz
- Časové – dlouhodobost projektů (od nápadu k realizaci)
- Bezpečnostní – možnost zabezpečení prostor, bezpečnost provozu, požární ochrana
- Na straně poptávky – požadavky, nestálost, vandalismus

Z realizovaných rozhovorů (nejednalo se o reprezentativní dotazování, spíše o sondu) realizovaných v rámci projektu se ukázalo, že u památek (souborů hmotného dědictví) ve vlastnictví veřejných institucí většinou příjmy z vlastní činnosti a doplňkové činnosti jako pronájmy pro svatby a filmování (tj. scénáře 2 a 3) spíše nepokrývají náklady spojené s využíváním objektu (provozní i investiční). Míra pokrytí nákladů záleží na typu objektu a jeho atraktivitě.

## 5 Marketingový management obcí

Soubory hmotného kulturního dědictví jsou většinou územně včleněné do obcí a měst. Jejich rozvoj tak nelze realizovat bez kontextu rozvoje obce, který je ovlivňován mnoha faktory a musí vnímat potřeby různých cílových skupin. V této kapitole představíme základní principy strategického řízení města, včetně krátkého vstupu do oblasti marketingu destinace, kultury a vzdělávání, protože s těmito oblastmi jsou nejčastěji spojené aktivity realizované v kontextu souborů hmotného kulturního dědictví.

### 5.1 Strategické řízení města

Obec je základní územně samosprávné společenství občanů. Tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Je veřejnoprávní korporací. Má vlastní majetek. Pečuje o všestranný rozvoj svého území. Vytváří podmínky pro život i pro podnikání. Činnost obce je upravena Zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích. Obec je zvláštním typem organizace, především proto, že vykonává funkce samosprávy a státní správy v působnosti vymezené jí zákonem o obcích a dalšími zákony. Obec si nemůže vybrat ani předmět, ani místo podnikání, což ovlivňuje poslání organizace a představuje proto rovněž určité specifikum při využití marketingové koncepce (Vašítková 2011, s.15).

Městem se obec stává, když má alespoň 3 tisíce obyvatel, pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Město, stejně tak jako kterýkoliv subjekt musí být řízen. V případě měst je důležité strategické řízení.

V současnosti se stál více setkáváme s pojmem „Chytré město – Smart City“. Pod tímto pojmem se dnes myslí strategické řízení města. „Nyní koncept chytrých měst zahrnuje široké spektrum procesů, zejména informační a komunikační technologie, chytrou veřejnou správu, inovace v podnikání a snahu o udržitelnost (Pavlík a kol. 2019).

Strategické řízení města je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj města. Zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním města, jeho dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi ním a prostředím, které jej nemalou měrou ovlivňuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, cílů, strategií, prováděcích programů atd. (Jakubíková, Vildová, Janeček & Tluchoř, 2019).

Průběh strategického řízení je možné ve stručnosti rozdělit do následujících fází: fázi plánování, fázi realizace (implementace plánu) a fázi strategické kontroly. V procesu strategického řízení zastává důležitou roli marketing, konkrétně strategický marketing, a to i v případě územní samosprávy (obce, města, regionu).

Marketing místa se vyvinul z koncepce společenského marketingu, která vychází z identifikace, ovlivňování a následného uspokojení potřeb a přání cílových skupin, a zároveň bere v potaz i globální problémy společnosti. Marketing místa obsahuje analýzu místa, plánování, organizování, řízení a kontrolu strategií na vymezení lokalit a směřuje hlavně k silným stránkám konkurenční pozice současných míst v mezinárodním souboji o atraktivní cílové skupiny (Balderjahn 2000).



Marketing územní jednotky, v našem případě města, je možné považovat za funkci, která pomocí implementace marketingových činností spojuje individuální zájmy různých skupin s rozvojovými záměry území, města. Marketing plní koordinační funkci a sjednocuje často protichůdné zájmy cílových skupin především občanů, podnikatelských subjektů, návštěvníků a zaměstnanců působících na území města. Úlohou marketingu území je identifikovat potřeby, přání i problémy cílových skupin, které budou podkladem pro tvorbu produktů potřebných pro rozvoj města (Olšavský, 2014). Je nástrojem pro neustálé zlepšování služeb obyvatelům, podnikatelům i návštěvníkům města. Definuje oblasti, které může územní jednotka (obec, město, region) využít jako svou konkurenční výhodu. Využitím marketingu může zlepšit image a zvýšit svou konkurenceschopnost při získávání potenciálních obyvatel, podnikatelů i návštěvníků a turistů (Čechová, 2012). Můžeme říci, že směřuje k uspokojení komerčních i nekomerčních potřeb území s ohledem na veřejný zájem.

Mezi tematické oblasti městského marketingu se řadí například:

- Podpora investic a podnikání
- Maloobchod
- Bydlení
- Doprava
- Vzdělání a trh práce
- Životní prostředí
- Kultura, sport a volnočasová infrastruktura
- Destinační management
- Revitalizace a zvýšení atraktivity města a zejména městského centra

Co jsou znaky kvalitního marketingu? Odpověď na tuto otázku nabízí Zelenka (2015). Těmito znaky upravenými do podmínek měst jsou: kontinuitnost; konzistentnost - soulad vize, strategie a marketingového mixu; plánovitost – plánování se zpětnou vazbou na realizaci; vyvážené využívání všech částí marketingového mixu a marketingových nástrojů; soustavný marketingový výzkum; uspokojování zákazníků (obyvatel, podnikatelů, návštěvníků, zaměstnanců městského úřadu, jakož i dalších firem a organizací) v souladu s dlouhodobou strategií; holističnost; důraz na kulturu městského úřadu a symboly města (Střítecký a kol. 2023).

Existuje vícero marketingových pojetí města:

- Město = produkt
- Město = soubor produktů
- Město = kolektivní výrobce
- Město = „podnik“, který musí být řízen.

Řízení města je velmi složité. Je nutné sladit mnoho individuálních zájmů. Dochází zde k prolínání státní, veřejné a soukromé sféry (Jakubíková, 2013).

Na co je kladen důraz v marketingu obce/města?

- Na podporu komunikace mezi stranou nabídky a poptávky,
- na podporu kooperace mezi aktéry územního rozvoje z veřejného a soukromého sektoru,
- na orientaci na potřeby „zákazníků“,
- na vytváření společné územní identity, pozitivních očekávání,
- na aktivní tržní podnikatelský přístup
- k lokálnímu a regionálnímu rozvoji.

V posledních letech se stále více uplatňuje nový styl řízení veřejného sektoru – New Public Management. Jeho podstatou je modernizace, flexibilita, modifikace pravidel chování institucí veřejné správy, získávání a aplikování zkušeností z privátního sektoru, kladení důrazu na efektivitu práce. Občan je chápán jako zákazník a veřejná správa, jako poskytovatel služeb. Cílem tohoto stylu řízení je změna chování veřejné správy ve prospěch zákazníka, důraz na komunikaci a informovanost.

Proces strategického řízení s důrazem na fázi plánování má následující kroky:

- Formulace strategické mise a vize
- Analýza současné situace a trhu
- Cílové skupiny (STP)
- Stanovení cílů
- Tvorba strategií, hodnocení strategií, úprava strategií
- Vypracování akčního plánu
- Přidělování zdrojů
- Přidělování odpovědností
- Vypracování plánu/systemu kontrol.

Subjekty marketingového plánu města jsou občané, podnikatelské subjekty a samospráva (Ježek 2011).

**Mise** říká, co a proč město dělá a jaký to má smysl, zaměřuje se na zákazníky.

*Mise – proč existujeme? Důvod existence.*

**Vize** představuje soubor specifických ideálů a priorit města, obraz jeho úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány města. Vize bývá většinou rozpracována do systému strategických cílů.

*Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.*

Nikdy nekončícím procesem, východiskem pro formulaci vizí, cílů, strategií, prováděcích programů a dalších důležitých kroků v procesu strategického řízení je vypracování situační analýzy, tj. analýzy prostředí včetně predikce jeho budoucího vývoje (Tomek, 1998; Jakubíková, 2008; Kotler, Keller, & Chernev 2021; Jakubíková, Janeček, & Hommerová 2023)

Predikce budoucího vývoje prostředí je základem tvorby vizí, strategických cílů a strategií, jedním z výchozích předpokladů strategického plánování.

Většina autorů publikací o managementu a marketingu používá členění podle Kotlera a Kellera (2013) na vnější (makroprostředí – PESTEL, mikroprostředí – stakeholdeři, zákazníci, veřejnost, konkurence) a vnitřní prostředí (zdroje, schopnosti zdroje využít, kvalita managementu, pracovníků,...). K zhodnocení vnitřního/interního prostředí lze využít **metodu VRIO** (hodnotnost (*Value*); vzácnost (*Rareness*); napodobitelnost (*Imitability*); schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (*Organization*)). Jednotlivé složky marketingového prostředí jsou propojeny. Syntézou situační analýzy je vypracování SWOT analýzy, což znamená silných a slabých stránek města, všech jeho složek a příležitostí a hrozeb vznikajících ve vnějším prostředí.

Význam strategické situační analýzy roste se zvyšující se neurčitostí, resp. nestabilitou a složitostí prostředí.

**Cílové skupiny** měst tvoří místní občané; veřejnost (nejenom místní obyvatelé, ale i veřejnost mimo město); potenciální občané; návštěvníci a turisté; zájemci o kulturu a volnočasové aktivity; investoři, podniky a podnikatelé; exportní trhy; zaměstnanci (Ježek 2011). Mezi cílové skupiny městského marketingu můžeme zahrnout také tzv. tržní prostředníky, kteří zprostředkovávají a usnadňují komunikaci mezi městem a cílovými skupinami, doplňuje Ježek (2011).

**Strategický cíl** je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli (Jakubíková, Janeček & Hommerová, 2023). Mezi marketingové cíle města zařazuje Ježek (2011) známost města, žádoucí image města, žádoucí pozici města, jedinečnou tržní nabídku, identitu města - design města a realizační cíle.

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky. Lze je shrnout pod pravidlo SMART, případně SMARTER, což znamená, že cíle by měly být „chytré“, „chytře stanovené“ (Jakubíková, Janeček & Hommerová, 2023):

- *Specific* – specifický (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?
- *Measurable* – měřitelný: O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?
- *Agreed* – akceptovatelný: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?
- *Realistic* – reálný, dosažitelný: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?
- *Trackable* – sledovatelný: Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?
- *Ethical* – v souladu s etickým přístupem k podnikání.
- *Resourced* – zaměřený na zdroje.

Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů města. Strategie, které města volit vůči různým cílovým skupinám zákazníků mohou být: strategie růstové; strategie stabilizační; strategie zvrátové; strategie útlumové; strategie soutěživé (Jakubíková 2013). Tomek (1998) člení strategii na parciální (tržně zaměřené a konkurenčně zaměřené) a strategie integrované. Ježek (2011) k nim přidává ještě

instrumentální strategie (produktová, komunikační a kontraktační politika) a do parciálních strategií zařazuje strategii přenosu image, strategii klíčových zdrojů a strategii eventů.

Za hlavní přínosy strategie rozvoje obce jsou považovány (Binek, Svobodová, Chabičovská, Holeček & Gavlasová, 2010):

- Sladění představ o rozvoji obce.
- Identifikace problémů a možných řešení.
- Formulace rozvojových záměrů a projektů.
- Rozvržení realizace aktivit a subjektů se na nich podílejících.
- Alokace vlastních finančních prostředků a určení potřeby prostředků vnějších.
- Východisko pro územní průmět aktivit v územním plánu.

Při plánování marketingových cílů měst, strategií a opatření je nutné vždy stanovovat kritéria jejich úspěšnosti (Ježek, 2011).

K tomu, aby mohly být přijaté strategie realizovány je nutné vypracovat **akční programy**. V našem případě se bude jednat o jednotlivé prvky marketingového mixu.

Tabulka 1 Marketingový mix

<b>4P</b> (pohled strany nabídky)	<b>4C</b> (pohled zákazníka)	<b>4A</b> (pohled zákazníka)	<b>4E</b> (holistický přístup)
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka ( <i>customer value</i> )	Přijatelnost (acceptability)	Zkušenost zákazníka s firmou a produktem ( <i>experience</i> )
Cena (price)	Náklady pro zákazníka ( <i>cost to the customer</i> )	Dostupnost (affordability)	Vyplatí se směna zákazníkovi? ( <i>exchange</i> )
Místo/distribuce/dostupnost (place)	Pohodlí/komfort/spokojenost ( <i>convenience</i> )	Přístupnost (accessibility)	Všudypřítomnost, kde mohou zákazníci nakupovat ( <i>everyplace</i> )
Marketingová komunikace/propagace (promotion)	Komunikace ( <i>communication</i> )	Povědomí (awareness)	Pravděpodobnost, že zákazník bude advokátem naší značky ( <i>evangelism</i> )

Zdroj: zpracováno podle Kotler, 2000, s. 114; Jakubíková, Janeček & Hommerová 2023

V případě města, které je poskytovatelem mnoho druhů služeb, může být marketingový mix rozšířen o další prvky, mezi které se řadí: lidé, balíčky služeb, partnerství a spolupráce, procesy, tvorba programů, participace zákazníků na rozvoji města, osobnosti, politická moc, prezentace, formování veřejného mínění.

## 5.2 Marketing destinace, kultury a vzdělávání

Vzhledem k tomu, že hlavním předmětem projektu bylo využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů a na příkladu historický krovů, je nutné také zaměřit pozornost cestovnímu ruchu, destinaci cestovního ruchu a hlavním úkolům marketingu v destinaci, kultuře a ve vzdělávání.

Cestovní ruch má mnoho forem. Pro naše účely je důležitý zejména kulturní cestovní ruch. Dle McKerchera a du Crosse (2002) je kulturní cestovní ruch definován jako cestování za zážitky na místa a za aktivitami, které autenticky představují příběhy a lidi z minulosti i současnosti.

Cestovní ruch má zásadní význam pro kulturní památky, které mohou být díky němu restaurovány a opravovány. Místa, kde se cestovní ruch „odehrává“ nazýváme destinace. Destinaci představuje svazek různých služeb koncentrovaných v určitém místě nebo oblasti, které jsou poskytovány v návaznosti na potenciál cestovního ruchu (atraktivita) místa nebo oblasti. Lidé vnímají destinaci jako celek. Vnímají krajinu, prostředí, nabízené služby, kulturní, sportovní, rekreační možnosti, vstřícnost místních obyvatel, bezpečnost, čistotu, kvalitu služeb a jazykovou vybavenost lidí, se kterými se během pobytu setkávají.

Marketing destinace je proces sladování zdrojů destinace s potřebami trhu. Marketing je také proces řízení destinace (Palatková, 2006; Jakubíková, 2012). Proces řízení destinace je v teoretickém pojetí shodný s procesem řízení města, který byl popsán v předchozím textu. Destinace může poskytovat celou řadu produktů určenou jednotlivým skupinám/segmentům návštěvníků i turistů z oblasti sportu, kultury, trávení volného času aj. Produkt destinace představuje soubor hmotných a nehmotných prvků/kvalit, které zákazník (návštěvník, turista, klient aj.) vnímá jako komplex a k němuž si vytváří a zaujímá svůj postoj.

Město a zároveň destinace, která byla objektem našeho zkoumání využití potenciálu kulturního dědictví je charakteristické bohatou kulturní historií a zároveň zajímavou kulturní nabídkou. Z tohoto důvodu je vhodné se zmínit o úloze marketingu v oblasti kultury.

O vztahu marketingu a kultury v užším slova smyslu je možné uvažovat dvěma různými způsoby. V rovině spíše filozofické je možné přemýšlet nad tím, nakolik je vůbec vhodné, aby se kulturní organizace, jejichž poslání leží v oblasti ochrany kulturních hodnot, péče o umění a zvyšování kulturního povědomí obyvatelstva a povaha jejich aktivit je často nekomerční, vůbec zabývaly marketingem jako činností, která vznikla v komerční sféře (Bačuvčík 2012).

Marketing podle představ lidí v neziskových kulturních organizacích často znamená to, že se vytvoří produkty (programy, koncerty) zajímavé pro široké masy (tedy populární), což bude v rozporu s jejich dosavadním umělecky orientovaným snažením, a těmto produktům se udělá masová propagace, což bude znamenat definitivní ztrátu jejich dosavadní „nekomerční“ image.

Druhá možná úvaha o vztahu marketingu a kultury by byla spíše úvahou marketingového analytika. Ten vidí produkt, který je zajímavý pro určitou (byť třeba nepočetnou) cílovou skupinu, zároveň však vidí, že část této cílové skupiny (tedy potenciálního publika) o daném produktu vůbec neví, případně má určité překážky (například časové, prostorové, nebo i volní) v jeho konzumaci. Zároveň také vidí, že tento produkt v sobě zahrnuje celou řadu aspektů,

kteřé by mohly být zajímavé také pro jiné cílové skupiny než pro ty, které se jeví jako skupiny primární.

*Jádrem marketingu kulturní památky by měla být institucionalizovaná podpora komunikace mezi stranou poptávky (občan, turista apod.) a nabídky – kulturní památky. (Ochrana, Plaček, Půček & Šimčík, 2018, s. 141 In: Peterková, 2020)*

Hlavním problémem při tvorbě marketingové strategie v oblasti využití památkových objektů je v České republice dle Dostála a kol. (2014) podceňování role marketingu památkových objektů (In: Peterková 2020)

V rámci projektu se věnujeme také vzdělávání – edukaci. Edukační marketing, je efektivní nástroj budování vztahů se zákazníky. Firmy si velmi záhy všimly, že zákazníci na vzdělávací aktivity reagují zvýšeným zájmem, využívají je nejen ke svému vlastnímu prospěchu, ale i šíří dále. Edukační marketing se stává zákaznický oblíbenou marketingovou strategií. Na vzdělávací aktivity se díváme jako na hodnotný nástroj pro posílení dobrého jména firmy, v našem případě i destinace a samotného města, přilákání nových zákazníků a budování loajality (Von Schrader, 2020).

Řízení města, ať již strategické nebo taktické se v dnešní době bez využití marketingu neobejde. Ve městech nachází uplatnění nejen samotný marketing města/regionu, ale také marketing destinace, marketing kultury, marketing sportu, marketing vzdělávacích institucí, politický marketing a další aplikace marketingu v různých odvětvích a oborech ve městě působících, případně s městem nějakým způsobem spjatých.

Marketing pomáhá dosahovat strategických cílů města tím, že staví na potřebách a přáních zákazníků. Jeho klíčovým úkolem je přilákat do města žádoucí cílové skupiny (např. turisty), anebo je ve městě udržet. Přilákat je lze ovlivňováním jejich myšlení a chování, udržet pouze kvalitní nabídkou, odpovídající jejich potřebám a přáním (Ježek 2011, s. 16)

*Aplikace principů marketingového managementu obcí popsanych v této kapitole na modelové město Cheb je součástí Přílohy A.*

*Město Cheb je třeba vnímat jako místo pro život občanů města, ale také jako destinaci cestovního ruchu pro návštěvníky města.*

*V Příloze G jsou pak výsledky průzkumu vybraných chebských hrázdných staveb. Tato zjištění pak mohou potenciálně rozšířit v této metodice pilotně zkoumaný soubor chebských historických krovů o další dřevěně historické konstrukce, které se na Chebsku nacházejí, což má potenciál zvýšit atraktivitu města a regionu.*

# 6 Metodické principy socio-ekonomického hodnocení

Problematika socio-ekonomického hodnocení přínosů (výkonnosti) je velmi komplexní. V podnikové praxi existují různé přístupy, které jsou často ve svých principech modifikovaně přenášeny i do dalších oblastí, např. do decizního sektoru nebo neziskového sektoru. V oblasti decizního sektoru pak nemusí být vždy dostatečně sledovat pouhé přímé vlivy, ale je třeba vnímat i dopady nepřímé a odvozené (indukované), které je často obtížné kvantitativně sledovat či zhodnotit. (Raabová, 2010, 2013) Dopady navíc mohou být často dlouhodobějšího a kvalitativního charakteru, což nemusí běžné přístupy vhodně zachycovat. Navíc v delším časovém období, kdy se významněji mísí vlivy různých opatření (šíře zásahu, typ aktéra, druh opatření) a změn v rámcových podmínkách, je složité jejich dopady zhodnotit.

Je poměrně časté, že se v rámci obcí, resp. při provozování památek či souborů kulturního dědictví realizuje velké množství aktivit, které mají často zásadní pozitivní dopady, ale může chybět koordinovaný přístup a hledání synergických efektů. Památky je třeba vnímat v kontextu celé obce či regionu, resp. z pohledu cestovního ruchu v kontextu celé destinace.

Pro možnost komplexnějšího hodnocení přínosů (výkonnosti) je potřebné přistupovat k rozvoji památky strategicky s dlouhodobějším výhledem při respektování dalších místních i regionálních aspektů. Zvláště u hmotných památek a souborech kulturního dědictví se jedná o dlouhodobé kontinuální procesy, které vedou k jejich udržitelnému provozování a zachovávání či zvyšování jejich hodnoty pro společnost. To v různé intenzitě platí jak pro památky provozované soukromými vlastníky, tak pro památky ve vlastnictví obcí, krajů či státu. Zde je klíčové posuzovat a hodnotit aktivity v dlouhodobém časovém horizontu, ne pouze z hlediska okamžitých (krátkodobých) přínosů (zisků).

## 6.1 Kultura a její role v místním rozvoji

Tittelbachová (2011, s. 31) tvrdí, že kultura, a kulturně-historické dědictví je její součástí, hraje v místním rozvoji důležitou roli. Bez dostatečné kulturní nabídky, kvalitních podmínek pro život a dobré image by město nebo regiony jen těžko mohly čelit konkurenci a být úspěšnými. Kultura se stává stále důležitějším faktorem oblíbenosti lokality a klíčovým faktorem při posilování místní a regionální atraktivnosti. Tittelbachová (2011, s. 31) rovněž rozlišuje tři odlišné role kultury v místním rozvoji:

- Kulturní aktivity, které s sebou přinášejí ekonomické dopady. Ty posilují image regionu a zlepšují kvalitu života obyvatel.
- Kulturní produkty by měly utvářet specifickou nabídku pro podporu kulturních aktivit.
- Kultura souvisí se zásadním sociálním dopadem, jehož význam spočívá ve zlepšení komunikace a dialogu mezi rozdílnými etnickými a sociálními skupinami.

Dle studie Economy od Culture in Europe (2006) kultura a inovace pomáhají při získávání investic, tvůrčích talentů a turistů. Stejně pro úspěch v konkurenci měst a regionů jsou následující faktory: rozmanitá kulturní nabídka, kvalita života a životní styl. Kultura představuje motor turistiky a posiluje místní a regionální atraktivnost.

## Kulturní aktivity a jejich dopady

### Ekonomické dopady

Tittelbachová (2011) rozděluje ekonomické dopady na přímé a nepřímé, a to především kvůli vyšší spolehlivosti a vyhnutí se přílišnému nadhodnocení celkového dopadu. Raabová (2010, 2013) uvádí, že většina autorů k nim dále řadí ještě odvozené ekonomické dopady:

- Přímé efekty představují změny v ekonomice v důsledku přímých výdajů kulturní organizace nebo jejich návštěvníků.
- Nepřímé efekty lze definovat jako změny v ekonomice způsobené produkcí subdodavatelů v důsledku dalších kol návazné ekonomické aktivity ve sledovaném regionu – změny, které zahrnují všechna další kola produkce, vyvolané zpětnými vazbami přímých dodavatelů a jejich subdodavatelů.
- Odvozené efekty jsou změny v ekonomické aktivitě, které plynou z výdajů zaměstnanců, přímých i nepřímých dodavatelů zboží a služeb pro sledovanou organizaci nebo její návštěvníky, jinak řečeno jedná se o znovu utracené příjmy domácností, které vznikly v důsledku přímých i nepřímých efektů sledované akce/organizace.

Obrázek 2 Členění ekonomických dopadů



Zdroj: Peterková, 2020

Zatímco ekonomické dopady (impacts) monitorují ekonomickou aktivitu, která vyplývá z každé utracené koruny na určitém území bez ohledu na to, odkud tyto peníze pochází. Tak ekonomické přínosy (benefits) sledují, odkud peníze jsou a kde byly utraceny. Přínosy vznikají, pouze když vydané peníze představují takové zvýšení ekonomické aktivity v určité oblasti, k jakému by bez sledované kulturní aktivity nedošlo. Ekonomické přínosy mohou být chápány jako podmnožina ekonomických dopadů, z čehož vyplývá, že ne všechny ekonomické dopady jsou čistým přínosem. Na celostátní úrovni je možné stanovit přímé i nepřímé ekonomické dopady organizace. Naopak u menších geografických oblastí lze určit spíše pouze dopady přímé, jak uvádí ve své metodice Raabová (2013, s. 9).

*Vybrané ekonomické dopady spojené s chebskými historickými krovy jsou popsány v Přílohách B a C.*

### Sociální dopady

Často bývá složité odlišit od sebe ekonomické a sociální dopady. Například zaměstnanost (tvorba pracovních míst) a příjem obyvatel má jak sociální, tak ekonomický charakter. Tyto ukazatele považujeme za socioekonomické ukazatele, a často bývají zahrnovány do



ekonomických ukazatelů. Naopak za ryzí sociální dopad lze dle Tatjákové (2010) považovat vlastnost kulturních aktivit, kterou je navazování a rozvíjení mezilidských vztahů. Důležitost sociálního faktoru je poměrně vysoká, právě různé kulturní události mohou být příležitostí pro setkání, komunikaci nebo osobnímu kontaktu s lidmi, ale také mohou podporovat hrdost obyvatel na svoje město.

### **Dopady na image a identitu města**

Tittelbachová (2011) uvádí, že image a identita jsou nehmotnými dopady kulturní události na město a představují tak měkký faktor při rozhodování o alokaci podnikatelských investic. Image hraje důležitou roli, co se týká atraktivity nejen pro turisty ale i pro kvalifikované pracovní síly, obchodníky apod.

Obec by měla dbát na soulad s její vizí a strategickým směřováním (viz kap. 5), jen tak je možné realizovat synergické efekty.

*Vybrané výstupy z pilotně realizovaných průzkumů image města Cheb naleznete v Příloze D.*

## **6.2 Komplexní metody hodnocení výkonnosti**

Z hlediska výkonnosti podniku se již dlouhou dobu používají k hodnocení výkonnosti komplexní metody, které zohledňují vazbu mezi různými klíčovými indikátory výkonnosti (KPI) a vycházejí ze strategie podniku. Jedním z často využívaných modelů pro kompletní hodnocení výkonnosti podniku je metodika Balanced Scorecard (BSC). Tento přístup umožňuje měření výkonnosti organizace ze širšího pohledu, než nabízejí pouhé finanční ukazatele. Balanced Scorecard představuje nástroj pro měření výkonnosti, který u organizace zohledňuje čtyři oblasti: finanční, zákaznickou, interních procesů a potenciálů a jejich vliv na výkonnost organizace. Na základě tohoto přístupu by měli manažeři formulovat cíle pro každou z těchto oblastí a měřítka, jejichž pomocí se zjistí, zda bylo cílů dosaženo. Záměrem tohoto přístupu je zdůraznění důležitosti všech čtyř oblastí a jejich vyrovnaní. (Robbins, Coulter, 2004) Metoda je využívána i mimo podniky.

Tento model vytvořili autoři Kaplan a Norton již v roce 1992 a v současné době je využíván nejen pro komunikování vize v rámci organizace, ale i hodnocení výkonnosti dané organizace. Schéma modelu a jeho jednotlivé perspektivy jsou uvedeny na Obrázku č. 1.

Metodika Balanced Scorecard stále označuje jako dominantní pozici finančního pohledu na podnikatelskou činnost organizace. Tento tradiční pohled na organizaci ale rozšiřuje tím, že stanovuje faktory také v dalších podnikatelských hlediscích, které mají rozhodující vliv na tvorbu její ekonomické hodnoty. BSC je tedy účelově strukturovaný model strategie a nástroje její implementace, který s využitím finančních i nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti, příslušných indikátorů a strategických iniciativ promítá poslání a vizí do jednotlivých činností organizace a vytváří vhodné předpoklady pro shodné vnímání strategie v rámci organizace jako celku. (Vacík, 2004)

Obrázek 3 Model Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, Norton (2000), vlastní zpracování

Mezi hlavní přednosti při využití metody BSC patří:

- přehlednost (umožňuje převod strategie do konkrétních cílů),
- vyváženost (stanovuje nejen to, co je potřeba udělat pro veřejnost i zainteresované strany, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a co je nutno se naučit),
- měřitelnost (obsahuje vypracovaný soubor ukazatelů a jejich parametrů včetně cílových hodnot) a
- tvorbu podkladů pro odměňování (ve vazbě měření výkonu a kvality práce).

Hlavní problém při využívání metodiky BSC spočívá v rozložení cílů na organizační jednotky, procesy a jednotlivé zaměstnance a v nalezení ukazatelů, které jsou přímo ovlivnitelné osobami zodpovědnými za výsledky. (Grasseová, Dubec, Horák, 2008).

Do organizace se metodika BSC zavádí nejčastěji formou projektu, který vychází z následujících zásad. Je třeba zajistit podporu vrcholového vedení organizace, ze strategického plánování

musí být odvozen korespondující operativní plán, celá organizace se musí zaměřit na strategii, která se stejně jako přístup ke zvyšování výkonnosti stane součástí každodenní činnosti. Zavedení systému BSC představuje kontinuální proces, který je nutné neustále vylepšovat.

Využívání metodiky BSC se v současné době stále více rozšiřuje, přičemž BSC představuje často první krok pro zavedení integrovaného systému strategického řízení. Organizace využívají metodiku Balanced Scorecard k:

- vyjasnění strategie včetně její pravidelné aktualizace,
- zajišťování souladu cílů organizačních jednotek i jednotlivců se strategií celého podniku,
- propojování strategických cílů s dílčími cíli a ročními rozpočty,
- identifikaci a propojení jednotlivých činností v oblasti strategického řízení,
- tvorbě periodických přehledů k měření výkonnosti a vylepšování strategie.

Metodika BSC umožňuje organizaci sjednotit své řídicí procesy a zaměřovat se více na implementaci dlouhodobé strategie. Bez této metodiky by organizace jen obtížně dosáhly podobné provázanosti vize, strategie a jednotlivých procesů. BSC jim umožnila rozvíjet strategii ve vazbě na změny v konkurenceschopnosti, na trhu i technologického prostředí organizace. (Kaplan, Norton, 2007)

U projektů se také již delší dobu jeví pouze finanční hodnocení jako nedostatečné, a to především u projektů neziskového charakteru, proto se objevuje i v této oblasti snaha vytvořit model pro komplexní posouzení výkonnosti projektů. U veřejně prospěšných projektů se jedná mimo jiné o tzv. cost benefit analýzu, která se snaží finančně vyjádřit i nepeněžní přínosy projektu.

S možností a úrovní posuzování výkonnosti projektů úzce souvisí také vyspělost a efektivnost řízení procesů projektového managementu v organizaci. Pokud se projektové řízení realizuje pouze ad hoc, není zajištěn jeho rozvoj v organizaci. S ohledem na rostoucí počet realizovaných projektů by měla přímo úměrně růst úroveň projektového managementu v rámci dané organizace. V posledních desetiletích se objevují snahy řídit a hodnotit jednotlivé procesy projektového řízení, jelikož efektivní řízení projektů může velmi výrazně ovlivnit výkonnost celé organizace. Z tohoto důvodu nestačí posoudit pouze finanční výsledky jednotlivých projektů pro dosažení optimálního hodnocení, ale mělo by docházet ke stanovení úrovně výkonnosti procesů uplatněných v projektovém řízení a jejich posuzování pomocí komplexních metod.

Komplexní hodnocení výkonnosti projektů se zatím příliš neobjevovalo v praxi, ani po teoretické stránce. Na základě rešerše zahraniční odborné literatury a dalších zdrojů lze nalézt pouze několik málo autorů, kteří se uvedenou problematikou v minulosti zabývali nebo zabývají. Metodiky komplexního hodnocení projektů velmi často vycházejí z podobného typu jako hodnocení celé organizace. Jedná se např. o následující modely:

- modifikace ukazatele rentability investic (ROI) – metodika „Project Management Scorecard“ (PMS); (Phillips, Bothell, 2002).
- úprava modelu EFQM – model „Project Management Performance Assessment“ (PMPA); (Bryde, 2003)
- různé modifikace metodiky „Balanced Scorecard“ – různé typy „Project Scorecard“; (Project Scorecard Template, 2006)

- „Collaborative Project Scorecard“ (CPSC) – rozvoj spolupráce v rámci projektového týmu; (Niebecker, Eager, Kubitzka, 2010).
- „Project Management Balanced Scorecard“ (PM – BSC) – metodika odvozená z BSC, která zahrnuje specifika projektového řízení (především v perspektivě procesů). (Keyes, 2011)

Z výše uvedeného vyplývá, že se i pro hodnocení projektů stále častěji používají komplexní metody hodnocení a často tyto metody vycházejí z principů modelu Balanced Scorecard. Výhodou této metody je její flexibilita, vazba na strategii organizace a provázanost dílčích cílů na klíčové indikátory výkonnosti i jejich vzájemná souvislost. Z tohoto důvodu lze modifikaci metodiky BSC, resp. její klíčové principy, využít pro zhodnocení socioekonomických dopadů kulturních akcí (včetně případného programu sdružujícího podobné typy projektů – např. seskupení projektů ve vybraném Evropském hlavním městě kultury) nebo pro vyhodnocení dopadů kulturní památky (včetně památky horizontálního charakteru, kterou představují mimo jiné chebské historické krovky). V těchto případech jsou totiž podobné aktivity tvořeny seskupením projektů různých typů (z hlediska nositelů, cílových skupin nebo zdrojů financování), které mají vést ke společným cílům. Z hlediska terminologie projektového řízení lze konstatovat, že se jedná o program. Program je definován jako soubor souvisejících projektů, podpůrných programů, případně další programových aktivit, jejichž koordinované řízení představuje způsob pro získání přínosů, které nejsou dostupné v případě jejich odděleného řízení.

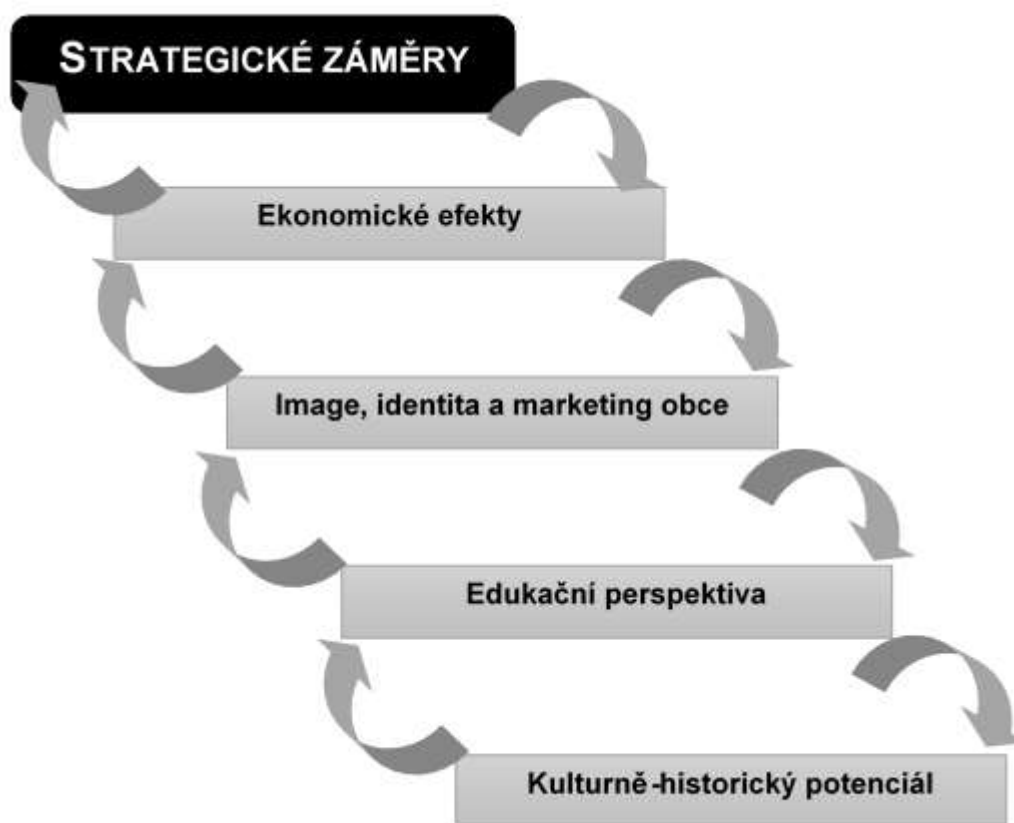
Dle Kaplana a Nortona (2007) představuje Balanced Scorecard způsob měření, který umožňuje provázat cíle na výsledky, resp. indikátory pro jejich ověření. BSC je určitý rámec pro další rozvoj manažerského systému nebo nástroj pro hodnocení výkonnosti. Důležitá je především vazba na cíle organizace včetně strategie pro jejich dosažení a způsob získání zpětné vazby na její implementaci. Perspektivy BSC mohou být odlišné, ale jejich základem je princip vyváženosti jednotlivých cílů. Tato charakteristika umožňuje flexibilitu při využívání této metodiky a modifikace jeho perspektiv umožní jeho použití pro komplexní vyhodnocení dopadů také pro hodnocení kulturní památky, přičemž klíčové je stanovení vize a strategických cílů.

Pro příklad souboru kulturního dědictví (např. historických chebských krovů) lze upravit perspektivy (viz Obrázek 2) na níže uvedené (viz Obrázek 3), které v sobě budou zahrnovat veškeré aspekty ovlivňující dopady této horizontální památky (socioekonomické, edukační i kulturně historické):

1. **Ekonomické efekty** – výnosy vs. náklady spojené s uvedenou památkou, počty návštěvníků, přehled realizovaných projektů (případně akcí), včetně zdrojů financování;
2. **Image, identita a marketing obce (regionu)** – zpětná vazba od návštěvníků obce/regionu, identita (hrdost) obyvatel města, analýza přínosů marketingové komunikace;
3. **Edukační perspektiva** – výukové programy, vzdělávání návštěvníků i odborníků, spolupráce se školami i odbornými organizacemi;
4. **Kulturně-historický potenciál** – unikátnost památky po historické i technické stránce, archivní rešerše a vazba na historii města/regionu.

Dílčí cíle a indikátory musí být provázané v rámci jednotlivých perspektiv i mezi nimi. Provázanost napomáhá dosahování cílů souvisejících s uvedenou problematikou, umožní zajistit jejich vyváženost a může přispět k dalšímu rozvoji uvedené památky i zvýšit dopady pro všechny klíčové zainteresované skupiny prostřednictvím synergického efektu.

Obrázek 4 Upravený model Balanced Scorecard pro soubor kulturního dědictví



Zdroj: vlastní návrh, 2023 ve vazbě na Kaplan, Norton (2000)

Jednotlivé perspektivy jsou provázané odspoda nahoru: kulturně historický potenciál pro možné generování přínosů souvisí s unikátností, pomocí vzdělávání a spolupráce lze tento potenciál rozvíjet, což má dopady na další zájmové/cílové skupiny, především obyvatele a návštěvníky města a projevuje se ve zlepšení image obce a hrdosti obyvatel, což je nutné posuzovat také z hlediska ekonomického.

*Detailnější informace k aplikaci tohoto modelu jsou uvedeny v kapitole 10.*

### 6.3 Stanovování provázaných cílů a jejich aktualizace

Zavedení systému BSC představuje kontinuální proces, který je nutné stále vylepšovat. Z hlediska strategického managementu musí vize korespondovat s posláním (misí) organizace a s hodnotami, které uvedená organizace deklaruje. Z uvedených strategických východisek by měly vyplývat dlouhodobé cíle organizace, které lze následně rozdělit do jednotlivých

perspektiv modelu BSC. Po vymezení těchto perspektiv a rozdělení cílů jsou následně zvolené cíle dále upřesňovány ve vazbě na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), jejich cílové hodnoty i akce pro jejich dosažení, které slouží k implementaci strategie. BSC lze využívat jako nástroj pro monitoring této strategie a měření výkonnosti organizace.

Základní vstup do modelu hodnocení typu BSC představují strategická východiska organizace, projektu nebo v tomto případě kulturní památky s vlivem jejího vlastníka (např. obce). Strategická východiska vznikají při formulaci strategie, kdy je formulován žádoucí cílový stav na konci plánovaného období a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Od poslání organizace se odvíjí její vize, na kterou jsou navázány strategické (dlouhodobé) cíle a návrhy postupů jejich dosažení (strategie). Další krok spočívá v tvorbě různých scénářů, které reflektují vývoj prostředí. Pro identifikaci uvedených faktorů se využívá strategická analýza, resp. analýza prostředí (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017).

Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku (Sedláčková, 2006). Okolí podniku se pro potřeby analýzy dělí na vnější (externí) a vnitřní (interní), přičemž vnější prostředí někteří autoři (např. Porter, Kotler) ještě rozdělují na obecné (makroprostředí) a oborové (mezo- nebo mikroprostředí podle autora). Pro analýzu dílčích částí prostředí se používají různé metody. Pro analýzu makroprostředí se v současnosti využívá tzv. PESTLE analýza, případně její dílčí modifikace. Jedná se o posouzení vlivu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů na organizaci. Oborové okolí se nejčastěji hodnotí pomocí Porterova modelu pěti sil, mezi které patří vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, stávající konkurence na trhu i bariéry vstupu na něj a existence substitutů. Z hlediska analýzy vnitřního prostředí jde o snahu určit, v čem organizace vyniká a jaké jsou naopak její hlavní nedostatky, a to např. prostřednictvím 7S firmy McKinsey (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020).

Shrnutí výsledků z analýzy prostředí se promítá do SWOT analýzy, kdy zkratka SWOT vyjadřuje čtyři skupiny faktorů: S – silné stránky (Strengths) a W – slabé stránky (Weaknesses) z interního prostředí, O – příležitosti (Opportunities) a T – hrozby (Threats) z externího prostředí. Tato analýza má širší využití a kromě organizace je možné její vypracování pro obec, region, projekt nebo i kulturní památku. Ze závěrů SWOT analýzy se odvozují rizika, která mohou výrazně ovlivnit realizaci strategie a tím dosažení plánovaných cílů. Na rizika se zpravidla při analýze díváme z pohledu jejich negativního dopadu, proto se odvozují ze slabých stránek a hrozeb. SWOT analýza přispívá k jejich identifikaci, na kterou navazuje jejich další rozpracování pomocí kvalitativní nebo kvantitativní analýzy, které vymezují pravděpodobnost a dopad rizikových faktorů. Rizika se promítají rovněž do jednotlivých strategických scénářů a přispívají k volbě výsledné strategie, na jejímž základě může dojít i ke korekci původních předpokladů.

Dle Částka (2010) lze strategickou analýzu provádět také z pohledu dílčích zainteresovaných stran (stakeholders), přičemž pro tuto analýzu se jeví jako vhodnější použít širokou definici těchto stran, např. stakeholdeři jsou ti, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace, a pokračovat omezením množiny subjektů, s nimiž se bude dále pracovat, pomocí vhodných atributů, jež musí splnit (Částek, 2010). Tento způsob identifikace může představovat dobrou alternativu i zhodnocení faktorů, které mají vliv na strategické záměry související s kulturní památkou, při jejímž fungování je nutné brát v úvahu velké množství zájmových skupin.

Jak bylo zmíněno výše, na základě analýzy prostředí dochází k případným korekcím strategických záměrů a z tohoto důvodu může dojít k úpravě indikátorů nebo jejich cílových hodnot. Zároveň se stále častěji mění okolní prostředí. Tyto změny je nutné také promítnout do případné aktualizace strategických záměrů a tím i modelu BSC. Neustálé a pravidelné vyhodnocování odchylek od plánovaných výstupů tvoří hlavní krok vedoucí k naplnění strategických cílů. Metoda využívá zpětné vazby, kdy odchylky od strategického plánu jsou analyzovány a interpretovány, přičemž jsou tyto poznatky využívány při provádění korekčních opatření a v následujícím cyklu strategického plánování. Základní principy tohoto cyklu vychází z metod řízení kvality (např. Demingova cyklu nebo přístupu Total Quality Management – TQM). Demingův cyklus (neboli PDCA cyklus) je metoda neustálého zlepšování, které souvisí s inovacemi výrobků, služeb, ale lze ho aplikovat i na neustálé zlepšování manažerských procesů. Uvedený cyklus spočívá v opakovaném provádění čtyř základních činností:

- *P – Plan* – vymezení plánovaného strategického záměru,
- *D – Do* – realizace/implementace daného plánu,
- *C – Check* – ověřování výsledků oproti původnímu záměru (pomocí zvolených indikátorů),
- *A – Act* – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření. (Deming, 1986)

V současné době se stále více řeší i strategické plánování ve veřejném sektoru. Vedení obcí/měst i regionů si stále častěji uvědomuje, že musí vytvářet strategické dokumenty, které jim pomohou k rozvoji obce (např. dlouhodobé územní plány nebo koncepce udržitelného rozvoje), ale představují také základ pro získávání dalších zdrojů financování (z národních i mezinárodních zdrojů), v rámci kterých je třeba prokázat vazbu dílčích projektů na strategické dokumenty. Obec i region často vytváří více strategických plánů, které mohou mít různé tematické zaměření nebo územní vymezení (obec, kraj, místní akční skupina apod.).

Strategické plánování rozvoje měst a regionů je mnohými autory interpretováno jako mix „velkých plánů“ a „malých projektových kroků“, přičemž modely integrovaného rozvojového plánování a plánovacího inkrementalismu jsou považovány za krajní formy plánování (Frey, Hamedinger, Dangschat 2008; Wiechmann 2008).

Obrázek 5 Perspektivistický inkrementalismus jako model strategického plánování pro města a regiony



Zdroj: Ježek, Slach, Šilhánková, Krbová, Kopp, Rumpel, Bosák, Nováček, 2015 dle Kühn, Fischer, 2008.

Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku, ve strategickém plánování měst se promítá větší množství strategických záměrů, jež se mohou skládat z více strategických dokumentů. Podobně jako u podniků a dalších organizací reflektují dlouhodobé plány analýzu prostředí (resp. závěry SWOT analýzy), která se následně zohledňuje v krátkodobých plánech realizovaných formou projektů. Do modelu se promítá rovněž hodnocení (evaluace zpětné vazby), kterou lze získat např. zapojením metodiky BSC. Vše je zastřešeno vlivem klíčových stakeholders.

Je důležité památky (soubory kulturního dědictví) vnímat v kontextu daného místa, obce, regionu či státu. Stejně jako je běžné u firem, že ideálně jsou jednotlivé strategické úvahy a cíle komplementární, tedy vzájemně se doplňující, tak i v u památek platí, že jejich rozvoj a provozování by mělo být vnímáno v kontextu dané lokality. Většina aktérů (občanů, návštěvníků, firem, organizací decizního sektoru) vnímá místa ze širšího pohledu a jejich jednotlivé součásti jsou ve vzájemných provazbách a tvoří tak společný systém. V ideálním případě pak jednotlivé součásti tohoto systému směřují podobným směrem, tedy mají alespoň zčásti podobné dlouhodobé cíle. Všichni aktéři totiž formují image (obrázek) daného místa. Podle Anholta (2006) existuje šest klíčových aspektů image místa: (1) současné a mezinárodní postavení místa; (2) místo, vnímání fyzických aspektů místa; (3) potenciál, možnosti ekonomické a vzdělávací; (4) život, místní životní styl; (5) lidé, vztahy místních k návštěvníkům; (6) prerekvizity, vnímání základních kvalit místa, např. co by na místě bylo dobré, kdyby zde



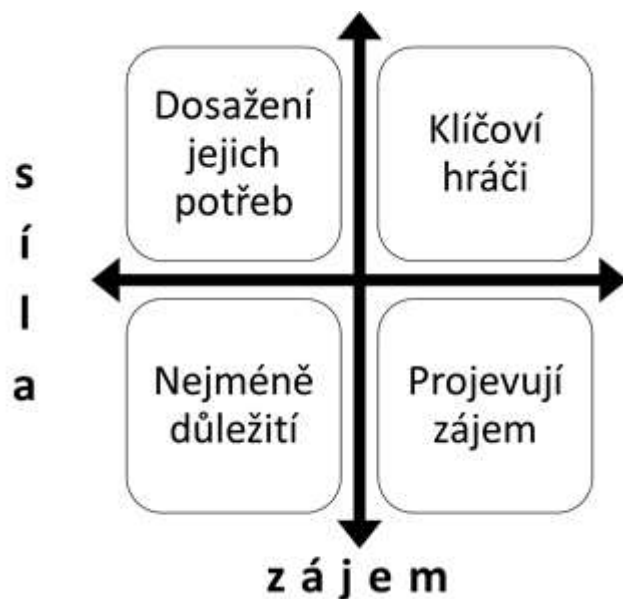
člověk žil. V rámci image je vhodné uvědomovat si, že má kognitivní, afektivní a konativní část, a tedy se jedná o mix racionálních znalostí, emocionálních vztahů, které jsou ovlivněny osobnostními postoji každého jednotlivce. (Moon, Connaughton, Lee, 2013; Stylos, Vassiliadis, Bellou a Andronikidis, 2016, Vitouladiti, 2014). A tyto vazby, resp. vztahy se v čase vyvíjejí, často se však jedná o proměny postupné a pomalé, a proto je vhodné tyto proměny zkoumat kontinuálně a v různých rovinách. Utváření image je totiž dlouhodobý proces a není jednoduché ho vybudovat ani změnit (Ježek, Rumpel, a Slach 2007, s. 61). Zatímco image je často chápán jako obraz místa z vnějšího pohledu, vypovídá podle Vencálka (2003, s. 53) identita města o tom, jak se obyvatelé ztotožňují s jinými obyvateli stejného města. Identitu města můžeme tedy popsat jako aktivní, uvědomělý a odpovědný vztah člověka k městu a k ostatním jeho občanům i k sobě samému. Mezi základní aspekty identity patří jazyk, náboženství, zvyky či tradice. Občané města se mohou identifikovat s kulturním bohatstvím a tradicí města, stejně tak díky kulturním akcím se mohou obyvatelé ztotožnit s kulturním dědictvím a tradicemi daného místa. Identifikace může být urychlena řadou faktorů, jako např. existencí historicky významného objektu či kulturní památky apod. (Peterková, 2020, Patočka & Heřmanová, 2008) Tyto aspekty však často můžeme sledovat pouze nepřímo či zprostředkovaně, a to především o obyvatelů místa, resp. u jeho návštěvníků.

## 6.4 Zájmové skupiny jako důležitý aspekt rozvoje

S ohledem jak na strategické plánování, tak i na komplexní hodnocení dopadů (výkonnosti) je vhodné pracovat se zájmovými skupinami (stakeholdery), kteří v různých rolích přicházejí do kontaktu s místem, resp. s konkrétní památkou. Tyto skupiny se někdy označují za beneficiary, marketing pak často pracuje s pojmem cílová skupina, ale to je většinou užší přístup. Štumpf (2015) definuje čtyři hlavní skupiny stakeholderů: veřejná správa, místní obyvatelé (rezidenti), návštěvníci místa a podnikatelské subjekty. Evans (2020) doporučuje u každého stakeholdera posuzovat jeho vliv, který je násobkem jejich síly (schopnosti) a zájmu (ochoty) spolupracovat. Na Obrázku 6 je pak ukázána matice vlivu jednotlivých stakeholderů a jejich rozdělení do různých skupin.

Identifikace konkrétních stakeholderů a posouzení jejich vlivu je důležitý krok pro nastavení dlouhodobé spolupráce, například může pomoci s vytipováním klíčových partnerů, členů pracovních skupin, grémií.

Obrázek 6 Matice vlivu stakeholderů



Zdroj: Evans (2020), upraveno

Podrobnější členění stakeholderů pro památky a jejího provozovatele z pohledu jejich rolí může být následující:

- **návštěvníci** (návštěvníci z okolních regionů, turisté z jiných krajů, zahraniční turisté; školní a předškolní skupiny; pedagogové a studenti; odborná veřejnost – pracovníci muzeí, výzkumníci); novináři, influenceři),
- veřejnost – místní obyvatelé (rezidenti)
- zaměstnanci (pracovníci obcí, turistických informačních center, průvodci, odborní zaměstnanci),
- **management** (zástupci obce, majitele, provozovatele, destinační management, zastupitelstva),
- vlastníci/zřizovatelé (obce, kraje, stát, soukromí vlastníci, neziskové organizace)
- dodavatelé,
- podniky (restaurace, ubytovací zařízení),
- ostatní subjekty působící v cestovním ruchu v místě,
- územní samosprávně celky (obec, kraj),
- subjekty vykonávající státní památkovou péči,
- veřejná správa,
- další památky v regionu a jejich provozovatelé.

Z marketingového pohledu budou často návštěvníci označováni jako cílová skupina. Specifickou roli pak má veřejnost (místní obyvatelé, rezidenti/občané), kteří samozřejmě tvoří potenciální návštěvníky památek, ale zároveň je můžeme považovat i za součást nabídky obce jako destinace cestovního ruchu, takže mají potenciál ovlivnit další zmiňované aktéry, a zároveň jsou rozvojem památky a aktivit s ní spojených ovlivněni.

Je zřetelné, že někteří stakeholderi zastávají více rolí. V případě, že je vlastníkem památky například obec může docházet ke kumulaci rolí. Obec bude některé činnosti realizovat v samostatné, a jiné v přenesené působnosti, a reálně tak do celého procesu správy a provozování památky bude zapojeno poměrně široké spektrum osob.

Identifikace zájmových skupin, jejich analýza a zjišťování jejich cílů a priorit je důležitou součástí v procesu plánování rozvoje památek a celých míst (destinací). Cíle jednotlivých zájmových skupin mohou být v některých případech protikladné, takže proces jejich sladování je náročnou záležitostí. Bez jejich koordinace však může být rozvoj památky ohrožen.

Je možné využít různé přístupy k nalezení konsenzu jednotlivých zájmových skupin. Obecně je důležité jejich zapojení do procesu plánování i realizace a vzájemná intenzivní komunikace. Je také možné využít panelu odborníků, jak navrhuje Štumpf, Vojtko, Janeček, Volfová a Zikmundová (2015).

## **6.5 Systémová dynamika jako nástroj strategického plánování v destinacích pro dosažení konsenzu stakeholderů**

Systémová dynamika bude představena v kapitole 9, nicméně tento komplexní přístup ke strategickému plánování může sloužit jako cesta pro dosažení konsenzu různých zájmových skupin v rámci destinace cestovního ruchu. Schianetz et al. (2007) představují koncept „učících se destinací“ (LTD = Learning Tourism Destination). V rámci šesti případových studií ukazují, že systémová dynamika je schopna podporovat komunikaci mezi stakeholdery a učící se procesy v destinaci. Autoři ukazují, že systémově dynamické modelování je využito především pro podporu strategického plánování v kontextu udržitelného turismu v destinaci. Schianetz et al. (2007) ukazují konkrétní přínosy modelování dynamických systémů v rozvoji cestovního ruchu a destinačního managementu. Jako příklad uvádějí projekt v rakouské obci Obergurgl, kde byl díky systémově dynamického modelování identifikován "kvalitní" turismus místo "masového" jako hlavní strategický cíl. A pomohl získat povědomí o ekonomických, sociálních a environmentálních závislostech, které jsou spojené s konkrétními aktivitami. Samozřejmě ve větších destinacích je obtížnější dosáhnout konsenzu o společné vizi a aktivní, vyváženou účast všech klíčových stakeholderů, než v takto malé obci. V australské destinaci Douglas shire přispělo využití takového přístupu k rozpoznání rozdílů a společných rysů v mentálních modelech jednotlivých stakeholderů, což následně usnadnilo dosažení shody v zásadních strategických otázkách. Případová studie z této destinace ukázala na zásadní význam zapojení stakeholderů do procesu tvorby a implementace strategie, a to zejména v průběhu formulování cílů a sběru dat (Schianetz et al., 2007).

Využití systémově dynamických modelů v oblasti destinačního managementu může výrazně přispět ke změně myšlení o rozvoji turismu v destinaci. Systémová dynamika umožňuje nalézt konsenzus mezi zájmovými skupinami se zdánlivě heterogenními zájmy, jelikož odkrývá celou řadu dílčích mentálních modelů a souvislostí, které při běžném zkoumání mohou zůstat skryty. Představuje tak významný nástroj pro destinační plánování a podporu pro strategické rozhodování o rozvoji cestovního ruchu v destinaci. (Štumpf, 2015)

## 7 Zjišťování hrdosti na místo

Termín "hrdost na místo" (Pride of Place) odkazuje na emocionální reakci, kterou lidé mohou mít spojenou s místy a lokalitami, s nimiž se v různé míře identifikují. Tento pocit mohou mít často i lidé, kteří již místo opustili a nežijí v něm (Bonaiuto et al., 2020).

Hrdost na místo je důležitým faktorem, který ovlivňuje jak individuální pocity sounáležitosti a spojení, osobní identitu, tak i širší sociální a ekonomický kontext komunity. Z dalších zjištění vyplývá, že existence historických a kulturních památek a péče o ni se může významně podílet právě na pocitu hrdosti, kteří obyvatelé měst mají spojen s lokalitou, ve které žijí.

### Problematika sociologického zkoumání hrdosti a její možné způsoby využití

Zkoumání hrdosti na místo může být složité, a to hned z několika důvodů:

- **Subjektivita** – je velmi subjektivní a může být odlišně vnímána mezi jednotlivci i skupinami. To, co jedna osoba považuje za důvod k hrdosti, může být pro jinou osobu spíše nevýznamné.
- **Proměnlivost v čase** – může se měnit v průběhu času v závislosti na osobních zkušenostech, sociálních interakcích a změnách v prostředí.
- **Obtížná měřitelnost** – je to abstraktní koncept, který může být obtížné přesně měřit. Výzkumníci musí navrhnout pečlivě promyšlené otázky a škály, aby zachytili tuto složitou emoci.
- **Kulturní rozdíly** – může být odlišně vnímána v různých kulturách, subkulturách a společnostech.
- **Vliv dalších vnějších faktorů** – jako jsou politické události, ekonomické změny nebo přírodní katastrofy.

Výzkumy zaměřené na tuto problematiku mohou mít velký dopad na komunitní život a mohou přispět k lepšímu pochopení a ocenění místa, kde žijeme. Výsledky výzkumů, které jsou zaměřené na zkoumání hrdosti obyvatel na místo, kde žijí mohou být užitečné v několika oblastech:

- **Urbanistické plánování a rozvoj** – Porozumění tomu, jak lidé vnímají své místo bydliště, může pomoci urbanistům při vytváření a úpravě prostředí, které vyhovuje potřebám a přání obyvatel (např. pocitové mapy<sup>1</sup>).
- **Řešení sociální problematika** – Výzkumy mohou odhalit, jak se lidé cítí svázáni se svým místem a jak to ovlivňuje jejich sociální interakce a pocit sounáležitosti a integrace.

---

<sup>1</sup> Více např. <https://www.pocitovemapy.cz/>

- Plánování v oblasti **marketingu a cestovního ruchu** – Pochopení toho, na co jsou lidé v místě bydliště nejvíce hrdí, může pomoci při vytváření efektivních marketingových a turistických kampaní.

### Výzkumy v českém kontextu

Problematicke hrdosti na místo se opakovaně věnují výzkumy Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM), který je součástí Sociologického ústavu Akademie věd ČR. Výzkum z roku 2003 pod vedením M. Jeřábka (Červenka 2003) se zaměřoval na intenzitu vztahu občanů k různě definovaným územním jednotkám a jednak na pocit hrdosti na Českou republiku<sup>2</sup>.

Respondenti mají největší citovou vazbu k místu, kde žijí, a k České republice jako takové. (téměř tři pětiny dotázaných uvedly velmi silnou vazbu). Stejný vztah k místu bydliště a k České republice vyjádřily tři pětiny respondentů, zatímco pětina respondentů má silnější vazbu k místu, kde žijí, a pětina dává přednost České republice. Slabší v porovnání s předchozími dvěma případy se jeví sepětí občanů s regionem, ve kterém žijí. Více než třetina (36 %) uvedla, že cítí silný vztah ke svému regionu a další bezmála polovina dotázaných (48 %) se s ním cítí být svázána „středně (Červenka, 2003).

Výzkum z roku 2019 „*Důvody hrdosti a studu na české občanství*“ (Čadová, 2019) obsahoval blok otázek věnovaný vztahu českých občanů k České republice. Všechny respondentů se autoři výzkumu zeptali: „*Z jakých důvodů jste hrdí na to, že jste občany České republiky*“. Jednalo se o otevřenou otázku, tj. bez nabídky odpovědí, a respondenti tak měli možnost spontánně uvést až tři různé důvody své hrdosti na české občanství. Odpovědi respondentů byly následně seskupené do několika kategorií.

---

<sup>2</sup> Znění otázky bylo: „*Jak silně se cítíte svázán s následujícími územními jednotkami? Místo bydliště, region, Česká republika, střední Evropa, západní Evropa, východní Evropa?*“

Tabulka 2 Důvody, proč jsou lidé hrdí na to, že jsou občany ČR (v %)

Krásná země, příroda, památky, města	32
Rodná země, vlastenectví, má zde rodinu, přátele	31
Historie, historické osobnosti	24
Sport, sportovci	15
Umění, kultura, tradice	12
Politická suverenita, politická kultura, demokracie, dobří politici	10
Slavní, významní lidé, osobnosti	10
Šikovní, vynalézaví lidé/národ	9
Bezkonfliktní stát, neútočnost, bezpečnost	8
Ekonomika, dobrá životní úroveň, ekonomická vyspělost	8
České výrobky	6
Morálka, mezilidské vztahy, dobré lidské vlastnosti	5
Věda	5
Dobré zdravotnictví, kvalitní lékaři, dostupnost zdravotní péče	4
Kvalitní školy, vzdělávání	4
Dobrá geografická poloha, klimatické podmínky	3
Evropská země, součást Evropy, členství v EU	3
Úspěchy ČR ve světě, znají nás, máme dobré jméno	2
Sociální jistoty, dávky, sociální citění občanů	2
Český jazyk, společná řeč	2
Není na co být hrdý	5
Jiná odpověď	15
Bez odpovědi + Neví	85

Pozn.: Vzhledem k tomu, že každý respondent mohl uvést až tři položky, činí součet všech možných odpovědí 300 %.

Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i. Naše společnost, 5. – 20. 10. 2019, 1021 respondentů starších 15 let, osobní rozhovor

Z odpovědí na otázku „*Jste hrdý na ČR v následujících věcech? Fungování demokracie, politický vliv ve světě, ekonomické výsledky, sociální zabezpečení, ozbrojené síly, historie, věda a technika, sport, kultura, vztah k cizincům?*“ vyplývá, že nejčastěji jsou respondenti hrdí na své české občanství a zdůvodňují to zejména přírodou, historickými památkami a krásnými městy, (tuto odpověď alespoň v jedné ze svých tří možných odpovědí uvedlo 32 % dotázaných). Druhým nejčastěji uváděným důvodem (31 %) byla skutečnost, že Česká republika je pro respondenty jejich rodnou zemí, domovem, je to jejich vlast a mají zde své nejbližší. O něco méně často pak respondenti zmiňovali, že důvodem jejich hrdosti je česká historie a slavné historické osobnosti (24 %).

*V Příloze D naleznete vybrané výstupy výzkumů realizovaných pilotně pro město Cheb v oblasti hrdosti a image města. V Příloze H jsou pak prezentovány využití vzorové dotazníky pro výzkum této problematiky.*

## 8 Měření přínosů marketingové komunikace

Měření přínosů marketingového komunikace, specificky aktivit spojených s public relations je komplexní záležitost. Obecně je třeba přistupovat k hodnocení výkonu komunikace komplexněji s využitím kvalitativních proměnných a dlouhodobému sledování. Globálně uznávaným přístupem jsou tzv. Barcelonské principy 3.0 (AMEC, 2023), které zpracovala Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC). Tyto principy vycházejí z nutnosti jasného stanovení měřitelných cílů, sledování dlouhodobější dopadů komunikace nejen s ohledem na finanční a obchodní ukazatele, ale obecně na výkonnost organizace a existenci i dalších společenských cílů, kvantitativní i kvalitativní analytické činnosti v online i offline prostředí a z nutnosti integrovaného přístupu.

Jedou z běžně používaných metod je Advertising Value Equivalent (AVE), ve které hodnota komunikace se přepočítává podle hodnoty ceníkové inzercí daného mediatypu. Je podstatné konstatovat, že tato metoda kvantifikuje pouze část dopadů komunikačních aktivit a nevyjadřuje komplexní přínos těchto aktivit. Nicméně je vhodné ji, kvůli její názornosti, ve vhodné podobě zařadit pro sledování kvantitativních přínosů komunikace, a vhodně ji doplňovat např. **dlouhodobější analýzou image v intervalu 3-5 letém.**

### Metodický postup

Příprava seznamu mediálních výstupů. Pro každý mediální výstup je třeba zaznamenat jeho rozsah v jednotlivých mediátypech, médiích, a to včetně detailů stopáže, počtu znaků, regionálních mutací apod.

Pro zjištění mediálních výstupů lze využít monitoringů médií, ale také případně vlastní sběr informací. Je vhodné zahrnout minimálně tyto mediatypy: rozhlas, tisk, online, televize.

V dalším kroku je třeba realizovat kategorizaci zadaného primárního souboru dat v logice rozdělení na jednotlivé mediatypy. Následně je třeba zvolit metodiku výpočtu vstupních cen jednotlivých mediatypů a doplnit je na základě veřejně dostupných ceníků příslušných konkrétních médií. V ojedinělých případech je třeba realizovat buď kvalifikovaný odhad korelovaný na předpokládaný zásah daného média nebo benchmark k existujícím médiím v daném regionu.

Následně se provede výpočet hodnoty konkrétního mediálního prostoru dané zmínky (citace) spojené s chebskými historickými krovky dle konkrétních vlastností. Pro každý mediatyp je třeba zvolit metodiku reflektující zadané podmínky a možnosti přepočtu.

Tato metoda je relativně jednoduše replikovatelná i pro další výstupy a lze ji aplikovat kontinuálně pro budoucí mediální zmínky (citace). **Doporučujeme toto realizovat každoročně.** Samozřejmě lze tuto metodu realizovat na mediální výstupy jakékoli jiné aktivity.

*Měření přínosů marketingové komunikace je pilotně provedeno pro vybrané období komunikace s tematikou chebských krovků v Příloze E. Vybrané výstupy z měření image pak znázorňuje Příloha D.*

## 9 Simulační modelování socio-ekonomických přínosů

Tato kapitola se zaměřuje na simulační modelování socio-ekonomických přínosů v turismu. Systémově dynamické modelování, které je možné využít pro simulaci scénářů budoucího vývoje (ex-ante), představuje metodu, která může pomoci odpovědným institucím při rozhodování o využití historických památek.

Sledování sociálních a ekonomických dopadů a jejich vzájemných souvislostí v destinacích turismu vyžaduje komplexní přístupy a systémová řešení. Systémová dynamika umožňuje nalézt řešení takto komplexních problémů.

### 9.1 Komplexní systémy

V systémovém pojetí jsou komplexní systémy chápány jako velké množství prvků organizovaných ve víceúrovňové hierarchické struktuře. Obecně lze komplexní systémy považovat za takové systémy, kde komplexita interakcí mezi prvky systému hraje důležitou roli (Cilliers, 1998). Extrémně komplexní systémy jsou charakterizovány vysokým počtem subsystémů, které jsou zasazeny do řady volně strukturovaných vazeb, jejichž výstup není předem určený (Jackson, 2003; Jere Lazanski & Kljajic, 2006). Metodologie systémového pojetí má dvě dimenze. První tvoří rámec pro pochopení povahy problému a chování víceúrovňových systémů. Druhou dimenzi tvoří operační systémová metodologie, která jde dále než obecná prohlášení potřebnosti systémového přístupu a poskytuje konkrétní způsob, jak definovat problém a nalézt jeho řešení (Gharajedaghi, 2011).

Teorie komplexity se zabývá takovými aspekty v oblasti managementu, které zatěžují manažery, jako jsou zmatek, nepravidelnost a náhodnost určitých jevů v organizaci. Tato teorie akceptuje nestabilitu, změnu a nepředvídatelnost a nabízí adekvátní řešení uvedených situací (Jackson, 2003).

Teorie komplexity je z hlediska systémových věd úzce spojena s teorií chaosu, která se zabývá chováním dynamických systémů. Tyto systémy se vyznačují především nelineárními vztahy a určitou mírou determinismu (Jackson, 2003). Proto je tento jev nazýván jako „deterministický chaos“, který je charakterizován citlivostí na počáteční podmínky. Gleick (1987) jako jeden z hlavních představitelů teorie komplexity uvádí, že studium chaosu zakotveného v teorii komplexity má velmi významný dopad na manažerské myšlení.

Popis struktury a chování systému závisí na pohledu výzkumníka a výzkumných cílech (Jere Lazanski & Kljajic, 2006). Komplexní systémy jsou v nerovnováze a vyvíjejí se v čase (Jackson, 2003; Sterman, 2000). Výraz „komplexní“ je však používán rovněž v tom smyslu, že definovaný problém nelze vyjádřit pouze kvantitativně, protože řada relevantních prvků a vztahů je kvalitativního charakteru (Jere Lazanski & Kljajic, 2006). Cílem je nalézt „pákové body“, které budou mít i při malých změnách co největší dopad.



### 9.1.1 Systémová dynamika a simulační modelování v destinacích turismu

Využitím systémového přístupu v managementu destinací cestovního ruchu se zabývá řada autorů, kteří systémovou dynamiku používají buď jako hlavní metodologický koncept svých výzkumných studií (Jere Jakulin, 2016, 2017; Jere Lazanski & Kljajic, 2006; Mai & Smith, 2018; Patterson et al., 2004; Ropret et al., 2014; Schianetz et al., 2007; Štumpf, 2015; Štumpf & Vojtko, 2016; W.-K. Tan, 2017; Tegegne et al., 2018; Vojtko & Volfová, 2015), případně se zabývají systematickou literární rešerší (Romero-García et al., 2019; Sedarati et al., 2019). Řada autorů se zabývá pouze konceptuálními modely v podobě příčinných smyčkových diagramů (Jere Jakulin, 2019; Ropret et al., 2014; Štumpf, Mattyašovská, et al., 2021; Tegegne et al., 2018; Vojtko & Volfová, 2015), případně tvoří diagramy stavů a toků, ale modely již nekalibrují tak, aby mohli následně simulovat scénáře budoucího vývoje (Jere Jakulin, 2016, 2017; Jere Lazanski & Kljajic, 2006; Liu & Chen, 2015; Patterson et al., 2004). Kalibrované systémově dynamické modely pro simulace a scénářovou analýzu v destinačním managementu využívá již omezené množství autorů (Law et al., 2012; Mai & Smith, 2018; Štumpf & Vojtko, 2016; W.-J. Tan et al., 2018; Xing & Dangerfield, 2011; Xu & Dai, 2012; Zhang et al., 2015).

Někteří autoři člení složitější systémově dynamické modely do submodelů. Vojtko & Volfová (2015) například dělí vytvořený metamodel rozvoje cestovního ruchu v regionu do následujících deseti submodelů: 1) Návštěvníci; 2) Volnočasové aktivity pro návštěvníky a rezidenty; 3) Ubytování pro návštěvníky; 4) Infrastruktura; 5) Nemovitosti vhodné pro rozvoj; 6) Rezidenti; 7) Lidské zdroje; 8) Regionální ekonomika jako celek; 9) Přírodní prostředí a 10) Kulturní potenciál. Autoři zůstávají u sestavení příčinného smyčkového diagramu, pomocí něhož se snaží nalézt odpověď na otázku, jak může dynamický simulační model pomoci k pochopení zásadních stakeholderů, jejich aktivit a vztahů mezi nimi pro úspěšný management udržitelného cestovního ruchu v destinaci na úrovni regionu (Štumpf, 2015; Vojtko & Volfová, 2015).

Xing a Dangerfield (2011) rovněž člení použitý systémově dynamický model do několika subsystémů. V diagramu stavů a toků rozlišují proměnné vztahující se k dopravě, návštěvnickým tokům, vodnímu a odpadovému hospodářství, rezidentům a pracovní síle, dodávkám energie a ubytovacímu sektoru. Pomocí tohoto modelu pak simulují možné scénáře budoucího vývoje především v ostrovních destinacích jižní Evropy.

Mai a Smith (2018) poukazují na systémově dynamické modely jako na alternativu prognostických modelů pro destinační plánování na základě scénářů. Autoři sestavili systémově dynamický model rozvoje cestovního ruchu na ostrově Cat Ba ve Vietnamu. Pro tuto rychle se rozvíjející destinaci pak model využili pro simulaci alternativních scénářů budoucího vývoje. Autoři pro přehlednost dělí komplexní model založený na endogenním přístupu do několika sektorů – submodelů, kterými jsou ekonomický sektor, populace, přírodní zdroje a přírodní prostředí. Pro validaci modelu byly použity strukturální testy (např. test chování příčinných smyček) a testy chování systému (např. porovnání s historickými daty nebo test chování systému v extrémních podmínkách).

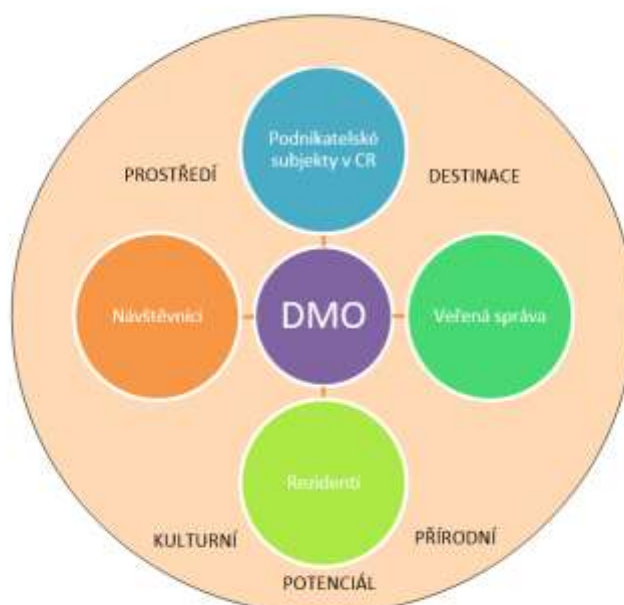
Pomocí systémové dynamiky bylo prokázáno, že cestovní ruch neporoste současným tempem, jak predikovaly modely založené pouze na historických datech. Na základě změny dominance

některých příčinných smyček model ukázal, že trend rychlého růstu nebude dlouhodobý, jak ukazovaly předchozí modely. Podle simulací pomocí prezentovaného systémově dynamického modelu bude mít v tomto případě rapidní nárůst aktivit cestovního ruchu spíše krátkodobý charakter a do několika let narazí na limity růstu, pokud nebudou aplikovány vhodné politiky podporující udržitelný rozvoj destinace (Mai & Smith, 2018). Systémově dynamické modelování pak rovněž potvrdilo, že zapojení destinačních manažerů a řady dalších stakeholderů do procesu tvorby modelu vede k jejich lepšímu pochopení zpětnovazaných mechanismů, které určují další vývoj cestovního ruchu v destinaci.

### 9.1.2 Submodel destinace turismu z perspektivy veřejné správy

Na destinaci turismu jako systém lze nahlížet z pohledu významných stakeholderů, neboli zájmových skupin, mezi kterými dochází v destinaci k interakci. Hranice systému jsou tedy dány základní činností hlavních stakeholderů (podnikatelé v cestovním ruchu, veřejná správa, návštěvníci, rezidenti) a prostředím destinace (kulturní a přírodní potenciál), jak ukazuje následující schéma.

Obrázek 7 Stakeholdeři a hranice systému pro konstrukci modelu



Zdroj: Štumpf, 2015

Stakeholdeři v destinaci turismu mají velmi různorodé zájmy, které jsou velmi často protichůdné. Organizace destinačního managementu (DMO) stojí ve středu celého systému a její úloha spočívá v koordinaci těchto zájmů s cílem nalezení konsenzu, při kterém by bylo dosaženo spokojenosti uvedených zájmových skupin při současném posouzení ekonomických, socio-kulturních a environmentálních závislostí, které jsou spojené s konkrétním jednáním stakeholderů.

Veřejná správa je nositelem politiky cestovního ruchu. Veřejnou správu představuje v destinaci na úrovni města především samospráva. Státní správa obecně vytváří spíše

podmínky pro rozvoj měst a cestovního ruchu, jako je legislativa pro rozvoj, řízení a financování cestovního ruchu, rozpočtové určení daní, marketing destinace na úrovni země, meziodvětvová spolupráce nebo podmínky podpory cestovního ruchu v podobě dotací a grantů.

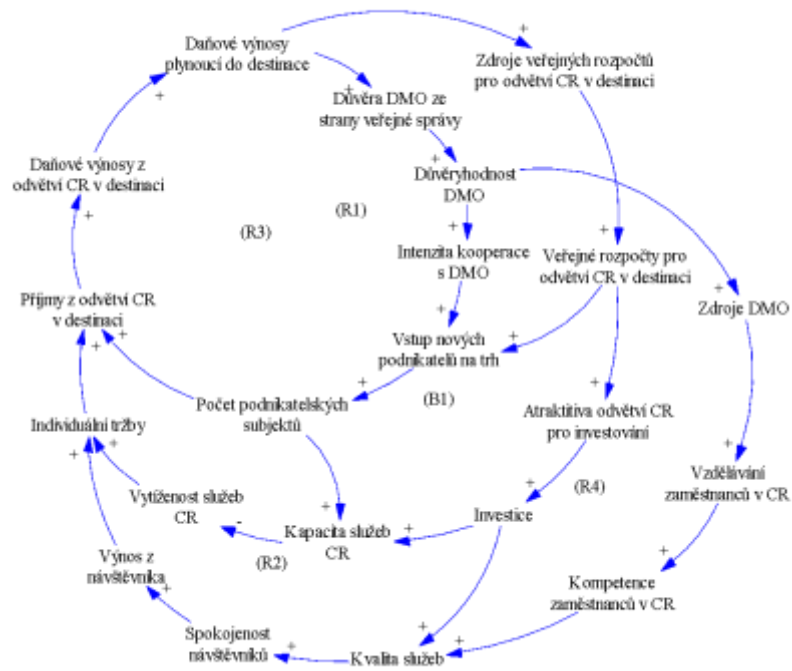
Cíl činnosti samosprávy na lokální úrovni lze obecně definovat jako péči o všestranný rozvoj a o potřeby občanů žijících v daném území, tedy jako ochranu veřejného zájmu. Samosprávu na místní úrovni zastupují volení zástupci, kteří usilují o přízeň rezidentů v komunálních volbách. Volení zastupitelé pak rozhodují o přerozdělení daňových výnosů plynoucích podle rozpočtového určení daní do městských/obecních rozpočtů. Cílem samosprávy jsou oproti podnikatelským subjektům co nejvyšší agregované příjmy a následné daňové výnosy, kterými má přes výdaje veřejných rozpočtů podporovat rozvoj místa (např. investicemi do dopravní infrastruktury nebo veřejných služeb) ke zvýšení blahobytu a spokojenosti rezidentů a které zároveň slouží voleným zástupcům jako argumentace úspěchu jejich činnosti při přesvědčování voličů ve volbách. Volení zástupci však mohou hájit i své vlastní individuální zájmy, které často zakládají prostor pro korupci a klientelismus.

Celkové daňové výnosy z odvětví cestovního ruchu určují především celkové příjmy z tohoto odvětví v destinaci, ve kterých je promítnuta především daň z příjmu fyzických a právnických osob podnikajících v cestovním ruchu a DPH plynoucí z odvětví. Daňové výnosy mohou být snižovány nepoctivostí podnikatelských subjektů, které nepříznávají příjmy v plné výši a dochází tak k úniku potenciálních daňových výnosů do tzv. šedé ekonomiky. Daňové výnosy jsou přerozdělovány podle rozpočtového určení daní, to znamená, že část plyne do místních rozpočtů, část pak do krajského či státního rozpočtu, tedy mimo destinaci.

Daňové výnosy plynoucí do destinace jsou předpokládány jako jeden z hlavních faktorů, které ovlivňují důvěru veřejné správy ve schopnosti DMO efektivně řídit destinaci. Dalším argumentem zvyšujícím důvěryhodnost DMO ze strany veřejné správy je zaměstnanost místních obyvatel (voličů) v cestovním ruchu, tedy pracovní příležitosti, které odvětví nabízí ke snižování celkové nezaměstnanosti. Na tok daňových výnosů mimo destinaci má však výrazný vliv také podíl lokálních subjektů se sídlem v destinaci. Podnikatelské subjekty sídlící mimo destinaci, které v místě poskytují služby cestovního ruchu, daní příjmy v místě svého sídla, čímž snižují daňové výnosy, které plynou zpět do destinace. Daňové výnosy jsou zdrojem veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci. Jejich výši určuje míra přerozdělení těchto výnosů zpět do odvětví cestovního ruchu, která může být dána zákonem. Tato praxe je běžná spíše v zahraničí. Zdroje veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu zvyšují i dotace a granty určené pro rozvoj odvětví, především pak podpora ze strukturálních fondů Evropské unie nebo ze státního rozpočtu, ale i z řady dalších grantových a dotačních titulů. Čím jsou větší zdroje určující celkovou výši veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci, tím je vyšší také tlak na korupci v odvětví, který ještě podporuje míra regulace související (i nepřímo) s odvětvím cestovního ruchu (např. územní plánování). Korupce v odvětví cestovního ruchu může zvýšit veřejné rozpočty pro odvětví v tom smyslu, že korumpující zajistí přes korumpované vyšší rozpočet pro odvětví. Korupce má však řadu negativních dopadů především na konkurenci, důvěryhodnost DMO a celého odvětví. Veřejné rozpočty pro odvětví cestovního ruchu mohou být v destinaci negativně ovlivněny i lobbyingem jiných silných odvětví.

Z hlediska veřejné správy může příčinný smyčkový diagram (CLD) vypadat následovně. Níže jsou pak definovány základní zpětnovazebné smyčky, které mohou být buď sebeposilující (R = reinforcing) nebo vyvažující (B = balancing). To určuje polarita vazeb mezi jednotlivými proměnnými. Vazba může mít pozitivní (+) nebo negativní (-) polaritu. Pokud následně celá zpětnovazební smyčka obsahuje lichý počet vazeb s negativní polaritou, jedná se o balanční smyčku (B). Pokud smyčka obsahuje sudý počet vazeb s negativní polaritou, jedná se o smyčku sebeposilující (R).

Obrázek 8 CLD submodelu destinace turismu z pohledu veřejné správy



Zdroj: Štumpf, 2015

**B1** Vyvažující zpětnovazebná smyčka, kde příjmy z odvětví cestovního ruchu a následně daňové výnosy jsou určovány individuálními tržbami podnikatelských subjektů. Vyšší daňové výnosy zvyšují zdroje veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci, a tedy i samotné veřejné rozpočty. To zvyšuje atraktivitu odvětví cestovního ruchu pro investování a následně investice zvyšují kapacitu služeb cestovního ruchu. Větší kapacita při konstantním počtu návštěvníků způsobí snížení vytíženosti služeb cestovního ruchu, a tím i snižování individuálních tržeb podnikatelských subjektů.

**R1** Posilující zpětnovazebná smyčka, kde příjmy z odvětví cestovního ruchu a následně daňové výnosy jsou určovány počtem podnikatelských subjektů. Vyšší daňové výnosy zvyšují zdroje veřejných rozpočtů pro odvětví cestovního ruchu v destinaci, a tedy i samotné veřejné rozpočty. Zvyšující se veřejné rozpočty pro odvětví cestovního ruchu v destinaci stimulují vstup nových podnikatelských subjektů na trh, což zvyšuje jejich počet, a tím i příjmy z odvětví cestovního ruchu v destinaci.

**R2** Posilující zpětnovazebná smyčka, ve které jsou na rozdíl od vyvažující zpětnovazebné smyčky B1 uvažovány investice do zvyšování kvality služeb cestovního ruchu než do zvyšování kapacit. Zvyšující se kvalita služeb se projeví ve vyšší spokojenosti návštěvníků. Spokojený návštěvník je ochoten více utratit nebo zůstat v destinaci na delší dobu. Zvyšuje se výnos z návštěvníka, vyšší jsou tak i individuální tržby podnikatelů, následně i příjmy z odvětví cestovního ruchu v dané destinaci.

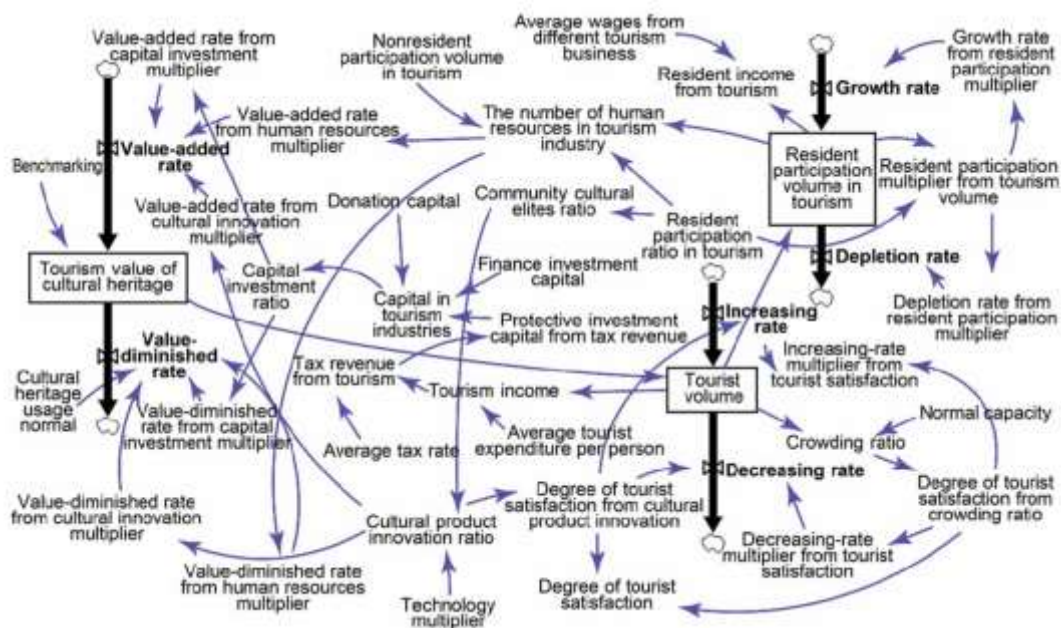
**R3** Posilující zpětnovazebná smyčka, ve které je oproti předchozím vazbám již uvažováno působení DMO. Příjmy z odvětví cestovního ruchu a následně daňové výnosy jsou určovány počtem podnikatelských subjektů. Vstup nových podnikatelských subjektů na trh je však stimulován intenzivní kooperací v odvětví cestovního ruchu, kterou iniciuje důvěryhodná DMO.

**R4** Posilující zpětnovazebná smyčka, ve které je rovněž uvažováno působení DMO, v tomto případě se však aktivity DMO soustředí na zvyšování kvality služeb prostřednictvím zvyšování kompetencí zaměstnanců v cestovním ruchu. Vyšší kvalita vede k vyšší spokojenosti návštěvníků, kteří více utratí. Vyšší výnos z návštěvníka pak zvyšuje individuální tržby podnikatelů a souhrnně příjmy z odvětví cestovního ruchu v destinaci.

### **9.1.3 Destinace kulturního turismu a systémy pro podporu rozhodování**

Systémová dynamika je využívána specificky také pro efektivní rozvoj kulturních destinací (Liu & Chen, 2015; Xu & Dai, 2012). G. Liu a Chen (2015) vytvořili obecný dynamický model kulturního cestovního ruchu (Dynamic Model of Cultural Tourism, DMCT) v podobě diagramu stavů a toků (Obrázek 39), který sestavili na základě výzkumů z různých kulturně historických památek a rešerše literatury. Autoři na základě systémově dynamického modelu definují pákové body, kterými by se manažeři v kulturním cestovním ruchu měli zabývat. Pro udržitelný rozvoj kulturního cestovního ruchu doporučují hodnotit nejen kulturní přínosy a investice do ochrany kulturního dědictví, ale sledovat také přelidněnost a zapojit místní obyvatele.

Obrázek 9 Dynamický model kulturního cestovního ruchu (DMCT)



Zdroj: Liu & Chen, 2015

Xu a Dai (2012) využívají systémové dynamiky pro analýzu interakcí mezi kulturním dědictvím, ekonomickým sektorem a sociálním prostředím v čínské destinaci Xidi zapsané na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO. Pomocí systémově dynamických modelů aplikovali takové politiky, které by naplňovaly cíle jak v oblasti rozvoje destinace, tak i ochrany unikátního kulturního dědictví. Autoři simulují scénáře budoucího vývoje ve čtyřech oblastech: a) komunita, b) architektura a kulturní dědictví, c) pozemky, d) cestovní ruch. Výsledky simulací ukazují, že samotná ochrana kulturního dědictví není sama o sobě dostatečná pro celkový rozvoj destinace. Je potřeba se zabývat rovněž potřebami místní komunity a poskytnout jí dostatek ekonomických příležitostí. Rozvoj však musí být pečlivě plánován a efektivně řízen tak, aby nastavené politiky eliminovaly nadměrné využívání zdrojů (Xu & Dai, 2012).

Využití systémově dynamických modelů v destinačním managementu může významně přispět ke změně myšlení o rozvoji cestovního ruchu v destinacích směrem k udržitelnosti (Law et al., 2012; Mai & Smith, 2018; Shafiee et al., 2023; Tan et al., 2018; Xing & Dangerfield, 2011; Xu & Dai, 2012). Systémová dynamika také umožňuje nalézt konsenzus mezi zúčastněnými stakeholdery se zdánlivě různorodými zájmy. Systémově dynamické modelování navíc může odhalit řadu mentálních modelů a souvislostí, které mohou při běžném zkoumání zůstat skryté. Představuje tak důležitý nástroj pro plánování destinace a podporu strategického rozhodování o rozvoji turismu v destinaci (Mai & Smith, 2018; Schianetz et al., 2007).

Pouze omezený počet studií využívajících systémovou dynamiku v destinačním managementu jde dále, zejména v praktické aplikaci modelů, a vyvíjí integrovaný systém podpory rozhodování destinací (DSS) založený na systémové dynamice (Law et al., 2012; Tan et al., 2018). Praktická aplikace modelu jako nástroje pro podporu rozhodování a tvorbu marketingových a rozvojových strategií byla cílem i dalších výzkumníků a výzkumných strategií (Glyptou, 2022; Hell, 2021; Pizzitutti et al., 2017; Rodriguez-Giron et al., 2019). Například Law

et al. (2012) navrhují pouze proces vývoje DSS na příkladu egyptského přímořského letoviska Sharm El Sheikh, Tan et al. (2018) již vyvinuli uživatelské rozhraní DSS pro destinační manažery tchajwanské ostrovní destinace Cijin. Na základě systémově dynamického modelu, který propojuje několik vzájemně působících faktorů, lze pomocí uživatelsky přívětivého DSS sledovat a modelovat soubor ukazatelů. Obecně DSS umožňuje osobám s rozhodovací pravomocí v destinaci rychle analyzovat scénáře budoucího vývoje a sledovat dopady navrhovaných politik (Law et al., 2012; Tan et al., 2018).

## 9.2 Metodický postup

*Systémová dynamika se v destinačním managementu používá především jako nástroj pro předvídání dopadu změn určitých proměnných na destinaci cestovního ruchu, pro podporu strategických rozhodnutí a obecně pro strategické plánování v destinacích cestovního ruchu. Oproti jiným metodám hodnocení ekonomických přínosů cestovního ruchu v destinaci přináší systémová dynamika tu výhodu, že do modelu lze zahrnout i "měkké" faktory spojené například se sociálním a environmentálním prostředím.*

Z metodologického hlediska představuje model kombinaci kvalitativního a kvantitativního přístupu. Proto lze na rozvoj cestovního ruchu v destinaci nahlížet v širším kontextu. Zároveň umožňuje podrobně vyhodnotit ekonomickou výkonnost, stejně jako sociokulturní nebo i environmentální vlivy a jejich vzájemnou závislost.

V rámci České republiky je vhodné využít software s názvem DestinACE (Vojtko a kol., 2022) pro simulaci scénářů budoucího vývoje. Tento software představuje systém pro podporu rozhodování v uživatelsky přívětivém online prostředí pro destinační manažery.

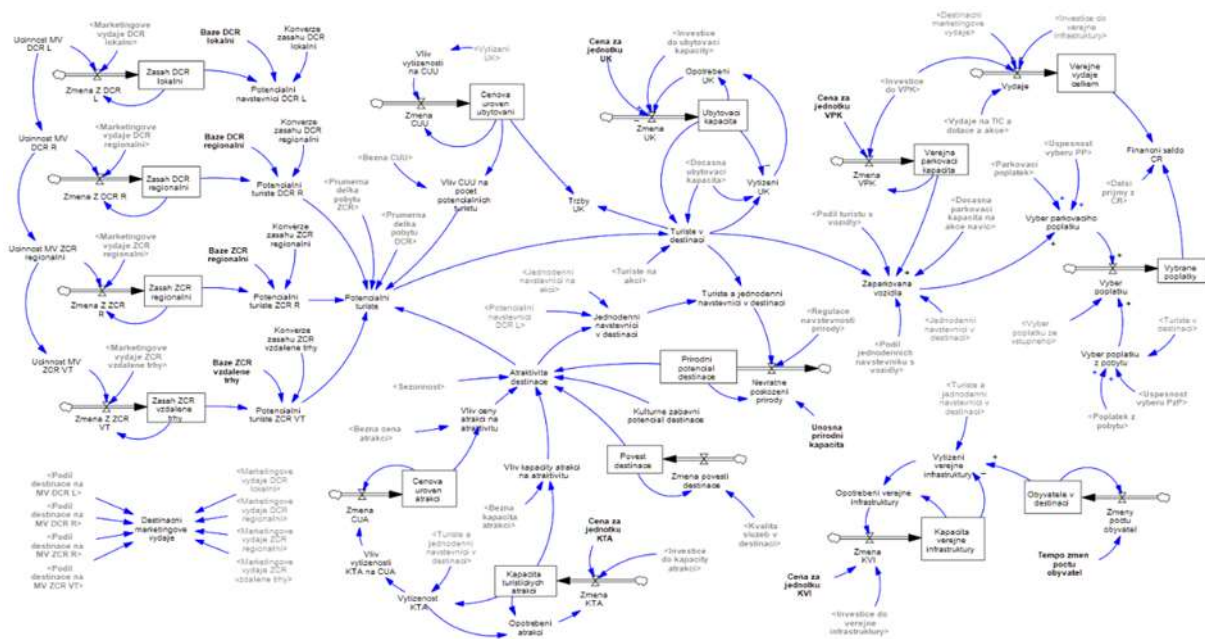
Model, který je integrován do DSS DestinACE, byl sestaven na základě metodiky systémové dynamiky (Jackson, 2003). První krok spočívá v identifikaci výzkumného problému a proměnných, které mají podle literatury a existujících teorií zásadní vliv na definovaný problém. Proměnné tvoří hranice systému a byly definovány na základě přehledu literatury a současných poznatků. Ve druhém kroku byl sestaven diagram příčinných smyček (Causal Loops Diagram, CLD) jako syntéza poznatků z přehledu literatury a dostupných sekundárních údajů. CLD odhaluje interakce mezi definovanými proměnnými. V dalším kroku byl CLD převeden do matematického simulačního modelu v podobě diagramu stavů a toků (SFD) a ověřen v porovnání s chováním v reálném světě. Po konstrukci struktury SFD je třeba model kalibrovat hodnotami parametrů, aby bylo možné spustit simulace.

Model byl vyvinut v softwaru Vensim a uživatelské prostředí využívá Google Sheets a PySD engine (Martin-Martinez et al., 2022) k vyvolání SFD pro simulace na základě počátečních rozhodnutí destinačních manažerů. Po spuštění simulace software poskytuje uživatelsky přívětivý report prezentující výsledky simulace.

Metodický postup sestával z následujících kroků. Nejprve byl sestaven komplexní model, který se zaměřuje na vztahy mezi počtem návštěvníků, kvalitou destinace, marketingovými aktivitami, atraktivitou destinace, kapacitami cestovního ruchu v destinaci, veřejnou infrastrukturou, veřejnými výdaji na rozvoj cestovního ruchu a ekonomickými dopady na destinaci cestovního ruchu. Tím byly identifikovány základní kauzální smyčky a vztahy mezi prvky modelu.

Následně byl model převeden do podoby stavů a toků (SFD) v simulačním softwaru Vensim. Struktura modelu a jeho kalibrace byla následně diskutována s odborníky z praxe z odpovědných institucí. SFD se skládá ze stavů a toků. Každá stavová proměnná má svůj přítok (přítoky) a obvykle, ale ne nutně, i odtok (odtoky). Stavové proměnné představují akumulace v systému a toky zvyšují (přítoky) nebo snižují (odtoky) stav. Pomocné proměnné a stavy řídí toky. Stav lze tedy měnit pouze prostřednictvím jejích toků, stavy a pomocné proměnné řídí toky (Mai & Smith, 2018). Konstnty se používají pro nastavení politik a simulací budoucích scénářů. Obrázek 5 ukazuje strukturu simulačního modelu v podobě diagramu stavů a toků (SFD).

Obrázek 10 Struktura simulačního modelu v rámci SW DestinACE



Zdroj: Vojtko et al., 2022

Dále bylo vyvinuto online prostředí a celá architektura DSS DestinACE.

**V destinaci by využívání modelu mělo probíhat průběžně, stejně jako jeho kontinuální kalibrace na aktuální podmínky v destinaci. Software je možné využívat jako ex-ante nástroj predikce dopadů rozhodnutí.**

*V Příloze F naleznete Případovou studii z oblasti simulačního modelování, které má ukázat potenciální ex-ante dopady eventu k tématu historických krovů na turismus v Chebu.*



# 10 Upravená metodika ve vazbě na Balanced Scorecard pro soubor kulturního dědictví

Z analýz realizovaných v průběhu projektu vyplynulo, že pro hodnocení socioekonomických dopadů kulturního dědictví (např. soubor chebských historických krovů) je třeba zvolit určitou alternativu komplexního hodnocení, které se v současné době standardně používají pro hodnocení výkonnosti podniků, příp. projektů.

Vzhledem k tomu, že na soubory kulturního dědictví má velký vliv strategie města nebo regionu, tak byl pro vytvoření metodiky zvolen jako nejvhodnější model Balanced Scorecard a jeho modifikace na podmínky souboru kulturního dědictví. Uvedená metodika umožňuje zvolit takové složení perspektiv a dílčích klíčových indikátorů dle specifík hodnoceného souboru.

Pro soubor kulturního dědictví lze využít níže uvedenou modifikaci perspektiv, které zahrnují veškeré klíčové aspekty, které ovlivňují dopady uvedené horizontální památky:

1. **Ekonomické efekty** – tato perspektiva je zaměřená na hodnocení finančních toků spojených s uvedenou památkou (především výnosy a náklady), přehled realizovaných projektů (případně akcí) včetně zdrojů financování a jejich individuálního vyhodnocení nebo ekonomický dopad vybrané atraktivity na region;
2. **Image, identita a marketing obce (regionu)** – zpětná vazba od návštěvníků obce/regionu, identita (hrdost) obyvatel města a vliv na ni z hlediska existence kulturní památky, analýza přínosů marketingové komunikace;
3. **Edukační perspektiva** – vzdělávací programy pro různé typy škol, vzdělávání návštěvníků i odborníků, spolupráce se školami i odbornými organizacemi;
4. **Kulturně-historický potenciál** – vazba na unikátnost památky po historické i technické stránce, archivní rešerše a souvislost s historií města/regionu.

Na příkladu chebských historických krovů byla metodika typu scorecard modifikována a doplněna na základě dílčích průzkumů, které byly realizovány v průběhu projektu. Zřizovatel a provozovatel uvedené památky je město Cheb, proto je nutné provázat hodnocení památky na aktuální strategii města a jeho strategické cíle v uvedené oblasti.

## Ekonomické efekty

Do ekonomických efektů primárně spadají finanční indikátory, což jsou z hlediska souboru kulturního dědictví především výnosy související s dílčími aktivitami (prohlídkovými trasami, dílčími eventy a projekty), které je samozřejmě nutné posuzovat v kontextu se souvisejícími náklady. Mezi metody hodnotící ekonomické dopady kulturní památky lze ještě zařadit následující metody hodnocení:

- analýza přínosů a nákladů (CBA) u jednotlivých projektů souvisejících s kulturně-historickou památkou,
- simulační modelování socio-ekonomických přínosů prostřednictvím systémově dynamického modelování (systémová dynamika).

## **Image, identita a marketing obce**

Tato část je výrazně ovlivněna zájmovými skupinami, kterými jsou obyvatelé města, návštěvníci města nebo regionu i návštěvníci uvedené kulturní památky. Pro hodnocení vlivu uvedených skupin se využívají následující metody:

- dotazníková či jiná šetření názorů občanů města i potenciálních návštěvníků (např. obyvatel ČR) a jeho vyhodnocení pomocí vybraných statistických metod,
- měření hrdosti a image u vybraných cílových skupin,
- průzkum profilu návštěvníka destinace se zaměřením na návštěvníky konkrétního města,
- analýza mediálních výstupů spojených s kulturní památkou a hodnota mediálního prostoru,
- analýza sentimentu příspěvků o dané kulturní památce na sociálních médiích.

## **Edukační perspektiva**

Edukační perspektiva je spojená s aktivitami vzdělávacího charakteru, které je možné realizovat ve vazbě na uvedenou kulturně-historickou památku. Tyto akce mohou být určeny pro různé cílové skupiny (širokou nebo odbornou veřejnost, žáky a studenty různých typů škol) a mít různé obsahové zaměření. Následně lze pak vyhodnotit dopady z hlediska zvýšení znalostí cílových skupin a účastníků vybraných vzdělávacích aktivit, ale také mají výrazný vliv na zvyšování atraktivity kulturní památky pro uvedené cílové skupiny, čímž přispívají ke zlepšování image města.

Způsob tvorby a realizace různého typu výukových programů včetně modelových příkladů zaměřených na chebské historické krovky jsou součástí „*Metodiky tematických výukových programů pro vhodnou prezentaci historických krovů*“, která představuje další výstup realizovaného projektu TAČR. Uvedené edukační programy lze následně také z ekonomického hlediska hodnotit jako oddělené dílčí akce, které mají své přínosy a náklady.

## **Kulturně historický potenciál**

Soubor kulturního dědictví, a především jeho kulturně historický potenciál, tvoří základ pro další aktivity z návazných perspektivy, které následně mohou generovat různé typy přínosů pro jednotlivé cílové skupiny. Bez tohoto základu, kulturní památky, by nebylo možné realizovat další návazné aktivity.

Z tohoto důvodu je nutné tento potenciál nejprve dobře zmapovat a následně navrhnout jeho využívání s ohledem na jeho trvalou udržitelnost. Základním cílem zůstává z tohoto pohledu uchování historického a kulturního dědictví pro budoucí generace. Uvedená perspektiva je spojena především s odborníky z různých oblastí (historici, archiváři, památkáři i technicky zaměřenými odborníky atd.), pro které může představovat možnost rozšíření znalostí a posun v jejich vědeckém zkoumání, což může přispět k rozvoji daného vědního oboru.

Pro archiváře byla ve vazbě na kulturní památku chebské krovky v rámci projektu vytvořena „*Metodika archivních rešerší k dějinám městské zástavby (měšťanské domy i veřejné stavby)*“, která obsahuje metodické principy práce s archivními prameny a aplikaci na dějiny městské

zástavby. Toto představuje jeden z příkladů výstupů pro odborníky založeném na kulturně historickém potenciálu.

Výše uvedené perspektivy a jejich dílčí části odrážejí vizi a další strategické záměry zřizovatele/provozovatele uvedené kulturní památky, což je v případě historických krovů město Cheb. Jsou také provázané zdola nahoru, kdy se opírají o kulturně historický potenciál, který představuje základ pro možnost širšího využití jeho unikátnosti. Tento potenciál lze dále rozvíjet pomocí edukačních aktivit a spolupráce, což má následně vliv na změnu vnímání hlavních klíčových skupin (např. obyvatel a návštěvníků města), čímž se může vylepšovat image města a hrdost jeho obyvatel. Uvedené aktivity mohou následně generovat ekonomické přínosy. Napříč jednotlivými perspektivami se projevuje rovněž vazba na různé zájmové skupiny.

Aplikace dílčích principů a příklad jejich zhodnocení včetně upřesnění metody pro soubor historicko-kulturního dědictví je představena na unikátní kulturní památce chebské historické krovu. Podstata dílčích hodnocení je uvedená v předchozích kapitolách a aplikace na uvedeném příkladu historických krovů jsou rozpracovány v jednotlivých přílohách, a to včetně strategie a strategických cílů města Chebu.

# 11 Literatura a zdroje

Aaker, D., A. (1996) *Building strong Brands*. New York: Free Press.

Anholt, S. (2006). The Anholt GMI city brands index. How the world sees the world's cities. *Place Branding*. 2(1), 18-31.

AMEC. (2023). *Barcelonské princípy 3.0*. International association for the measurement and evaluation of communication. <https://amecorg.com/cs/barcelona-principles-3/>

Bačuvčík, R. (2012) *Marketing kultury*. Divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. VerBum

Balderjahn, I. (2000). *Stnadortmarketing*. De Gruyter Oldenbourg.

Binek, J., Svobodová, H., Chabičovská, K., Holeček, J., Galvasová, I. (2010). Rozvojové možnosti obcí. MMR.

Bojanowski, P., Grave, E., Joulin, A., & Mikolov, T. (2017). Enriching word vectors with subword information. *Transactions of the association for computational linguistics*, 5, 135-146.

Bonaiuto, M., Ariccio, S., Albers, T., Eren, R. and Cataldi, S. (2020). *Pride of Place: definitions, causes, effects and relevance for the rural context. A framework produced as part of the Erasmus+ Project "Pride of Place"*. [https://prideofplace.eu/wp-content/uploads/2021/02/PoP\\_IO1\\_full\\_web.pdf](https://prideofplace.eu/wp-content/uploads/2021/02/PoP_IO1_full_web.pdf)

Bryde, D. J. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Reliability management*, 20 (2), 228-253.

Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems (1st edition)*. Routledge.

Čadová, N. (2019). Důvody hrdosti a studu na české občanství. Dostupné online na <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/vztahy-a-zivotni-postoje/5049-duvody-hrdosti-a-studu-na-ceske-obcanstvi-rijen-2019>

Částek, O. (2010). *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Masarykova univerzita.

Čerňanský, M. (2014-). Hrázděné konstrukce a 3 výrazové typy hrázdění: dekorativní, konstrukční a skryté Hrázděné konstrukce a 3 výrazové typy hrázdění: dekorativní, konstrukční a skryté. <https://www.lidova-architektura.cz/konstrukce-hrazdene/>

Červenka, J. (2003) *Národní hrdost občanů ČR*. [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a319/f9/100231s\\_ov30611.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a319/f9/100231s_ov30611.pdf)

Česká republika. (1987). 20/1987 Sb. Zákon o státní památkové péči. Zákony pro lidi. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1987-20>

Činnost odboru památkové péče | mkcr.cz. (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.mkcr.cz/cinnost-odboru-pamatkove-pece-cs-245>

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology.

Doubrava (Lipová) (n.d.). | Wikipedia.  
[https://cs.wikipedia.org/wiki/Doubrava\\_\(Lipov%C3%A1\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Doubrava_(Lipov%C3%A1))

Doubrava – dům čp. 15. (n.d.) <https://prehis.cz/turista/cechy/cheb/p/ddum15.html>

Evans, N. G. (2020). *Strategic management for tourism, hospitality and events*. Routledge.

Farias, S., A., E., Aguiar, C., Kovacs, M., H., & Melo, F., V., S. (2013). Destination Image on the Web Evaluation of Pernambuco's Official Tourism Destination Websites. *Business Management Dynamics*. 2(10), 35-48.

Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada Publishing.

Frey, O., Hamedinger, A., Dangschat, J. S. (2008). *Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat*. Springer.

Gharajedaghi, J. (2011). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture (3rd ed)*. Morgan Kaufmann.

Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a New Science*. Penguin Books.

Cheb (n.d.). <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/16/cheb/>

Ishida, K., Slevtch, L., & Siamionava, K. (2016). Effects of Traditional and Electronic Word-of-Mouth on Destination Image: A case of Vacation Tourists Visiting Branson, Missouri. *Administrative Sciences*. 6(12),1-17.

Ivanov, H., S., Illum F., S., & Liang, Y. (2010). Application of destination brand molecule on destination image and brand perception: An exploratory study. *Tourism*. 58(4), 339-360.

Jackson, M. C. (2003). *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons.

Jakubíková, D. (2008) *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Grada Publ.

Jakubíková, D. (2012) *Marketing v cestovním ruchu*. Grada Publ.

Jakubíková, D. (2013) *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. vydání. Grada Publ.

Jakubíková, D., Janeček, P. & Hommerová, D. (2023) *Strategický marketing*. 3. vydání. Grada Publ.

Jakubíková, D., Vildová, E., Janeček, P. & Tluchoř, J. (2019) *Lázeňství – management a marketing*. Grada Publ.

- Jere Jakulin, T. (2016). System dynamics models as decision-making tools in agritourism. *Agricultura*, 13(1–2). <https://doi.org/10.1515/agricultura-2017-0002>
- Jere Jakulin, T. (2017). Systems Approach to Tourism: A Methodology for Defining Complex Tourism System. *Organizacija*, 50(3). <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0015>
- Jere Jakulin, T. (2019). Systems Approach to Cultural Tourism and Events. *Academica Turistica*, 12(2), 185–191. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.12.185-191>
- Jere Lazanski, T. J., & Kljajic, M. (2006). Systems approach to complex systems modelling with special regards to tourism. *Kybernetes*, 35(7/8), 1048–1058. <https://doi.org/10.1108/03684920610684779>
- Ježek, J. (2011) *Marketing jako nástroj tvorby a zvyšování konkurenční schopnosti měst (certifikovaná metodika)*. ZČU v Plzni.
- Ježek, J., Slach, O., Šilhánková, V., Krbová, J., Kopp, J., Rumpel, P., Bosák, V., Nováček, A. (2015). *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Wolters Kluwer ČR.
- Jones, S. (2015). Standardization in Cultural Heritage Management and Presentation. *Heritage Studies Journal*, 11(2), 123-139
- Kafka, O., & Kotyza, M. (2014). *Logo & Corporate Identity*. Praha: Kafka design
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard*. Management Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85 (7/8), 150-161.
- Keyes, J. (2011). *Implementing the Project Management Balanced Scorecard*. Taylor and Francis.
- Kilichov, M., & Olšavský, F. (2023). Sustainable tourism development: Insights from accommodation facilities in Bukhara along the silk road. *Marketing Science & Inspirations*, 18(2), 12–25. <https://doi.org/10.46286/msi.2023.18.2.2>
- Knihová, L. (2022). *Edukační marketing v kontextu moderní marketingové komunikace*. Disertační práce. Fakulta podnikatelská. VŠE v Praze.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., Keller, K. L. & Chernev, A. (2021). *Marketing Management*. Pearson Education
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2013) *Marketing management*. 14. vydání. Grada Publ.
- Kühn, M., Fischer, S. (2008). *Strategische Stadtplanung. Strategiebildung in schrumpfenden Städten aus planungs- und politikwissenschaftlicher Perspektive*. Detmold: Rohn.

- Law, A., De Lacy, T., McGrath, G. M., Whitelaw, P. A., Lipman, G., & Buckley, G. (2012). Towards a green economy decision support system for tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(6), 823–843. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.687740>
- Liu, G., & Chen, J. S. (2015). A Dynamic Model for Managing Cultural Tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(5), 500–514. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.904805>
- Mai, T., & Smith, C. (2018). Scenario-based planning for tourism development using system dynamic modelling: A case study of Cat Ba Island, Vietnam. *Tourism Management*, 68, 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.005>
- Manský dvůr (n.d.). <http://www.manskydvur.cz>
- Martinez, N., M. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities: The case of „the Coffee Cultural Landscape in Colombia. In *Journal of Place Management and Development*. 9(1), 73-90.
- Martinez, L. & Harris, E. (2017). Methodological Frameworks in Heritage Preservation. *International Journal of Heritage Studies*, 15(6), 536-552.
- Martin-Martinez, E., Samsó, R., Houghton, J., & Solé, J. (2022). PySD: System Dynamics Modeling in Python. *Journal of Open Source Software*, 7(78), 4329. <https://doi.org/10.21105/joss.04329>
- McKercher, B. & du Crosse, H. (2002) *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*. The Haworth Hospitality Press
- Město Cheb. (2023). <https://www.cheb.cz>
- Město Cheb. (n.d.). *Strategický plán rozvoje města*. <https://cheb.cz/strategicky%2Dplan%2Drozvoje%2Dmesta/ms-16832/p1=75626>
- Městské muzeum Františkovy Lázně (1995). *Chebický venkov v 19. století*. Hrad Ostroh – etnografická expozice. 1. vydání.
- Moon, K., S., Ko, Y., J., Connaughton, D., P., & LEE, J., H. (2013). A mediation role of destination image in the relationship between event quality, perceived value, and behavioral intention. *Journal of Sport & Tourism*. 18(1), 49-66.
- Morávková, S. (2017). *Po stopách hrázděných domů*. <https://www.bydleni.cz/clanek/Po-stopach-hrazdenych-domu>, 8.8.2017
- Nadační fond Historický Cheb. (2022). Dostupné 1. 12. 2022 z [www.historickycheb.cz](http://www.historickycheb.cz).
- Nakládání s památkovým fondem | [mkcr.cz](http://mkcr.cz). (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.mkcr.cz/nakladani-s-pamatkovym-fondem-cs-243>

Niebecker, K., Eager, D., Kubitzka, K. (2010). Improving cross-company project management performance with a collaborative project scorecard. *International Journal of Managing Projects in Business*. 1(3): 368-386.

Obec Milíkov (n.d.). <https://www.milikov.cz>

Odbor památkové péče | mkcr.cz. (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.mkcr.cz/odbor-pamatkove-pece-cs-232>

Odborné poradní orgány—Komise odboru památkové péče Ministerstva kultury | mkcr.cz. (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.mkcr.cz/odborne-poradni-organy-komise-odboru-pamatkove-pece-ministerstva-kultury-cs-246>

Ochrana, F., Plaček, M., Půček, M. & Šimčík, A. (2018). *Management a hospodaření muzeí*. Univerzita Karlova.

Olšavský, F. (2014). Marketing územnej jednotky ako jednotky životného priestoru. *Marketing Science & Inspirations*, 14(4), 25–41.

Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Grada Publ.

Památková péče v ČR | mkcr.cz. (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.mkcr.cz/pamatkova-pece-v-cr-cs-244>

Pandemie covidu-19 v Česku | Wikipedia. [https://cs.wikipedia.org/wiki/Pandemie\\_covidu-19\\_v\\_%C4%8Cesku](https://cs.wikipedia.org/wiki/Pandemie_covidu-19_v_%C4%8Cesku)

Patočka, J., & Heřmanová, E. (2008). *Lokální a regionální kultura v České republice: kulturní prostor, kulturní politika a kulturní dědictví*. ASPI

Patterson, T., Gulden, T., Cousins, K., & Kraev, E. (2004). Integrating environmental, social and economic systems: A dynamic model of tourism in Dominica. *Ecological Modelling*, 175(2), 121–136. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2003.09.033>

Pavlík, M. a kol. (2019). *Regiony budoucnosti. Spolupráce, bezpečí, efektivita*. Grada Publ.

Peterková, D. (2020). *Chebské historické krovky - možnosti pro analýzu nákladů a přínosů tohoto fenoménu*. [Diplomová práce]. Západočeská univerzita v Plzni.

Phillips, J. J., Bothell, T. W. (2002). *The Project Management Scorecard*. Elsevier. Project Scorecard Template (2006). TenStep, Inc., [https://www.templatecollective.com/detail/3.11ManageMetricsInfo.html#Project\\_Scorecard](https://www.templatecollective.com/detail/3.11ManageMetricsInfo.html#Project_Scorecard).

Pike, S. (2016). *Destination marketing: Essentials*. New York: Routledge.

PMI (2017). *The Standard for Program Management*. (4th Edition). Project Management Institute.



Popescu, R., I., & Corbos, R., A. (2011). Vienna's Branding – Strategic option for developing Austria's capital in a top Tourism destination. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. 6(3), 43-56.

Pozvánka na Chebsko (2004). | chatar-chalupar.cz. <https://www.chatar-chalupar.cz/pozvanka-na-chebsko/>

Pravé hrázděné stavby jsou již historií (2013). | Dřevostavby, časopis o bydlení - DřevoStavby <https://www.drevostavby.cz/drevostavby-archiv/stavba-drevostavby/konstrukce-drevostaveb/2524-prave-hrazdene-stavby-jsou-jiz-historii>

Právní předpisy z oblasti památkové péče | mkcr.cz. (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.mkcr.cz/pravni-predpisy-z-oblasti-pamatkove-pece-cs-253>

Působnost ministerstva | mkcr.cz. (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.mkcr.cz/pusobnost-ministerstva-cs-1113>

Raabová, T. (2010). *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice*. Praha, Česko: Institut umění - Divadelní ústav.

Raabová, T. (2013). *Metodika výpočtu ekonomických dopadů kulturní organizace*. Praha, Česko: Institut umění - Divadelní ústav.

Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 36, 2-21

Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Grada.

Romero-García, L. E., Aguilar-Gallegos, N., Morales-Matamoros, O., Badillo-Piña, I., & Tejeida-Padilla, R. (2019). Urban tourism: A systems approach – state of the art. *Tourism Review*, 74(3), 679–693. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2018-0085>

Ropret, M., Jere Jakulin, T., & Likar, B. (2014). The systems approach to the improvement of innovation in Slovenian tourism. *Kybernetes*, 43(3/4), 427–444. <https://doi.org/10.1108/K-07-2013-0154>

Salajna (n.d.). | Wikipedia. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Salajna>

Sedarati, P., Santos, S., & Pintassilgo, P. (2019). System Dynamics in Tourism Planning and Development. *Tourism Planning & Development*, 16(3), 256–280. <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1436586>

Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. C.H. Beck.

Schianetz, K., Kavanagh, L., & Lockington, D. (2007). The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1485–1496. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.01.012>

von Schrader, E. (2020, January 19). Customer Education: Boost Your Marketing Strategy. *ELearning Industry*. <https://elearningindustry.com/customer-education-makelearning-part-of-marketing-mix>

Schreiner, L. (1988). *Eger und das Egerland – Volkskunst und Bräuum*. Verlag Langen Müller.

Smith, L., Waterton, E., & Watson, S. (2018). *The Future of Heritage as Climates Change*. Routledge.

Sterman, J. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill.

Stav ekonomiky | Index prosperity a finančního zdraví Česka. (2023). <https://www.indexprosperity.cz/2023/stav-ekonomiky-2023/>

Stříteský a kol. (2023). *Marketing management*. C.H.Beck

Stylos, N., Vassiliadis, C., A., Bellou, V., & Andronikidis, A. (2016). Destination images, holistic images and personal normative beliefs: Predictors of intention to revisit a destination. *Tourism Management*, 53, 40-60.

Světlík, J. (2011). *Marketing: Cesta k trhu*. Aleš Čeněk

Štumpf, P. (2015). *Vliv managementu destinace cestovního ruchu na efektivnost podniku* [Disertační práce]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Štumpf, P., Mattyašovská, J., & Šťastná, A. (2021). The Role of Entrepreneurs in Tourism Destination Management System: A Conceptual Model. In *5th International Scientific Conference – EMAN 2021 – Economics and Management: How to Cope With Disrupted Times*. 123–133. <https://doi.org/10.31410/EMAN.S.P.2021.123>

Štumpf, P., & Vojtko, V. (2016). The System Dynamics Model for Support of the Destination Management in South Bohemia. *Business Trends*, 6(4), 43–61.

Štumpf, P., Vojtko, V., Janeček, P., Volfová, H., Zikmundová, J. (2015). *Cestovní ruch v regionu. Aktuální výzvy a přístupy*. Profess Consulting.

Tan, W.-J., Yang, C.-F., Château, P.-A., Lee, M.-T., & Chang, Y.-C. (2018). Integrated coastal-zone management for sustainable tourism using a decision support system based on system dynamics: A case study of Cijin, Kaohsiung, Taiwan. *Ocean & Coastal Management*, 153, 131–139. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2017.12.012>

Tan, W.-K. (2017). The relationship between smartphone usage, tourist experience and trip satisfaction in the context of a nature-based destination. *Telematics and Informatics*, 34(2), 614–627. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.10.004>

Tegegne, W. A., Moyle, B. D., & Becken, S. (2018). A qualitative system dynamics approach to understanding destination image. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.09.001>

Tluchoř, J.; Přibáň, P.; Gangur, M.; Ircingová, J.; Jakubíková, D.; Janeček, P.; Maříková, H.; Štumpf, P. (2022). Vnímání města v kontextu historické památky na příkladu chebských krovů. *Trendy v podnikání*, 12(2), 73-87.

Tomek, J. (1998). Základy strategického marketingu. ZČU v Plzni

Tůma, D. Politický marketing – umění vládnout v době informací. <http://www.cevro.cz> (staženo dne 5.10.2009)

UNESCO (2022). Cultural heritage: 7 successes of UNESCO's preservation work. [cit. 2023-03-20]. <https://www.unesco.org/en/cultural-heritage-7-success>

Vacík, E. (2004). Úloha controllingu ve veřejném sektoru. In: *Měření výkonnosti organizací v prostředí EU*. Západočeská univerzita v Plzni.

Vácha, V. (2003) *Chebsko*. Dostupné na Chebsko (valka.cz) 16.09.2003. Staženo 03.08.2023

Vaštíková, M. (2014). Marketing služeb – efektivně a moderně. Grada Publ.

Vařeka, J.; Frolec, V. (2007). Lidová architektura: encyklopedie. Grada Publishing

Vedení—Národní památkový ústav. (b.r.). Získáno 8. říjen 2023, z <https://www.npu.cz/cs/onas/institute/vedeni>

Vencálek, J. (2003). *Místní regiony a územní identita*. Ostrava, Česko: Ostravská univerzita.

Vinař, J. (2017). Konstrukční principy hrázdných staveb. (1. – 4. část). *Tzb-info.cz*. <https://stavba.tzb-info.cz/drevostavby/16100-konstrukcni-principy-hrazdenych-staveb-1-cast>

Visit Cheb – Interaktivní encyklopedie Cheb (2023). <https://visitcheb.cz/>

Vitouladiti, O. (2014). Combining primary destination image with acquired experience for effective marketing in tourism and tour operating. *South-Eastern Europe Journal of Economics*. 1, 107-133.

Vojtko, V., & Volfová, H. (2015). Regional Sustainable Tourism—A System Dynamic Perspective. In *Tourism & Hospitality—Sustainability and responsibility*. Profess Consulting.

Votroubková, Iva. (2002) Jak se dříve hospodařilo: Katalog výstavy. Chebské muzeum.

Wiechmann, T. (2008). *Planung und Adaptation. Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken*. Rohn.

Wolf, T., Debut, L., Sanh, V., Chaumond, J., Delangue, C., Moi, A., ... & Rush, A. M. (2020). Transformers: State-of-the-art natural language processing. In *Proceedings of the 2020 conference on empirical methods in natural language processing: system demonstrations*. pp. 38-45.

Xing, Y., & Dangerfield, B. (2011). Modelling the sustainability of mass tourism in island tourist economies. *Journal of the Operational Research Society*, 62(9), 1742–1752. <https://doi.org/10.1057/jors.2010.77>

Xu, H., & Dai, S. (2012). A system dynamics approach to explore sustainable policies for Xidi, the world heritage village. *Current Issues in Tourism*, 15(5), 441–459. <https://doi.org/10.1080/13683500.2011.610499>

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích.

Zelenka, J. (2015). *Cestovní ruch. Marketing (Tourism Marketing)*. 3. vydání. Gaudeamus Hradec Králové.

Zeman, L.; Dlesk, V. (1996). Objekty hrázděné konstrukce v Karlových Varech. *Historický sborník Karlovarska IV*. Státní okresní archiv Karlovy Vary.

Zhang, J., Ji, M., & Zhang, Y. (2015). Tourism sustainability in Tibet – Forward planning using a systems approach. *Ecological Indicators*, 56, 218–228. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.04.006>

Žebříček zmapoval, jak se žije v českých městech. Na posledním místě došlo ke změně. (2023). Aktualne.cz. <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/index-kvality-zivota-v-ceskych-mestech-v-roce-2023/r~e727dc9295a611ee9ae20cc47ab5f122/>

# Seznam příloh

Příloha A – Město Cheb a strategický marketingový management

Příloha B – Historické krovy – Chebský fenomén

Příloha C – Vyhodnocení prohlídkové trasy (CBA)

Příloha D – Měření hrdosti a image u různých cílových skupin

Příloha E – Modelové nacenění hodnoty mediální prostoru – Chebské historické krovy

Příloha F – Případová studie simulační modelování: ex-ante dopady eventu k tématu historických krovů na turismus v Chebu

Příloha G – Průzkum vybraných chebských hrázděných staveb

Příloha H – Použité dotazníky, specifikace zadání pro výzkumnou agenturu

# Příloha A – Město Cheb a strategický marketingový management

Cheb je jedním z urbanisticky, architektonicky i historicky nejhodnotnějších měst na území České republiky. Ačkoliv město po druhé světové válce chátralo, dnes žije bohatým kulturním životem a pyšní se příkladnou péčí o památky. V roce 2022 se Cheb stal krajským vítězem soutěže Historické město roku 2022

Cheb je, jak je uvedeno v místopisném průvodci (Cheb (n.d.) | místopisy.cz), společenským, kulturním a hospodářským centrem západu Čech a spadají pod něj tyto části: Bříza, Cetnov, Dolní Dvory, Dřenice, Háje, Horní Dvory, Hradiště, Hrozňatov, Cheb, Chvoječná, Jindřichov, Klest, Loužek, Pelhřimov, Podhoří, Podhrad, Skalka, Střížov a Tršnice.

K tomu, aby se Cheb mohl do dnešní podoby a do budoucna úspěšně rozvíjet je nutné, aby byl i nadále strategicky řízen a v řízení uplatňoval marketing, respektive marketingové myšlení. Jeho podstatou je orientace na zákazníka. V případě města se jedná o různé skupiny zákazníků.

Strategické řízení má nejméně tři etapy: plánování, implementace plánu, kontrola plánu. My se budeme věnovat pouze etapě plánování, která zahrnuje vizi, misi, analýzu současné situace a predikci budoucnosti, cílové skupiny zákazníků, stanovení cílů. Další části této etapy, které byly popsány výše nebudou v následujícím textu popsány a analyzovány.

## Strategická vize města Chebu

*Cheb je rozvinutým a dále rostoucím euroregionálním centrem, vizuálně atraktivním a pozitivně vnímaným otevřeným a živým městem se zdravým životním prostředím, které s vědomím svých historických tradic poskytuje příležitosti a funkční zázemí pro podnikání, rozvoj cestovního ruchu, vzdělávání a kvalitní život občanů všech věkových i národnostních skupin. (Město Cheb (n.d.) - Strategický plán rozvoje města)*

Vize není formulována izolovaně pouze pro samotné město, ale pro celé území spadající pod jeho správu.

Rozvinuté a rostoucí město; Euroregionální centrum; Vizuálně atraktivní město; Pozitivně vnímané město; Otevřené a živé město; Město se zdravým životním prostředím; Město příležitostí s funkčním zázemím.

Takto formulovaná vize je k nalezení v dokumentu Strategický plán rozvoje města Chebu.

Mise každé obce a města je do určité míry zakotvena v zákoně o obcích. Ačkoliv misi města Chebu nenalezneme ve strategických dokumentech, můžeme ji odvodit z širšího znění strategické vize města Chebu.

*Cheb je město příležitostí s funkčním zázemím. Tento prvek strategické vize vystihuje roli města jako místa, ve kterém mají různé skupiny lidí možnost plně se realizovat. Především to znamená pracovní uplatnění, možnost dosažení / rozšiřování kvalitního vzdělání, které odpovídá moderní době, potřebám podnikatelského sektoru a je dostupné různým věkovým skupinám a nejen lidem z Chebu ale i studentům z blízkého a dalekého (Evropa) okolí a v neposlední řadě možnost pořízení kvalitního bydlení. Podnikatelům bude město nabízet prostředí, ve kterém mohou rozvíjet své aktivity, návratně investovat a vytvářet nová kvalitní pracovní místa, zejména v oborech lehké výroby a služeb s vyšší přidanou hodnotou, které jsou orientovány na vnější trhy. Turistům bude město ve spolupráci se svým okolím nabízet takové produkty, služby a zážitky, které zvýší jejich motivaci, zůstat zde déle, utratit více, přijet znovu a častěji a také pozitivně referovat o městě a jeho okolí jako o turistickém cíli. Termín funkční zázemí představuje kvalitní a dostupnou infrastrukturu, dobrý dopravní systém odpovídající zvyšující se motorizaci obyvatelstva, nárůstu podnikatelských aktivit a rozšiřující se množině důvodů k návštěvě města Chebu a jeho okolí, ať už jsou turistické, vzdělanostní, správní, obchodní nebo jiné. (Město Cheb (n.d.) - Strategický plán rozvoje města)*

Poslání, při bližším zkoumání webových stránek, má uvedené na svých webových stránkách z kulturních objektů nacházejících se v Chebu pouze chrám sv. Mikuláše a Alžběty

## **Analýza vývoje prostředí mezi roky 2020-2023 situace a predikce vývoje**

V dubnu roku 2020 zasáhla Českou republiku pandemie covidu. Postupně došlo k uzavření všech škol s výjimkou mateřských, všech restaurací, zákazu pití alkoholu na veřejnosti či omezení shromáždění venku i uvnitř. Covidová krize znamenala vyšší výdaje z rozpočtů, ale zároveň pokles příjmů.

Od 24. února 2022 Rusko okupuje Ukrajinu, zahajuje tím válku. Její dopady se mísí s dopady covidových opatření. EU a Evropský parlament od prvních dnů výrazně podporovaly Ukrajinu. EU přijala do dnešních dnů několik balíčků hospodářských a individuálních sankcí proti Rusku. Na pomoc Ukrajině vyhlásila řada neziskových organizací, různých institucí a obcí v České republice řadu veřejných sbírek. Již 25.2.2022 město Cheb na svých webových stránkách nabízí pomoc Ukrajině. Jedná se především o zajištění ubytování ukrajinských zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, kteří pracují v Chebu a okolí.

Od počátku ruské invaze výrazně rostou ceny energií, ale i dalších komodit. V České republice se tak vytváří kritické podmínky pro fungování nejen mnoha podniků, ale i obcí.

*V roce 2022 byla v ČR třetí nejvyšší inflace v EU. Eurostat uvádí, že se inflace v Česku v roce 2022 dostala na 14,8 %. Za optimální považuje řada ekonomů 2% meziroční růst. Inflace v České republice byla už před covidem nad inflačním cílem. (Stav ekonomiky | Index prosperity a finančního zdraví Česka. 2023)*

Co se týče státního dluhu, je Český státní dluh je dlouhodobě relativně nízký, ale poslední dobou znatelně narůstá. Za zvyšování dluhu může systematické snižování příjmů veřejných rozpočtů, mezi které řadí zrušení či snížení řady daní, v kombinaci se zvyšováním některých

výdajů v oblastech jako například školství, zdravotnictví a penze (Stav ekonomiky | Index prosperity a finančního zdraví Česka. 2023)

Česká ekonomika naráží na své limity a vyžaduje restrukturalizaci. Nejvíce by jí podle předních českých ekonomů pomohla digitalizace veřejného sektoru a investice do vzdělávání a robotizace. (Stav ekonomiky | Index prosperity a finančního zdraví Česka. 2023)

Oproti roku 2022 se v roce 2023 kondice české ekonomiky propadla v unijním srovnání o tři příčky. Pokles na 12. místo v EU zapříčinily podle zjištění Indexu prosperity a finančního zdraví především extrémní nárůst inflace a stále nízká přidaná hodnota produkce. (Stav ekonomiky | Index prosperity a finančního zdraví Česka. 2023)

V žebříčku na Mapě hodnocených obcí dle kvality života, který pravidelně od roku 2018 zveřejňuje společnost Deloitte se Cheb umístil v roce 2023 na 84 místě. Společnost hodnotí zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání, vztahy a služby, celkovou kvalitu života. Polepšil si tak hodnocení z roku 2022, kdy byl na 85 místě. (Žebříček zmapoval, jak se žije v českých městech. Na posledním místě došlo ke změně. 2023).

Dle velmi stručného popisu vývoje prostředí je zřejmé, že tento nepříznivý vývoj měl dopad i na život v jednotlivých obcích České republiky, Cheb nevyjímaje. Mezi faktory, které také ovlivnily naplňování strategických záměrů města Chebu, se zařadily zvýšené finanční nároky na dokončení započatých investičních akcí. Nejvíce milionů, konkrétně 73 milionů korun, muselo město Cheb vyčlenit ze svého rozpočtu v roce 2023 na dokončení výstavby lávky přes kolejiště vlakového nádraží. Jedná se o nejdelší lávku pro pěší v České republice. Původní, cena byla 119 milionů Kč včetně DPH, konečná 250 milionů Kč. Původní termín dokončení byl v polovině roku 2022, skutečný termín v září 2023.

Predikce vývoje prostředí, zejména v oblasti ekonomické není pro další období příznivá. Dle MFČR se česká ekonomika ke konci roku 2023 pohybovala na hraně recese. Vysoká míra inflace snižuje hospodářský růst a životní úroveň obyvatelstva. Předpokládá se, že v roce 2024 by se mohl výkon ekonomiky zvýšit o 1,9 %, hrubý domácí produkt vzroste o 1,2 %, inflace výrazně klesne a bude se držet pod 3 %. Příznivější predikce na rok 2024 může ovlivnit naplnění strategických cílů města Chebu uvedených ve strategických dokumentech.

## Strategické cíle města Chebu

Strategické cíle města Chebu jsou obsaženy ve strategických dokumentech, zveřejněných na webových stránkách města Chebu (<https://www.cheb.cz>). V následujícím výčtu je uvedeno pouze několik z nich.

- Strategický plán rozvoje města Chebu na období 2019-2024
- Strategický plán rozvoje sportu a volnočasových aktivit v Chebu
- Program regenerace městské památkové rezervace na období 2020-2025
- Strategie území správního obvodu ORP Cheb na období 2015-2024

Cíle uvedené v těchto dokumentech přímo i nepřímo souvisejí s námi realizovaným výzkumným projektem.



Vzhledem ke konci stanovenému období realizace cílů, nebylo ještě vyhodnoceno jejich naplnění.

Z rozhovoru (2023) se současným starostou města Chebu, Ing. Janem Vrbou, byly identifikovány cíle, které současné vedení města hodlá naplnit. Mnoho z původních cílů muselo být z důvodu nepříznivého ekonomického vývoje přehodnoceno:

- **Cíle ve vztahu k obyvatelstvu**

Zastavit pokles počtu obyvatel a vytvořit podmínky pro výrazné zvýšení počtu obyvatel v příštích letech. Rozvíjet infrastrukturu, zlepšovat kvalitu života, být nápomocni při vytváření pracovních příležitostí. Spolupracovat na zajištění zdravotní péče tak, aby byla zajištěna její dostupnost a kvalita podle potřeby obyvatel Chebu i celého regionu. Zvýšit pocit sounáležitosti občanů s městem. Zaměřit se na zkvalitnění komunikaci. Město bude i nadále podporovat pořádání kulturních, sportovních a společenských akcí a dalších volnočasových aktivit. Jednou z priorit je vytvořit z Chebu bezpečné město.

V Chebu se plánuje výstavba obytného areálu Motýlí vrch a nová výstavba na Zlatém vrchu (bytové domy, rodinné domky, obchodní centrum, škola), která by mohla výrazně přispět ke zvýšení počtu obyvatel i zkvalitnění života.

- **Cíle ve vztahu k podnikatelům**

- Vytvořit ve městě příznivé podnikatelské prostředí, které bude podněcovat vznik nových a rozvoj stávajících firem, které budou ve městě investovat, zaměstnávat obyvatele, a dále diverzifikovat jeho ekonomiku směrem k aktivitám s vyšší přidanou hodnotou.

Na území města Chebu jsou v současnosti vybudovány průmyslové zóny Hradiště, Háje a Dolní Dvory, které se budou dále rozšiřovat.

**Česko má nejzelenější průmyslovou budovu. Moderní průmyslová hala v Panattoni Parku Cheb South se stala neekologičtější průmyslovou budovou na světě.**

Díky těmto investicím vyrostly v průmyslovém parku Cheb výrobní haly a logistická centra, ve kterých našlo práci již přes tisíc zaměstnanců.

- **Cíle v oblasti kultury**

- Podporovat stávající kulturní zařízení a kulturní akce.
- Revitalizace kláštera Dominikánů a po jejím dokončení přesídlení do jeho prostor hudební školy a vybudování kulturního centra.
- Využití kostela sv. Kláry po nutných úpravách pro pořádání kulturních akcí.
- Obnova opevnění části hradu.
- Rekonstrukce hradních Šancí. Vedle rozsáhlých parkových úprav se počítá například i s vybudováním nového vstupního objektu do hradního podzemí.
- Obnova unikátní velké křížové cesty, která v minulosti vedla z Podhradu k poutnímu místu Mario Loreto ve Starém Hrozňatově. O její obnovu se chce pokusit Nadační fond Historický Cheb. Jedná se o Římovskou křížovou cestu, kterých je podobných v Evropě 3, a to v Římově na Českobudějovicku, Polsku, a právě ve Starém Hrozňatově.

- Na zámku ve Starém Hrozňatově vybudovat centrum česko-německé spolupráce.
- Navýšení rozpočtu na kulturu.

V kontextu aktivity spojených s historickým krovem mělo vzniknout výukové centrum Špalíček, jako metodické centrum a organizační zázemí, které by rovněž sloužilo jako výzkumné a prezentační pracoviště zaměřené na historické krovy, dřevěné konstrukce a další součásti historických staveb v regionu střední Evropy. Také měl být zpřístupněn Špejchar s prohlídkovými okruhy s modely krovů a mělo být realizována místo pro edukaci.

Z finančních důvodů způsobených zejména již zmiňovanými vícenáklady na dokončení lávky přes kolejiště vlakového nádraží bylo nutné cíle výrazně omezit.

To se týkalo vytvoření výukového metodického centra ve Špalíčku i původního záměru zpřístupnění Špejcharu. Nově je plánováno pouze zpřístupnění jednoho návštěvnického okruhu. Další prostory budou využity komerčně. Již dnes tam vznikají dílny, kde by v budoucnu mělo být návštěvníkům umožněno shlédnutí některých řemesel a případně i vyhotovení vlastních „výtvorů“. I nadále se počítá s přístupností prohlídkové trasy Pod střechami chebských domů, která jde provozovaná chebským infocentrem.

- **Cíle v oblasti sportu a rozvoje turismu**

- Vybudování cyklostezky z Chebu, Americké ulice do Pomezí nad Ohří. Plánovaný úsek zvýší bezpečnost cyklistů na frekventované silnici druhé třídy. Zároveň propojí úvodní pasáž Cyklostezky Ohře od hranic s Bavorskem, dosud končící v Pomezí nad Ohří s městem Cheb.
- Příprava výstavby víceúčelové sportovní haly Na Skalce (v areálu 1.ZŠ).
- Navýšení rozpočtu na podporu sportu.
- Zvýšit zapojení města do rozvoje cestovního ruchu s využitím blízkosti lázní a turistického potenciálu starého města
- Usilovat o společný marketing města a jeho podniků v cestovním ruchu, pohostinství a ubytování.
- Věnovat větší pozornost prezentaci města Chebu v oblasti cestovního ruchu.
- Posilovat pozici města, jako významné turistické destinace.
- Zastřešující organizací pro řízení cestovního ruchu v Chebu bude i nadále Turistické infocentrum Cheb, jehož zřizovatelem je město. Infocentrum poskytuje návštěvníkům servis o památkách ve městě, kulturním programu, novinkách a různých novinkách, které by neměli návštěvníci Chebu přehlédnout

## Shrnutí

*Město Cheb disponuje kompletní občanskou vybaveností, má rozvinutou infrastrukturu a ve městě se nachází mnoho obchodů, stravovacích a lékařských zařízení. V Chebu nalezneme všechny úrovně školských zařízení, od školy základní až po vysoké. Chebsko je také jednou z nejatraktivnějších oblastí pro rozvoj moderního průmyslu ve střední Evropě, roste zájem investorů, což má pro město Cheb pozitivní dopad zejména z důvodu pracovních příležitostí. (Peterková, 2020, s. 46)*

*Cheb je město s bohatou historií a poměrně velkým kulturním vyžitím. Každoročně se v Chebu pořádá nespočet akcí, zejména se jedná o akce kulturní, jako jsou například Valdštejnské slavnosti, které město pořádá již od roku 2005, či Mezinárodní festival mládežnických dechových orchestrů, a mnoho dalších. Cheb rovněž nabízí velké množství historických památek, díky kterým je významným turistickým cílem západních Čech. (Peterková, 2020, s. 45) Mezi unikátní památky se řadí Špalíček, soubor jedenácti hrázděných domů, které procházejí ze 13. století; Chebský hrad, který je unikátem mezi českými hrady tím, že jedinou štaufskou císařskou falcí na našem území; Retromuzeum, aj. Největším chebským unikátem jsou historické krovky domů, stojících na náměstí. Na jednom místě se nachází desítky krovů ze středověku, renesance, baroka i mladších dob.*

Cheb ve svém rozvoji může v budoucnosti výrazně profitovat z blízkosti Františkových Lázní, které jsou spolu s Mariánskými Lázněmi a Karlovými Vary od 24. července 2021 zapsány na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO.

## Příloha B - Historické krovky – Chebský fenomén

Od roku 2015 je díky iniciativě městského úřadu prováděn na měšťanských domech v centru Chebu systematický průzkum a dokumentace krovů. Výsledky tohoto průzkumu předčily všechna očekávání. Do dnešní doby se podařilo na 90 domech najít přes 130 krovových konstrukcí ze všech historických území. Nejstarší krovky pocházejí z poslední čtvrtiny 14. století, momentálně je zdokumentováno 15 středověkých krovů do roku 1550, dva renesanční krovky, 25 barokních krovů z mezidobé 1600-1800 a 90 krovů z období 19. a 20. století. Velké množství z těchto konstrukcí zastupuje vůbec nejstarší daný typ na území České republiky. Největší krovky mají rozpětí téměř 20 metrů a přibližně stejné výšky rozdělené až do pěti úrovní. (Panáček, 2019, Peterková, 2020)

Krovky jsou datovány pomocí dendrochronologie, tedy metody, která umožňuje přesně určit rok pokácení dřeva použitého při stavbě krovu. Tato metoda využívá k datování stáří dřeva periodického přírůstu stromů – letokruhů. (Panáček, Otáhal, Kyncl, 2017, s. 41, Peterková, 2020)

Chebské krovky představují jednoznačně unikátní památku. Dochované krovky v Chebu reprezentují nejvýznamnější soubor těchto jedinečných historických dřevěných konstrukcí, který je datovaný od středověku do poloviny 20. století na území České republiky. V žádném jiném českém či moravském městě není pravděpodobně dochován takový soubor historických krovů. Takto rozsáhlý komplex historických krovů je možné navštívit pouze v Chebu. (Nadační fond Historický Cheb, 2020, Peterková, 2020)

Fenomén lze vztáhnout nejen k České republice, ale v podstatě i k Evropě. V celé Evropě se nachází malý počet měst, která mají na svém území takto rozsáhlý a jedinečný historický komplex, jakým jsou krovky na chebském náměstí. V Evropě jsou sice k nalezení srovnatelná města s Chebem, nicméně v žádném z těchto měst nelze půdy s krovky navštívit. Krovky ze 14. století jsou například zachovány v Basileji nebo dalších německých či francouzských městech. (Panáček, 2017, Peterková, 2020)

Historické krovky v Chebu se staly fenoménem na základě několika zvláštních okolností v minulosti. I proto si je dnes mohou návštěvníci prohlédnout. Existence této historické památky se dochovala zejména díky bohatství chebských kupců, kteří již od 14. století stavěli velké domy, které nebylo nutné později přestavovat. K výrobě krovů bylo využíváno kvalitní dřevo, které bylo zpracováno vynikajícími tesaři. Jedním z dalších důvodů, proč se krovky dochovaly je, že střechy byly pokrývány pálenou krytinou, která zabraňuje v šíření požárů na okolí budovy. Důležitým prvkem byly také štítové zdi, které byly vyžděny z cihel. Navíc co se týká požárů, tak poslední velký požár postihl Cheb v roce 1270 a od té doby už nikdy nehořelo tak, aby byly poničeny domy. Důležitou roli hrál i to, že nebyl dostatek peněz na rekonstrukci domů na náměstí v sedmdesátých letech minulého století, kdy mohlo dojít k možnému poškození, či úplnému zničení jednotlivých krovů a rovněž fakt, že město tyto domy nikdy neprodalo. A protože jsou domy ve vlastnictví města, je dnes možné v unikátních krovech realizovat prohlídky a další aktivity. (Nadační fond Historický Cheb, 2020, Peterková, 2020)

## Projekty a realizované aktivity

Následující tabulky obsahují přehled klíčových aktivit, které jsou spojené s chebskými historickými krovky (přímo i indukovaně). Jedná se o aktivity jednorázové (projekty, případně programy sdružující více souvisejících projektů – např. Oslavy výročí 700 let od vzniku nejstaršího dochovaného krovu v ČR) i probíhající opakovaně, příp. kontinuálně. Tabulky obsahují také návrh měřitelných indikátorů, které lze využít pro zhodnocení jejich dopadu. Většinou se jedná o aktivity veřejně-prospěšného charakteru, u kterých lze jen obtížně vyčíslit výnosy. Nicméně mají velmi často přínosy nefinančního charakteru, které je třeba brát v úvahu. Veškeré uvedené aktivity přispívají k zachování unikátního kulturně-historického dědictví a zvyšují atraktivitu města Chebu pro jeho návštěvníky z ČR i zahraničí.

Vzhledem k tomu, že se jedná o aktivity různého charakteru s krátkodobým i dlouhodobým dopadem, lze jen obtížně nalézt souhrnný způsob jejich vyhodnocení a je nutné využívat kombinaci vhodných metodických nástrojů. Pro analýzu dílčích projektů se jako vhodný nástroj jeví využití analýzy přínosů a nákladů (CBA), která se v praxi používá pro vyhodnocení dopadů veřejně-prospěšných projektů. Tento typ analýzy se dá s určitou modifikací použít i pro dlouhodobější aktivity, pokud se omezí délka jejich hodnocení a bude se následně předpokládat jejich opakování (např. tvorbu prohlídkových tras jako dílčí projekt a realizaci prohlídek, které tvoří využívání projektového produktu). Analýza přínosů a nákladů (CBA) je pro potřeby této metodiky aplikována na příkladu prohlídkové trasy „Pod střechami chebských domů“.

Dílčí projekty v rámci organizace se doporučuje seskupovat do portfolia projektů pro zvýšení efektivity jejich řízení. Výhodou řízení projektů v rámci portfolia je jejich provázání na strategii organizace, v případě historických krovů se jedná o vazbu na strategii města Chebu. Další výhodou představuje možnost efektivní alokace a řízení zdrojů při realizaci jednotlivých projektů. Nicméně i z hlediska portfolia je nutné posuzovat projekty odděleně často s využitím vícekriteriálního hodnocení. Z tohoto důvodu se pro zhodnocení dopadů souboru kulturně-historického dědictví na příkladu chebských historických krovů jeví nejvhodnější varianta využití metodiky typu scorecard, která umožňuje vícekriteriální hodnocení různých aktivit na základě metrik propojených do dílčích celků dle jejich vzájemné souvislosti.

Tabulka – Přehled klíčových aktivit

Aktivita	Popis	Metriky	Cílová skupina	Typ	Období	Stav
<b>Jednorázové aktivity – dílčí projekty</b>						
<b>Mapování stavu krovů, dokumentace</b>						
Plošná katalogizace, dokumentace, výzkum historických krovů	Základní mapování a příprava dokumentace	I. počet zachovaných krovů		Stavebně-historický průzkum	2015	Dokončeno
		II. počet odborníků				
Pasportizace krovů – 1. etapa	Průběžně – dílčí etapy, rozděleno podle zmapovaných domů	I. počet pasportizací krovů	Odborníci, vedení města Chebu, památkáři	Stavebně-historický průzkum	2015 – 2016	Dokončeno
Pasportizace krovů – 2. etapa	Další etapa mapování krovů v rámci realizace projektu TAČR	I. počet pasportizací krovů		Stavebně-historický průzkum	2020 – 2023	Dokončeno
Archivní rešerše	Archivní rešerše pro zmapování historie domů a jejich krovů (vazba na virtuální atlas)	I. počet zmapovaných krovů	Odborníci, památkáři	Stavebně-historický průzkum	2020 – 2023	Dokončeno
Atlas historických krovů města Cheb, mapování	Virtuální atlas krovů	I. počet zmapovaných krovů	Odborníci, široká veřejnost	Stavebně-historický průzkum	2020 – 2023	Dokončeno
		II. počet přístupů				

Oslavy výročí 700 let od vzniku nejstaršího zachovaného krovu na území ČR						
Průběh oslav výročí	Oslavy, které probíhaly v rámci uvedeného výročí – doplněné o další akce	I. celkový počet návštěvníků během oslav	Odborníci, obyvatelé Chebu, návštěvníci města		2019	Dokončeno
Výstava „Historické krovu Chebu a Hofu – tesařská tradice napříč hranicemi“	Výstava krovu přesbytáře	I. počet návštěvníků výstavy	Obyvatelé regionu, návštěvníci města	Akce	2019	Dokončeno
Tesařská dílna	Týdenní akce pro odborníky i širokou veřejnost, ukázková výroba a stavba repliky krovu	I. počet návštěvníků dílny	Obyvatelé regionu, návštěvníci města	Akce	2019	Dokončeno
		II. délka pobytu návštěvníků				
		III. zpětná vazba na akci				
Replika krovu – výstup z tesařské dílny – použití k zastřešení přístavěného přístřešku ke špýcharu	Vazba na tesařskou dílnu – výstup	I. počet modelů krovů		Model	2019	Dokončeno
Workshopy pro ZŠ/MŠ	Workshopy s výkladem a pracovními listy, výukový program pro ZŠ	I. počet workshopů	Učitelé a žáci základních a mateřských škol	Vzdělávání	2019	Dokončeno
		II. počet žáků ZŠ/MŠ				
Mezinárodní konference zaměřená na historické krovu	Mezinárodní konference a setkání odborníků na historické krovu	I. počet účastníků konference	Odborníci	Akce	2019	Dokončeno
		II. zpětná vazba na akci				

Modely krovů						
Model krovu Gablerova domu	Dar modelu krovu pro výstavu ve františkánském kostele	I. počet modelů krovů	Odborníci, široká veřejnost	Model	2018	Dokončeno
Model krovu františkánského kostela	Dar modelu krovu pro výstavu ve františkánském kostele			Model	2018	Dokončeno
Modely krovů staveb mimo město Cheb	Dar modelů krovů od německého tesaři pro trvalou výstavu				2022	Dokončeno, trvalá výstava v přípravě
Sada výukových dřevěných modelů historických krovů	Technický návrh a výroba ukázkového vzorku souboru modelů v rozebíratelné formě	I. počet výukových modelů	Odborníci, žáci a studenti		2020 – 2022	Dokončeno
Víceúčelový pult pro materiátéku	<i>Podpůrný nástroj pro technické řešení případné Chebské střešní materiátéky, tj. sbírky autentických artefaktů ze střech a krovů v Chebu a okolí pro jejich zachování, studium a prezentaci</i>	I. počet exponátů	Odborníci, žáci a studenti		2020 – 2023	Dokončeno



<b>Výstavy, workshopy</b>						
Výstava o krovech ve františkánském kostele	Výstava o krovech ve františkánském kostele (panely, artefakty)	I. počet návštěvníků výstavy	Široká veřejnost	Akce	2017	Dokončeno
Tematické workshopy	V rámci dílčích projektů a aktivit jsou realizovány workshopy a semináře pro (odbornou) veřejnost tuzemskou či mezinárodní	I. počet účastníků workshopu	Odborníci, široká veřejnost		2021 – 2023	Dokončeno
Výstava Chebské historické krovy	Výstava výsledků rozsáhlého průzkumu a dokumentace historických krovů na městských domech v Chebu	I. počet návštěvníků výstavy	Odborníci, široká veřejnost		2023	Dokončeno

Publikace o tématu historické krovky						
Populárně naučná kniha o chebských krovech	Vydání populárně naučné knihy o chebských krovech	I. počet vydaných výtisků	Odborníci, široká veřejnost	Publikace	2017	Dokončeno
		II. počet prodaných výtisků				
Kronika města Chebu	Postupné zpřístupnění textu kroniky na webu	I. počet přístupů	Odborníci, široká veřejnost		2021 – 2022	Dokončeno
Kniha „ <i>Historické krovky měšťanských domů v Chebu</i> “	Odborná kniha – výsledky průzkumů a analýz historických krovů (strukturovaný katalog)	I. počet vydaných výtisků	Odborníci, široká veřejnost	Publikace	2021 – 2023	Dokončeno
Kniha „ <i>Využití ekonomického a společenského potenciálu historických krovů prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů</i> “	Odborně popularizační kniha o aplikaci výsledků projektu TAČR o krovech	I. počet vydaných výtisků	Odborníci, široká veřejnost	Publikace	2023	Dokončeno

Průběžné aktivity						
<b>Prohlídková trasa</b>						
Prohlídková trasa „Pod střechami chebských domů“	Tvorba v roce 2017, prohlídky dle možností v pravidelné nabídce	I. počet prodaných vstupenek	Široká veřejnost		2017 - dosud	Probíhá
		IIa. tržby z prodeje vstupenek				
		IIb. náklady spojené s prohlídkami				
		III. zpětná vazba od návštěvníků				
<b>Propagační aktivity (potenciální vliv na image města)</b>						
Webové stránky historickycheb.cz, sekce o krovech	Tvorba v roce 2016, následně dílčí aktualizace	I. počet návštěvníků webových stránek	Široká veřejnost	Provoz	2016 – dosud	Probíhá
		II. počet příspěvků				
		III. statistická data				
Webové stránky visitcheb.cz, sekce o krovech	Projekt Visit Cheb navazuje na interaktivní Encyklopedii města Chebu, která byla poprvé představena v roce 2013. Průběžná aktualizace.	I. počet návštěvníků webových stránek	Široká veřejnost		2013 – dosud	Probíhá
		II. počet příspěvků				
		III. statistická data				
Letáky Historické krovky, Informační průvodce Chebskými krovky	Tištěné propagační materiály, postupně jsou aktualizovány	I. počet vytištěných kusů	Široká veřejnost	PR	2017 – dosud	Probíhá
		II. počet rozdaných kusů				
Účasti na odborných akcích spojených s krovky	Např. Historické sympozium o krovech (2017, Vídeň), Mezinárodní konference Sacrum (2018, Praha)	I. počet aktivních účastí	Odborná a široká veřejnost	PR	2017 - dosud	Probíhá

Získaná ocenění	Např. Cena PATRIMONIUM PRO FUTURO pro nadační fond - kategorie "prezentace hodnot" (2018), Zvláštní cena ČNB za dlouhodobé uchovávání a zpřístupňování kulturního dědictví (2021)	I. počet získaných ocenění	Široká veřejnost	PR	2018 - dosud	Probíhá
<b>Edukační aktivity</b>						
Edukační centrum	Prostory v Grünerově domě, místnost + zázemí	I. počet akcí v uvedených prostorech	Odborníci, žáci škol, široká veřejnost	Vzdělávání	2020 - dosud	Probíhá
Divadlo "Chebský kat vypravuje"	Divadlo probíhající v krovech	I. počet návštěvníků II. tržby za představení	Široká veřejnost	Akce	2020	Dokončeno
Poklady starého Chebu	Edukační programy zábavnou formou pro různé cílové skupiny žáků	I. počet návštěvníků II. počet zapojených škol III. tržby za akce	Žáci MŠ/ZŠ/SŠ		2020 - dosud	Probíhá
Spolupráce s vybranými školami a institucemi	Spolupráce se ZŠ/ZUŠ/DDM v rámci Chebu	I. počet spolupracujících institucí	Zástupci uvedených institucí, učitelé a žáci			
Spolupráce se školskými zařízeními	Průběžná spolupráce se školskými zařízeními různého typu v ČR i zahraničí	I. počet realizovaných projektů/akcí II. počet zapojených škol III. počet účastníků akcí	Zástupci školských zařízení, učitelé a žáci		2018 – dosud	Probíhá

Eventy						
Worshopy, konference*	V rámci dílčích projektů a aktivit jsou realizovány konference, workshopy a semináře pro (odbornou) veřejnost tuzemskou či mezinárodní	I. počet účastníků	Odborníci, široká veřejnost		od 2018	
Tesařské dílny*	Akce pro odborníky i širokou veřejnost, ukázky z oblasti tesařství	I. počet návštěvníků dílny	Obyvatelé regionu, návštěvníci města	Akce	od 2019	
		II. délka pobytu návštěvníků				
		III. zpětná vazba na akci				

\* některé konkrétní již zmíněny dříve v tabulce

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Chebské historické krovy vygenerovaly několik projektů z různých dotačních programů, které financovaly, rozvíjely a zintenzivňovaly aktivity spojené s historickými krovy (projekty TAČR, několik přeshraničních projektů podporujících spolupráci a aktivity nejen v oblasti spolupráce školských zařízení a turismu). V některých projektech zase krovy byly jedním z rozvíjených témat (např. projekty spojené s místními akčními plány rozvoje školství). Některé projektové záměry nebyly podpořeny (např. Chebské kreativní centrum – NPO, Evropské centrum historických krovů – „Norské fondy“), ale projektové záměry a myšlenky je možné případně (bude-li to v souladu se strategickým záměrem města) uplatnit alternativním způsobem.

Tabulka – Návrh klíčových ukazatelů pro vybrané typové aktivity ukazatele

Aktivita	Poznámka	Klíčový ukazatel	Cílová skupina
Produkty turismu		I. počet produktů	Obyvatelé Chebu, návštěvníci města
		II. počet návštěvníků	
Archivní rešerše	Archivní rešerše mohou být potřebné pro rozvoj produktů spojených s krový	I. počet zmapovaných krovů	Odborníci, památkáři
Propagační a komunikační aktivity - online		I. AVE (viz kap. 8)	Odborníci, široká veřejnost
		II. počet přístupů	
		III. počet aktivit/příspěvků	
Propagační a komunikační aktivity, publikace - offline		I. AVE (viz kap. 8)	Odborníci, široká veřejnost
		II. počet (vytištěných, rozdaných, prodaných) výtisků	
Akce s účastníky, workshopy, výstavy, konference		I. celkový počet návštěvníků (tuzemských, zahraničních)	Odborníci, obyvatelé Chebu, návštěvníci města
		II. délka pobytu návštěvníků	
		III. zpětná vazba na akci	
Prohlídkové trasy		I. počet prodaných vstupenek	Široká veřejnost
		IIa. tržby z prodeje vstupenek	
		IIb. náklady spojené s prohlídkami	
		III. zpětná vazba od návštěvníků	
Účasti na odborných akcích spojených s krový		I. počet aktivních účastí	Odborná a široká veřejnost
Získaná ocenění		I. počet získaných ocenění	Široká veřejnost
Edukační centra, resp. jiné prostory k „pronájmu“		I. počet akcí v uvedených prostorech	Odborníci, žáci škol, široká veřejnost
Edukační programy		I. počet návštěvníků	Žáci MŠ/ZŠ/SŠ
		II. počet zapojených škol	
		III. tržby za akci, náklady s akcí	
Spolupráce s dalšími subjekty		I. počet realizovaných projektů/akcí	Zástupci školských a dalších zařízení, učitelé a žáci
		II. počet zapojených škol	
		III. počet účastníků akcí	

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

# Příloha C – Vyhodnocení prohlídkové trasy (CBA)

## Prohlídková trasa “Pod střechami chebských domů” v číslech

Prohlídková trasa „Pod střechami chebských domů“ byla zvolena jako ukázkový příklad využití analýzy přínosů a nákladů (CBA) v rámci projektů (aktivit) související s chebským kulturním fenoménem.

Z našeho výzkumu mezi návštěvníky města Chebu, který byl realizován v letních měsících 2023 na vzorku 187 respondentů (osobní dotazování) vyplynulo, že až 64 % z nich přijíždí do Chebu za návštěvou historických památek, mezi něž patří i prohlídka chebských historických krovů. Ze šetření dále vyplynulo, že jejich denní útrata činí ca. 600 Kč bez nákladů na ubytování (medián).

Prohlídky krovů jsou v současné době nabízeny na mnoha místech v České republice i v zahraničí. Nicméně chebská prohlídková trasa “Pod střechami chebských domů” je unikátní svým rozsahem a rozmanitostí, protože představuje konstrukce různých časových epoch ve vybraných domech na chebském náměstí Krále Jiřího z Poděbrad, přičemž odhaluje pouze část dochovaných chebských historických krovů. Kapacita prohlídkové trasy je omezená. Prohlídky jsou aktuálně realizovány v českém a německém jazyce.

Tabulka 1 Prohlídková trasa “Pod střechami chebských domů” v číslech (2017-2023)

Rok	Počet návštěvníků	Počet návštěvníků - čeština	Počet návštěvníků - němčina	Tržby	Náklady na průvodce	Poznámka
2017	923	765	158	124 975 Kč	58 000 Kč	prohlídky probíhaly v květnu až prosinci
2018	779	728	51	110 600 Kč	76 600 Kč	prohlídky po celý rok
2019	1264	1150	114	168 850 Kč	79 700 Kč	prohlídky po celý rok
2020	1202	1186	16	172 075 Kč	97 500 Kč	vliv opatření COVID-19
2021	1240	1226	14	159 850 Kč	102 000 Kč	vliv opatření COVID-19
2022	1716	1648	68	208 850 Kč	119 500 Kč	ve dnech Evropského kulturního dědictví prohlídky zdarma
2023	1092	876	216	161 975 Kč	N/A	údaje za leden-září

Zdroj: vlastní zpracování, 2023 na základě statistik Turistického informačního centra města Cheb

V Tabulce jsou přehledně zachyceny klíčové ukazatele spojené s prohlídkovou trasou “Pod střechami chebských domů” v letech 2017 až 2023 (údaje do září). Je zřejmé, že prohlídková

trasa generuje v každém roce pozitivní finanční toky a její návštěvnost od roku 2019 významně přesahuje tisíc návštěvníků. To je samozřejmě nesrovnatelné s návštěvností jiných turistických atraktivit, na druhou stranu je třeba vnímat specifika prohlídky – kromě omezené kapacity je to také fakt, že prohlídky jsou realizovány v domech, kde probíhá běžný provoz. Většina návštěvníků prohlídkové trasy utratí ve městě další finanční prostředky, např. navštíví další chebské atraktivity či využije služeb místních podnikatelů (restaurace, ubytovací zařízení apod.).

Výše uvedené údaje představují podklady pro klasické zhodnocení efektivnosti a návratnosti projektu. Pokud se porovnají výnosy a přímé náklady projektu (na průvodce), tak vychází provoz v jednotlivých letech jako ziskový. Nicméně uvedené náklady nezohledňují další především režijní náklady spojené s prohlídkami a jejich trasou. Navíc při vyhodnocení efektivnosti (návratnosti) investice je třeba zohlednit i náklady související s vytvořením prohlídkové trasy.

S ohledem na nízké výnosy prohlídkové trasy a charakter aktivity (projektu) lze pro zhodnocení efektivnosti použít analýzu přínosů a nákladů (CBA), ve které se následně promítnou i další (nefinanční) přínosy projektu. Analýza CBA vychází z vymezení struktury beneficiantů (zájmových skupin), pro které jsou následně popsány a případně finančně ohodnoceny přínosy a náklady.

#### **Vymezení struktury beneficiantů**

Prvním krokem při provádění CBA je identifikace beneficiantů (zájmových skupin), které jsou ovlivněny uvedeným projektem.

Mezi klíčové beneficianty prohlídky „Pod střechami chebských domů“ patří:

- návštěvníci prohlídkové trasy,
- obyvatelé města Chebu,
- vedení města Chebu,
- zaměstnanci podílející se na realizaci prohlídek (průvodci, zaměstnanci TIC),
- majitelé domů s historickými krovky (součástí prohlídky),
- odborná veřejnost, památkáři,
- podnikatelé v oblasti cestovního ruchu v Chebu i Karlovarském regionu (restaurace, ubytovací zařízení, další atraktivity atd.).

Klíčovou zájmovou skupinou jsou **návštěvníci prohlídkové trasy**, mezi které lze návštěvníky města z okolí, jiných krajů České republiky, zahraničí, ale i místní obyvatele různého věku (Peterková, 2020). Kromě českých návštěvníků je velká část turistů z Německa, proto je prohlídka nabízena v českém a německém jazyce. Občas jsou součástí návštěvníků také skupiny žáků především ze základních nebo mateřských škol. Další skupinu návštěvníků mohou tvořit odborníci z různých oblastí, pro které se připravují speciální prohlídky, které se často nepromítají do počtu návštěvníků, resp. tržeb za prohlídky. Jedná se zejména o pracovníky muzeí, dalších památek nebo jiných historicky-kulturních institucí, a to nejen z České republiky, ale i ze zahraničí.

Další skupinu tvoří **obyvatelé města Chebu**, kteří nemusí patřit mezi návštěvníky prohlídkové trasy, ani nejsou případnými vlastníky domů, kde jsou uvedené prohlídky realizovány.



Významnou zájmovou skupinou, která má výrazný vliv na vytvoření a provoz prohlídkové trasy, je **vedení města Chebu**, které schválilo její vytvoření a podílí se i na úhradě provozu této trasy. Do této skupiny lze zařadit i Nadační fond Cheb, který spravuje historické krovy z hlediska údržby jejich technického stavu, prezentace široké veřejnosti i případného získávání finančních prostředků od jiných podnikatelských i veřejných subjektů formou sponzoringu, darů a dotací. Na provoz nadačního fondu přispívá každoročně i město Cheb (Peterková, 2020).

**Zaměstnanci**, kteří se podílejí na realizaci prohlídek, jsou převážně průvodci na prohlídkové trase. Dále se jedná o zaměstnance Turistického informačního centra Cheb (TIC), kteří mají na starosti rezervaci a prodej vstupenek a další evidenci a komunikaci s návštěvníky.

Další klíčovou skupinou jsou **majitelé domů**, kterými prochází prohlídková trasa. Vlastníkem většiny z těchto domů je město Cheb, což posiluje jeho vliv na uvedený projekt. Tato skutečnost dává městu určitou výhodu ve správě a nakládání s jednotlivými objekty zejména z hlediska provozování prohlídkové činnosti a jejich údržby (Peterková, 2020).

Beneficiem je také **odborná veřejnost**, příp. památkáři, kteří se snaží zachovat tento chebský fenomén jako součást kulturně-historického dědictví a zároveň se snaží rozšiřovat své znalosti i poznatky v rámci uvedeného tématu. Jedná se např. o tesaře, archiváře, historiky, ale pracovníky památkového úřadu nebo učitelé, kteří mohou znalosti předávat dále.

**Podnikatelé v oblasti cestovního ruchu** v Chebu i Karlovarském regionu patří také mezi beneficiem projektu. Jedná se především o restaurace, ubytovací zařízení a další podnikatelské subjekty. Nicméně lze do této skupiny zařadit také ostatní turistické atraktivity města Chebu i jeho okolí. Z průzkumu u návštěvníků města Cheb v roce 2023 (viz odkaz v Příloze D) vyplynulo, že medián útraty jednoho návštěvníka Chebu je 600 Kč (do této částky nejsou počítány výdaje za případné ubytování). Při znalosti počtů návštěvníků trasy lze přibližně odhadnout objem finančních prostředků, které návštěvníci ve městě utratí (je zřejmé, že část z této útraty bude tvořit vstupné na jednotlivé atraktivity). Někteří z nich zůstávají v destinaci delší dobu, takže je jejich ekonomický přínos ještě vyšší.

### Vymezení přínosů a nákladů pro vybrané beneficiem

Druhý krok představuje vymezení přínosů a nákladů pro jednotlivé skupiny beneficiem. Nejprve jsou v níže uvedené tabulce vymezeny přínosy a náklady pro návštěvníky prohlídkové trasy.

Tabulka 2 Vymezení přínosů a nákladů pro návštěvníky

Přínosy (Benefits)	Náklady (Costs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyplnění volného času</li> <li>• získání nových vědomostí z oblasti historie, příp. řemesla</li> <li>• poznání unikátní památky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na zakoupení vstupenky na prohlídkovou trasu</li> <li>• náklady na dopravu (v případě turistů)</li> </ul>

Zdroj: úprava dle Peterková, 2020

Z tabulky 2 je patrné, že přínosů pro návštěvníky můžeme najít hned několik. Za zásadní lze považovat získání nových vědomostí v oblasti historie a řemesla týkajícího se chebských krovů.

Jasným přínosem je také poznání unikátní památky a nového prostředí, aktivita návštěvy chebských krovů rovněž představuje jednu z možností vyplnění volného času.

Z hlediska nákladů je pro návštěvníky přímým nákladem vstupné na prohlídkovou trasu. Pro mimochébské návštěvníky tvoří náklady také doprava.

Cestovní ruch se promítá i do života obyvatel města Chebu, kam turisté přijíždějí za návštěvou uvedené prohlídkové trasy.

Tabulka 3 Vymezení přínosů a nákladů pro obyvatele města Chebu

<b>Přínosy (Benefits)</b>	<b>Náklady/újmny (Costs)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>možnost návštěvy unikátní památky</li> <li>vznik nových pracovních míst</li> <li>možné zvýšení hrdosti/pozitivní identifikace s městem Cheb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zvýšení počtu návštěvníků města</li> <li>větší obsazenost parkovacích míst v centru města</li> <li>zvýšené ceny v restauracích</li> </ul>

Zdroj: úprava dle Peterková, 2020

Pro občany města Chebu může prohlídková trasa představovat vyplnění volného času, pro jiné mohou představovat jistou vzdělávací hodnotu, kdy si obyvatelé mohou rozšířit své vědomosti a získat lepší podvědomí o tom, jaký unikát se v jejich městě nachází. Toto může vést ke zvýšení hrdosti a sounáležitosti s městem.

Za negativní lze považovat především větší obsazenost parkovacích míst v centru města (především v sezóně), což jim může komplikovat např. návštěvu úřadů nebo vyřízení některých záležitostí. V neposlední řadě mohou být pro obyvatele města určitou újmou zvýšené ceny v pohostinství. Nicméně tento trend je typický pro všechny turisticky oblíbené oblasti a ceny potravin a občerstvení mohou být v těchto oblastech vyšší (Peterková, 2020).

Dalšího beneficienta představuje město Cheb, resp. jeho vedení, které má v současné době díky své historii vysoký potenciál pro využití v oblasti cestovního ruchu. Díky zprovoznění prohlídkové trasy se zvýšila návštěvnost města. Hlavní přínosy a náklady v souvislosti s městem Cheb jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 4 Vymezení přínosů a nákladů pro město Cheb

<b>Přínosy (Benefits)</b>	<b>Náklady (Costs)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>růst návštěvnosti města</li> <li>pozitivní vliv na image města</li> <li>větší identifikace obyvatel s městem</li> <li>zvýšení výběru pobytových poplatků (v případě nárůstu počtu přenocování)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>investiční výdaje na tvorbu prohlídkové trasy</li> <li>výdaje spojené s provozem</li> <li>výdaje v rámci oprav a obnovy</li> </ul>

Zdroj: úprava dle Peterková, 2020

Hlavním přínosem pro město Cheb je zvýšení povědomí o naprosto unikátní kulturně-historické památce. S tímto přínosem úzce souvisí i zvýšení návštěvnosti města. Na základě zvýšené návštěvnosti se zvyšují i příjmy z této činnosti, které se promítají i do výnosů města.

Výše uvedené zájmové skupiny lze považovat za klíčové s větším množstvím přínosů, resp. nákladů ve vazbě na prohlídkovou trasu. U dalších skupin jde především o dílčí přínosy, proto již nejsou uvedené v tabulkách.

Pro zaměstnance představuje hlavní přínos odměna za jejich práci, ať už formou dohody o provedení (průvodci) nebo jako dílčí součást jejich platu v rámci pracovní smlouvy (pracovníci TIC).

Majitelé domů mohou získat výnos z umožnění prohlídek na trase (pravděpodobně s výjimkou města Chebu) a především zachování a údržba krovů, které jsou součástí prohlídkové trasy. Negativní stránkou může být pohyb návštěvníků pod střechami domů.

Pro odbornou veřejnost je hlavním přínosem poznání v uvedené oblasti ve vazbě na jejich profesi a zachování kulturního dědictví pro budoucí generace. Náklady mohou tvořit náklady na dopravu a pobyt pro mimochebské odborníky.

Pozitivní dopad lze sledovat také v podnikatelském prostředí, kde díky narůstajícímu počtu návštěvníků mohou někteří podnikatelé realizovat vyšší výnosy. Zejména se jedná o ubytovací a stravovací zařízení, u kterých finanční přínos bude zřejmě nejvíce patrný.

Dílčí přínosy a náklady výše uvedených beneficentů lze finančně vyčíslit. Následně lze jejich porovnáním vyhodnotit efektivnost provozu prohlídkových tras. Při započítání investice do vytvoření této trasy, lze vyčíslit i návratnost této investice. Nicméně je třeba vzít v úvahu, že se některé přínosy a náklady mohou u jednotlivých skupin po finanční stránce vykrátit. Přínos pro jednu skupinu, může být nákladem skupiny jiné. Typickým příkladem je vstupné na prohlídkovou trasu, které tvoří přínos (výnos) města Chebu, ale náklad pro návštěvníky prohlídkové trasy.

## Příloha D – Měření hrdosti a image u různých cílových skupin

V průběhu řešení projektu bylo realizováno několik výzkumů, které se zaměřily na zjištění vnímání města Chebu obyvateli České republiky a samotnými občany města. Specificky proběhla snaha o zjištění, jak se ve vnímání města projeví historické dědictví města. Otázkou bylo, jestli se ve vnímání města již projeví nově se rozvíjející atraktivita - chebské historické krovky.

Pro zjištění informací bylo využito několika sběrů primárních dat. Pro sběr dat od obyvatel České republiky (s výjimkou občanů města) bylo využito reprezentativních panelových výzkumů, které realizovala výzkumná agentura. Výzkumy proběhly v první polovině let 2021 a 2023. Celkový počet respondentů činil 1009, resp. 1011 a jednalo se o reprezentativní vzorky obecné populace 18+. Jednalo se o kvótní výběr s respektováním charakteristik pohlaví, věku, vzdělání a velikosti místa bydliště. Sběry proběhly metodou CAWI (computer aided web interviewing). Dotazovány byly kromě demografických kritérií čtyři otázky: první asociace s městem Cheb, návštěva města, zdroj informací o městě a typické charakteristiky města.

Další dva výzkumy se zaměřovaly primárně na občany města, a také proběhly v letech 2021 a 2023. Hlavní zdroj respondentů byl online dotazník (CAWI), v roce 2021 bylo navíc pro doplnění využito i dotazníků tištěných, které byly k dispozici v městské knihovně a na Turistickém informačním centru. Dotazník umožňoval zjištění dat i od bývalých občanů města Cheb a jeho návštěvníků (byly využity filtrační otázky). Odkaz na dotazník byl zveřejněn na webových stránkách města, opakovaně byl sdílen na sociálních sítích města. Jednalo se tedy o záměrný dostupný výběr. Celkově bylo v roce 2021 získáno 945 respondentů, z nichž 742 byli občané města Cheb, 147 dříve v Chebu žilo a 56 bylo návštěvníků. V roce 2023 to bylo 343 respondentů, z nichž 267 byli občané města Cheb, 60 dříve v Chebu žilo a 18 bylo návštěvníků města. I v tomto výzkumu byly zjišťovány spontánní asociace s městem Cheb. Respondenti také měli charakterizovat město, doporučit zajímavosti návštěvníkům města a poslední část dotazníku už byla věnována přímo historickým krovkům.

Zároveň probíhalo také průběžné dotazování návštěvníků prohlídky historických krovů a v letech 2021 (v rámci jiného projektu) a 2023 v letních měsících dotazování návštěvníků města, které bylo zaměřeno na jejich motivaci a spokojenost.

Průzkum občanů města byl realizován elektronicky, odkaz na dotazník byl opakovaně sdílen na sociálních sítích města. V průzkumu z roku 2023 byly širěji rozpracovány otázky týkající se vnímání města (ve smyslu „hrdosti“). Výstupy obou šetření (2021, 2023) byly zpracovány formou interaktivní prezentace v [PowerBI](#).

Průzkum u obyvatel ČR byl realizován v letech 2021 a 2023 s využitím panelu pro zajištění reprezentativnosti. I zde byly výsledky komparativně zpracovány formou interaktivní prezentace v [PowerBI](#).

Průzkum návštěvníků města byl realizován formou osobního dotazování s využitím tabletů (CAPI). Výsledky z roku 2023 jsou zpracovány interaktivně v [PowerBI](#).

## Hrdost ve výzkumech realizovaných v rámci projektu

V šetřeních zaměřených na občany města Chebu byly specificky dotazovány faktory spojené s hrdostí občanů města. V šetření roku 2021 odpovídalo celkem 741 respondentů na jedinou otázku o hrdosti (na čtyřstupňové škále), v šetření v roce 2023 hodnotilo 267 respondentů celkem 11 tvrzení spojených s hrdostí. Přičemž tvrzení byla rozdělena do dvou hlavních skupin: Cheb jako město k životu, Cheb jako turistická destinace.

Tabulka 1 Odpovědi občanů města Cheb spojené s hrdostí

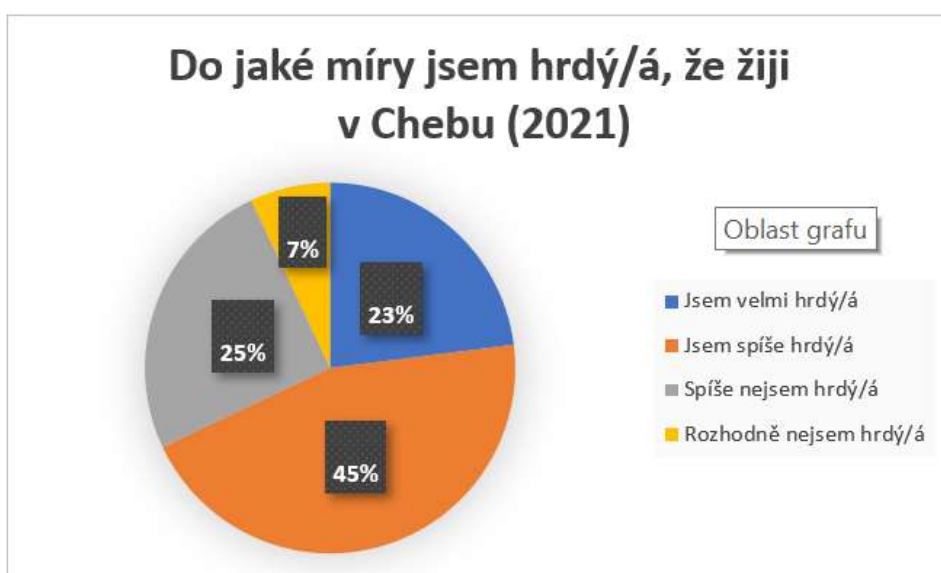
	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím (ani tak ani tak)	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
<b>Jsem hrdý na to, že žiji v Chebu. (2021)</b>	23,21%	44,80%	-	25,24%	6,75%
<b>Jsem hrdý na to, že žiji v Chebu.</b>	26,97%	29,59%	24,72%	13,11%	5,62%
<b>Rád mluvím s ostatními o Chebu jako o místě, které je vhodné k životu.</b>	20,60%	32,58%	14,98%	22,85%	8,99%
<b>Cheb nabízí vhodné podmínky pro život.</b>	13,86%	38,95%	14,98%	28,84%	3,37%
<b>Žít trvale v Chebu bych ostatním doporučil.</b>	13,86%	30,34%	20,22%	24,34%	11,24%
<b>Už jsem v minulosti doporučil Cheb jako vhodné místo k životu.</b>	16,85%	23,60%	18,73%	21,72%	19,10%
<b>Jsem hrdý na to, když lidé navštěvují Cheb.</b>	51,69%	32,96%	10,49%	2,25%	2,62%
<b>Rád mluvím s ostatními o Chebu jako o místě, které je vhodné k návštěvě.</b>	50,94%	31,46%	10,86%	5,24%	1,50%
<b>Cheb nabízí zajímavé přírodní a kulturně-historické památky pro návštěvníky.</b>	65,17%	26,59%	5,24%	2,62%	0,37%
<b>Cheb nabízí rozmanité služby a aktivity pro návštěvníky.</b>	17,60%	44,94%	17,23%	17,23%	3,00%
<b>Návštěvu Chebu bych ostatním doporučil.</b>	46,82%	35,58%	8,99%	5,62%	3,00%
<b>Už jsem v minulosti doporučil Cheb jako místo k návštěvě.</b>	53,93%	24,34%	8,24%	7,12%	6,37%

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky 1 je patrné, že obyvatelé města jsou v zásadě velmi hrdí na město jako vhodné místo pro návštěvu, pouze při hodnocení rozmanitosti služeb byli rezervovanější. U hodnocení města jako místa pro život sice spíše převažují souhlasná tvrzení, ale občané už o tom nejsou tak přesvědčeni jako je tomu u tvrzení spojených s návštěvou města. Takto projevené názory občanů města jsou z hlediska podpory rozvoje návštěvnosti pozitivní zprávou. Neboť právě občané města jsou častým informačním zdroje pro návštěvníky.

V rámci výzkumných šetření realizovaných v průběhu projektu (konkrétně výzkumu obyvatel) byla respondentům položena otázka „Do jaké míry jsem hrdý/á, že žiji v Chebu?“ (s variantami odpovědí od „Jsem velmi hrdý/á“ po „Rozhodně nejsem hrdý/á“). V opakovaném šetření v roce 2023 byla mírně upravena na „Jsem hrdý/á na to, že žiji v Chebu?“ (S variantami odpovědí od „Rozhodně souhlasím“ po „Zcela nesouhlasím“). V roce 2023 bylo šetření doplněno také otázkou „Jsem hrdý/á na to, když lidé navštěvují Cheb?“

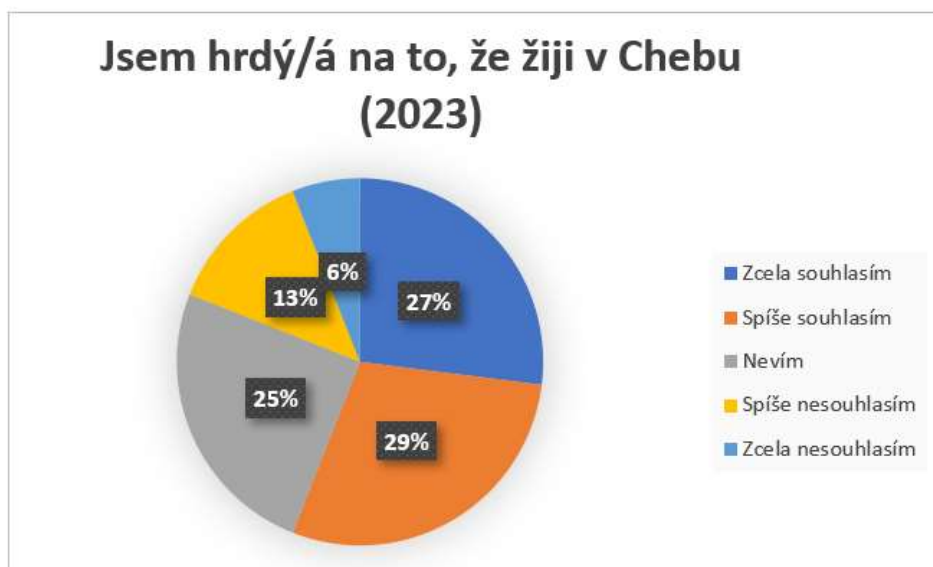
Obrázek 1 Hrdost na život v Chebu (2021), N=278



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V roce 2021 většina dotázaných obyvatel Chebu uvádí, že je hrdá, že žije v tomto městě. (velmi hrdá 23 %, spíše hrdá 45 %). Čtvrtina uvedla, že spíše hrdá není a 7 % respondentů dokonce uvedlo, že rozhodně nejsou hrdí.

Obrázek 2 Hrdost na život v Chebu (2023), N=265



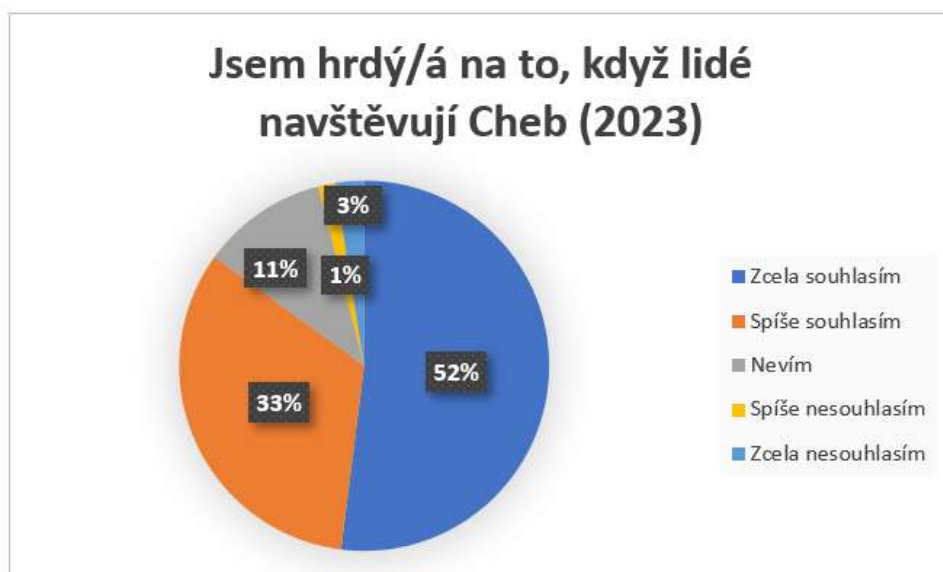
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Také v roce 2023 většina dotázaných obyvatel Chebu potvrzuje, že je hrdá, že žije v tomto městě (zcela souhlasí 27 %, spíše souhlasí 29 %). Čtvrtina uvedla, že neví nebo se není schopná rozhodnout, zda hrdá je nebo není. S tvrzením naopak nesouhlasí pětina obyvatel (13 % nesouhlasí spíše, 6 % zcela).

Z odpovědí na otevřenou otázku *“Z jakých důvodů jste hrdý na to, že žijete v Chebu?”* vyplynulo, že hrdost obyvatel Chebu vychází především z toho, že mají své město spojené s bohatou historií, architektonickými zajímavostmi, opraveným centrem a živým kulturním a společenským životem. Na svém městě oceňují zejména historické památky (kostely, hrad a Špalíček). Ceněna je také okolní příroda a možnost pohybu ve zdravém prostředí.

Cheb zaznamenává podle svých obyvatel pozitivní změny a modernizaci, a to díky investicím do volnočasových zón, zachování památek a celkovému rozvoji.

Obrázek 3 Hrdost na návštěvu Chebu (2023), N=265



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Respondentům byla položena také otázka, zda jsou hrdí na to, že Cheb patří mezi turistické destinace a je hojně navštěvován. Naprostá většina respondentů uvedla, že s tvrzením souhlasí (52 % určitě a 33 % spíše), pouze desetina uvedla, že neví a méně než 4 % s tvrzením spíše nebo určitě nesouhlasí.

Tyto závěry ukazují, že obyvatelé Chebu mají silný vztah k městu, ve kterém žijí, a oceňují jeho historické a kulturní bohatství, podobně i jeho modernizaci a rozvoj. Tato hrdost je také posílena tím, že Cheb je oblíbenou turistickou destinací.

#### Faktory ovlivňující hrdost na místo

Míra toho, zda jsou lidé hrdí, na to, že žijí nebo pocházejí z konkrétního místa se může odvíjet od celé řady dalších okolností. Mezi faktory ovlivňující hrdost obyvatel města mohou patřit např.:

- **Historie a kultura města** – přítomnost a jedinečnost historických památek, místních tradic, festivalů a dalších kulturních událostí a péče o ně
- **Identita a společenská soudržnost** – pocit sounáležitosti s ostatními obyvateli města a sdílení společných hodnot a zkušeností
- **Percepce města z vnějšku** – vnímání města návštěvníky tuzemskými i zahraničními, image města obecně)
- **Důvěra ve veřejné instituce** – důvěra v transparentnost a efektivnost působení veřejné správy
- **Objem investic do města** – vynakládání prostředků do infrastruktury, přírody, školství, ochrany historického dědictví apod.



Faktory se mohou lišit v závislosti na konkrétním kontextu města a jeho obyvatel. Každé město je jedinečné a to, co způsobuje hrdost jeho obyvatel, může významně variovat.

## Vybrané výstupy z realizovaných výzkumů ve vztahu k image

Dotazování občanů České republiky a občanů města Cheb obsahovalo několik otázek směřujících ke zjištění prvních asociací s městem Cheb, typických charakteristik, které si respondenti představí. U občanů také obsahovalo otázku na to, jestli jsou na město hrdí a důvody k hrdosti, dále pak otázku na zajímavosti, které by doporučili k návštěvě návštěvníkům města. V tabulce 2 je srovnání vybraných výstupů ve srovnání mezi výzkumy v roce 2021 a 2023.

Tabulka 2 Zmínky o vybraných atraktivitách města ve výzkumech u občanů města a obyvatelů ČR - 2021, 2023

Občané města	První asociace		Zdůvodnění pocitu hrdosti		Ccharakteristický /typický znak		Zajímavost k návštěvě	
	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023
<b>Vybraná zajímavost a její zmínky</b>								
Špalíček	26,67%	23,03%	0,21%	0,58%	18,62%	19,53%	31,11%	27,99%
Chebický hrad/falc	8,99%	9,91%	0,74%	0,87%	12,17%	14,58%	63,92%	66,47%
Areál krajinné výstavy (krajinka)	6,56%	6,41%	2,86%	5,25%	8,89%	9,04%	57,25%	56,27%
Chebské historické krovy	0,42%	1,75%	-	0,29%	0,95%	0,29%	7,41%	11,37%
Retromuseum	-	-	-	-	-	-	3,28%	6,71%
hrázděné stavby	-	-	-	-	-	0,29%	0,11%	-
<b>Obyvatelé ČR</b>	<b>první asociace</b>				<b>charakteristický/typický znak</b>			
<b>Vybraná zajímavost a její zmínky</b>	<b>2021</b>	<b>2023</b>			<b>2021</b>	<b>2023</b>		
Špalíček	7,12%	9,12%			6,13%	8,33%		
Chebický hrad	3,17%	5,05%			5,24%	5,65%		
Areál krajinné výstavy (krajinka)	0,30%	-			0,20%			
Chebské historické krovy	0,10%	-			-	0,10%		
Retromuseum	0,10%	0,10%			0,10%	-		
Hrázděné stavby	0,30%	0,20%			1,38%	0,69%		

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky 2 je zřejmé, že prozatím je město vnímáno především ve spojení se Špalíčkem a Chebským hradem, obecně je město vnímáno jako místo s historickým charakterem a památkami, respondenti často nejmenovali konkrétní atraktivity. Z “novějších” atraktivit si v první asociaci spojují město s areálem krajinné výstavy jeho obyvatelé, z hlediska zbytku České republiky to není (prozatím) významná charakteristika města. Chebské historické krovky a Retromuseum, které patří mezi novější atraktivity, ještě nejsou respondenty považované za typické charakteristiky města. Nicméně jsou obyvateli do jisté míry známé a doporučují je k návštěvě. V celostátním pohledu si respondenti město spojovali s typickou hrázděnou architekturou významně častěji než dílčí atraktivity. **Je tedy ke zvážení pokusit se v širším kontextu propojit dřevěné architektonické konstrukce (hrázdění, krovky) v komunikaci atraktivit města a regionu a využít tak existující konotace u obyvatel ČR.** Na druhou stranu je zřetelné, že místní obyvatelé vnímají atraktivity jednotlivě, hrázděné stavby samostatně vlastně nezmiňují. Jedním z důvodů je pravděpodobně i to, že je v takové míře nenacházíme v centru města samotného.

Město Cheb je u většiny respondentů realizovaných výzkumů (občané ČR, obyvatelé města Cheb) vnímán jako město s historickým charakterem a zajímavostmi. Respondenti sice zmiňují negativní aspekty města, které však ve spontánních odpovědích nepřevažují. V kontextu obyvatel ČR není překvapením, že existovalo mnoho spontánních reakcí bez vztahu k městu. Zdá se, že existuje dostatečný potenciál pro další komunikační aktivity města nejen ve spojení s historickými krovky.

Chebské historické krovky jsou poměrně mladou atraktivitou (prohlídková trasa byla spuštěna v roce 2017), a tak se ve výzkumech objevují spíše méně často, což odpovídá obecně delšímu času potřebnému pro změnu image místa. Je pozitivní, že obyvatelé města historické krovky ve srovnání mezi roky 2021 a 2023 ve větší míře považovali za zajímavost, kterou by návštěvníci měli navštívit. Je patrné, že známost a znalost krovů v rámci samotného města roste. Konkrétně v roce 2021 vědělo o prohlídce historických krovů 86,9 % respondentů, v roce 2023 to bylo již 93,9 %.

Ze šetření mezi obyvateli České republiky se mezi léty 2021 a 2023 zvýšil podíl respondentů, kteří město Cheb navštívili z 36 % na necelých 43 % (o 3 % se zvýšil počet návštěvníků, kteří město navštívili vícekrát) a přibližně o 3 % pokles podíl respondentů, kteří se město chystají navštívit a o 3,5 % poklesl i podíl těch, kteří se město navštívit nechystají. Tento rozdíl ve struktuře odpovědí je statisticky významný (chí-kvadrát test dobré shody). Městu se tak pravděpodobně daří zvyšovat podíl návštěvníků a stejně tak i docilovat opakované návštěvnosti.

Z analýz využívaných informačních zdrojů o městě vyplývá, že obyvatelé Karlovarského, Plzeňského a Ústeckého kraje využívají většího počtu zdrojů informací (roli hraje vzdálenost od města Cheb, navíc byli obyvatelé těchto krajů v porovnání s obyvateli ostatních krajů častěji návštěvníky města). Nejčastějším zdroji informací jsou příbuzní a známí, internetové vyhledávače, informace ve škole a televize, rádio, internetové stránky města a noviny a časopisy. Mladší věkové skupiny využívají spíše internetu a sociálních sítí, klasická média (televize, rádio, noviny, časopisy), ale i informace na turistickém informačním centru získává nejstarší věková skupina, z informací ze školy čerpají nejvíce nejmladší (18-29 let) a nejstarší (více než 60 let) skupiny.

Další analýza nad daty ze zmíněných dotazníků byla shluková analýza asociací s městem Cheb a sémantický diferenciál. Tluchoř a kol. (2022) popisují využitou metodiku, zde prezentujeme klíčové výstupy (Tluchoř, J.; Příbáň, P.; Gangur, M.; Ircingová, J.; Jakubíková, D.; Janeček, P.; Maříková, H.; Štumpf, P., 2022).

Z frekvenční analýzy spontánních asociací s městem Cheb u respondentů, kteří v Chebu nežijí vyplynulo, že lze odpovědi rozřadit do 10 shluků (tříd), přičemž byly brány v potaz odpovědi od více než 30 respondentů.

Tabulka 3 Spontánní asociace s městem Cheb – mimochebští

Počet respondentů	Charakteristika odpovědí ve třídě
499	Město – historické, krásné, romské, okresní, hraniční, smutné, malé, velké, královské, západočeské, vzdálené, lázeňské, okresní
412	Lokalita – západní, na hranici, hraniční, Čechy, Karlovarský kraj, město na západě
126	Různorodé – zavraždění Albrechta z Valdštejna, architektura, pohraničí, Vietnamci, prostitutky, cizinci, historie
92	Špalíček
72	Památky – historické centrum, náměstí, lázně, muzeum, nádraží
71	Kraj-Západočeský kraj, Karlovarský kraj, Romové, okres, Žatecký chmelový kraj, Královehradecký kraj, Ústecký kraj
58	Nevím, nikdy jsem tam nebyl/a, neznám, hokej, fotbal, žije tam kamarád
52	Nic, nic zajímavého, bohužel nic
38	Turistické historické památky-zámek, chebský hrad, kostel, lázně, domy na náměstí, Černá věž, trhy, Špalíček, hradby, hrázděné domy, falc,
35	Chléb, chmel, pivo, jídlo, chlast, pečivo, hlad, sex, tanec, léčivá voda, mouka, drogy, pití

Zdroj: Vlastní výzkum, 2022

První dvě třídy se obsahově překrývají zejména s ohledem na lokalizaci města. Výrazně nejvíce respondentů jako první napadne lokalita města na západě, při hranici, u Německa, v Karlovarském kraji apod. nebo charakterizují město vybraným přívlastkem. Počty je nutné brát jako orientační zejména s ohledem na příslušnost některých termínů do více tříd. Např. Špalíček v různém kontextu v odpovědích může být součástí více tříd. „Nejčistší“ třída obsahující Špalíček zahrnuje odpovědi od 92 respondentů. Zmínka o Špalíčku se objevuje i u dalších 6 respondentů, ale s ohledem na kontext jsou tyto odpovědi zařazeny do jiných tříd. Celkově tři třídy s celkově 202 respondenty odkazují primárně na kulturně-historický charakter města.

Za zmínku také stojí, že někteří respondenti neuměli Cheb geograficky zařadit apod.

V tabulce 4 jsou prezentovány výstupy pro frekvenční analýzy toho, co je pro město Cheb typické, charakteristické. Odpovědi lze opět rozdělit do 10 skupin s minimálně 20 respondenty.

Tabulka 4 Frekvenční analýza - typické charakteristiky města Cheb - mimochebští

Počet respondentů	Charakteristika odpovědí ve třídě
468	Nic, nevím, netuším, neznám, nenavštívil, nepamatuji si, nevzpomenu si, neuvedl/a, nezajímá, je to daleko.
184	Památky – náměstí, historické centrum, hrad, Špalíček, fotbal, posádka
148	Město – staré, malé, velké, příhraniční, v Karlovarském kraji, historické, s hrázděnými domy, s památkami, lázeňské, německé, Romů
142	Lokalita – u hranic, u hranic s Německem, západ, Západní Čechy, blízko lázní, u Františkových lázní, daleko od Prahy, pohraniční, blízkost Německa, přechod do Německa, město na západě, blízko Německa, velká tržnice
86	Malé město, malé uličky, malý region, velké zajímavé náměstí, velké vlakové nádraží, vysoké šikmé střechy, malé městečko u Německa
42	Historie, starobylé město, krásné historické centrum, zachovalé centrum, památky, historické budovy
33	Negativní-Cizinci, hodně Romů, hodně nepřizpůsobivých, drsné podmínky, zemětřesení, nedostatek pracovních příležitostí, neuspořádané, nehezka atmosféra, drsné podmínky, nepořádek, Vietnamci
30	Špalíček, Františkáni, Dominikánská klášter, střechy, galerie, vietnamská tržnice
29	Výroba kol Eska
24	Vodní nádrž, Skalka, řeka Ohře, příroda, fontána, hezká pěší zóna, těžba, Slavkovský les, památková zóna zeleň, řeka Odra, krajina

Zdroj. Vlastní výzkum, 2022

Výrazně nejvíce respondentů (přibližně polovina) nemá žádnou představu o městě či jeho charakteristice. Dále téměř 200 respondentů charakterizuje město jako historické, s památkami, hradem, Špalíčkem, ale i vojenskou posádkou a kdysi prvoligovým fotbalem. Podobně lze popsat i další skupinu odpovědí, které charakterizují město jako historické, lázeňské, německé, město Romů, město s hrázděnými domy. Přibližně stejné množství respondentů město charakterizuje s ohledem na lokalitu jako město na západě, při hranici, u Německa, daleko od Prahy. Některé skupiny zejména s ohledem na historii a památky lze sloučit do jedné. Např. jedna skupina je charakteristická jmenováním konkrétních historických památek.

Je zřetelné, že historické památky jsou velmi často spojované s městem, zvláště u respondentů, kteří mají o města vůbec povědomí, i zde jsou zřetelné nepřesnosti v odpovědích/neznalosti některých respondentů.

V kontextu historických krovů, byly jednou přímo jmenovány (starší ženou z Pardubického kraje) a často se v odpovědích objevuje zmínka o (šikmých) střeších.

Tabulka 5 Tonalita zmínek

<b>Tonalita hodnocení</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl</b>
Pouze pozitivní	688	77,30%
Pouze negativní	124	13,93%
Pozitivní i negativní	69	7,75%
Neutrální/neuvedeno	64	6,77%

Zdroj: Vlastní výzkum, 2022

Tabulka 6 Frekvenční analýza - typické charakteristiky města Cheb – „chebští“

<b>Typ zmínky</b>	<b>Počet zmínek</b>
Špalíček	266
centrum města	229
domov	167
historie	109
rodné město	100
Chebský hrad	87
Romové	86
krásné/hezké	86
Areál krajinné výstavy (krajinka, Poohří)	67
drogy/narkomani	42
nepořádek/špína	42
náměstí	38
bezdomovci	33
prostituce	32
obyvatelstvo	29
nepřízpůsobiví	24
Němci/Německo	19
nebezpečí	18
památky	17
pěší zóna	17
rozvoj	17
pohraničí	16
starosta/úřad - radnice/vedení/politika	15
Vietnamci	13
Valdštejn	12
vzdělání/školy	12
příroda	11
nádraží	10
Ohře - řeka	10
krovy	4

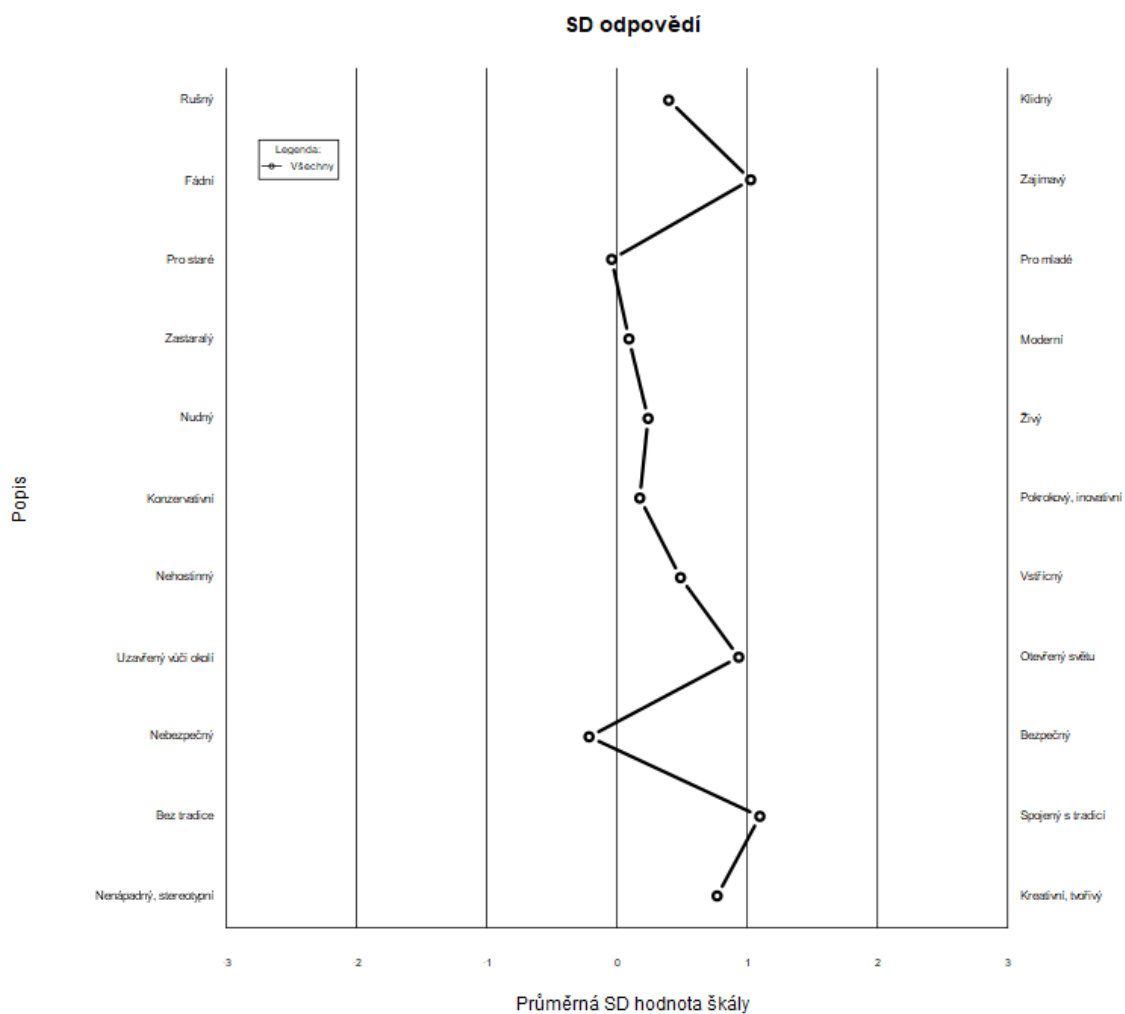
zmrzlina, FIJO, kultura, dětství, okolí, Jesenice, sport, staré město, park, průmysl, Černá věž, rodiny, kostely, divadlo, akce (slavnosti), práce, muzeum, doktoři/zdrav péče, služby, potenciál, nuda, architektura, Galerie G4, Wolkerova, životní podmínky	méně než 10, více než 1
jiné	25

Zdroj: Vlastní výzkum, 2022

V rámci průzkumu, který probíhal se zaměřením na chebské občany, byly také nejdříve zkoumány spontánní asociace s městem. V tab. 6 naleznete frekvenční analýzu odpovědí. Nejčastěji je zmiňován Špalíček, centrum města, historický charakter a samozřejmě je pro mnoho dotazovaných město domovem, resp. rodným městem. V průměru respondenti uváděli 1,9 asociací. Historické krovy přímo zmínili čtyři respondenti.

Odpovědi (viz tabulka 5) byly dále vyhodnoceny dle tonality (pozitivní, negativní, neutrální), neboť je třeba sledovat odpovědi v celém jejich kontextu, ne pouze přes jednotlivá slova. Více než 77 % respondentů uvádělo aspekty pozitivní, necelých 14 % bylo pouze negativních a necelých 8 % vidělo jak pozitivní, tak negativní stránky města. Na obrázku 1 jsou prezentováno vnímání charakteristik města Cheb s využitím sémantického diferenciálu. Image města je spíše pozitivnější, spojený s tradicí.

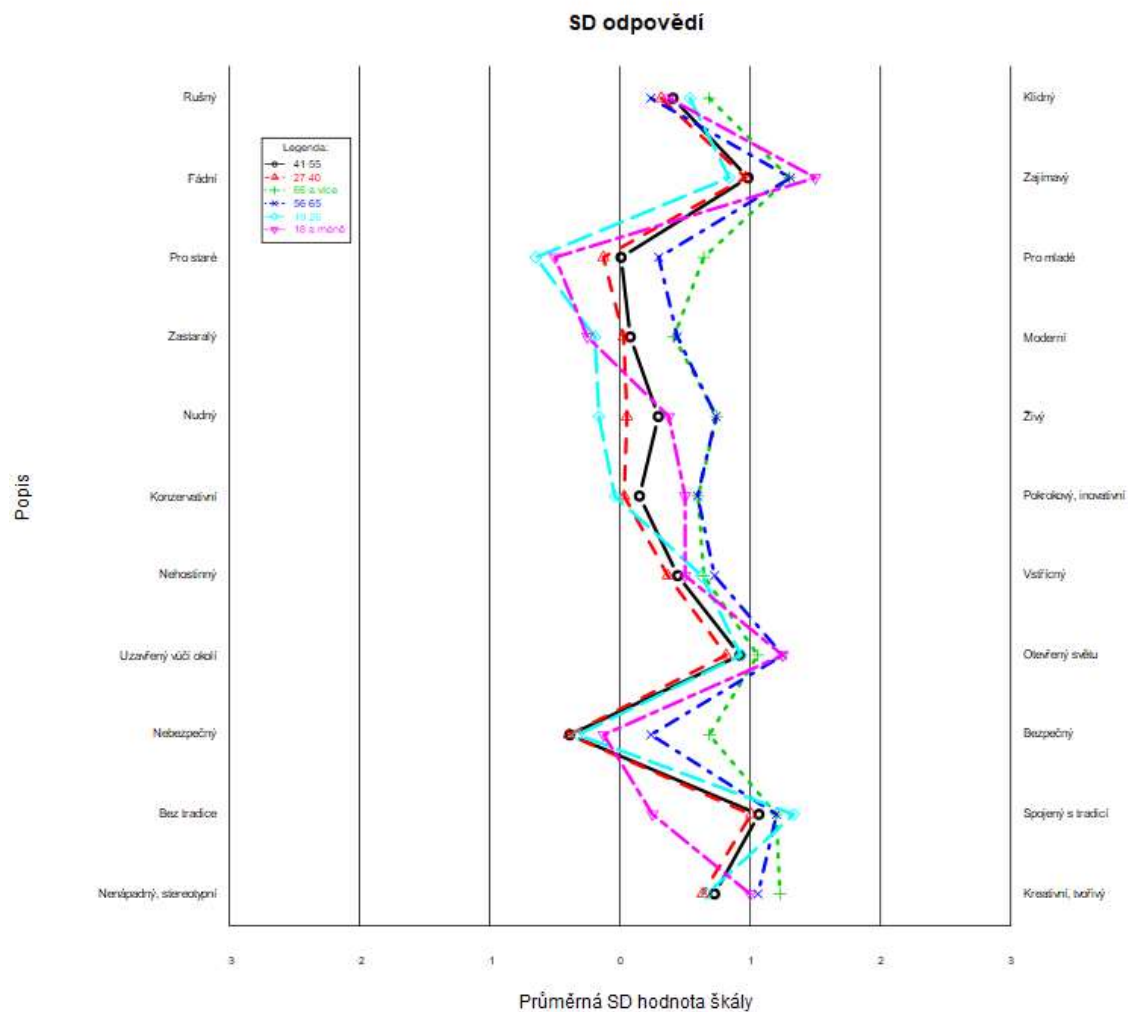
Obrázek 4 Image města Cheb - sémantický diferenciál - obyvatelé města



Zdroj: Vlastní výzkum, 2022

Na obrázku 5 je uvedený sémantický diferenciál s rozdílným pohledem dle jednotlivých věkových skupin. Z obrázku vyplývá, že se liší pohled na jednotlivé charakteristiky více u mladších a starších osob, přičemž mladší věková skupina se více přiklání ke střední hodnotě. Nicméně rozdíly jsou u jednotlivých skupin spíše zanedbatelné.

Obrázek 5 Sémantický diferenciál dle věkových skupin

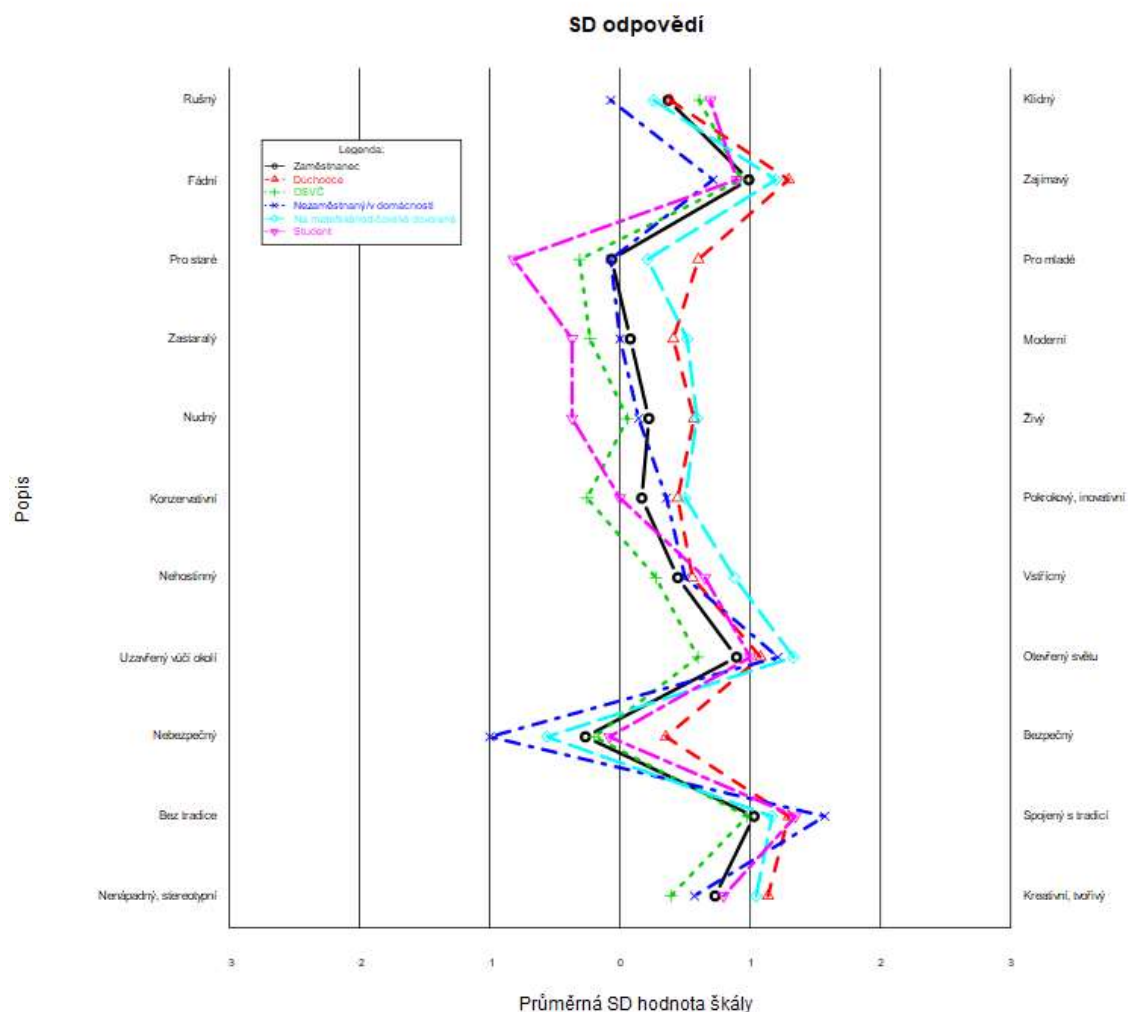


Zdroj: Vlastní výzkum, 2022

Obrázek 6 ukazuje pohled na jednotlivé charakteristiky vnímání města Chebu dle sociálního statusu obyvatel. Také v tomto případě jsou rozdíly mezi jednotlivými skupinami spíše zanedbatelné a odpovědi kopírují podobný trend. Více se odlišuje pouze vnímání města jako více „pro staré“ z pohledu studentů nebo jako více „nebezpečné“ z pohledu osob nezaměstnaných, případně v domácnosti.



Obrázek 6 Sémantický diferenciál dle sociálního statusu



Zdroj: Vlastní výzkum, 2022

Respondenti byli také dotazováni, které zajímavosti by měl návštěvník města Cheb určitě vidět. Souhrn výsledků naleznete v tabulce 7. Je zřejmé, že se profilují tři klíčové atraktivity – Chebský hrad, Areál krajinné výstavy u řeky Ohře a historické centrum s náměstím a Špalíčkem. Historické krovy byly zmíněny 70 respondenty, což je řadí až za muzeum. Z dalších otázek vyplynulo, že je navštívilo 164 respondentů.

Tabulka 7 Doporučované atraktivity města

Atraktivita	Počet zmínek
Chebský hrad/falc	604
Areál krajinné výstavy (krajinka, Poohří)	541
náměstí	351
Špalíček	294
kostel sv. Mikuláše	126
muzeum	107
centrum	84

<b>historické krovy</b>	<b>70</b>
okolí	48
Galerie G4	42
divadlo	42
klášterní zahrada	42
Ohře - řeka	37
přehrady	34
staré město	30
Bismarckova rozhledna	28
historie	23
Zelená Hora	21
pěší zóna	19
Černá věž	19
památky	15
Loreta	14
cyklostezky	12
Chebské dvorky	12
Skalka	12
Jesenice	12
akce (slavnosti, trhy)	10
vyhlídka	10
knihovna, příroda, nádraží, Komorní Hůrka, parky, restaurace, lanové centrum, letiště, radnice, Egerwarte, minigolf	méně než 10, více než 2

Zdroj: Vlastní výzkum, 2022

Je tedy zřejmé, že historické krovy, prozatím nejsou zcela zakotveny v myslích občanů jako doporučeníhodná zajímavost města. To můžeme mít dvě příčiny: prozatím menší známost i u občanů města, nemusí být považovány za takovou zajímavost, kterou je důležité doporučit. Ve výzkumech jsou tedy pouze iniciální zmínky o historických krovech. V případných opakovaných výzkumech bude zajímavé sledovat posuny ve vnímání krovů, ale i image města jako takového.

# **Příloha E – Modelové nacenění hodnoty mediální prostoru - Chebské historické krovy**

Přestože aktivity spojené s chebskými historickými krovy v průběhu let vygenerovali větší množství mediálních výstupů a reportáží, zaměřujeme se v této dílčí analýze na mediální výstupy, které vznikly v období mezi 1. 11. 2018 a 30. 4. 2023, a zároveň byly zahrnuty v monitoringu médií pro město Cheb každodenně realizovaný firmou Anopress. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit hodnotu (nacenit) mediálního prostoru, který obsadili mediální aktivity spojené s chebskými historickými krovy.

## **Metodika**

V prvním kroku byla realizována analýza mediálních výstupů (public relations) spojených s chebskými historickými krovy v období 1. 11. 2018 - 30. 4. 2023. Zdrojem pro vyhledání mediálních výstupů byly pravidelné každodenní výstupy monitoringu médií realizované firmou Anopress pro město Cheb.

Pro každý mediální výstup byl pak zaznamenán jejich rozsah v jednotlivých mediátypech, médiích, a to včetně detailů stopáží, počtu znaků, regionálních mutací apod. Zahrnuty byly tyto mediatypy: rozhlas, tisk, online, televize, které jsou sledovány v monitoringu médií.

V dalším kroku proběhla kategorizace zadaného primárního souboru dat v logice rozdělení na jednotlivé mediatypy. Následně byla zvolena metodika výpočtu vstupních cen jednotlivých mediátupů, které byly doplněny na základě veřejně dostupných ceníků příslušných konkrétních médií, obvykle ve verzi ceníků 2023. V ojedinělých případech, kdy nebyl ceník veřejně dostupný, nebo již dané médium neexistuje, byl proveden buď kvalifikovaný odhad korelovaný na předpokládaný zásah daného média nebo benchmark k existujícím médiím v daném regionu.

Následně byl proveden výpočet hodnoty konkrétního mediální prostoru (dále zjednodušeně pracujeme i s pojmem cena) dané zmínky (citace) spojené s chebskými historickými krovy dle konkrétních vlastností. Pro každý mediatyp byla zvolena metodika reflektující zadané podmínky a možnosti přepočtu.

Tato metoda je relativně jednoduše replikovatelná i pro další výstupy a lze ji aplikovat kontinuálně pro budoucí mediální zmínky (citace).

## **Hodnota mediálního prostoru pro mediatyp rozhlas**

V zadaných parametrech jsou uvedeny jednotlivé rozhlasové stanice, včetně upřesnění o jaké vysílání se jedná, zda celoplošné nebo regionální, a dále pak ve vteřinách rozsah dané reportáže a rozsah zkoumané zmínky (citace).

Pro každou položku byla definována cena za základních rozhlasových třicetisekundových reklamních bloků (30sec). umístěných v reklamním bloku, a to z aktuálních ceníků konkrétních

Dodavatelů rozhlasové reklamy. Jednalo se o Radiohouse a Český Rozhlas. Je třeba uvést, že rádio ZET v dnešní době již svůj původní program nevysílá (změnilo vlastníka a ,přejmenovalo se na rádio Prostor) a tak byl použit nejbližší dostupný ceník Radiohouse v době, kdy jej měl v portfoliu.

Jednoduchým prostým propočtem byla stanovena cena za jednu sekundu vysílání v reklamním bloku. Je třeba uvést, že propočet byl proveden prostý proto, že odlišné stopáže mají odlišné cenové koeficienty od základních 30sec. U kratších stopáží se cena reklamy za jednu sekundu většinou prodražuje, u delších tomu ale bývá často naopak. V této logice i s ohledem, že se jedná o nestandardní rozhlasový prostor bylo přepočteno bez využití koeficientů. Poté byl vynásoben počet sekund citace její příslušnou cenou a byla stanovena cena za vlastní citaci (zmínku).

Tabulka 1 Výpočet hodnoty mediálního prostoru v mediatypu rozhlas

mediatyp	médium	upřesnění	typ citace	rozsah reportáže (sec)	rozsah citace (sec)	datum citace	cena 30sec. (prům. 6-18)	zdroj ceník	cena za 1 ser.	cena citace
rozhlas	Český Rozhlas	Pižeňsko	reportáž	39	39	06.09.2019	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	910,0
rozhlas	Český Rozhlas	Pižeňsko	reportáž	34	34	17.10.2019	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	793,3
rozhlas	Český Rozhlas	Pižeňsko	reportáž	32	32	03.12.2019	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	746,7
rozhlas	Český Rozhlas	Pižeňsko	reportáž	43	43	24.09.2021	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	1 003,3
rozhlas	Český Rozhlas	Pižeňsko	reportáž	44	22	25.09.2021	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	513,3
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	248	143	20.08.2022	300	Ceník Rozhlas, region, 2023	10,0	1 430,0
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	211	42	25.12.2022	300	Ceník Rozhlas, region, 2023	10,0	420,0
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	31	31	23.12.2022	300	Ceník Rozhlas, region, 2023	10,0	310,0
rozhlas	Český Rozhlas	Pižeňsko	reportáž	56	56	20.02.2023	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	1 306,7
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	17	17	20.02.2023	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	396,7
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	262	50	18.08.2022	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	1 166,7
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	230	46	22.02.2023	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	1 073,3
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	192	40	22.02.2023	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	933,3
rozhlas	Český Rozhlas	KV	reportáž	202	24	26.02.2023	700	Ceník Rozhlas, region, 2023	23,3	560,0
rozhlas	Rádio Blaník	ZČ	reportáž	13	13	07.11.2019	1650	Ceník Radiohouse, 2023	55,0	715,0
rozhlas	Rádio ZET	celoplošně	reportáž	1705	28	10.09.2022	4950	Ceník Radiohouse, 2019	165,0	4 620,0
rozhlas	Rádio ZET	celoplošně	reportáž	1628	82	29.12.2022	4950	Ceník Radiohouse, 2019	165,0	13 530,0
rozhlas	Český Rozhlas	Radiožumál	reportáž	1353	232	25.02.2023	20607	Ceník Rozhlas, ex. týden, 2023	686,9	159 360,8
<b>CELKEM</b>					<b>974</b>				<b>1 359</b>	<b>189 789</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celková ceníková cena zkoumaných mediálních zmínek je 189.789,- Kč bez DPH. Je třeba konstatovat, že je korelována na cenu v reklamním prostoru. V praxi rozhlasových stanic může být takový prostor obdobných reportáží umístěných mimo reklamní blok kalkulován s přírůzkou 30-100 % s ohledem na povahu a charakter komerčnosti či veřejné prospěšnosti takového sdělení.

## Hodnota mediálního prostoru pro mediatyp tisk

Soubor dat k výpočtu hodnoty mediálního prostoru obsahuje definici konkrétního média, jeho rozsah ve vyjádření počtu znaků (s mezerami a bez mezer) a datum citace. Ve většině případů se jedná o regionální mutace národních periodik, a proto se nabízí využít ke stanovení ceny prostoru jejich základní ceníky plošné reklamy pro dané oblasti.

Protože reklamní formáty v různých periodikách jsou různé, bylo lepší využít cenu za 1mm reklamního sloupce a tu následně přepočítat na rozsah dané citace. Nejprve byla tedy na základě veřejných aktuálních ceníků definována cena za 1 mm sloupce. Cena inzertního

prostoru touto metodou se vypočte násobením ceny za 1 mm sloupce jeho výškou s tím, že šířka sloupce se u největších vydavatelů příliš neliší. V našem výběrovém souboru je nejvíce položek z vydavatelství Vltava Labe Media (Deník) a Mafra (MF Dnes). Vltava Labe Media má standardní šířku sloupce 45 mm, Mafra pak 47 mm. Pro naše úvahy pro celý výběrový soubor definujeme šířku sloupce na hodnotu 46 mm.

Abychom byli schopni přepočítat agregovaně rozsah citací v návaznosti na cenu 1 mm sloupce bylo třeba definovat počet znaků na vzorovou inzertní plochu. Pro definici uvažujeme 1 sloupec (46 mm) a výšku inzerátu 50 mm. Tuto plochu bez mezer vyplníme univerzálním textem. Technicky volíme řádkování 1, typ písma Arial a velikost 8 bold. Tato definice je obvyklá deníkové produkci písemného obsahu.

Z uvedeného vyplývá, že jeden inzertní sloupec o výšce 50 mm obsahuje 446 znaků. A protože znaky máme definované v primárních datech lze využít přepočet. Nejprve vyjádříme podíl rozsahu citovaného článku (včetně mezer) a čísla 446 (počet znaků v našem vzorovém příkladu). Výsledek tohoto podílu následně vynásobíme cenou za 1 mm sloupce daného periodika a číslem 50 (vzorová výška sloupce v mm).

Tím dostaneme cenu za uvedený prostor citace. Agregovaně za uvedené období se jedná o ceníkovou cenu ve výši 2 686 676,- Kč bez DPH. Opět i v tomto případě je třeba mít na zřeteli, že se jedná o benchmark ke klasické plošné reklamní inzerci a že v případě využití v redakční části může praxe mediálních domů aplikovat možné přírůstky za exkluzivitu.

Tabulka 2 Výpočet hodnoty mediálního prostoru v mediatypu tisk - ukázka

mediatyp	médium	upřesnění	typ citace	rozsah s mezerami	rozsah bez mezer	datum citace	cena za 1 mm sloupce	zdroj	cena citace
tisk	Splus2	Karlovarský kraj	článek	3015	2507	01.11.2019	37	Ceník Mafra 2023	12 506,2
tisk	Brněnský deník	Jihomoravský kraj	článek	6766	5604	07.06.2022	25	Ceník VLM, oblast B, 2023	18 963,0
tisk	Doma Dnes	celoplošně	článek	5136	4367	22.02.2023	1186	Ceník Mafra 2023	682 880,7
tisk	Chebý deník	Chebško	článek	1143	970	13.08.2019	35	Ceník VLM, oblast A, 2023	4 484,9
tisk	Chebý deník	Chebško	článek	1531	1318	03.02.2020	35	Ceník VLM, oblast A, 2023	6 007,3
tisk	Chebý deník	Chebško	článek	632	537	29.01.2022	35	Ceník VLM, oblast A, 2023	2 479,8
tisk	MF Dnes	Karlovarský kraj	článek	4138	3511	30.01.2019	55	Ceník Mafra 2023	25 514,6
tisk	MF Dnes	Karlovarský kraj	článek	424	360	25.02.2020	55	Ceník Mafra 2023	2 614,3
tisk	MF Dnes	Karlovarský kraj	článek	1733	1492	08.12.2022	55	Ceník Mafra 2023	10 685,5
tisk	Moderní obec	celoplošně	článek	6104	5171	03.04.2023	74	Ceník ProfiPress, přep. 1/3, 2023	50 638,6
tisk	Právo	celoplošně	článek	1316	1112	11.11.2019	165	Ceník Borgis 2023	24 343,0
tisk	Právo	celoplošně	článek	1497	1267	22.07.2020	165	Ceník Borgis 2023	27 691,1
tisk	Právo	celoplošně	článek	1138	971	24.11.2020	165	Ceník Borgis 2023	21 050,4
tisk	Právo	Jihozápadní Čechy	článek	957	825	15.09.2021	66	Ceník Borgis (JČ, ZČ, KV) 2023	7 080,9
tisk	Speciál DNES	celoplošně	článek	2960	2517	23.04.2021	1186	Ceník Mafra 2023	393 560,5
tisk	Střechy, fasády, izolace	celoplošně	článek	5377	4574	03.02.2023	100	kvalifikovaný odhad	60 280,3
tisk	Střechy, fasády, izolace	celoplošně	rozhovor	9698	8173	03.05.2021	100	kvalifikovaný odhad	108 722,0
tisk	Týdeník Doma Židko	Domažlicko	článek	1678	1419	13.10.2021	20	Ceník VLM, oblast T1, 2023	3 762,3
tisk	Týdeník chebsko	Chebško	článek	258	220	02.01.2019	25	Ceník VLM, oblast T2, 2023	723,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## Hodnota mediálního prostoru pro mediatyp online

Pro výpočet online prostoru bylo nejprve k datům o zmínkách třeba dodat mediální data návštěvnosti k jednotlivým portálům. K tomu se primárně využil výzkum NetMonitor ([www.spir.cz/projekty/netmonitor/](http://www.spir.cz/projekty/netmonitor/)) Sdružení pro internetový prostor (SPIR), který měří většinu webů českého internetu především z pohledu počtu reálných uživatelů a počtu shlédnutí v daných časových intervalech. Pro naše využití jsme modelovali údaje z měsíce září 2023. Veřejná data NetMonitoru ovšem nejsou dostupná pro všechny portály ve výběru,

stejně tak často nejsou dostupná k regionálním mutacím národních domén (např. denik.cz vs chebsky.denik.cz). Z veřejně dostupných obchodních materiálů klíčových vydavatelů je ale možno získat data o reálných uživateli, proto u položek, které nebylo možné ověřit přímo z veřejných dat NetMonitoru, byly využity parametry z obchodních materiálů příslušných médií. A proto pro náš následný propočet používáme jen metriku reálných uživatelů - RU (resp. net reach) a nikoliv korelaci na počty shlédnutí (PV). Je třeba dodat, že u některých (spíše marginálních) portálů bylo třeba data stanovit také kvalifikovaným odhadem nebo benchmarkem k regionálně obdobným médiím.

Data z NetMonitoru je možné strukturovat na jakýkoliv časový úsek, nikoli nutně na měsíc. Ostatní data, obzvláště ta uváděná v obchodních materiálech jednotlivých médií či mediálních zastupitelství, jsou obvykle ale uvedena v měsíčním pojetí. Proto pro naše zdrojová data návštěvnosti agregujeme ve všech položkách měsíční data, ale pro vlastní výpočet výsledné sumy dělíme čtyřmi, abychom získali průměrnou sumu za jeden týden. To je navázáno na logiku uveřejnění článků, ne všechny bývají na portálech uveřejněny na statické pozici, ale řada z nich se přidáváním dalších článků na homepage propadá níže. Proto volíme premisu, že obvykle může mít článek dosah do jednoho týdne.

Následně bylo třeba se vypořádat s rozsahem zkoumaných článků. Protože každé médium, každé mediální zastupitelství, má odlišnou metriku k cenotvorbě komerčních textů či PR článků, byl přepočet proveden bez ohledu na velikost citovaného článku. Ve výběrovém souboru se ovšem jedná o obecně standardní rozsah, tak to pro náš výpočet je reálná premisa. Propočet ceny prostoru se tak realizoval prostřednictvím hladiny náklady/cena za tisíc shlédnutí (CPT). Ta je na trhu v různých hladinách, obvykle se pohybuje v základních cenících od 100 Kč do 500 Kč. V rámci klasické online reklamy je ale tato hladina CPT navázána obvykle na počet shlédnutí. V našem případě máme kompletní data k počtům reálných uživatelů. To oproti klasické bannerové reklamě lépe odpovídá možnosti zásahu umístěného článku. Samozřejmě je otázkou jeho statické či dynamické umístění na webové stránce, jeho možnost přečtení během daného týden apod. S ohledem na tyto rozkolísané faktory jsme pro výpočet hodnoty citací zvolili střední hladinu CPT na úrovni 250 Kč korelované na počet reálných uživatelů.

Po přepočtu (který je místy významně ovlivněn cenou za umístění v masových portálech s celonárodním dosahem např. idnes.cz, novinky.cz či seznam.cz) je dobře vidět velký rozdíl mezi regionálním médiem a médiem s celonárodní pozorností. Celkový spočtený cenikový objem zkoumaných citací je ve výši 5 936 921,- Kč bez DPH s tím, že v tomto případě se žádná další exkluzivní přírážka v logice věci neuvažuje.

Tabulka 3 Výpočet hodnoty mediálního prostoru v mediatypu online - ukázka

mediatvo	médium	typ citace	rozsah s mezerar	rozsah bez mezer	datum citace	RU	PV	RU/4	zdroj sledovanost	CPT	cena citace
online	Splus2	článek	3195	2693	23.08.2019	2 346	18 645	587	NM září 23	250	146,6
online	Splus2	článek	5341	4463	20.09.2019	2 346	18 645	587	NM září 23	250	146,6
online	aktualne.cz	článek	5198	4 398	01.10.2021	2 985 700	78 884 020	746 425	NM září 23	250	186 606,3
online	archiweb.cz	článek	2 355	2 014	01.02.2021	92 648	214 951	23 162	GA Archiweb září 23	250	5 790,5
online	archiweb.cz	článek	1726	1456	31.08.2022	92 648	214 951	23 162	GA Archiweb září 23	250	5 790,5
online	archiweb.cz	článek	2008	1693	09.01.2023	92 648	214 951	23 162	GA Archiweb září 23	250	5 790,5
online	bydlení.idnes.cz	článek	6413	5470	29.09.2021	550 642	-	137 661	Mafra	250	34 415,1
online	Čro - vaty.cz	článek	1349	1142	24.08.2020	31 946	-	7 987	mujnozhlis.benchmark.region.NM.září.23	250	1 996,6
online	chcbsky.denik.cz	článek	1935	1650	16.11.2018	30 000	-	7 500	TZ VLM	250	1 875,0
online	estav.cz	článek	6213	5308	17.03.2022	135 897	325 460	33 974	NM září 23	250	8 493,6
online	idnes.cz	článek	3288	2783	24.11.2018	3 489 154	167 410 651	872 289	NM září 23	250	218 072,1
online	idnes.cz	článek	3484	2950	01.02.2019	3 489 154	167 410 651	872 289	NM září 23	250	218 072,1
online	idnes.cz	článek	2564	2 172	06.07.2020	3 489 154	167 410 651	872 289	NM září 23	250	218 072,1
online	impuls.cz	článek	3226	2 754	03.07.2021	104 656	1 613 278	26 164	NM září 23	250	6 541,0
online	jihlavsky.denik.cz	článek	3770	3 172	04.01.2022	38 000	-	9 500	TZ VLM	250	2 375,0
online	karlovarskadrbna.cz	článek	2204	1865	26.05.2021	65 818	154 716	16 455	NM září 25	250	4 113,6
online	karlovarskadrbna.cz	článek	2132	1801	08.06.2021	65 818	154 716	16 455	NM září 26	250	4 113,6
online	karlovarsky.denik.cz	článek	2928	2 491	07.02.2019	35 000	-	8 750	TZ VLM	250	2 187,5
online	karlovarsky.denik.cz	článek	3 235	2 767	01.02.2021	35 000	-	8 750	TZ VLM	250	2 187,5
online	komora.cz	článek	6640	5 704	14.12.2021	20 000	-	5 000	kvalifikovany.odhad	250	1 250,0
online	krajskelisty.cz	článek	7205	6063	16.10.2022	374 972	829 210	93 743	OPKrajské listy	250	23 435,8
online	kr.karlovarsky.cz	článek	2048	1753	11.11.2018	73 724	-	18 431	kvalif.odhad.pocetobyvatel/4	250	4 607,8
online	kr.karlovarsky.cz	článek	2237	1914	18.02.2019	73 724	-	18 431	kvalif.odhad.pocetobyvatel/4	250	4 607,8
online	kudyznudy.cz	článek	2022	1 713	02.03.2019	313 297	2 748 647	78 324	statistika.Czech.Tourism.září.23	250	19 581,1
online	kudyznudy.cz	článek	1435	1 218	13.04.2023	313 297	2 748 647	78 324	statistika.Czech.Tourism.září.23	250	19 581,1
online	lidovky.cz	článek	2726	2 314	27.07.2022	1 333 288	11 901 272	333 322	NM září 23	250	83 330,5
online	mistnikultura.cz	článek	1622	1 371	25.04.2023	2 689	-	672	web.Nipos	250	168,1
online	novinky.cz	článek	1626	1 378	24.07.2020	5 001 764	276 181 855	1 250 441	NM září 23	250	312 610,3
online	novinky.cz	článek	6988	5 887	04.11.2021	5 001 764	276 181 855	1 250 441	NM září 23	250	312 610,3
online	parlamentnlisty.cz	článek	1405	1 203	06.01.2023	1 176 392	27 255 439	294 098	NM září 23	250	73 524,5
online	parlamentnlisty.cz	článek	1695	1 459	11.01.2023	1 176 392	27 255 439	294 098	NM září 23	250	73 524,5
online	Rádio Blaník	článek	221	191	09.06.2021	84 893	339 574	21 223	GA.Blaník.září.23	250	5 305,8
online	regiony.impuls.cz	článek	3190	2 710	30.01.2019	104 656	1 613 278	26 164	NM září 23	250	6 541,0
online	regionzapad.cz	článek	28 383	24 237	02.02.2021	8 461	-	2 115	OM.Uniweb.celkovy.dosah/13.mutacemi	250	528,8
online	regionzapad.cz	článek	1003	861	01.02.2022	8 461	-	2 115	OM.Uniweb.celkovy.dosah/13.mutacemi	250	528,8
online	regionzapad.cz	článek	1300	1 112	07.01.2023	8 461	-	2 115	OM.Uniweb.celkovy.dosah/13.mutacemi	250	528,8
online	regionzapad.cz	článek	1695	1 459	10.01.2023	8 461	-	2 115	OM.Uniweb.celkovy.dosah/13.mutacemi	250	528,8
online	regionzapad.cz	článek	15371	12995	19.01.2023	8 461	-	2 115	OM.Uniweb.celkovy.dosah/13.mutacemi	250	528,8
online	regionzapad.cz	článek	2062	1 732	24.01.2023	8 461	-	2 115	OM.Uniweb.celkovy.dosah/13.mutacemi	250	528,8
online	rozhlas.cz	článek	1241	1 041	02.09.2019	1 515 839	7 854 258	378 960	NM září 23	250	94 739,9
online	rozhlas.cz	článek	1513	1 290	15.10.2019	1 515 839	7 854 258	378 960	NM září 23	250	94 739,9
online	rozhlas.cz	článek	1230	1 035	25.05.2020	1 515 839	7 854 258	378 960	NM září 23	250	94 739,9
online	seznam.cz	článek	1687	1 426	31.08.2022	5 812 044	708 684 601	1 453 011	NM září 23	250	363 252,8
online	seznam.cz	článek	2526	2 151	05.09.2022	5 812 044	708 684 601	1 453 011	NM září 23	250	363 252,8
online	seznam.zpravy.cz	článek	2354	2 012	01.02.2021	4 375 487	144 145 799	1 093 872	NM září 23	250	273 467,9
online	tyden.cz	článek	1375	1 161	08.02.2019	427 458	958 187	106 865	NM září 23	250	26 716,1
online	vaty.idnes.cz	článek	2160	1825	22.07.2022	35 000	-	8 750	Mafra(ž.obchodnich.materiálu.2023)	250	2 187,5
online	vyletnik.cz	článek	3162	2 648	12.04.2023	71 428	-	17 857	benchmark.Paseo.RU.portálů/7	250	4 464,3
online	zivechebsko.cz	článek	2039	1 734	15.03.2019	7 500	-	1 875	benchmark.Denik.Chebško./4	250	468,8
online	zivechebsko.cz	článek	398	330	19.09.2021	7 500	-	1 875	benchmark.Denik.Chebško./4	250	468,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## Hodnota mediálního prostoru pro mediatyp televize

Pro výpočet citací umístěných v televizi byla použita podobná data jako u ostatních mediátů. Patřila sem specifikace dané televize, datum citace, druh citace (ve všech případech se jednalo o reportáž) a dále rozsah pořadu, kde se citace odehrála a následně rozsah vlastní citace.

Ve většině případů se jednalo o reportáže na Regionální televizi CZ, resp. na projektu Regionzapad.cz, který je nástupcem původní TV Západ. S ohledem na to, že TV Západ ve své původní podobě ukončila činnost a nový projekt pod značkou Regionzapad.cz převzala zastupitelsky Regionální televize CZ (patřící majoritně do skupiny A11) a s ohledem na to, že veřejně nepublikuje svůj reklamní ceník, stejně tak není součástí klasického měření sledovanosti televizí v rámci TV metrů Asociace televizních organizací, bylo potřeba stanovit k reklamní ceně benchmark k jiným obdobným regionálním televizím. Tyto regionální televize i díky metodice měření sledovanosti nevyužívají ke stanovení ceny reklamy hladinu cost per point (CPP) navázanou na postbuy deklarovanou cenu prostoru, či na základě předem

zakoupeného počtu gross rating points (GRPs). Naopak využívají pásmový ceník, obvykle navázaný na svůj prime-time. V rámci benchmarku jsme využili veřejně dostupné ceníky obdobných televizí, a to Polar TV a TV Brno, obě s deklarovanou sledovaností kolem 100 tisíc diváků za týden. Tento údaj, společně s regionálním zaměřením televize Regionzapad.cz, se stal údajem vstupujícím k přepočtu ceny za třicetisekundový (30sec) spot a to na průměrné ceníkové hladině 2 000,- Kč. Je třeba dodat, že podobná korelace k soukromým rozhlasovým stanicím s týdenním dosahem kolem 100 tisíc diváků mívá v denním hlavním čase (prime-time) podobnou cenu za 30 sekund, což je druhá validace této premisy. Máme-li stanovenou cenu za 30 sekundový reklamní spot, pak bylo možné provést přepočet délky citované reportáže na 30 sekundovou jednotku a tu následně vynásobit vlastní jednotkovou cenou (analogicky k výpočtu na jednu sekundu reklamního času bez korelace na stopážové indexy). Tak jsme dostali celkovou cenu za danou reportáž. V tomto případě je možné, podobně jako u rozhlasu, teoreticky počítat s možnou přírůzkou za exkluzivitu (umístění mimo reklamní blok), která má na trhu zvyklost v intervalu 30-100 %.

Jiná situace byla u zbylých třech položek z výčtu citací. V případě iDnes TV se jedná reálně o videobsah zpravodajství portálu idnes.cz. V tomto případě jsme výpočet ceny reportáže realizovali stejnou metodikou jako u online reklamy v jiné části této analýzy. Využili jsme na základě dat NetMonitoru deklarovaní počtu reálných uživatelů (RU) na týdenní bázi a vynásobili to hladinou CPT ve výši 220,- Kč, která je v ceníku Mafra stanovena pro videobsah.

V případě reportáží v Hlavních zprávách na TV Prima a Událostech ČT jsme využili průměrnou hodnotu ratingu těchto pořadů deklarovaných kumulovaně za 1-9/2023 v rámci měření TV metrů realizovaných skrze výzkumné agentury v rámci Asociace televizních organizací. Tento rating v % byl následně vynásoben CPP uvedenou v základních cenících Media Clubu a České televize pro škály bez garance investice v rámci ad-hoc kampaní a bez aplikace sezonních indexů. Samozřejmě, v případě ČT 1 je třeba uvést, že klasická reklama zde není v prodeji, ale pro deklarování odhadu ceny daného prostoru to je validní ukazatel.

Celková cena prostoru uvedených reportáží v mediatypu televize dosahuje hodnoty 1 118 770,- Kč bez DPH.



Tabulka 4 Výpočet hodnoty mediálního prostoru v mediatypu televize

mediatyp	médium	upřesnění	typ citace	rozsah reportáže (sec)	rozsah citace (sec)	datum citace	cena	zdroj ceník	propočítet	propočítet legenda	cena citace
televize	ČT1	celoplošně	reportáž	130	130	07.01.2019	30800	ČT 23	10	pr. rating Události 23	308000,0
televize	iDNES tv	celoplošně	reportáž	63	63	16.09.2021	220	Mafra, CPT video	872289	RU/4 - NM září 23	191903,5
televize	PRIMA - zprávy FTV Prima	celoplošně	reportáž	140	140	08.09.2019	38400	Media Club 23	10	pr. rating HL zprávy 23	384000,0
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	973	22	30.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	843	22	23.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	1205	22	24.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	843	22	25.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	843	22	26.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	842	22	27.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	844	22	28.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	844	22	29.01.2023	2000	benchmark 30sec	0,73	přepočítet na 30sec.	1466,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	962	72	21.12.2021	2000	benchmark 30sec	2,40	přepočítet na 30sec.	4800,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	962	72	22.12.2021	2000	benchmark 30sec	2,40	přepočítet na 30sec.	4800,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	962	72	23.12.2021	2000	benchmark 30sec	2,40	přepočítet na 30sec.	4800,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	986	306	17.01.2022	2000	benchmark 30sec	10,20	přepočítet na 30sec.	20400,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	750	21	18.01.2022	2000	benchmark 30sec	0,70	přepočítet na 30sec.	1400,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	986	619	20.01.2022	2000	benchmark 30sec	20,63	přepočítet na 30sec.	41266,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	11.07.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	12.07.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	13.07.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	14.07.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	850	154	15.08.2022	2000	benchmark 30sec	5,13	přepočítet na 30sec.	10266,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	850	154	18.08.2022	2000	benchmark 30sec	5,13	přepočítet na 30sec.	10266,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	05.09.2022	2000	benchmark 30sec	2,47	přepočítet na 30sec.	4933,3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	06.09.2022	2000	benchmark 30sec	2,47	přepočítet na 30sec.	4933,3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	07.09.2022	2000	benchmark 30sec	2,47	přepočítet na 30sec.	4933,3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	08.09.2022	2000	benchmark 30sec	2,47	přepočítet na 30sec.	4933,3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	981	103	19.09.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	983	103	20.09.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	982	103	21.09.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	982	103	22.09.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	987	103	26.09.2022	2000	benchmark 30sec	3,43	přepočítet na 30sec.	6866,7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	910	129	19.12.2022	2000	benchmark 30sec	4,30	přepočítet na 30sec.	8600,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	20.12.2022	2000	benchmark 30sec	3,50	přepočítet na 30sec.	7000,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	22.12.2022	2000	benchmark 30sec	3,50	přepočítet na 30sec.	7000,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	23.12.2022	2000	benchmark 30sec	3,50	přepočítet na 30sec.	7000,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	24.12.2022	2000	benchmark 30sec	3,50	přepočítet na 30sec.	7000,0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	25.12.2022	2000	benchmark 30sec	3,50	přepočítet na 30sec.	7000,0
<b>CELKEM</b>				<b>33000</b>	<b>3856</b>						<b>1118770</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## Shrnutí nacenění mediálního prostoru

Lze konstatovat, že pro získaný soubor mediálních zmínek byla na základě jednotně stanovené metodiky vypočtena hrubá ceníková cena publikovaných příspěvků spojených s problematikou chebských historických krovů, jak je uvedeno výše.

Vypočtená cena je odhadem hodnoty konkrétní mediální zmínky a je uvedena v částkách bez DPH a je zdrojována ze základních ceníků či základních hladin obdobných médií resp. mediatypů v daném čase a místě v logice dnešních cen vztažených k roku 2023.

Jedná se tedy o ceníkovou hodnotu, která může být v tržním prostředí dále upravována jak slevou, tak například přírážkou. Slevy jsou na trhu generovány na základě obchodních jednání, často s ohledem na výši celkového rozpočtu, útratou v rámci cross mediálních investic v rámci mediálních domů či agentur apod. Stejně tak přírážky mohou být aplikovány v souvislosti s exkluzivitou umístění daných citací (reklamní blok vs mimo reklamní blok) či na základě sezónních přírážek. Je třeba ovšem také uvést, že vlastní zpravodajství není nikdy předmětem obchodu, ale pro náš benchmark je vhodné využít tržně přístupné ceny klasického reklamního prostoru.

**Celková hodnota mediálních zmínek o chebských historických krocích ve sledovaném období (11/2018-04/2023) je 9 932 156,- Kč bez DPH v cenách inzertního prostoru.**

Cena vypočtená pro jednotlivé mediatypy je navázána pouze na vlastní mediální prostor a logicky ji nelze nutně brát jako konečnou, neboť v rámci publicity nelze opominout samotnou produkční stránku, chápeme výrobu televizních či rádiových pořadů, fotodokumentaci a případná autorská práva, tvorbu grafiky či textů, osobní a cestovní náklady a případné další produkční nákladové složky. Tato složka celkového výstupu lze případně postihnout indexem, který se dle tržních zvyklostí a expertního odhadu pohybuje v intervalu 10-15 % z ceny mediální hodnoty reklamního prostoru.

Stejně tak je třeba vnímat dlouhodobé dopady komunikačních aktivit, které zvyšují jejich dopady. Výše uvedené vypočtené hodnoty jsou nicméně vhodným počátečním zjištěním hodnoty realizované mediální komunikace.

# Příloha F – Případová studie simulační modelování: ex-ante dopady eventu k tématu historických krovů na turismus v Chebu

Pomocí softwarového nástroje DestinACE (viz kapitola 9), který představuje systém pro podporu rozhodování v destinacích (Decision Support System, DSS), byly simulovány scénáře budoucího vývoje turismu a jeho dopadů ve městě Cheb při zvážení možných variant eventů k fenoménu chebských historických krovů jako atraktivity pro návštěvníky.

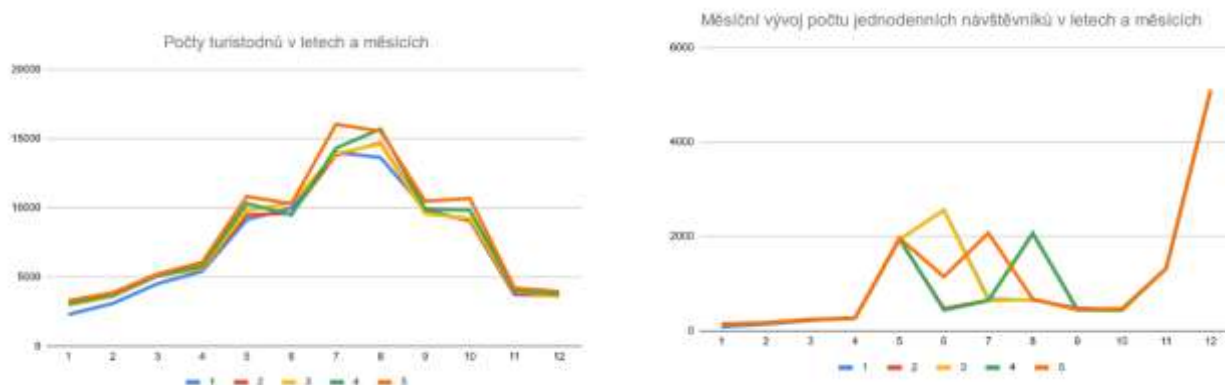
Model byl během projektu kalibrován na město Cheb jako destinaci turismu a následně byly v případové studii simulovány tři scénáře možného budoucího vývoje. Na základě vstupních nastavení byly spuštěny simulace a vizualizovány výsledky v uživatelském rozhraní. Celková doba simulace je 5 let, simulační krok je jeden den.

V rámci případové studie byly simulovány dvě varianty eventů a jejich dopad na město Cheb. Případová studie předpokládá situaci, kdy by byly hypoteticky organizovány např. slavnosti k tématu historických krovů v Chebu pro podporu prodloužení turistické sezóny. Proto byl zvolen termín konání na počátku září s každoročním opakováním. Popis jednotlivých simulovaných scénářů je podrobně uveden v následujících částech. Jedná se o ukázkou možného využití simulací a SW DestinACE, které by však vyžadovalo přesnější vstupní data a kalibraci systémově dynamického modelu. Výsledky simulace je proto potřeba interpretovat jako možné dopady jednotlivých situací při určitých vstupních podmínkách, které se od skutečné situace mohou odlišovat. **Z hlediska řízení cestovního ruchu ve městě Cheb je třeba o produktech cestovního ruchu uvažovat komplexněji. Historické krovky jsou tak jednou ze součástí nabídky atraktivit cestovního ruchu ve městě.**

## Scénář 0 (zvýšení poplatků z pobytu)

Scénář 0 simuluje základní situaci pro následující porovnání, pokud by se v Chebu nekonal žádný další event. Situace předpokládá pouze navýšení poplatku z pobytu z 10 Kč za osobu/noc v roce 2023 na plánovaných 20 Kč v roce 1 a 2 simulace, následně pak další navýšení na 30 Kč v roce 3 a 4 simulace a na 50 Kč v posledním pátém simulovaném roce.

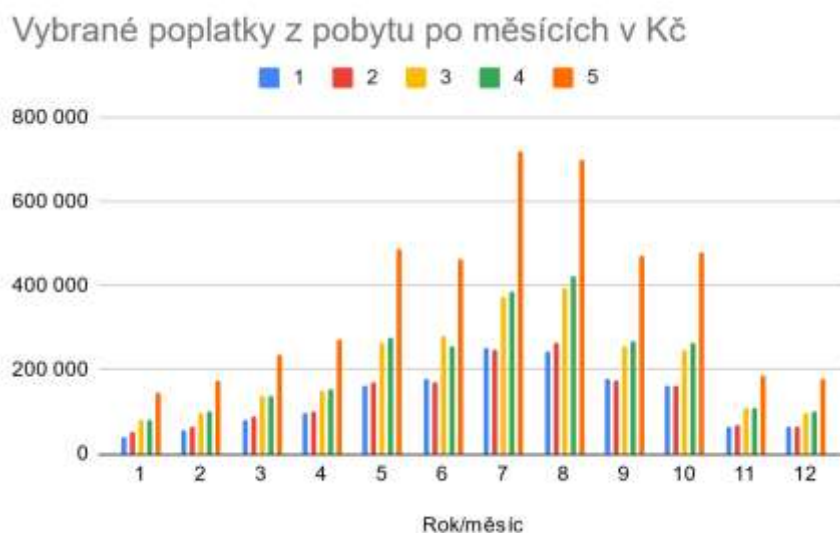
Obrázek 1 Výsledky simulace – návštěvnost (scénář 0)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Simulace ukazuje mírné zvýšení počtu turistodnů (přenocování) ve městě Cheb v následujících pěti letech z 88 tis. v prvním roce na 100 tis. v pátém roce simulace. U jednodenních návštěvníků se projevuje například vyšší návštěvnost vlivem již současných akcí před hlavní letní turistickou sezonou v květnu a červnu/červenci vlivem akcí pořádaných v tomto období. (Obrázek 1) Vstupní kalibrace modelu pracovala s každoročním opakováním květnového Špalíček festu, jednoho festivalu spojeného s pivem či vínem, bienálním festivalem FIJO na přelomu června a července a vánočními trhy v průběhu adventu, tedy konec listopadu - prosinec.

Obrázek 2 Výsledky simulace – poplatky z pobytu (scénář 0)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Obrázek 2 ukazuje výši vybraných poplatků z pobytu po měsících v jednotlivých letech simulace. Z grafu je patrné navýšení poplatků z pobytu ve třetím a čtvrtém roce simulace a následné další zvýšení poplatku v pátém roce při současném mírném růstu turistů a počtu přenocování v destinaci. Tabulka 6 pak ukazuje souhrn vybraných poplatků z pobytu, které tvoří možný příjem obecního rozpočtu.

Tabulka 1 Roční vybrané poplatky (scénář 0)

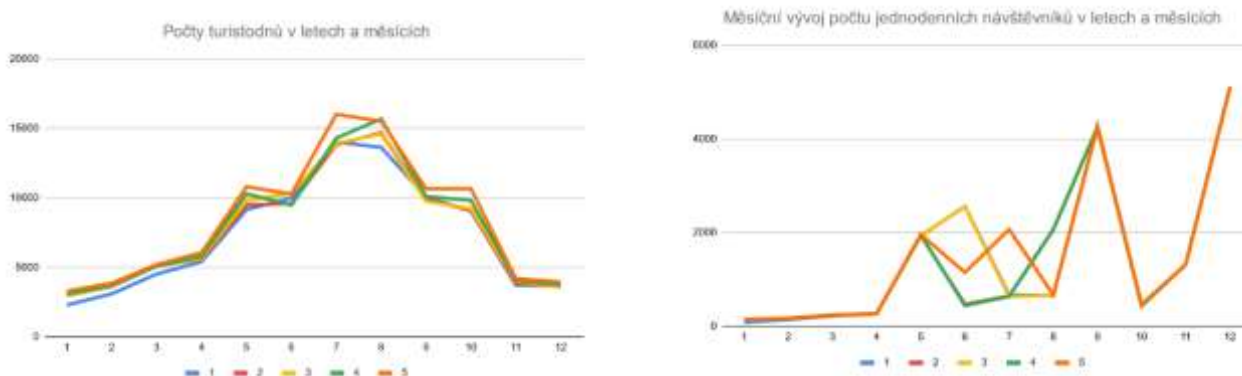
Rok	Vybraný poplatek z pobytu	Příjmy ze vstupného
1	1 592 982	0
2	1 640 813	0
3	2 496 679	0
4	2 567 595	0
5	522 729	0
<b>CELKEM</b>	<b>12 820 797</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Scénář – jednodenní event

SW DestinACE simuluje vývoj všech sledovaných ukazatelů na denní bázi a je tedy schopen predikovat dopady jednotlivých eventů. Pro ukázkou možností využití tohoto SW jsou uvedeny dvě varianty různých eventů a možné predikování jejich dopadů, pokud by se podobné akce ve městě realizovaly. Tento scénář simuluje dopady hypotetické každoročně se opakující větší jednodenní akce, která by se konala vždy v září (sobota). Předpokládaný počet návštěvníků (nerezidentů) této akce je 4.000 osob každý rok s vyšším podílem jednodenních návštěvníků. Tento scénář tedy počítá s nižším vytížením ubytovacích kapacit ve městě v důsledku konání této akce. V rámci scénáře je dále simulováno vstupné 250 Kč/osoba na tuto akci jako další zdroj příjmů do obecního rozpočtu.

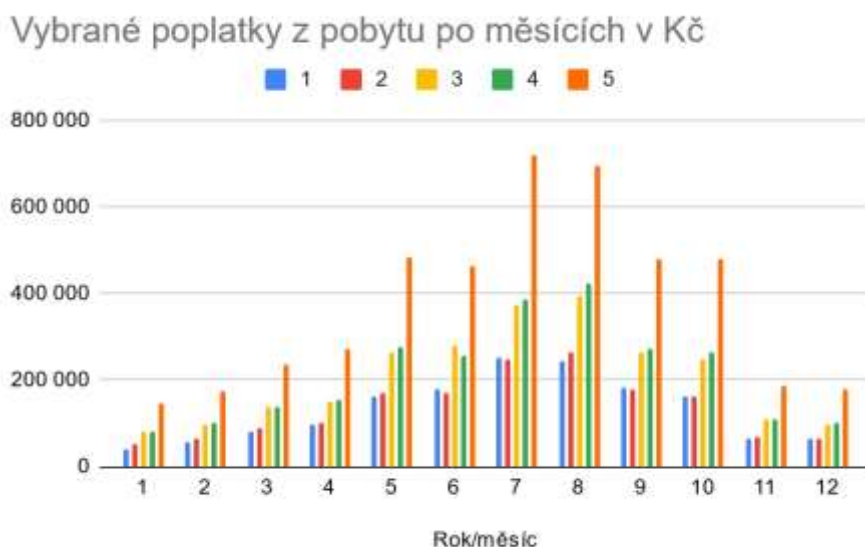
Obrázek 3 Výsledky simulace – návštěvnost (scénář jednodenní event)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této situaci se ukazuje vliv akce především na jednodenní návštěvnost v září ve všech simulovaných letech (Obrázek 3).

Obrázek 4 Výsledky simulace – poplatky z pobytu (scénář jednodenní event)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Akce však částečně podpoří i ubytování v destinaci, a tím i výběr poplatku z pobytu, který se v měsíci září i v celkovém ročním úhrnu zvýší oproti scénáři 0 (Obrázek 4). Projeví se rovněž příjem z poplatků ze vstupného (Tabulka 2).

Tabulka 2 Roční vybrané poplatky (scénář jednodenní event)

Rok	Vybraný poplatek z pobytu	Příjmy ze vstupného
1	1 596 458	1 000 000
2	1 643 372	1 000 000
3	2 499 053	1 000 000
4	2 568 530	1 000 000
5	4 521 876	1 000 000
<b>CELKEM</b>	<b>12 829 289</b>	<b>5 000 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

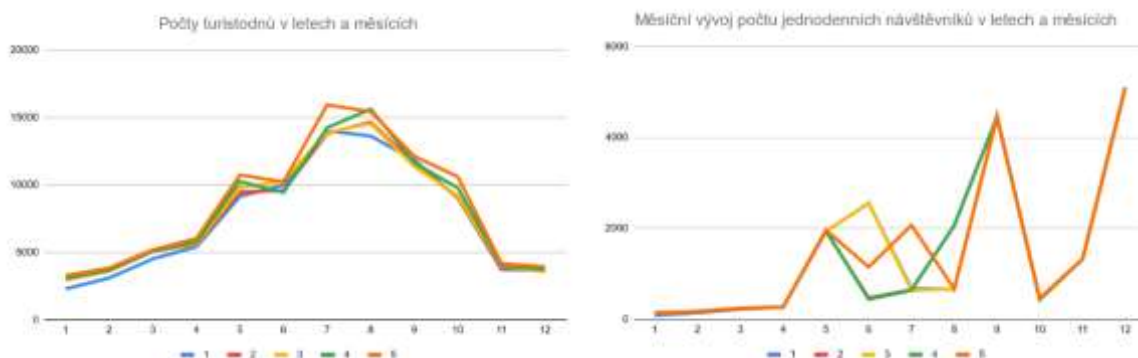
Při takto nastavených parametrech akce a odhadovaných vstupních podmínkách může jednodenní event v mimosezónním období (září) zvýšit příjem městského rozpočtu, ovšem především z vybraného vstupného. Vzhledem k přilákání především jednodenních návštěvníků je predikován pouze velmi malý nárůst poplatků z pobytu – v řádu několika tisíc Kč ročně.

### Scénář – dvoudenní event

V tomto scénáři jsou simulovány dopady každoročně se opakující hypotetické dvoudenní akce, která by se rovněž konala o víkendu každé září (sobota - neděle). Předpokládaný počet

návštěvníků (nerezidentů) je 8.000 osob za oba dva dny. Tento scénář však počítá se značně vyšším podílem přenocujících turistů než předchozí varianta jednodenní akce. Tento scénář tedy předpokládá vyšší vytížení ubytovacích kapacit ve městě v důsledku konání dané akce. V rámci tohoto scénáře je dále simulováno vstupné 400 Kč/osoba.

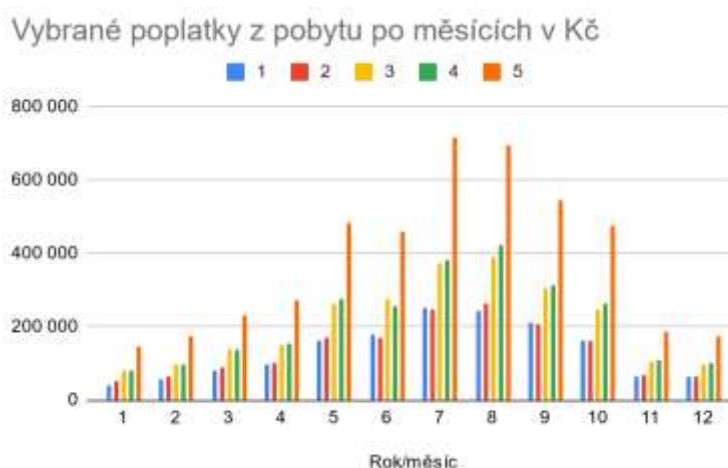
Obrázek 5 Výsledky simulace – návštěvnost (scénář dvoudenní event)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dopady dvoudenního eventu zaměřeného na návštěvníky destinace, kde řada z nich v Chebu i během akce přenocuje, jsou z hlediska vybraných poplatků z pobytu a ze vstupného významnější než v předchozím případě akce jednodenní (Obrázek 5).

Obrázek 611 Výsledky simulace – poplatky z pobytu (scénář dvoudenní event)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Opět se projeví vyšší příjem ze vstupného, ovšem nárůst je opět spíše mírnější. Při parametrech dvoudenní akce může event v mimosezónním období (září) zvýšit příjem městského rozpočtu ze vstupného, ovšem příjmy z poplatku z pobytu se oproti scénáři 0 navýší pouze o nižší desítky tisíc Kč (Tabulka 3). Důvodem je fakt, že město Cheb nebude schopno ubytovat vzhledem ke své ubytovací kapacitě všechny zájemce o přenocování při této akci a řada z nich tak bude nucena přenocovat mimo město.

Tabulka 3 Roční vybrané poplatky (scénář dvoudenní event)

Rok	Vybraný poplatek z pobytu	Příjmy ze vstupného
1	1 628 170	1 600 000
2	1 672 202	1 600 000
3	2 537 736	1 600 000
4	2 602 493	1 600 000
5	4 570 281	1 600 000
<b>CELKEM</b>	<b>13 010 882</b>	<b>8 000 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

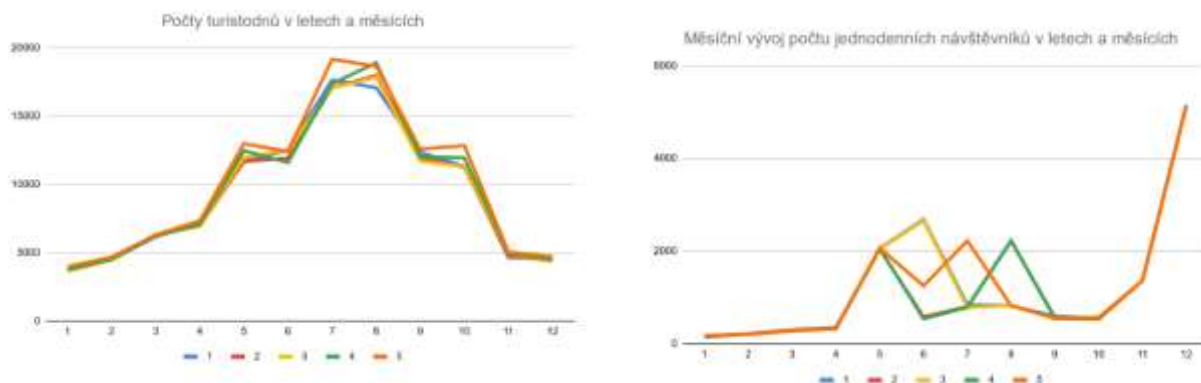
Oba simulované scénáře nezohledňují náklady na pořádání daného eventu, zároveň model prezentuje přímé dopady eventu do městského rozpočtu, nikoliv nepřímé a indukované dopady na lokální ekonomiku a s ní spojené subjekty. Jedná se o hypotetické simulace, které mají ukázat možné dopady realizace takových typových eventů na město (destinaci), ovšem lze pracovat i s širokou řadou dalších scénářů a sledovat možné dopady mnoha strategických rozhodnutí, jak ukazuje následující scénář.

### Scénář – zvýšení rozpočtu na marketing

Tento scénář simuluje vývoj jednotlivých ukazatelů cestovního ruchu v Chebu, pokud by se město rozhodlo zvýšit výdaje na marketingovou komunikaci o 50 % pro přilákání návštěvníků, například ve spojení s rozšířenou nabídkou historických krovů. Scénář v tomto případě počítá se zlepšením pověsti města a zvýšením kulturně-zábavního potenciálu, protože by destinace více komunikovala historické krovky jako významnou atraktivitu města Cheb.

Návštěvnost města by se postupně během simulovaných let zvyšovala. Už v prvním roce by byl významný nárůst počtu přenocování v důsledku marketingové komunikace ze současných cca 85 tis. na 113 tis. v prvním simulovaném roce, až na 120 tis. v pátém roce simulace (Obrázek 7).

Obrázek 7 Výsledky simulace – návštěvnost (scénář zvýšení rozpočtu na marketing)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023



Při tomto scénáři rovněž rostou příjmy z vybraných poplatků z pobytu, a to z 12,8 mil. Kč za pět let v simulovaném scénáři 0, až na 15,7 mil. Kč ve scénáři zvýšených výdajů na marketing (Tabulka 4).

Tabulka 4 Roční vybrané poplatky (scénář *zvýšení rozpočtu na marketing*)

Rok	Vybraný poplatek z pobytu	Příjmy ze vstupného
1	2 039 561	0
2	2 024 990	0
3	3 051 858	0
4	3 113 403	0
5	5 432 444	0
<b>CELKEM</b>	<b>15 662 257</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příjmy však nepočítají s dalšími návaznými daňovými výnosy z podnikatelské činnosti v cestovním ruchu podle rozpočtového určení daní, které zvýšená návštěvnost ubytovacích zařízení a využití dalších služeb cestovního ruchu destinaci přinese.

## Shrnutí

Systémově dynamické simulační modely v podobě uživatelsky přívětivého softwaru se podle dosavadních zkušeností jeví jako vhodný nástroj pro podporu rozhodování destinačních manažerů. Tyto modely umožňují rychlou simulaci značného množství scénářů v nových podmínkách a optimalizaci politik a opatření na základě kvantifikovatelných předpokládaných dopadů ekonomických, environmentálních i sociálních.

SW DestinACE umožňuje simulovat bezpočet variant a scénářů, a tím testovat a analyzovat celou škálu různých politik, strategických i taktických rozhodnutí a jejich kombinací. Tento přístup lze využít pro holistické řešení problémů managementu destinací. Pro město Cheb byly simulovány čtyři hypotetické scénáře budoucího vývoje při zadání několika možných rozhodnutí, která byla navržena autory této publikace. Tato rozhodnutí jsou však pouze hypotetická a ukazují možnosti simulačního SW DestinACE pro predikci a podporu rozhodování vedení města v budoucnu. Uvedené scénáře se tedy nezakládají na reálných záměrech města v oblasti rozvoje cestovního ruchu.

Limity této práce obecně vycházejí na jednu stranu z omezení systémové dynamiky jako hlavní použité metody, na druhou stranu pak z kalibrace použitých modelů. Hlavním problémem je nedostatek dat ve zkoumané oblasti pro přesnější kalibraci modelů. Odborníci využívající systémovou dynamiku tvoří často modely, aniž by potřebná relevantní data získali. Vzhledem ke komplexnosti systému destinace cestovního ruchu však ani v řadě případů není možné doložit veškeré vazby modelů a jejich kalibraci empirickými výzkumy. V uvedené případové studii dopadů uvedených rozhodnutí na město Cheb v souvislosti s historickými křivy naráží uvedený model a simulace scénářů na neúplnost relevantních dat pro přesnější kalibraci. Proto bylo potřeba využít kvalifikovaných odhadů na základě posouzení dané problematiky odborníky z praxe.

Z toho plyne nezbytnost pravidelného sběru dat a kontinuálního výzkumu v oblasti cestovního ruchu ve městě Cheb jako destinaci cestovního ruchu a vytvoření Destinačního manažerského (informačního) systému (Destination Management System, DMS), který bude datovou základnou pro kalibraci systémově dynamických modelů a zpřesňování výsledků simulací pro jednotlivé scénáře budoucího vývoje.

Simulační modelování pomocí systémové dynamiky představuje vědecký přístup, který se může stát užitečným podpůrným nástrojem rozhodování v destinačním managementu k systematickému rozvoji města Cheb jako destinace cestovního ruchu. V současných podmínkách nových výzev v odvětví cestovního ruchu bude připravenost destinačního managementu na budoucí vývoj a případná rychlá adaptace na nové podmínky stále více akcentována. Komplexní přístupy a holistická řešení problémů managementu destinací cestovního ruchu budou pravděpodobně stále více vyžadovány ze strany destinačních manažerů pro podporu jejich rozhodování v otázkách udržitelného rozvoje cestovního ruchu.

## Příloha G - Průzkum vybraných chebských hrázděných staveb

V rámci projektu byl zrealizován dílčí průzkum chebských hrázděných staveb, přičemž byli dotazováni jejich majitelé (osobně či elektronicky). Chebské hrázděné stavby mohou tvořit zajímavé rozšíření produktů cestovního ruchu v destinaci Chebsko spojených s dřevěnými architektonickými konstrukcemi. Tak jak to bylo naznačeno v kap. 14.

Chebsko je pozoruhodné svým vývojem. Historický vývoj osídlení Chebska, stejně jako Krušnohoří, probíhal poněkud odlišně než jinde v Čechách. Přestože dochovaná místní jména i archeologické nálezy dokládají staré slovanské osídlení ještě daleko za dnešními hranicemi republiky, Slované byli odtud postupně vytlačeni německou kolonizací. Před 680 lety bylo Chebsko dnem 4. října 1322 připojeno k Českého státu. Chebsko se stalo jedním z nejmarkantnějších míst, kde docházelo k vzájemnému sblížení a obohacování dvou kultur, české a německé. Obě kultury spojuje společná historie, mentalita, kulturní kořeny, pokrevní svazky atd. (Vácha, 2003)

Na území Chebska se vyskytuje velké množství památek románských, gotických, renesančních, barokních, nevynechány jsou památky z doby klasicismu a emíru. Velmi bohaté je zastoupení staveb lidové architektury, hrázděných a roubených statků i jednotlivých budov. Důvodem tohoto stavu je že, většina sídel v okrese Cheb jsou vesnice.

Obrázek 1 Gustav Zindel: Egerländer Begräbnis um 1850 bis 1860. Aquarell 1916.



Zdroj: Bodenstern, J. F. (n.d.). *Künstler des Monats: Gustav Zindel*. Museum of European Art - <https://www.meaus.com/112-maler-gustav-zindel.htm>

Právě stavby lidové architektury roubené a hrázděné, tedy využívající dřevěných konstrukcí jsou pro Chebsko typické. V kontextu chebských historických krovů se nabízí prozkoumání i těchto staveb, protože mohou dle mínění autorů sloužit k rozvoji mnohých aspektů nyní spojovaných i s historickými a krovky a mohou sloužit jako doplňkový turistický produkt regionu.

Vzhledem k tomu, že dřevo bylo v minulosti jedním z nejdostupnějších stavebních materiálů, uplatnilo se především při stavbě venkovských stavení. Hrázděná stavba (německy

*Fachwerkbau* nebo *Fachwerkhaus*) je stavba, jejíž stěny jsou vybudovány technikou hrázdění. Tato technika stavění vznikla někdy začátkem 13. století a udržela se po dlouhá staletí. (Morávková, 2017) Jiné zdroje uvádí, že hrázděné stavby historicky vznikaly v období 12. století v oblasti středního Porýní. Nahrazovaly dřívější celodřevěné roubené stavby. Podnětem k jejich vzniku byla úspora dřevěného materiálu. V celém středověku v Evropě, charakteristické výskytem mohutných lesů i samotných stromů, prakticky jiné stavby, než dřevěné, vybudované technikou hrázdění, neexistovaly. Na české území se rozšiřuje výstavba technikou hrázdění koncem 15. století. Přinesli ji s sebou němečtí přistěhovalci (Vařeka, Frolec, 2007)

Na dřevorytu města Eger jsou doloženy dvě nejstarší hrázděné stavby v Chebu (Eger): horní patra císařského paláce Eger, která byla od roku 1475 umístěna na románských kamenných podlahách, a tzv. "Kuchlhaus" (v němž byli v roce 1634 zavražděni Valdštejnovi důstojníci). Nejstarší dochovaná hrázděná stavba se nachází v tzv. "Stöckl" – „Špalíčku“, známém komplexu domů na chebském náměstí, postaveném od první poloviny 15. století. (Schreiner, 1988)

Pro vznik chebských zemědělských usedlostí byly dány v chebské pánvi přirozené předpoklady – dostatek prostoru pro statek v půdorysu obce, úrodná půda a trvale zajištěný odbyt zemědělských produktů. (Městské muzeum Františkovy Lázně 1995, s. 2) Vesnická zástavba na Chebsku je charakterizována ve své většině nepravidelnou hromadnou zástavbou v kopcovitém terénu a pravidelnou zástavbou řadového typu v místech, kde vznikala při vodních tocích a přirozených komunikacích. Určujícím znakem lidové architektury na Chebsku je chebský hrázděný statek. (Votroubková 2022)

Na venkově stály hrázděné domy z konce 16. století, zpočátku ještě v jednoduché podobě. Typický egerlandský hrázděný dům se vyvíjel od konce 17. století. S rostoucí prosperitou a rostoucím třídním uvědoměním chebských sedláků se hrázdění stávalo stále více charakteristickým dekorativním prvkem. (Schreiner, 1988) Hrázděné domy na vesnicích jsou známy pod názvy francké dvory nebo chebské statky.

Zástavbu vesnic na Chebsku tvořily mohutné čtyřboké uzavřené dvorce. Kromě obytných stavení zde byly obvykle chlévy, sýpka (pokud nebyla součástí jiné stavby), stodola a vozová kolna. Dvoru pak dominoval velký, bohatě zdobený holubník na sloupcovitém podstavci s velkou oktogonální budkou a podle velikosti statku rozlehlé hnojiště umístěné poblíž chlévu a stáje. (Votroubková, 2002) Do dvora se vjíždělo často bránou v rohu mezi dvěma budovami nebo přímo přes kolnu.

*Základem hrázděné konstrukce je nosný rám a výplně polí vzniklých mezi trámy spojenými tesařskými spoji. Jednotlivé prvky dřevěné rámové kostry rozdělují plochu stěny do různého počtu mezilehlých polí, resp. „panelů“. Pole se vyznačují nejrozličnějším tvarem určeném již samotnou rámovou konstrukcí, tvořené prvky svislými, vodorovnými a šikmými, nejčastěji vycházejícími z ondrejského kříže ve tvaru X nebo jeho části / či V atd. S dokončením hrubé stavby, v tomto případě nosného rámu, souvisí tzv. glajcha. Podle tvaru rozlišujeme jednoduché pravouhlé nebo kosoúhlé pole (trojúhelníkové, lichoběžníkové) nebo tvary složitější, u kterých část obvodu tvoří křivka (čtvrtkruhové apod.). Kromě dělicí funkce s požadovanými tepelně-izolačními vlastnostmi plní výplně rovněž ztužující funkci v rovině rámu, resp. obvodové stěny domu nebo hospodářské či jiné stavby. Mezi trámy umístěná výplň může*

*být provedená z nejrůznějšího stavebního materiálu, který v důsledku svých fyzikálně mechanických vlastností různou měrou spolupůsobí se dřevem. Starší typy výplní byly dřevohliněné. Později byl na výplně hrázdění použit zejména kámen, nepálené cihly, nebo pálené cihly. (Čerňanský, 2014-)*

*Dnešní norma na tepelnou ochranu budov je již velmi přísná, a tak klasické hrázděné stavby pro bydlení pozbývají po technické stránce významu. Avšak staví-li se novostavba v kraji, kde hrázděné stavby jsou hojného výskytu, tak lze novostavbu vzhledem přizpůsobit. Za vyzdívku by se však musela skrývat moderní sendvičová dřevostavba s izolací o tloušťce min. 300 mm. (Pravé hrázděné stavby jsou již historií, 2013)*

Nejlépe zachovaný tzv. Chebský statek se nachází v **Novém Drahově**. Jedná se o soubor budov z 18. a 19. století a je považován za jeden z nejstarších statků v okolí. Jejich vzhled, jednopatrové budovy s hrázděnými štíty, naznačuje na německý původ. Dnes je Nový Drahov vyhlášen jako vesnická památková rezervace.



Zdroj: Nový Drahov - foto Zdeňka Zítková

Nejstarší domy měly roubené obytné světnice, postavené z velmi pečlivě opracovaných trámů. Patra (nebo jen polopatra) domů byla hrázděná, s krásně vyřezávanými pavlačemi. Typickým prvkem je tzv. roubený věnec – pás několika trámů roubení, na kterém je založena hrázděná stěna patra (u přízemních domů střecha). (Pozvánka na Chebsko, 2004)



Zdroj: foto D. Jakubíková – muzeum Milíkov

Pro hrázděné domy na Chebsku je příznačná vysoká hustota dřevěných prvků plnicích vedle statické funkce v pozdějším období, cca v sedmnáctém až devatenáctém století, rovněž funkci dekorativní. Prvořadá byla funkce statická, kladoucí důraz na nosnou konstrukci. Na stavbách domů i hospodářských staveb se uplatňuje v regionu obvyklé pravoúhlé nebo kosoúhlé šachovnicové kladení trámů i použití trámů křivkového tvaru, zejména na štítech a bočních stěnách. Z toho také vznikl název „chebská šachovnice“. Po vytvoření hrázděné konstrukce následovalo její vyplnění loučemi, štípanými dřevěnými kolíky, slámou a hlínou z místních zdrojů. Dekorativní funkce hrázdění chebského typu je zdůrazněna rovněž barevným nátěrem. Každý dům si zvolil svou vlastní barvu nátěru. Nejvíce se používala barva modrá, zelená a fialová. Také roubené věnce se zdobily. Používaly se různé symboly, které měly za úkol ochránit hospodářství, přinést sedlákovi bohatství, dobrou úrodu apod. Malba byla obvykle do tvaru hvězdice. Také okenice, které byly pro roubenky příznačné se zdobily malbou. (Čerňanský, 2014-), Schmiedová, L. (osobní rozhovor realizovaný D. Jakubíkovou).



Zdroj: D. Jakubíková - Muzeum v Milíkově; 2x Salajna; L. Schmiedová – Doubrava;

Kromě obytných staveb (domů) bylo hrázdění, jak již bylo uvedeno, používáno i u staveb hospodářských. Z důvodu jejich přízemního uspořádání je samozřejmě hrázděná konstrukce stěn použita již na úrovni přízemí. Jedná se především o hrázděné stodoly, kolny nebo špýchary, dochované v nepoměrně menším počtu než v případě hrázděných domů.



Zdroj: D. Jakubíková –2x Salajna, Doubrava

Hrázdění bylo používáno také při stavbě kaplí. Z konstrukčního hlediska jde o dost náročnou stavbu, které vyžadovaly zejména specifické tesařské dovednosti. (Morávková 2017)

Starší zástavba vesnic byla na Chebsku až do první poloviny 19. století hrázděná.

*Již několik generací badatelů, českých i německých, se shoduje na tom, že právě lidové stavby z Chebska jsou (nebo donedávna byly) z celé Evropy nejvýstavnější a nejkrásnější. K jejich podobě přispěl podle tradice tesařský mistr J. G. Fischer (1742-1793), rodák z Okrouhlé. (Pozvánka na Chebsko, 2004)*

Tabulka 1 Chebské hrázděné statky uvedené v seznamu nemovitých kulturních památek v okrese Cheb

Obec	Označení stavby	Část obce	Využití	Poznámka
Františkovy Lázně	Usedlost čp. 7	Horní Lomany		
	Usedlost čp. 9	Horní Lomany		
Lipová	Usedlost čp. 17			Citlivě rekonstruované
	Usedlost čp. 18			Citlivě rekonstruované
Dolní Lažany	Usedlost čp. 3			
	Usedlost čp. 5			
Horní Lažany	Usedlost čp. 9			
Lipová - Doubrava	Usedlost čp. 3		Rodinný dům, Muzeum	
	Usedlost čp. 8		Rekreační objekt	Změny majitelů, v současnosti s.r.o. V současnosti pořádání jarmarků, svateb, dalších akcí. Objekt vyžaduje další rekonstrukce.
	Usedlost čp. 12		Rodinný dům, trvalé bydlení	
	Usedlost čp. 13		Rodinný dům	Citlivě rekonstruovaná, v současnosti

				probíhají další záchovné práce zejména špejcharu a části domu.
	Usedlost čp. 14			
	Usedlost čp. 15		Statek s chovem domácího zvířectva, pořádání akcí, jarmarků aj.	Statek Doubrava s.r.o.
	Usedlost čp. 16		Rodinný dům	
Kozly	Usedlost čp. 25		V soukromém vlastnictví Penzion	V minulosti prošel statek rozsáhlou rekonstrukcí
Dolní Žandov - Salajna	Usedlost čp. 9		V soukromém vlastnictví Trvalé bydlení + penzion	Kompletní rekonstrukce usedlosti,
	Usedlost čp. 10		V soukromém vlastnictví Chov domácích zvířectva	
	Usedlost čp. 12		Penzion – svatby, podnikové a rodinné akce	Komplexní rekonstrukce
	Usedlost čp. 13		V soukromém vlastnictví Rodinný dům - trvalé bydlení V současnosti na prodej	Rekonstrukce velké části objektu, nové střechy, nová okna – rekonstrukce nedokončena
	Usedlost čp. 16		V soukromém vlastnictví	V současné době bez viditelného využití k bydlení, nebo k rekreaci. Nutné větší rekonstrukce budov.
	Usedlost čp. 18			
	Usedlost čp. 24		V soukromém vlastnictví Rekreační objekt	
	Usedlost čp. 36		V soukromém vlastnictví Rekreační objekt	
Milhostov	Usedlost čp. 25			
Sítiny	Usedlost čp. 6			
Nový Kostel	Dům čp. 33			
Kopanina	Sýpka			
Mlýnek	Usedlost čp. 12			
Číhaná	Usedlost čp. 18			
Popovice	Usedlost čp. 3			
Nový Drahov	Usedlost čp. 1			
	Usedlost čp. 7			
	Usedlost čp. 10			
	Usedlost čp. 13			
	Usedlost čp. 14			
Krásná	Usedlost čp. 8			



Křižovatka	Usedlost čp. 8			
Milíkov	Usedlost čp. 18	Milíkov	Muzeum	
	Usedlost čp. 6	Velká Šitboř	Soukromá	
	Usedlost čp. 7	Velká Šitboř	Soukromá	
Tuřany	Usedlost čp. 3			
	Usedlost čp. 1		Soukromá, rekreační využití majitelů, ustájení koní	
Valy	Usedlost čp. 33			
Vojtanov	Usedlost čp. 14			

Zdroj: Zpracováno z Ústředního seznamu kulturních památek ČR, který na základě zákona č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči, vede Národní památkový ústav jako ústřední organizace státní památkové péče, doplněno o poznámky z vlastního výzkumu.

Mimo výše uvedené hrázděné statky v seznamu kulturních památek, existuje mnoho statků a jednotlivých hrázděných domů, původně součástí venkovských usedlostí, které z nejrůznějších důvodů do seznamu nebyly zařazeny. Důvody jejich nezařazení jsou různé. V době, kdy lidé měli zájem, aby objekty byly zapsány do seznamu, převážně v 70. a 80 letech, jejich žádosti nebylo vyhověno. Objekty tak začali opravovat a zvelebovat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Jiní o zařazení na seznam nestáli. Po roce 1989 mnozí majitelé byli osloveni, a bylo jim nabídnuto usedlost zařadit do seznamu. Většina z nich tuto nabídku neakceptovala. Důvodem bylo to, že objekty byly rekonstruovány podle nejlepších představ majitelů, jak by měly být zachovány, a zapsáním do seznamu kulturních památek by jim bylo nařízeno, jak by památka měla vypadat, ale potřebné finance k provedení zásahů podle představ památkářů jim nebyly poskytnuty. Takže i nadále je majitelé zvelebují na své náklady.

### **Novější, poválečná historie chebských hrázděných statků**

Po odsunu německého obyvatelstva z Chebska, se vláda snažila o jeho dosídlení. K dispozici bylo mnoho zemědělských usedlostí. Na Chebsko přicházeli lidé z Ukrajiny, Volyně, Rumunska, Slovenska a později Rómové. Tito lidé obvykle dostali zdarma celé usedlosti, někteří z nich v nich bydleli a hospodařili, jiní je „vybydleli“ a později dostali náhradou usedlost jinou, a další celé usedlosti zbourali a materiál odváželi, převážně na Slovensko nebo do jiných částí Československa. Většina příchozích neměla žádný vztah k majetku. Chátraly nejen domy, ale také kostely, kapličky, křížové cesty aj. Zemědělské stroje prodali nebo odvezli. I přes velké úsilí dosídlit pohraničí, zůstalo mnoho usedlostí prázdných. Mnohé prázdné usedlosti byly označeny kříži a vojáky zlikvidovány. Jiné jsou dodnes prázdné a stěží se dá poznat, že šlo dříve o honosnou venkovskou usedlost, obvykle o hrázděný statek. Mnoho obcí na Chebsku zcela zaniklo a s nimi také mnoho hrázděných statků. V roce 1952 byly z rozhodnutí československé vlády zřízeny vojenské újezdy a hraniční pásma. Hranice byla přísně střežena.

Lidé, kteří žili převážně v hrázděných venkovských statcích, které byly ve vlastnictví státu, byli v padesátých letech vyzváni, aby vstoupili do družstva (JZD). Ti, kteří do JZD vstoupit nechtěli, statky opustili a mnohé prázdné statky byly srovnány se zemí, jiné využívala družstva, nebo později státní statky a byl v nich umístěn dobytek. Vzhledem k tomu, že družstva ani statky do nemovitostí neinvestovaly, dobytek z chlévů stěhovaly do obytných stavení, a tak došlo k jejich postupné úplné devastaci. Na mnoho hrázděných selských dvorů byly vydány demoliční výměry.

V období 50. a 60. let, došlo k vylidňování menších obcí také z důvodu odchodu jejich obyvatel za prací do měst.

Většina hrázděnek, které jsou dnes chloubou Chebska, zůstala zachována právě v tzv. hraničním pásmu, v mnoha případech v přísně chráněném hraničním pásmu, kde byl přístup pouze na povolení. Velký zájem o vlastnictví hrázděnek nastal počátkem sedmdesátých let. V té době v některých z nich žili ještě lidé, kteří se přistěhovali do pohraničí v rámci jeho osidlování. Jiné buď již byly opuštěné, nebo byly na prodej. Zájem o koupi měli chalupáři z větších měst. O trvalé bydlení v těchto objektech nebyl zájem. Zasluhou chalupářů se na Chebsku zachovali a stále zvelebují venkovské usedlosti, s hrázděnými stavbami, které jsou trvalou připomínkou života minulých generací na tomto území.

### **Obce a stavby, které si zaslouží naši i vaši pozornost (výstup z terénního výzkumu a rozhovorů s majiteli)**

***Doubrava (německy: Taubrath)** je vesnice nacházející se přibližně 9 kilometrů jihovýchodně od Chebu. První písemná zmínka o vesnici pochází z roku 1313. Slovanský původ jména je dokladem většího stáří. Historických údajů je však minimum, chybí informace o stavu po třicetileté válce, protože Chebsko nebylo až do roku 1725 řádnou součástí Českého království a nebyla pro něj vydána berní rula. Patrně po celou dobu své historie až do zániku patrimoniální správy patřila vesnice městu Cheb. Až do roku 1788 spadala Doubrava pod hornofalckou farnost Neualbenreuth. Po zrušení patrimoniální správy se tato vesnice stala součástí obce Mýtina, kam spadala až do roku 1961 kdy se stala součástí obce Lipová, kam spadá do současnosti. Dle sčítání z roku 2011 zde žilo celkem 48 obyvatel. (Doubrava (Lipová), n.d.)*

**Většina hrázděných usedlostí je v soukromém vlastnictví a slouží pouze k trvalému pobytu majitelů. Někteří z nich z důvodu stále zvyšujících se nákladů přemýšlejí o tom, že některou místnost, nebo místnosti poskytnou ke komerčnímu využití.**

**Doubrava – usedlost čp. 13** – rozhovor s majitelkou venkovské usedlosti, která je památkově chráněna. Prohlídka celé usedlosti. Pořízení fotografií. Památka není přístupna veřejnosti.



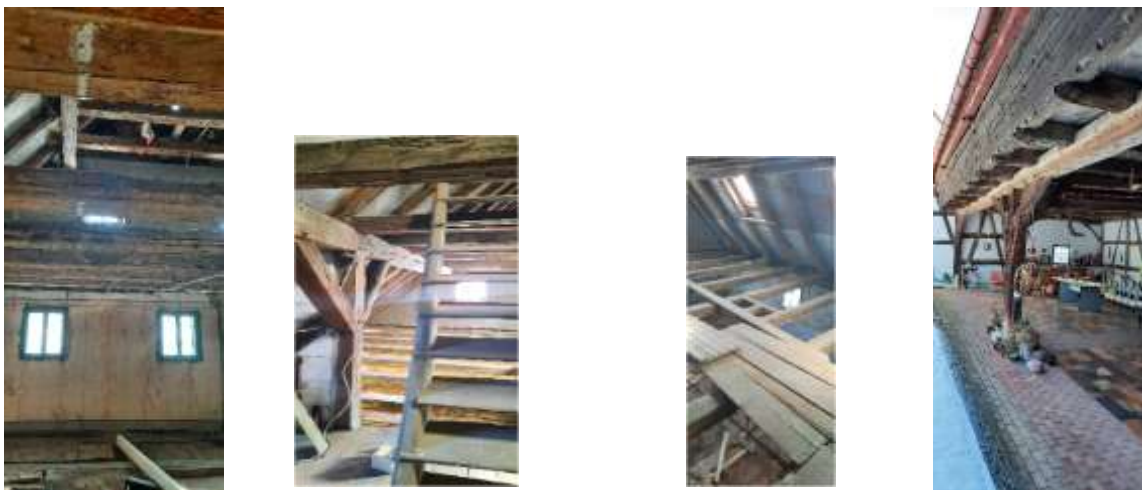
*Zdroj: Ludmila Schmiedová*

Manželé Schmiedovi si pořídili usedlost v době, kdy oba byli pracovně činní. V tomto období mnoho lidí na Chebsku mělo snahu zachránit venkovské usedlosti. Záchrana hrázděných staveb se pro mnohé stala srdeční záležitostí, které věnovali všechen svůj volný čas i s přispěním dětí, které každý víkend trávili „na chalupě“. Pořídit a rekonstruovat statek právě v Doubravě bylo snem mnoha lidí. Tento sen byl náročný jak časově, tak také finančně. Je nutné si uvědomit, jaká byla situace na trhu se stavebním materiálem a různými pořízovacími předměty, které byly nedostatkovým zbožím.

Památka je velmi pečlivě udržována a vyžaduje tak neustálé opravy a rekonstrukce. Ty byly vždy finančně velmi náročné a v současnosti jsou nad síly majitelky. Jakákoliv „oprava“ např. střechy, výměna oken, trámů apod. musí být projednána s „památkáři“.

Nejen výrazní zvýšení cen materiálů, ale i uvažované navýšení daně z nemovitostí se stává velkým problémem pro mnohé majitele těchto památkově chráněných usedlostí, kteří jsou dnes převážně v důchodovém věku. Začínají uvažovat o tom, co bude dále. Jedním z řešení je, pokud mají ještě nějaké úspory, případně jim může pomoci rodina, zařídit jeden nebo dva pokoje pro ubytování hostů.

*Ačkoliv dle fotografií vypadá, že vše je hotové, opak je pravdou. Stále je nutné vše opravovat, vyměňovat, ošetřovat.*



Zdroj: D. Jakubíková

**Budoucnost** – využití rodinou, případně částečně ke komerčnímu využití

*(Rozhovory dne 15.1. a 21.1.2022 se spolumajitelkou usedlosti p. Ludmilou Schmiedovou)*

**Doubrava – usedlost čp. 16** – rozhovor s majitelkou venkovské usedlosti, která je památkově chráněna. Prohlídka celé usedlosti. Pořízení fotografií. Památka není přístupna veřejnosti.



Zdroj: D. Jakubíková

Manželé Karlíkovi si pořídili usedlost rovněž v době, kdy oba byli pracovně činní. Mimo hlavní zaměstnání se věnovali i zemědělství a samozřejmě také renovování selské usedlosti, která byla využívána rodinou pro „rekreaci“, ačkoliv v pravém smyslu o rekreaci nešlo. V době koupě byla usedlost ve velmi špatném stavu. Jedna její část musela být ubourána. Usedlost si vyžadovala a stále ještě vyžaduje neustálou péči, což v současnosti je velmi náročné, protože majitelka je již důchodkyně a finanční nároky na nutné opravy jsou stále vyšší. Požadavky památkářů musí být respektovány a následkem je mnohem větší finanční zátěž.

**Budoucnost** – využití rodinou. *(Rozhovor s majitelkou usedlosti)*

**Doubrava – usedlost čp. 3 - Rustlerův statek**, který byl vystavěn v roce 1751 dnes slouží jako muzeum zemědělství a lidového života. Je v něm trvalá expozice zemědělského nářadí, hudebních nástrojů a nábytku 18. až 20. století. Majitelé manželé Schmiedovi si usedlost pořizovali ve stejné době, jako většina starších majitelů usedlostí v Doubravě z počátku pro rodinou rekreaci.

**Budoucnost** – využití rodinou

*(Rozhovory dne 15.1. a 21.1.2022 se spolujakitelkou usedlosti p. Ludmilou Schmiedovou)*

### **Doubrava - usedlost čp. 15**

Typ památky: kulturní památka ve vesnické památkové rezervaci

Tato vesnická zemědělská usedlost byla vystavěna jako uzavřený dvůr v typickém Chebském lidovém slohu někdy na počátku 19. století. Celý statek se skládá z obytného stavení, stodoly, kolny a chlévů. Většina staveb je hrázděná a zdobená hrázděnými štíty. Zajímavou stavbou je pak obytné stavení, které je přízemní stavba, kde přízemí je pravděpodobně zděné a navazuje na něj roubený věnec krytý sedlovou střechou a bohatě zdobeným hrázděným štítem. Usedlost pak prodělala v roce 1886 rekonstrukci či přístavbu, která dala usedlosti její současný vzhled. (Doubrava – dům čp. 15., n.d.)

V roce 1995 zde byla založena největší chovná stanice arabských plnokrevníků v České republice. V současnosti již tato chovná stanice neexistuje.



Zdroj: D. Jakubíková

Provozovatel: S TATEK DOUBRAVA s.r.o., jednatel společnosti Tomáš Linda

Jednatel společnosti, jako jeden z mála navštívených hrázděnek provozovaných komerčně, nám poskytl více informací.

Cíle a priority majitele/zřizovatele: Bio farmaření, prodej vlastních výrobků, agroturistika, ubytování hostů a pohostinství.

Na statku se pořádá řada kulturních akcí, eventů. V roce 2022 se uskutečnilo 6 velkých eventů, které navštívilo celkem 60 tisíc návštěvníků. Některé eventy jsou realizovány zdarma.

Statek je možné navštívit. V roce 2022 si samotný statek prohlédlo cca 100 návštěvníků z nejbližšího okolí a z Karlovarského regionu.

Kulturní památka není finančně soběstačná.

**Budoucnost** – rozsáhlé investice do stávajících budov a výstavba nových, vybudování parkoviště, rozšíření nabídky služeb pro návštěvníky.

*(Emailová komunikace s jednatelem společnosti)*

**Salajna** (do roku 1948 KunrátoV, německy Konradsgrün) je část obce Dolní Žandov.

Kdy a jak vznikla obec, dnes podle mnohých odborníků, nelze s jistotou určit. Přesto ve wikipedii se lze dočíst, že *první písemná zmínka o vesnici pochází z roku 1299. Po roce 1945 byla Salajna zasažena poválečnou výměnou obyvatel. Novodobý vývoj vesnice byl ve srovnání s naprostou většinou ostatních sídel na Chebsku relativně příznivý. Salajna byla posouzena jako hodnotný soubor lidové architektury v západních Čechách s potenciálem, stát se památkovou rezervací. Vesnice nebyla naštěstí postižena výraznější devastací a nedošlo k výraznější novodobé výstavbě. Přesto však došlo v období socialismu ke zboření několika architektonicky hodnotných usedlostí.* (Salajna, n.d.)

*Domky jsou v Salajně roztroušeny po okolí. Zástavba rozsáhlých dvorců se rozprostírá v délce asi 2 km v údolí Šitbořského potoka, především nad jeho levým břehem. Zachoval se zde soubor uzavřených čtyřbokých dvorců s vysokým podílem hrázděné architektury. Zastoupeny jsou jak obytné domy, tak i typické rámové kolny a stodoly, patrové sýpky i další stavby. Mnohé ze zachovaných staveb patří k nejcennějším a v některých případech i k nejstarším památkám lidové architektury na Chebsku. Mezi nejzajímavější objekty patří především mlýn v dnešním čp. 9, který pochází z roku 1760 a je tak nejstarší stavbou v Salajně a dále bývalá zvonička. Z dalších zajímavých objektů jsou to domy s dnešními čp. 10,12,13,16,18,24,36.* (Salajna, n.d.)

Salajna, ačkoliv má na svém území mnoho kulturních památek, v porovnání s Doubravou není návštěvníky tak vyhledávána, působí poněkud zanedbaně. Část statků je trvale osídlena, některé jsou využívány rodinami k rekreaci, některé se postupně přeměňovaly v ruiny a vyhlížejí své zachránce.



Zdroj: D. Jakubíková

Pozitivní je, že dva statky byly pečlivě rekonstruovány a jsou komerčně využívány. Jedná se o usedlosti čp. 12 (majitelé manželé Dvořákovi) a čp. 9.

## **Salajna - usedlost čp. 12**

Jedná se o typickou zemědělskou venkovskou usedlost skládající se původně z obytného stavení, stodoly, kolny a chlévů, která pochází z roku 1802. Po odsunu původních německých obyvatel začala usedlost chátrat. Téměř úplná zkáza postihla statek v 80. a 90. letech minulého století, kdy byly zničeny dva dřevěné objekty – kolna a stodola. Dvě zděné budovy zůstaly opuštěné a chátraly. Statek, který byl v roce 1958 zařazen díky své mimořádné architektonické hodnotě mezi kulturní památky, se díky téměř beznadějnému havarijnímu stavu ocitl na počátku 21. století v seznamu Nejohroženějších nemovitých památek v Karlovarském kraji.

V roce 2004 statek v naprosto havarijním stavu koupili v dražbě manželé Dvořákovi za nízkou cenu, která ale bohužel, podle jejich vyjádření, odpovídala jeho zoufalému stavu. První roky po koupi této nemovitosti bojovali především o záchranu památkové podstaty objektu (hrázděný štít, pavlač apod.). Finančně jim v té době velice pomohly Ministerstvo kultury ČR a Karlovarský kraj.

Po několika letech rekonstrukce byl objekt vyřazen ze seznamu Nejohroženějších nemovitých památek a manželé se rozhodli přebudovat statek na penzion. Od roku 2008 usilovně pracovali na tomto projektu, za přispění finančních prostředků z Evropské unie. Statek dnes tvoří tři budovy ve tvaru téměř uzavřeného dvora. V hlavním, hrázděném objektu byl v dubnu 2014 zprovozněn penzion.

Podrobnější informace lze získat na webových stránkách: [regiony.penize.cz/18-d3792412-stavebni-objekt-salajna-3-dolni...](http://regiony.penize.cz/18-d3792412-stavebni-objekt-salajna-3-dolni...); [cs.wikipedia.org/wiki/Usedlost\\_čp.\\_13\\_\(Salajna\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Usedlost_čp._13_(Salajna)); [statek-salajna.hotel.cz/Zandov](http://statek-salajna.hotel.cz/Zandov); [statek-salajna.penzion.cz/Dolni-Zandov](http://statek-salajna.penzion.cz/Dolni-Zandov)

Současnost – rodinný statek, penzion

Budoucnost - rodinný statek, penzion

## Salajna - usedlost čp. 9 – Vodní mlýn



Zdroj: D. Jakubíková

Vodní mlýn Gahmühle spolu s hospodářským dvorem byl založen v 17. století na břehu Šitbořského potoka uprostřed vsi Salajna. Na jihozápadní straně stojí obytné stavení s mlýnicí. Hrázděné patro je zdobené dekorativní řezbou. Hrázděné jsou rovněž oba dekorativně členěné štíty s typickými šachovnicovými vzory. Na předním štítu je umístěn 3,5 m vysoký kříž s dřevěnou skulpturou. Do dvora mlýna vede oblouková brána. Areál mlýna čp. 9 uzavírá velká stodola, zevně obedněná a na jednom ze sloupů datovaná rokem 1764. Později vznikla u mlýna pila s katrem.

Jedná se o typický chebský uzavřený hrázděný statek franckého typu, který patří k nejcennějším památkám lidové architektury v západních Čechách.

**Současnost** - hrázděný statek, který je zcela rekonstruovaný, je využíván rodinou; chalupa, která hrázděná není, je nabízena k pronajmutí a poskytuje možnost ubytování pro 7 osob ve 2 ložnicích.

## Manský dvůr – Dolní Žandov

**Velkostatek Manský Dvůr** má starodávnou historii.

*V 11. a 12. století v Kynžvartském a Žandovském průsmyku vznikla opevněná sídla, která chránila hranici a střežila cesty do vnitrozemí. Do soustavy místních opevněných sídel patřil i Manský dvůr a nedaleké Úbočí, které je jako hrad připomínáno až 1360. Vznik obou tvrzí lze vytušit již ve druhé polovině 12. století. Kamenný dvorec obehnaný hlubokým příkopem naplněným vodou a valem v severozápadní části byl zárukou, že spolu s nedalekou tvrzí Úbočí bude široce otevřené údolí bezpečně ochráněno. Příkop kolem Manského dvora je dodnes*



zachován v délce více jak 900 metrů. Byla zde využita přírodní roklina, místy uměle upravená a zavodněná, což posloužilo k pozdějšímu vybudování rybníků. První písemná zmínka o Manském dvoře pochází z roku 1242, kdy byl na dvoře uváděn Konrád z Hohenbergu. Ten ho vlastnil do roku 1249. Z toho lze usuzovat, že přibližně po stu let Manský dvůr téměř ztratil svůj význam jako strážní místo (zřejmě díky dokonalejšímu systému opevnění tvrze v Úbočí) a začal se používat jako léno. Léno ve středověku představovalo pozemky, výsady nebo věci propůjčené podle zvláštních pravidel, tzv. lenního práva. Lenním pánem byl král a uživatel léna se nazýval vazal, man nebo leník. Odtud pochází i název Manský dvůr, v německé verzi Lehnhof. V průběhu staletí se okolí dvora měnilo. Ze základní kamenné stavby stal uzavřený, téměř čtvercový statek. (Manský dvůr – historie, n.d.)

### **Manský dvůr po vzniku Československa**

Do první světové války statek patřil ke kynžvatskému panství hraběte Metternicha. Po první světové válce se z něho v rámci pozemkové reformy stal tzv. zbytkový statek, který počátkem 30. let výměnou a přikoupením dalších pozemků získala rodina významného pražského architekta prof. arch. Dr. Ing. Milana Babušky. Zdevastovaný dvůr a zaplevelené pozemky zveleboval až do druhé světové války. Do této doby patří výstavba soustavy vodních nádrží v údolí pod statkem a vznik nové vily vedle statku. Statek Manský dvůr po zabrání pohraničí přešel na vůdce sudetských Němců K. Henleina. Během války vzniklo menší křídlo, které uzavřelo druhý dvůr. Po válce se vrací původní majitel, ale působí zde jen do roku 1948. Poté je statek znárodněn. Během tohoto období statek v rámci různých reorganizací přechází na různé majitele, naposledy na Agrokombinát Dolní Žandov. Dříve prosperující statek značně zchátral. (Manský dvůr, n.d.; Zeman, L.; Černý, Z.; Horváthová, J.; Rund, M., 2010)

Po vydání Manského dvora rodině Babuškových po roce 1989 byly všechny budovy ve špatném stavu. Střechami zatékalo a dřevěné konstrukce byly napadeny plísněmi a houbami. Proto bylo nutné co nejdříve přistoupit k zásadním opravám střech a dřevěných konstrukcí. Práce byly zahájeny v roce 2001 na budově, ve které vznikl základ budovaného pensionu. (Manský dvůr, n.d.)

Od roku 2003 je v rekonstruovaném objektu umístěno Regionální minimuzeum, které poskytuje informace o historii Chebska a Mariánskolázeňská. Vstup do tohoto muzea je omezený. Vstupné je dobrovolné.

V současnosti Pension Manský Dvůr nabízí ubytování a příjemné trávení volného času na samotě, v klidném přírodním prostředí mezi loukami, lesy a rybníky. Ubytování je čtyř typů: 1. ve třípokojovém separé se samostatným vchodem; 2. ve dvou- a čtyřlůžkových pokojích mezonetového typu dvou standardů; 3. v apartmánech s kuchyní, z nichž je jeden bezbariérový; 4. v rodinném domku s vlastní zahradou. V pensionu jsou prostory pro školení, stravování, soukromé oslavy. K dispozici hostům je knihovna, tělocvična, regionální muzeum a nabídka mnoha sportovních aktivit mj. cykloturistika, rybaření, jezdeckví, turistika aj. (Manský dvůr, n.d.)

Pension byl v rámci průzkumu hrázdných staveb opakovaně navštíven a byl uskutečněn i rozhovor se současným majitelem statku, panem Ing. Markem Babuškou, CSc., který v únoru 2023 nám zaslal částečně vyplněný dotazník.

*Majitel/zřizovatel: Ing. Marek Babuška, CSc.*

*Provozní/otevírací doba (v rámci roku i dne): březen-prosinec*

*Cíle a priority majitele/zřizovatele:*

- *životaschopnost podniku (přežití je možné jen reagováním na měnící se prostředí a kombinací různých směrů činnosti)*
- *radost z práce (firemní kultura)*
- *vybudovat si image s místním dosahem – poctivosti, zodpovědnosti, pracovitosti, zkulturnění místních mezilidských vztahů*
- *v rámci „ztrátových“ priorit zde bylo vybudováno malé muzeum panem Buchtelem, významným místním amatérským historikem. Muzeum existuje dvě desítky let a p. Buchtelemu umožnilo představit výsledky jeho práce*
- *velkostatek má několik směrů činnosti. Pokud jde o ubytování, struktura i rozložení návštěvnosti v roce je velmi proměnlivá*

*Typy návštěvníků: z jaké vzdálenosti převažují (lokální, regionální, mezinárodní), případně známé charakteristiky:*

- *v současnosti z celé republiky a Německa*

### **Milíkov (německy Miltigau)**

*Na jihozápadní hranici Slavkovského lesa leží obec Milíkov a jejích pět osad -Těšov, Mokřina, Úval (dříve Zelená), Malá a Velká Šitboř. První písemná zmínka o Milíkovu je v listině s datem 1.listopadu1311. V té době již stál v Milíkově mlýn, hospoda a 17 usedlostí.V roce 1360 již v lénních knihách Leuchtenbergových uvádějí již šest herberků, šestnáct dřevěných usedlostí, jednu usedlost zděnou, panské sídlo a dvůr a k tomu mlýn. (Obec Milíkov, n.d.)*

*Po roce 1946, zejména pak v padesátých obec zvolna zanikala, z původních 87 popisných čísel bylo téměř šedesát rozbořeno. Padesátá léta, to byla také Studená válka. Ve Slavkovském lese se konala řada manévrů vojsk s ostrými dělostřeleckými střelbami na cíle původních obcí. V roce 1959 provedla armáda rozsáhlou likvidaci neobývaných a nevyužívaných objektů včetně sklepů a žump. Některé sklepy a žumpy byly likvidovány pomocí náloží. Dřevěné části byly odvezeny mimo obec a spáleny, ostatní suť byla buldozery rozhrnuta. (Obec Milíkov, n.d.)*

*Dnes je hojně navštěvován historický statek č.18 v němž je zřízeno muzeum.*



*Zdroj: foto Muzeum v Milíkově - D. Jakubíková*

Statek je veřejně přístupný a konají se v něm různé tematické akce.

## **Příloha H – Použité dotazníky, specifikace zadání pro výzkumnou agenturu**

**DOTAZNÍK pro návštěvníky prohlídky historických krovů**

*Prosíme o Vaši zpětnou vazbu týkající se návštěvy historických krovů a města Cheb.*

**Bydlím v:**

- Chebu (**pokračujte, prosím, otázkami na druhé straně**)
- jinde (prosíme, uveďte obec/PSČ):

**Je Cheb hlavní cíl Vašeho výletu/pobytu?**

- Ano, jel/a jsem navštívit přímo Cheb.
- Ne, Cheb jsem navštívil/a v rámci jiného pobytu/výletu.

**Jaký je hlavní motiv Vaší návštěvy Chebu? (VYBERTE POUZE JEDNU ODPOVĚĎ)**

- Návštěva Historických krovů
- Návštěva jiných pamětihodností, poznání, vzdělávání
- Rekreace, sport, zábava
- Návštěva příbuzných a známých
- Nákupy
- Pracovní/služební cesta
- Tranzit
- Trávení volného času v okolí
- Jiný motiv: .....

**Kolikrát jste již navštívil Cheb a jeho blízké okolí?**

- Jsem zde poprvé
- Maximálně 3x
- Více než 3x, ale nepravidelně
- Více než 3x, jezdím sem pravidelně

**Jak dlouho jste byl/a v Chebu a jeho bezprostředním okolí, či zde plánujete setrvat?**

- Půl dne
- Celý den
- 2 dny
- 3 dny
- 4 dny
- 5 dnů a více

**Uvažujete o další návštěvě Chebu?**

- Ano, na delší dobu než tento pobyt
- Ano, na kratší dobu než tento pobyt
- Ano, na stejně dlouho jako tento pobyt
- Ne, neuvažuji

**Zkuste, prosím, odhadnout, jaké byly Vaše přibližné výdaje během výletu/pobytu na osobu a den:**

**Jak hodnotíte Vaši celkovou spokojenost s návštěvou Chebu?**

(1- nejméně spokojen, 5 – nejvíce spokojen)

1      2      3      4      5

**Kde jste se dozvěděl/a o historických krovech?**

**Co Vás motivovalo k návštěvě historických krovů? Můžete uvést více motivů.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Poznávání historie        | <input type="checkbox"/> Kulturní akce v těchto prostorech  |
| <input type="checkbox"/> Technická unikátnost      | <input type="checkbox"/> Špatné počasí na venkovní aktivity |
| <input type="checkbox"/> Doporučení známých/přátel | <input type="checkbox"/> Něco jiného: .....                 |
| <input type="checkbox"/> Informace v médiích       |   |

**Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a návštěvu chebských historických krovů přátelům a známým?**

(1 - zcela nepravděpodobné, 10 - zcela pravděpodobné)

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

**Jste:**

- |                               |                              |  |
|-------------------------------|------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Žena | <input type="checkbox"/> Muž | <input type="checkbox"/> Nechci uvádět |
|-------------------------------|------------------------------|--|

**Kolik je Vám let?**

- |                                    |                                  |                                    |
|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 a méně | <input type="checkbox"/> 27 - 40 | <input type="checkbox"/> 56 - 65   |
| <input type="checkbox"/> 19 - 26   | <input type="checkbox"/> 41 - 55 | <input type="checkbox"/> 66 a více |

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- |                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Základní | <input type="checkbox"/> Středoškolské | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské |
|-----------------------------------|--|--|

**Jaký je Váš ekonomický/společenský status?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Zaměstnanec                     | <input type="checkbox"/> Student                   |
| <input type="checkbox"/> OSVČ                            | <input type="checkbox"/> Důchodce                  |
| <input type="checkbox"/> Na mateřské/rodičovské dovolené | <input type="checkbox"/> Nezaměstnaný/v domácnosti |

**Do jaké kategorie byste se zařadil/a z hlediska příjmů Vaší domácnosti?**

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Spíše<br>podprůměrný |
| <input type="checkbox"/> Průměrný             |
| <input type="checkbox"/> Spíše<br>nadprůměrný |

Chcete nám ještě něco napsat k historickým krovům (pozitiva, negativa, návrhy)  
či městu Cheb?



**Wir bitten um Ihre Meinungen zum Besuch der Historischen Dachstühle und der Stadt Cheb/Eger.**

**Ich wohne in** (bitte führen Sie die Gemeinde, bzw. PLZ an):

.....

**Ist die Stadt Cheb/Eger das Hauptziel Ihres Besuchs/Ihres Aufenthaltes?**

- Ja, ich wollte Cheb/Eger besuchen.
- Nein, Cheb/Eger habe ich im Rahmen von einem anderen Besuch/Aufenthalt besucht.

**Wählen Sie das Hauptmotiv von Ihrem Besuch der Stadt Cheb/Eger?**

**(KREUZEN SIE, BITTE, NUR EINE ANTWORT AN.)**

- Historische Dachstühle
- Einkaufen
- Andere Sehenswürdigkeiten, Erkenntnisse, Studienreise
- Dienstreise
- Wohlfühlen, Sport, Vergnügen
- Durchreise
- Besuch der Verwandten/Bekanntnen
- Freizeitaktivitäten in der Umgebung
- Anderes Motiv: .....

**Wie oft haben Sie die Stadt Cheb/Eger und ihre nahe Umgebung besucht?**

- Ich bin hier zum ersten Mal.
- Mehr als 3 Mal, aber unregelmäßig
- 1-3 Mal
- Mehr als 3 Mal, regelmäßig

**Wie lange waren Sie in Cheb/Eger und nahen Umgebung, oder wie lange planen Sie zu bleiben?**

- Einen halben Tag
- 2 Tage
- 4 Tage
- Ganzen Tag
- 3 Tage
- 5 Tage und mehr

**Denken Sie an einen weiteren Besuch von Cheb/Eger?**

- Ja, für längere Zeit als dieses Mal.
- Ja, für kürzere Zeit als dieses Mal.
- Ja, für dieselbe Zeit wie dieses Mal.
- Nein, ich denke nicht daran.

**Schätzen Sie, bitte, Ihre Ausgaben während Ihres Aufenthalts pro Person und Tag:**

..... **Euro**

**Bitte, bewerten Sie Ihre Gesamtzufriedenheit mit Ihrem Aufenthalt in Cheb/Eger?**

(1- ganz UNzufrieden, 5 – ganz zufrieden)

**1      2      3      4      5**

**Wo haben Sie Information über die Historischen Dachstühle von Cheb/Eger erhalten?**





**Was ist das Motiv (die Motive) für Ihren Besuch der Historischen Dachstühle von  
Cheb/Eger?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kennenlernen der Historie               | <input type="checkbox"/> Kulturevent in den Räumlichkeiten         |
| <input type="checkbox"/> Technisches Unikat                      | <input type="checkbox"/> Schlechtes Wetter für<br>Außenaktivitäten |
| <input type="checkbox"/> Empfehlung der<br>Verwandten/Bekanntnen | <input type="checkbox"/> Anderes Motiv: .....                      |
| <input type="checkbox"/> Medieninformation                       |  |

**Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Besuch der Historischen Dachstühle in Eger  
Ihren Freunden und Bekannten empfehlen?**

(1 – völlig unwahrscheinlich, 10 – völlig wahrscheinlich)

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

**Sie sind:**

- |                               |                               |                                       |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Frau | <input type="checkbox"/> Mann | <input type="checkbox"/> Keine Angabe |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|

**Wie alt sind Sie?**

- |   |                                  |                                      |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 und weniger | <input type="checkbox"/> 27 - 40 | <input type="checkbox"/> 56 - 65     |
| <input type="checkbox"/> 19 - 26        | <input type="checkbox"/> 41 - 55 | <input type="checkbox"/> 66 und mehr |

**Geben Sie, bitte, Ihren höchsten Schulabschluss an.**

- |                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Hauptschule | <input type="checkbox"/> Realschule/Abitur | <input type="checkbox"/> Hochschule/Universität |
|--------------------------------------|--|---|

**Geben Sie, bitte, Ihren sozialen Status an.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Arbeitnehmer                    | <input type="checkbox"/> Student                  |
| <input type="checkbox"/> Selbstständig                   | <input type="checkbox"/> Rentner                  |
| <input type="checkbox"/> Auf Mutterschafts-/Elternurlaub | <input type="checkbox"/> Arbeitslos / im Haushalt |

**Wie würden Sie selbst das Einkommen Ihres Haushalts schätzen?**

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> unterdurchschnittlich |
| <input type="checkbox"/> durchschnittlich      |
| <input type="checkbox"/> überdurchschnittlich  |



**Historische Dachstühle  
Cheb/Eger**

Fragebogen kann man  
elektronisch ausfüllen



Wollen Sie uns noch etwas über die Historischen Dachstühle (Vor-, Nachteile, Vorschläge) oder zu der Stadt Cheb/Eger mitteilen?

Empty dashed-line box for providing feedback or comments.



# Specifikace výzkumu na celorepublikové úrovni – využití online panelu

Výzkum na úrovni ČR – zaměření na základní povědomí o Chebu (z části jako image analýza)

Oslovení firem, které nabízejí možnosti panelového výzkumu.

Cílová skupina – min. 1 000 osob napříč ČR (bez obyvatel města Chebu), reprezentativní vzorek obecné populace 18+, CAWI metodika, kvóty na pohlaví, věk, vzdělání, velikost místa bydliště, kraj

Sociodemografické údaje o respondentech – min. požadavky (ve vazbě na data z dotazníků návštěvníků/obyvatel Chebu):

- pohlaví,
- věk,
- vzdělání,
- velikost místa bydliště,
- kraj,
- ekonomický/společenský status (zaměstnanec, OSVČ, na mateřské/rodičovské dovolené, student, důchodce, nezaměstnaný/v domácnosti),
- počet osob v domácnosti
- příjem domácnosti

Navrhované 4 otázky (2 otevřené, 2 uzavřené) – viz níže:

**1. Co Vás jako první napadne, když se řekne Cheb?**

*Prosím, vypište. Lze uvést více odpovědí.*

**2. Navštívil/a jste někdy v minulosti Cheb?**

- Ano – jednou
- Ano – vícekrát
- Zatím ne, ale chystám se
- Ne a ani to nemám v plánu
- Nepamatuji se

**3. Odkud jste čerpali informace o Chebu?**

*Uveďte všechny platné možnosti*

- Internetové stránky města Chebu – [www.cheb.eu](http://www.cheb.eu)
- Ostatní internetové stránky o městě
- Internetové vyhledávače (Google, Seznam atd.)
- Sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter atd.)
- Aplikace do mobilních zařízení
- Televize, rádio
- Noviny, časopisy
- Ve škole
- Turistické informační centrum
- Informace od příbuzných/známých
- Nemám žádné informace
- Jiné:

**4. Jak byste charakterizoval/a město Cheb? Co je pro toto město typické?**

*Prosím, vypište. Lze uvést více odpovědí.*

Výstup: Požadujeme pouze datový soubor s uvedenými informacemi.

# Dotazníkové šetření občanů města Cheb (verze 2023)

## 1. Co Vás jako první napadne, když se řekne Cheb?\*

*Prosím, vypište. Lze uvést více odpovědí.*

## 2. Žijete v současné době v Chebu?\*

*Vyberte jednu odpověď*

- Ano, žiji v Chebu.
- Žil/a jsem v Chebu.
- Nikdy jsem v Chebu nežil/a.

## 3. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními ohledně života v Chebu.\*

*Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

Jsem hrdý na to, že žiji v Chebu.

Rád mluvím s ostatními o Chebu jako o místě, které je vhodné k životu.

Cheb nabízí vhodné podmínky pro život.

Žít trvale v Chebu bych ostatním doporučil.

Už jsem v minulosti doporučil Cheb jako vhodné místo k životu.

*Zcela souhlasím - Spíše souhlasím - Nevím (ani tak ani tak) - Spíše nesouhlasím - Zcela nesouhlasím*

## 4. Vyjádřete, prosím, míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními o Chebu jako turistické destinaci.\*

*Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

Jsem hrdý na to, když lidé navštěvují Cheb.

Rád mluvím s ostatními o Chebu jako o místě, které je vhodné k návštěvě.

Cheb nabízí zajímavé přírodní a kulturně-historické památky pro návštěvníky.

Cheb nabízí rozmanité služby a aktivity pro návštěvníky.

Návštěvu Chebu bych ostatním doporučil.

Už jsem v minulosti doporučil Cheb jako místo k návštěvě.

*Zcela souhlasím - Spíše souhlasím - Nevím (ani tak ani tak) - Spíše nesouhlasím - Zcela nesouhlasím*

**5. Z jakých důvodů jste/nejste hrdý na to, že žijete v Chebu?**

*Prosím vypište. Lze uvést více odpovědí.*

**6. Jak byste charakterizoval/a město Cheb? Co je pro toto město typické?**

*Prosím, vypište. Lze uvést více odpovědí.*

**7. Cítíte se být dostatečně informovaný/á o dění ve městě?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokážu posoudit

**8. Kde se informujete o dění ve městě Chebu?\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Internetové stránky města Chebu – [www.cheb.eu](http://www.cheb.eu)
- Ostatní internetové stránky o městě
- Internetové vyhledávače (Google, Seznam atd.)
- Sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter atd.)
- Aplikace do mobilních zařízení
- Televize, rádio
- Noviny, časopisy
- Radniční listy
- Turistické informační centrum
- Informace od příbuzných/známých
- Nemám žádné informace
- Jinde...

**9. Nyní si představte město Cheb. Jak byste toto město charakterizoval/a? Cheb je ...\***

- Škála: -3 -2 -1 0 1 2 3

Rušný - Klidný

Fádní (obyčejný) - Zajímavý

Pro staré - Pro mladé

Zastaralý - Moderní

Nudný - Živý

Konzervativní - Pokrokový, inovativní

Nehostinný - Vstřícný  
Uzavřený vůči okolí - Otevřený světu  
Nebezpečný - Bezpečný  
Bez tradice - Spojený s tradicí  
Nenápaditý, stereotypní - Kreativní, tvořivý

**10. Vzpomínáte si, zda jste odpovídal/odpovídala na podobné dotazy před před ca. 2 lety?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Nevím

**11. Které zajímavosti by měl návštěvník Chebu určitě vidět?\***

*Prosím, vypište. Lze uvést více odpovědí.*

**12. Vyberte akce, kterých jste se v Chebu účastnili v minulých dvou letech.\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Chebské dvorky 2021 (10. 6. - 12. 6. 2021)
- Chebské varhanní léto 2021
- Letní bláznění 2021 (23. 7. 2021)
- Chebolet 2021 (14. 8. 2021)
- Babí léto 2021 (3. 9. 2021)
- Chebský festival vína 2021 (11. 9. 2021)
- Vánoční trhy 2021
- Velikonoční jarmark 2022 (19. 4. 2022)
- Wine & food festival 2022 (5. 6. 2022)
- Chebské dvorky 2022 (9. 6. - 11. 6. 2022)
- FIJO Cheb 2022 - Mezinárodní festival dechových orchestrů (30. 6. - 3. 7. 2022)
- Chebské varhanní léto 2022
- Rock na krajince (15. 7. 2022)
- Letní bláznění 2022 (22. - 23. 7. 2022)
- Chebolet 2022 (20. 8. 2022)
- Babí léto 2022 (26. 8. 2022)
- Festival piva 2022 (10. 9. - 11. 9. 2022)
- Národní zahájení Dnů evropského dědictví 2022 (12. - 18. 9. 2022)
- Vánoční trhy 2022
- Chebský Masopust 2023 (19. 2. 2023)
- Chebský festival vína 2023 (13. 5. 2023)
- Špalíček Fest 2023 (19. 5. - 20. 5. 2023)
- Chebské dvorky pod střechou 2023 (7. 6. 2023)
- žádnou z uvedených akcí jsem nenavštívil(a)
- Jiná...

**13. Víte, že ve městě můžete navštívit prohlídku historických krovů?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

**14. Kde jste se dozvěděl/a o historických krovech?\***

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Internetové stránky města Chebu – [www.cheb.eu](http://www.cheb.eu)
- Ostatní internetové stránky o městě
- Internetové vyhledávače (Google, Seznam atd.)
- Sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter atd.)
- Aplikace do mobilních zařízení
- Televize, rádio
- Noviny, časopisy
- Turistické informační centrum
- Informace od příbuzných/známých
- Na akci konané ve městě Cheb
- Nevzpomínám si
- Jiné...

**15. Navštívil/a jste již chebské historické krovky?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Zatím ne, ale chystám se
- Ne, ani to nemám v plánu
- Nepamatuji se

**16. Splnila návštěva historických krovů Vaše očekávání?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokáži posoudit

**17. Jak je pravděpodobné, že byste doporučil/a návštěvu chebských historických krovů přátelům a známým?\***

*(1 - zcela NEpravděpodobné, 10 - zcela pravděpodobné)*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

**18. V případě, že jste krovy dosud nenavštívil/a, co bylo důvodem**

*Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Krovy jsem navštívil/a
- Nezájem o tuto problematiku
- Nedostatek času
- Nedostatek informací
- Obtížná přístupnost (hendikep)
- Nevhodné pro děti
- Nevhodný čas prohlídek
- Finančně náročné
- Nepravidelné konání prohlídek
- Obsazenost prohlídek
- Nedoporučení známých/příbuzných
- Nenapadlo mě to
- Jiný důvod:

**19. Jste:\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Žena
- Muž
- Nechci uvádět



**20. Kolik je Vám let?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- 18 a méně
- 19-26
- 27-40
- 41-55
- 56-65
- 66 a více

**21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

**22. Do jaké z následujících skupin patříte?\***

*Vyberte jednu odpověď*

- Zaměstnanec
- OSVČ
- Student
- Důchodce
- Na mateřské/rodičovské dovolené
- Nezaměstnaný/v domácnosti

**23. Do jaké kategorie byste se zařadil/a z hlediska příjmů Vaší domácnosti?**

*Vyberte jednu odpověď*

- Spíše podprůměrný
- Průměrný
- Spíše nadprůměrný

# Summary

This methodology is one of the results of the four-year research project Exploiting the Economic and Social Potential of Cultural Heritage through Educational and Tourist Products on the Example of Historic Trusses (project no. TL03000377), which was supported by the Technology Agency of the Czech Republic under the ÉTA Programme.

Activities associated with tangible cultural heritage collections can be diverse and it is appropriate to seek to assess the impact of such activities. Ideally there are set objectives that can be evaluated on the basis of available data.

There is always more than one way of using heritage assets. They can serve as tourist attractions, they can be backdrops for other activities, they can serve to educate local residents and visitors, or they can be a source of pride for local residents and become part of the image of the place in which they are located.

The aim of the methodology is to present methodological procedures enabling the evaluation of selected impacts of activities related to tangible cultural heritage. Impact assessment must always be linked to strategic management and (strategic) objectives. In the same way, it is necessary to see the tangible cultural heritage collection in its territorial context, so that the impacts of activities can be monitored in a broader context than just for a specific monument and can have an impact on a wider range of interest groups (stakeholders). The methodology will propose options and procedures for assessing the impacts of (implemented, planned) activities from different perspectives. The owner, founder or operator of the monument must decide individually on their possible realistic use and its breadth.

The methodology tries to capture different approaches to the evaluation of activities, whether ex-post evaluation or even ex-ante evaluation using system dynamics and simulation modelling, which is quite specific.

The proposed methodological approaches are piloted on the historic roof trusses of Cheb.