

**Využití ekonomického
a společenského potenciálu
historických krovů
prostřednictvím vzdělávacích
a turistických produktů**

Kolektiv autorů

**Využití ekonomického
a společenského potenciálu
historických krovů
prostřednictvím vzdělávacích
a turistických produktů**

Město Cheb

Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v. v. i.

Západočeská univerzita v Plzni – Fakulta ekonomická

Karlovarský kraj

ZIP o. p. s. – Západočeský institut pro ochranu
a dokumentaci památek



**Využití ekonomického
a společenského potenciálu
historických krovů
prostřednictvím vzdělávacích
a turistických produktů**

Kolektiv autorů





T A
Č R

Tento projekt je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA.

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost.



ISBN 978-80-86246-78-9

ISBN 978-80-86246-81-9 (online ; pdf)

DOI 10.21495/81-9

Vydal Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v. v. i., Praha, 2023

ISBN 978-80-261-1191-7

ISBN 978-80-261-1192-4 (online ; pdf)

Vydala Západočeská univerzita v Plzni, 2023

Obsah

Předmluva	8
1 Úvod	11
2 Potřeba metodického přístupu k prezentaci krovů jako specifického kulturního dědictví	12
3 Péče o kulturní památky	15
Institucionální zajištění památkové péče v Česku	16
Národní památkový ústav	19
4 Metodické principy tematických a výukových programů	21
Příprava výukových programů	21
Realizace výukových programů	24
Hodnocení výukových programů	26
5 Metodické principy socio-ekonomického hodnocení	29
Komplexní metody hodnocení výkonnosti	30
Stanovování provázaných cílů a jejich aktualizace	34
Zájmové skupiny jako důležitý aspekt rozvoje?	38
6 Metodické principy práce s historickými prameny	40
7 Projekt „Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů“	44
8 Ukázky aplikace a výsledků	61
Výukové programy	61
Vybrané výstupy z realizovaných výzkumů – návštěvníci, občané	73
Prohlídková trasa „Pod střechami chebských domů“ v číslech	77
Modelové nacenění hodnoty mediálního prostoru	78
9 Simulace socio-ekonomických přínosů využití historických krovů v Chebu pro turismus	90
Komplexní systémy	90
Metodika	98
Případová studie: dopady eventu k tématu historických krovů na turismus v Chebu	100
10 Závěr	111
11 Literatura a zdroje	113
12 Summary	118

Předmluva

Kniha, kterou nyní držíte v rukou, 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. Snažili jsme se na její stránky shrnout vybrané výsledky uvedeného projektu. Tedy ukázat způsob, jak identifikovat a využít ekonomický a společenský potenciál historických krovů prostřednictvím vzdělávacích a turistických aktivit. Cílem knihy je poskytnout ucelený pohled na využití historických krovů a nabídnout metodické přístupy a inspiraci pro vývoj vzdělávacích a turistických produktů v této oblasti. Kniha je určena odborníkům, výzkumníkům, pracovníkům památkové péče a všem zájemcům o kulturní dědictví.

Kniha se skládá z několika kapitol, které se postupně zabývají různými aspekty tématu. V úvodu je představena potřeba metodického přístupu k prezentaci krovů jako specifického kulturního dědictví se zdůrazněním důležitosti správné prezentace a využití potenciálu kulturního dědictví. Další kapitola se pak stručně věnuje problematice péče o kulturní památky a jejímu institucionálnímu zajištění v České republice.

Následují tři kapitoly přinášející metodické výstupy projektu. Část Metodické principy tematických a výukových programů se zaměřuje na přípravu, realizaci a hodnocení výukových programů zaměřených specificky na historické krovky. Další část přináší metodické principy socio-ekonomického hodnocení využití historických krovů a stanovování provázaných cílů a zájmů různých zainteresovaných skupin. Poslední metodická část se věnuje principům archivní práce, která je důležitá pro správu a uchovávání informací o historických krovech.

V sedmé kapitole je podrobněji představen projekt Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů včetně přehledu všech dosažených výstupů s jejich stručnou charakteristikou. Následuje kapitola přinášející podrobnější ukázky a popis vybraných aplikací a výsledků projektu v podobě

výukových programů, prohlídkové trasy a modelového nacenění hodnoty mediálního prostoru spojeného s chebskými historickými krovů.

Knihu uzavírá kapitola, která se zaměřuje na simulaci socio-ekonomických přínosů využití historických krovů v Chebu pro cestovní ruch. Využívá systémově dynamické modelování pro simulaci scénářů budoucího vývoje, což může pomoci odpovědným institucím při rozhodování o využití chebských historických krovů.

Naší snahou bylo, aby kniha nejen prezentovala výsledky výše uvedeného projektu, ale aby mohla sloužit jako metodický průvodce pro odborníky, výzkumníky, pracovníky památkové péče a všechny zájemce o kulturní dědictví, kteří se zajímají o využití historických krovů jako prostředku ekonomického a společenského rozvoje.

Kolektiv autorů

1

Úvod

Vážení čtenáři,

předkládáme Vám odbornou publikaci o průběhu významného regionálního projektu, který byl po čtyři roky realizován nadšenými odborníky pěti spolupracujících partnerských institucí.

V samotném centru města Chebu je dochován unikátní soubor více jak 130 historických krovů datovaných od 14. do 20. století. Zpracovatelé projektu se společně snažili o hlubší poznání vzácných střešních konstrukcí a nalezení jejich potenciálu pro vzdělávání a rozšíření nabídek turismu. Společně hledali nové cesty prezentace a interpretace specifických památek.

Vznikla naučná stezka „Pod střechami chebských domů – cesta napříč staletími“, která je velmi unikátní a můžeme ji všem jen doporučit. Cíl projektu byl naplněn, podařilo se především prohloubit odborné znalosti o krovech samotných, dále byly nalezeny způsoby a metody inovativní prezentace takto významného dědictví. Nejen pro město Cheb je nyní hotova metodická příprava k využití potenciálu krovů i v budoucích letech.

Vysoká odbornost, skvělá spolupráce a kreativita zpracovatelů pozitivně ovlivnila kvalitu všech aktivit a výstupů projektu. Už dnes jsou přínosem nejen pro památkovou péči, ale především pro město samotné, jeho obyvatele a návštěvníky.

*Olga Haláková
Členka rady Karlovarského kraje
pro oblast kultury a památkové péče*

2

Potřeba metodického přístupu k prezentaci krovů jako specifického kulturního dědictví

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 reálný 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.

V této publikaci se budeme pohybovat v doméně památkové vědy (Heritage Science). Památková věda je interdisciplinární výzkumná doména vědeckého studia kulturního a přírodního dědictví. Čerpá z různých humanitních, přírodo-vědných a technických oborů, jako je archeologie, chemie, konzervace, inženýrství, materiálové vědy, fyzika, statistika a dalších.

Pojem památková věda byl poprvé použit přibližně před dvaceti lety, ale disciplína samotná má své kořeny v mnohem starších oborech jako archeologie, konzervace a muzeologie. V posledních letech stále více vyvstává potřeba interdisciplinárního přístupu ke studiu kulturního dědictví a proto se památková věda objevila jako způsob, jak spojit různé disciplíny, které mohou přispět ke studiu problematiky kulturního dědictví.

Památková věda je tedy široký obor a jeho význam se může trochu lišit v závislosti na kontextu. Obecně se však jedná o použití vědeckých metod a technik ke studiu kulturního dědictví s cílem jeho lepšího pochopení, zachování a správy. Památkovou vědu lze použít k řešení široké škály problémů, jako je identifikace a datování artefaktů, analýza materiálů a technik, studium dopadů na životní prostředí, vývoj nových metod ochrany, ale také interpretace a prezentace kulturního dědictví.

Kulturní dědictví zahrnuje hmotná aktiva, jako jsou artefakty, památky, umělecká díla a budovy, stejně jako nehmotná aktiva, jako jsou ústní tradice, rituály a další formy kulturního vyjádření. Hlavním smyslem památkové vědy je zajistit, aby tyto cenné aspekty lidské historie a kultury byly zachovány pro budoucí generace, a zároveň prohloubit naše chápání jejich souvislostí, původu a významu.

Klíčové milníky vývoje památkové vědy lze stručně charakterizovat následujícím způsobem:

19. století – Vznik konzervace umění jako profesionálního oboru s rostoucím uznáním potřeby vědecky podložených přístupů k údržbě a restaurování uměleckých děl.

20. století – Rychlý pokrok v technologii, jako je spektroskopie a radiokarbonové datování, nabídl hlubší pohled na stáří, složení a původ předmětů kulturního dědictví. Toto období také vidělo založení četných konzervačních a památkových vědeckých výzkumných ústavů po celém světě.

21. století – Digitální technologie, jako je 3D modelování, laserové skenování a virtuální realita rozšířily nástroje dostupné pro vědce zabývající se památkovou vědou, umožňují virtuální rekonstrukci poškozených nebo zničených památek a nabízejí veřejnosti pohlující zážitky.

Památková věda je přínosná z řady důvodů:

- Ochrana: Poskytuje metodiky k ochraně kulturních statků a zajišťuje jejich odolnost proti přirozené degradaci, hrozbám životního prostředí nebo škodám způsobeným člověkem.

- Porozumění: Odhalením skrytých detailů nebo objasněním původu artefaktu prohlubuje naše chápání minulých kultur, společností a civilizací.
- Výklad: Kromě pouhého uchování pomáhá při interpretaci významu a kontextu kulturního dědictví, umožňuje bohatší vyprávění a přesnější historické příběhy.
- Přístup: Moderní techniky, zejména digitální, zpřístupňují kulturní dědictví veřejnosti. Virtuální prohlídky, rozšířená realita a online úložiště umožňují širšímu publiku zažít a poučit se z těchto pokladů, i když nemohou fyzicky navštívit nějaké místo nebo muzeum.

Památkovou vědu můžeme chápat jako most mezi minulostí a současností využívající nejmodernější vědecké přístupy a nástroje k pochopení a ochraně pokladů minulých let.

Jistě se shodneme na tom, že kulturní dědictví je neocenitelným a jedinečným nositelem našich dějin, tradic i identity. Jeho správa, analýza, interpretace a prezentace vyžadují citlivý a promyšlený přístup tak, aby bylo zajištěno jeho zachování pro budoucí generace a zároveň, aby bylo vhodným způsobem přístupné pro současnou společnost. Obrátíme-li svoji pozornost zpět k metodám a metodikám, je z uvedených důvodů klíčový systematický metodický přístup ke správě, interpretaci i prezentaci kulturního dědictví.

Zavedení jednotných metodik vždy zajišťuje, že postupy, nástroje a techniky jsou standardizovány a snadno reprodukovatelné. Standardizace také pomáhá zajistit, že všechny aspekty kulturního dědictví, 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 v oblasti kulturního dědictví.

V závěru je třeba si uvědomit, že správa a prezentace kulturního dědictví není jen o 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.

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 dne památek a sídel (18.4.), tematické roky (např. Rok Karla IV. apod.), interaktivní tematické prohlídky v projektu Oživlé památky (od roku 2009), Hradozámecká noc, věrnostní programy pro návštěvníky apod.

Celkem za 30 let soustavné památkové péče přibylo 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.

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 řadu 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, tak 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 v roce 1988 nový právní předpis – zákon č. 20/1987 Sb., o státní památkové péči. Tento zákon stanovil Ministerstvo 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 Národního památkového ústavu (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 | mkr.cz, b.r.) Odborným oddělením pro věci kulturního dědictví a památkové péče je Odbor památkové péče (Odbor památkové péče | mkr.cz, b.r.). Ten i určuje zacházení s památkovým fondem, který je souhrnem hmotného kulturního dědictví i se součástí krajinářské kompozice jako součástí kulturní krajiny.

Základními činnostmi památkové péče jsou:

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

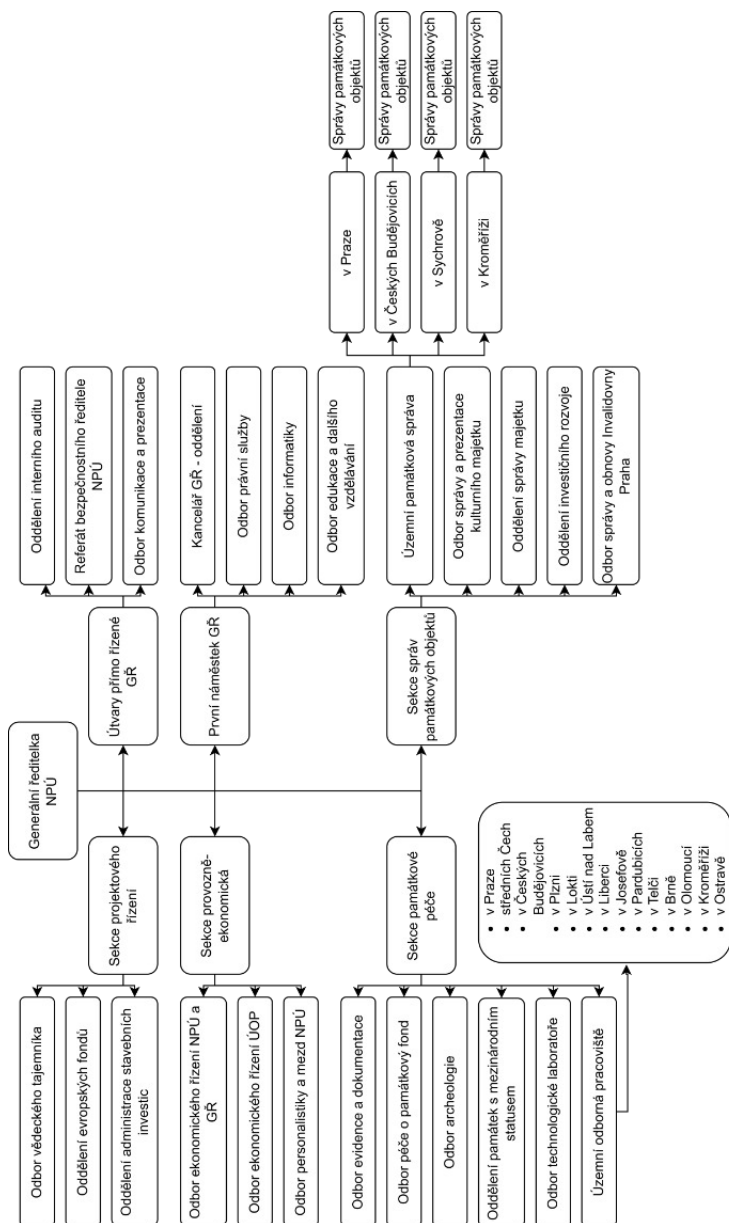
Národní památkový ústav

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 sekce památkové péče NPÚ a sekce správ památkových objektů NPÚ, viz Obrázek 1.



Obrázek 1: Organizační struktura Národního památkového ústavu (Upraveno 2023 dle *Vedení – Národní památkový ústav, b.r.*).

4

Metodické principy tematických a výukových programů

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 krovy 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. Výukové a prezentační programy o historických krovech jsou proto důležitým nástrojem pro popularizaci hmotného kulturního dědictví. Pomáhají zvýšit povědomí o historických krovech a jejich významu pro současnost. Tato kapitola představí obecnější metodické principy přípravy a realizace takovýchto programů.

Příprava výukových programů

Prvním krokem směrem k realizaci cílených výukových programů se zaměřením na hmotné kulturní dědictví v podobě historických krovů je jejich příprava spočívající ve určení zaměření konkrétních programů, jejich konzultace se stakeholdery, vymezení cílových skupin, definování cíle výukového programu a volba vhodných výukových metod (forem).

Záměr výukových programů

Konkrétní záměr výukových programů vychází zejména ze stavebně-technického výzkumu historických krovů, jejich exaktního datování a interpretace okolností

jejich vzniku s využitím dostupných archivních rešerší. Shromáždění těchto podkladů je příležitostí k rozšíření existující nabídky tematických a výukových programů zaměřených na přiblížení a interpretaci hmotného kulturního dědictví. Obecným záměrem tematických a výukových programů by mělo být široké využití daných (místně specifických) unikátních podmínek dochovaného kulturního dědictví i přístupného archivního materiálu.

Konkrétně záměry sledují uplatnění významných a atraktivních milníků regionální historie ve výuce a zároveň také praktickou potřebu rozšíření edukační nabídky daného místa či poskytovatele – v návaznosti na jeho potřeby a strategie.

Konzultace a spolupráce

Tematické a výukové programy obvykle připravuje tým specializovaný na edukaci a je tedy nutné tyto programy ve fázi přípravy (ale také realizace i hodnocení kvality) průběžně konzultovat s řadou dalších odborníků, zejména v oblasti stavební historie, památkové péče, muzejnictví a pod. Dále s klíčovými stakeholdery v daném místě, např.: municipalitou, vlastníky objektů, destinační agenturou, školami, dalšími aktéry v oblasti kulturního dědictví apod.

Jak bylo zmíněno výše, památková věda a kulturní dědictví obecně je typickou multidisciplinární doménou a tedy také širší přípravný tým vzdělávacích programů by měl být multidisciplinární se zapojením odborníků na stavebně-technickou, společenskovední i edukační stránku věci.

Cílové skupiny výukových programů

V další fázi je nutné vydefinovat cílové skupiny připravovaných tematických a vzdělávacích programů. Cílovými skupinami takovýchto programů obvykle jsou:

- a) žáci škol a školských zařízení, frekventanti předškolních zařízení a studenti středních škol v daném místě;
- b) místní obyvatelé i obyvatelé širšího regionu;
- c) turisté a návštěvníci regionu;
- d) tuzemští i zahraniční odborníci a specialisté v oborech přírodních věd, historie, tradičních technologií, řemesla a památkové péče.

Velikost a složení jednotlivých cílových skupin se liší. Zatímco účastníci z cílové skupiny sub a) představují organizované aktéry výukových programů v rámci příslušné věkové skupiny v doporučeném počtu maximálně 20–30 lidí, účastníci sub b) a c) představují zájmové skupiny včetně rodin s dětmi a cílová skupina sub d) obvykle účastníky specializovaného odborného semináře nebo workshopu.

Cíle výukových programů

Ze strategického dokumentu *Strategický rámec Česká republika 2030* vyplývá prioritou podpora kultury a kreativity, která následně slouží jako katalyzátor

společenského, ekonomického i místního rozvoje. Konkrétně opatření č. 161 v cit. strategickém rámci uvádí, že „mezioborový přesah [kulturních a kreativních odvětví] má pozitivní dopad na udržitelný rozvoj, tvorbu a posilování sociálního kapitálu, rozvoj cestovního ruchu i na zvyšování hodnoty výrobků a služeb generovaných jinými průmysly“ a opatření 165 dodává, že „kulturní dědictví i kulturní a kreativní odvětví představují významného tvůrce pracovních míst. Posilují tak zejména lokálně orientované podniky se zapojením místních pracovníků“.

Obecným cílem výukových programů je prohloubení zájmu cílových skupin o metody a výsledky výzkumu historických krovů, a to zejména v kontextu historických a stavebně-technických souvislostí a v jejich širším zapojení do studia regionální historie a památkové péče.

U cílové skupiny žáků a studentů je cílem výukových programů zejména:

- a) vzbudit u cílové skupiny zájem o regionální historii a tradice;
- b) nastartovat, resp. prohloubit vztah obyvatel k danému místu/regionu, jeho unikátní historii a tradicím;
- c) navázat na mnohdy přerušenu kontinuitu historického povědomí;
- d) pěstovat hrdost vůči městu a regionu a zároveň také sebeúctu místních obyvatel, a to zejména u mladé generace;
- e) snížit, resp. omezit výskyt sociálně patologických jevů (vandalismu);
- f) zvýšit index spokojenosti místních obyvatel;
- g) doplnit některá regionální témata do osnov výuky žáků.

Metody výukových programů

Vyjma konkrétní formulace cílů jednotlivých edukačních aktivit, cíleně a diferencovaně zaměřených na jednotlivé definované cílové skupiny, je nutné zároveň určit metody jednotlivých výukových programů, které nabídnou účastníkům různé způsoby poznávání kulturního dědictví.

Pro cílovou skupinu žáků škol a školských zařízení existuje mnoho relevantních edukačních metod, z nichž jsou běžné např.:

- 1) Frontální výuka: Tato tradiční metoda zahrnuje přednášky učitele, při kterých žáci poslouchají a zaznamenávají informace. Učitel předává znalosti a žáci jsou pasivními příjemci informací.
- 2) Skupinová práce: Tato metoda zahrnuje rozdělení žáků do menších skupin, ve kterých spolupracují na řešení úkolů, na projektech nebo diskutují k danému tématu. Skupinová práce podporuje interakci mezi žáky a rozvíjí jejich schopnost spolupracovat.
- 3) Problem-based learning (PBL): PBL je metoda, která se zaměřuje na řešení skutečných problémů nebo scénářů. Žáci jsou povzbuzováni k aktivnímu hledání řešení a aplikování svých znalostí na praktické situace.
- 4) Projektová výuka: Tato metoda umožňuje žákům vypracovat vlastní projekty na základě jejich zájmů a schopností. Žáci mají větší míru autonomie a odpovědnosti za své vlastní učení.

- 5) **Kritické myšlení:** Tato metoda se zaměřuje na rozvoj schopnosti žáků analyzovat informace, vyhodnocovat důkazy a formovat své vlastní názory. Žáci jsou povzbuzováni k diskuzím, debatám a kladení otázek.
- 6) **Technologie ve výuce:** Využívání moderních technologií, jako jsou interaktivní tabule, počítače, online materiály a vzdělávací aplikace, může být účinným způsobem motivace a zapojení žáků.
- 7) **Exkurze a terénní výuka:** Tato metoda zahrnuje výlety mimo školní prostředí, aby se žáci setkali s reálnými situacemi a zkušenostmi. Například návštěva muzea, přírodní rezervace nebo průmyslového podniku.

Je přitom důležité zvolit vhodnou kombinaci těchto metod a přizpůsobit je konkrétním potřebám a schopnostem žáků. Různí žáci mohou vykazovat různé učební styly a preferovat různé metody výuky. Pro daný cíl edukačních aktivit byla pro cílové skupiny žáků škol a školských zařízení a pro frekventanty předškolních zařízení zvolena relevantní kombinace výše uvedených edukačních metod ve formě:

- a) hravého učení,
- b) prohlídek s pracovním listem,
- c) výtvarných dílen a
- d) vědomostních soutěží.

Realizace výukových programů

Při realizaci tematických a výukových programů je vyjma vlastní provozní stránky důležité se soustředit na motivaci, interakci a reflexi účastníků.

Motivace účastníků

Motivaci účastníků správně naladí a povzbudí samotný úvod programu se zdůrazněním výjimečnosti lokálních specifik. U vědomostní soutěže pak vysvětlení pravidel soutěže o ceny.

Existuje mnoho různých motivací, které mohou vést účastníky k účasti na výukových programech a edukačních aktivitách. Některé z těchto motivací zahrnují:

- 1) **Získání nových znalostí a dovedností:** Mnoho lidí se zapojuje do výukových programů a edukačních aktivit, protože touží po rozšíření svého povědomí rozhledu a získání nových znalostí a dovedností. Tato motivace je často spojena s osobním růstem a rozvojem.
- 2) **Kariérní postup a profesní rozvoj:** Pro mnoho lidí je účast na výukových programech a edukačních aktivitách prostředkem k rozvoji jejich kariéry. Získání nových dovedností a kvalifikací může zlepšit jejich pracovní příležitosti a přinést kariérní postup.
- 3) **Zlepšení pracovních výkonů:** Někdy se účastníci výukových programů a edukačních aktivit účastní s cílem zlepšit své pracovní výkony. Mohou se

snažit získat konkrétní dovednosti nebo znalosti, které jim pomohou efektivněji plnit své pracovní úkoly a dosáhnout lepších výsledků.

- 4) Zájem o konkrétní téma: Mnoho lidí se zapojuje do výukových programů a edukačních aktivit, protože je zajímá konkrétní téma. Mohou být motivováni touhou po hlubším porozumění a objevování nových informací v oblasti, která je pro ně důležitá nebo zajímavá.
- 5) Sociální interakce a networking: Někdy může být motivací účastníků také možnost navázat nové kontakty a rozšířit svou sociální síť. Výukové programy a edukační aktivity poskytují příležitost setkat se s lidmi se stejnými zájmy a podělit se o nápady a zkušenosti.
- 6) Osobní zájem a seberozvoj: Někteří lidé se mohou zapojit do výukových programů a edukačních aktivit z čistě osobních důvodů. Může to být proto, že se chtějí stále učit a rozvíjet se, nebo že je to jejich koníček.

Je důležité si uvědomit, že motivace účastníků se může lišit v závislosti na jednotlivých lidech a konkrétních kontextech. Někteří mohou mít kombinaci různých motivací nebo se jejich motivace může měnit v průběhu času.

Interakce účastníků

K interakci účastníků z jednotlivých cílových skupin dochází zejména díky autentickému prostředí a kvalitní přípravě lektorů. Interakce účastníků edukačních aktivit může zahrnovat různé formy a úrovně zapojení, například:

- 1) Diskuze a skupinová práce: Účastníci mohou být povzbuzováni k aktivní účasti prostřednictvím diskuzí a skupinové práce. To může zahrnovat vzájemné sdílení názorů, výměnu informací a společné hledání řešení problémů. Skupinové aktivity mohou umožnit účastníkům učit se od sebe navzájem, sdílet perspektivy a rozvíjet spolupráci.
- 2) Otázky a odpovědi: Účastníci mohou mít možnost klást otázky lektorovi nebo instruktorovi. Tím se vytváří interaktivní prostředí, které podporuje účastníky v aktivním získávání informací a porozumění. Odpovědi na otázky mohou také sloužit k vyjasnění nejasností a rozšíření znalostí.
- 3) Praktická cvičení a simulace: Některé edukační aktivity mohou zahrnovat praktická cvičení nebo simulace, ve kterých se účastníci aktivně zapojují a uplatňují své naučené dovednosti. Tím se zvyšuje jejich praktická zkušenost a schopnost aplikovat získané znalosti.
- 4) Spolupráce a projekty: Účastníci mohou být povzbuzováni k spolupráci na projektech nebo skupinových úkolech. Tím se podporuje interakce mezi účastníky, sdílení zkušeností a vzájemné učení se. Spolupráce také může podporovat rozvoj komunikačních a týmových dovedností.
- 5) Mentoring a tutorství: V některých edukačních programech mohou být účastníci přiděleni mentorovi nebo tutorovi, který jim poskytuje individuální podporu a směřování. Tato interakce může zahrnovat pravidelné konzultace, zpětnou vazbu na práci účastníků a osobní rady.

Interakce mezi účastníky edukačních aktivit může mít pozitivní vliv na učební proces, protože umožňuje sdílení znalostí, perspektiv a zkušeností mezi různými

jedinci. Tím se vytváří bohaté učební prostředí a podporuje se aktivní angažovanost účastníků. Optimální interakci při vlastní realizaci programu přitom podpoří připravené metodické listy k jednotlivým tématům a pak také správné načasování programu, jeho délka a vhodně zvolené přestávky.

Reflexe

Nezbytnou součástí realizační fáze tematických a výukových programů je také reflexe přímých účastníků, jejich závěrečné zhodnocení („vzkazy“).

Postoje účastníků jednotlivých edukačních aktivit je třeba pojmout včetně kontextu a cílů, které měly tyto aktivity splnit. Je přitom nezbytné zjistit, jaký měli účastníci vztah k interaktivním edukačním aktivitám, zda je považují za zajímavé, efektivní nebo nudné, a zda si myslí, že tyto aktivity přispívají k jejich vzdělání a rozvoji dovedností. Je přitom zajímavé zachytit také emocionální reakce cílové skupiny během interaktivních edukačních aktivit, tj. jak se cítili před, během a po konkrétní aktivitě. Dále je třeba také vyhodnotit, zda cílová skupina preferuje určité formy interaktivity, jako jsou hry, simulace, diskuse nebo praktické cvičení.

Bohatý pohled na zkušenosti a postřehy dětí v kontextu interaktivních edukačních aktivit přitom může poskytnout také zpětná vazba ve formě volného výtvarného zpracování zážitků dětí.

Hodnocení výukových programů

Závěrečnou a důležitou fází z metodického hlediska je vyhodnocování tematických a výukových programů, které se skládá ze zpětné vazby a případného redesignu jednotlivých programů.

Zpětná vazba

Zpětná vazba od účastníků edukačních aktivit je důležitým prvkem v procesu hodnocení a zlepšování těchto aktivit. Účastníci mohou poskytovat zpětnou vazbu v různých formách a ve vztahu k různým aspektům edukačního procesu. Zde jsou některé příklady zpětné vazby od účastníků:

- 1) Hodnocení kurzu nebo programu: Účastníci mohou být po skončení kurzu nebo programu požádáni, aby vyplnili hodnotící formulář, dotazník nebo ohodnotili kurzy online. Tato zpětná vazba může se týkat různých aspektů, jako je obsah, struktura, přínosy, organizace, dostupnost materiálů, interakce s ostatními účastníky atd.
- 2) Zpětná vazba na vyučujícího nebo instruktora: Účastníci mohou poskytnout zpětnou vazbu ohledně vyučujícího nebo instruktora, jako je jeho pedagogický styl, jasnost výkladu, dostupnost, podpora, interaktivita, schopnost motivovat a angažovat účastníky atd. Tato zpětná vazba může být anonymní nebo neanonymní, v závislosti na preferencích účastníků a politikách organizace.

- 3) Zpětná vazba na materiály a zdroje: Účastníci mohou sdílet své názory na použité materiály a zdroje ve výukovém procesu. Mohou poskytnout zpětnou vazbu ohledně jejich přínosu, přístupnosti, relevance, aktuálnosti, uživatelské přívětivosti atd.
- 4) Připomínky a návrhy na zlepšení: Účastníci mohou sdílet své připomínky a návrhy na zlepšení edukačních aktivit. Mohou navrhnout nová témata, metody výuky, technologie, formáty, délku trvání, rozšíření praktických cvičení, podporu po skončení kurzu atd.
- 5) Zpětná vazba od skupinové práce: Pokud jsou v rámci edukačních aktivit použity skupinové práce, účastníci mohou také sdílet zpětnou vazbu ohledně spolupráce ve skupinách, efektivity komunikace, rozdělení prací, interakce s ostatními členy skupiny atd.

„Vzkazy“ od účastníků a fundované připomínky odborníků i dalších spolupracovníků pomohou ve fázi hodnocení programů odborně zpracovat a zobecnit zpětnou vazbu a formulovat zároveň výhled do budoucna.

Výhled do budoucna

Výhled do budoucna zahrnuje jednak identifikaci silných a slabých momentů programu a dále pak praktická doporučení pro další rozvoj tematických a výukových programů. Při rozvoji edukačních aktivit do budoucna je několik praktických doporučení, která by mohla být užitečná:

- 1) Poslouchejte zpětnou vazbu účastníků: Je důležité naslouchat zpětné vazbě od účastníků a brát ji v potaz při plánování a přípravě budoucích edukačních aktivit. Zpětná vazba může odhalit oblasti, které je třeba zlepšit, a nabídnout nápady a návrhy na inovace.
- 2) Personalizace a přizpůsobení: Snažte se personalizovat edukační aktivity a přizpůsobit je potřebám účastníků. Uvažujte o různých učebních stylech, tempu, obsahu a formátech, které mohou lépe vyhovovat individuálním preferencím a potřebám účastníků.
- 3) Interaktivita a zapojení: Vytvořte prostředí, které podporuje interaktivitu a aktivní zapojení účastníků. Využívejte různé interaktivní prvky jako jsou diskuse, skupinové práce, otázky a odpovědi, praktická cvičení a simulace. To pomáhá udržovat pozornost účastníků, zvyšuje jejich angažovanost a umožňuje jim uplatnit své naučené dovednosti.
- 4) Využívejte technologie: Zvažte využití moderních technologií a online platform pro podporu a rozšíření edukačních aktivit. To může zahrnovat vzdálenou výuku, online diskuse, interaktivní materiály, videa, e-learningové platformy atd. Technologie mohou také umožnit flexibilitu v přístupu k edukaci a rozšířit dosah vašich aktivit.
- 5) Praxe a aplikace v reálném světě: Zajistěte, aby edukační aktivity obsahovaly praktickou praxi a aplikaci naučených dovedností do reálného světa. To může zahrnovat praktická cvičení, reálné příklady, studie případů nebo stáže, které umožní účastníkům přenést získané znalosti a dovednosti do praktického prostředí.

- 6) Udržujte aktualizaci a inovace: Sledujte trendy a vývoj ve vašem oboru a pravidelně aktualizujte a inovujte edukační aktivity. To pomáhá zajistit, že účastníci mají přístup k aktuálním informacím a moderním přístupům.
- 7) Zajišťování podpory: Poskytujte dostatečnou podporu účastníkům během a po edukačních aktivitách. To může zahrnovat možnost konzultací, mentorství, dostupnost zdrojů a dalších nástrojů pro další rozvoj a učení se.

Tato praktická doporučení mohou pomoci při dalším rozvoji edukačních aktivit a zvýšit jejich efektivitu a přínos pro účastníky. Je také důležité průběžně vyhodnocovat a upravovat aktivity na základě zpětné vazby a měnících se potřeb účastníků.

5

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 dostatečné 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 turismu v kontextu celé destinace.

Pro možnost komplexnějšího hodnocení přínosů (výkonnosti) je potřebné přistupovat k rozvoji památky strategicky s dlouhodobějším výhledem při respektování další místních i regionálních aspektů. Zvláště u hmotných památek a souborů 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).

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 vyvornání. (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 pro hodnocení výkonnosti dané organizace. Schéma modelu a jeho jednotlivé perspektivy jsou uvedeny na Obrázku č. 2.

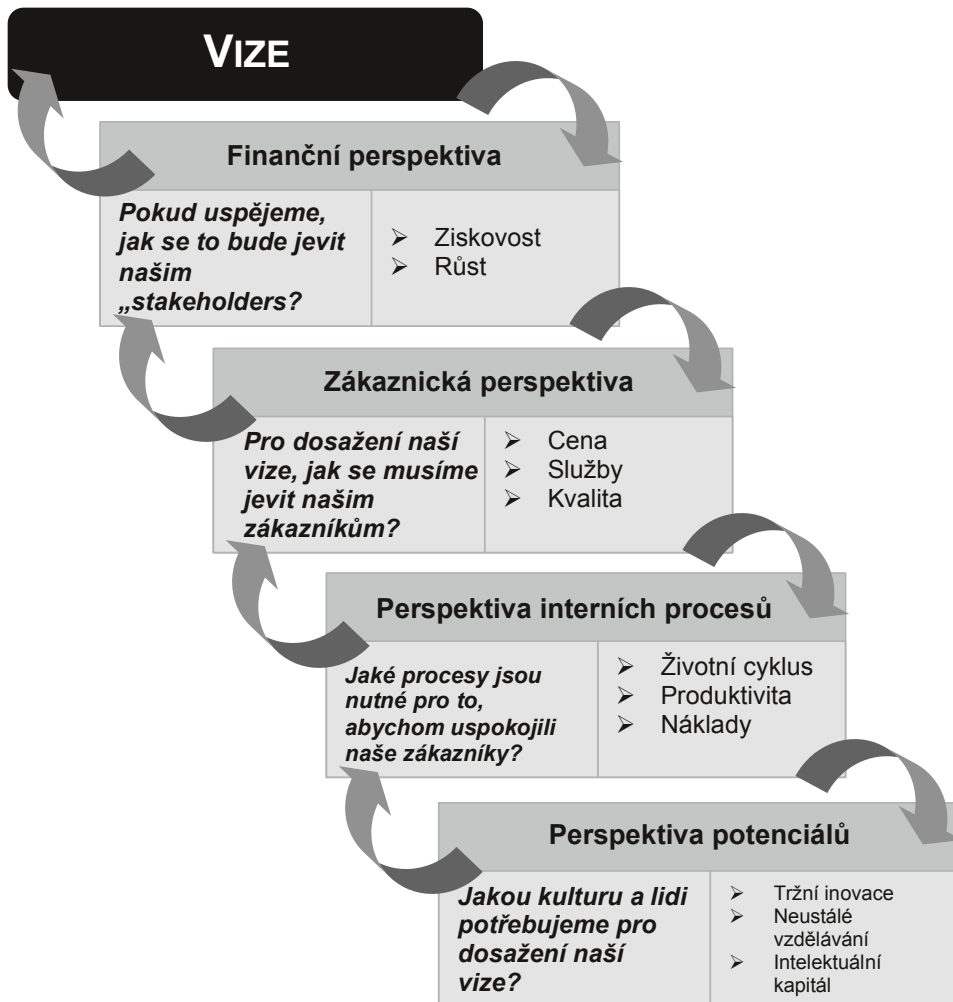
Metodika Balanced Scorecard stále označuje jako dominantní pozici finančního pohledu na podnikatelskou činnost organizace. Tento tradiční pohled na organizaci ale rozšiřuje tím, že stanovuje faktory také v dalších podnikatelských hlediscích, které mají rozhodující vliv na tvorbu její ekonomické hodnoty. 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 vizi do jednotlivých činností organizace a vytváří vhodné předpoklady pro shodné vnímání strategie v rámci organizace jako celku. (Vacík, 2004)

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)
- tvorba 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



Obrázek 2: Model Balanced Scorecard. Zdroj: Kaplan, Norton (2000), vlastní zpracování.

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, Kubitz, 2010)
- „Project Management Balanced Scorecard“ (PM – BSC) – metodika odvozená z BSC, která zahrnuje specifika projektového řízení (především v perspektivě procesů). (Keys, 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.

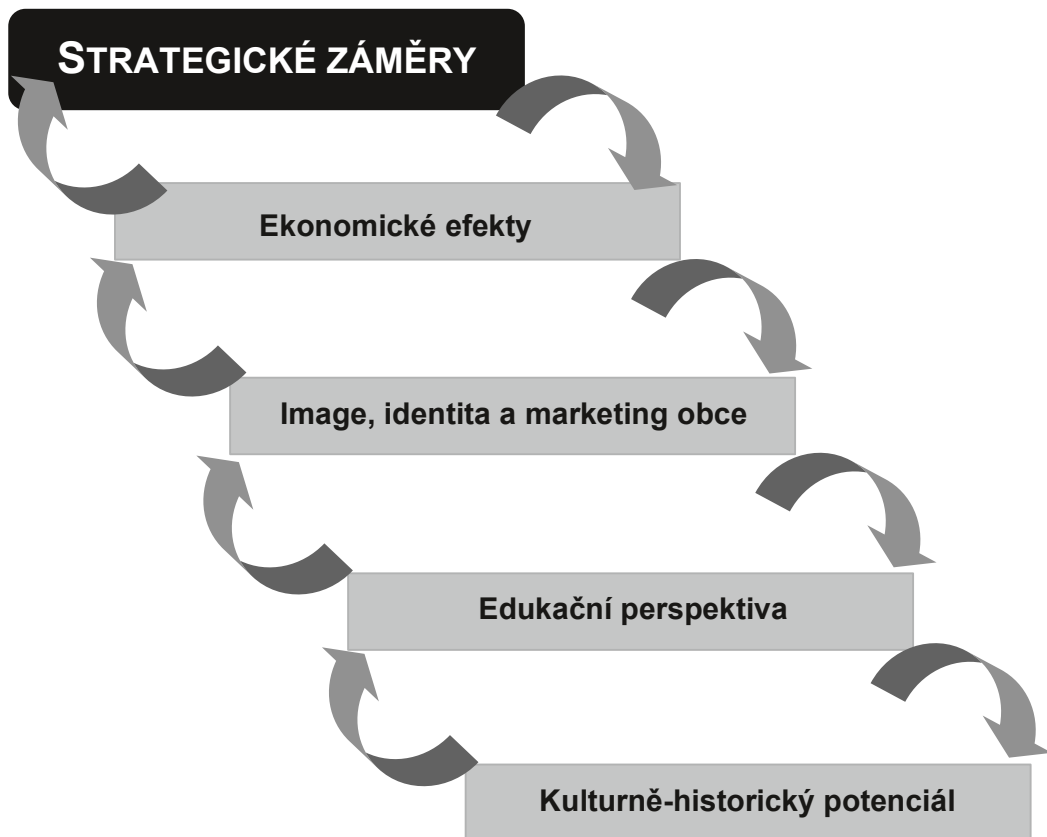
Dle Kaplana a Nortona (2007) představuje Balanced Scorecard způsob měření, který umožňuje provázat cíle na výsledky, resp. indikátory pro jejich ověření. BSC je určitý rámec pro další rozvoj manažerského systému nebo nástroj pro hodnocení výkonnosti. Důležitá je především vazba na cíle organizace včetně 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 krovků) 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.

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.



Obrázek 3: Upravený model Balanced Scorecard pro soubor kulturního dědictví. Zdroj: vlastní návrh, 2023 ve vazbě na Kaplan, Norton (2000).

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.

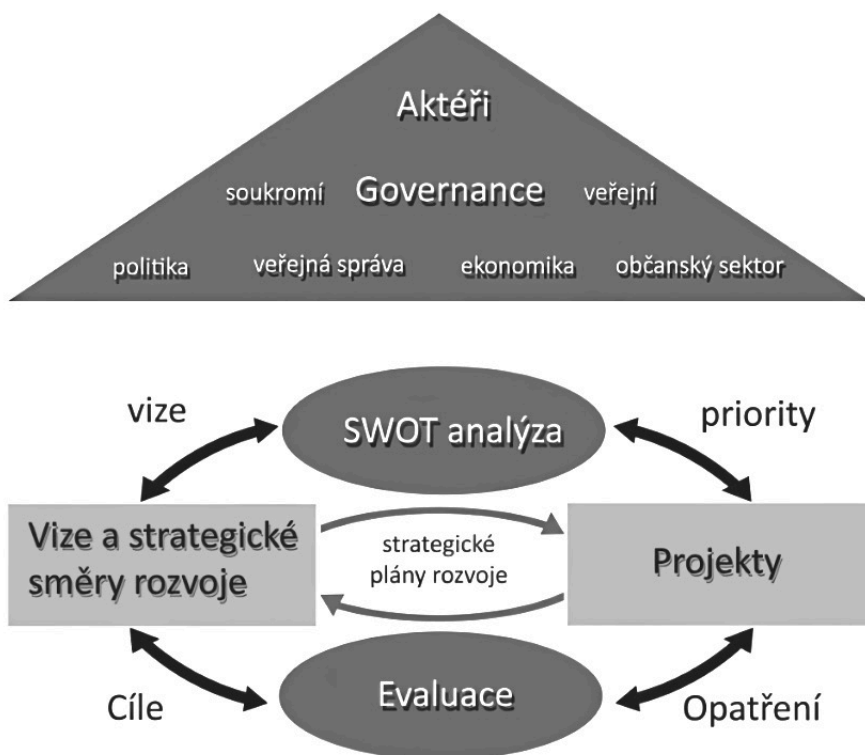
Dle Částka (2010) lze strategickou analýzu provádět také z pohledu dílčích zainteresovaných stran (stakeholders), přičemž pro tuto analýzu se jeví jako vhodnější použít širokou definici těchto stran, např. stakeholderi jsou ti, kdo mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním 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



Obrázek 4: Perspektivistický inkrementalismus jako model strategického plánování pro města a regiony. Zdroj: Ježek, Slach, Šilhánková, Krbová, Kopp, Rumpel, Bosák, Nováček, 2015 dle Kühn, Fischer, 2008.

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).

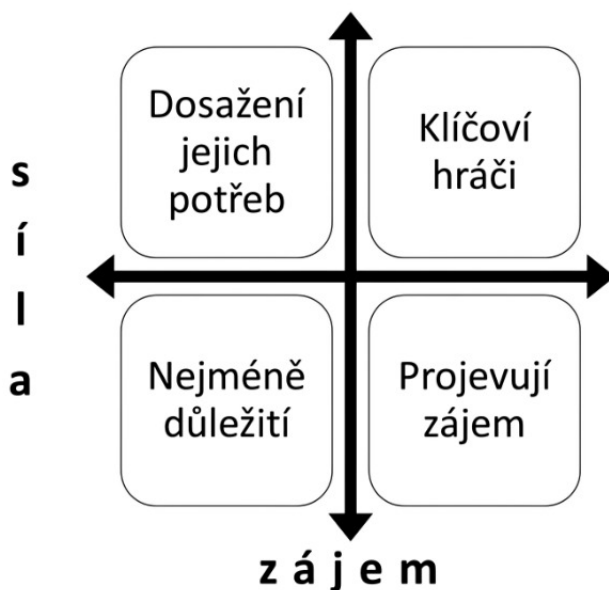
Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku, ve strategickém plánování měst se promítá větší množství strategických záměrů, jež se mohou skládat z více strategických dokumentů. Podobně jako u podniků a dalších organizací reflektují dlouhodobé plány analýzu prostředí (resp. závěry SWOT analýzy), která se následně 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 nepřímou či zprostředkovaně, a to především u obyvatelů místa, resp. u jeho návštěvníků.

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 5 je pak ukázána matice vlivu jednotlivých stakeholderů a jejich rozdělení do různých skupin.



Obrázek 5: Matice vlivu stakeholderů. Zdroj: Evans (2020), upraveno.

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

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

- **návštěvníci** (veřejnost – místní obyvatelé, rezidenti, turisté z jiných krajů, zahraniční turisté; školní a předškolní skupiny; pedagogové a studenti; odborná veřejnost – pracovníci muzeí, výzkumníci); novináři, influenceři),

- 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 v turismu v místě,
- územní samosprávně celky (obec, kraj),
- subjekty vykonávající státní památkovou péči,
- veřejná správa,
- další památky v regionu a jejich provozovatelé.

Je zřetelné, že někteří stakeholdeři 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.

6

Metodické principy práce s historickými prameny

Historické město je přinejmenším v evropském kontextu jedinečným fenoménem kulturního dědictví. Město bylo od středověku vytvářeno jasně vymezeným společenstvím obyvatel na přesně vymezeném území, v předmoderní době bylo mikrosvětem více či méně se uzavírajícím a oddělujícím od svého okolí.

Ve středověku a raném novověku byly městské komunity uzavřené, jejich obyvatelé byli mezi sebou navzájem propojeni mnoha vazbami. Zákony, pravidla a zvyky upravující vnitřní život ve městech se však napříč zeměmi, regiony i jednotlivými lokalitami výrazně odlišovaly. Společným úsilím si městská společenství vytvářela a budovala vztahy navenek, aktivity jednotlivců se ve vnějším světě neobešly bez záštity obce.

Moderní občanská společnost vznikající postupně v 19. století ukončila obezřetnou uzavřenost městských komunit. Výrazně se proměnila fyzická tvář měst, jejich areály se zrušením opevnění otevřely a rozšiřovaly se připojováním nových částí rozvíjejících se kolem nových dopravních tepen. Navzdory velkým společenským změnám posledních dvou staletí se však zdá, že jedinečná specifika jednotlivých lokalit nezmizela, ale přetrvávají i v otevřené moderní společnosti. Nemalou měrou to může být dáno hmotným kulturním dědictvím, které v jádrech většiny měst dodnes tvoří prostředí k životu.

Hmotné památky (hmotné historické prameny) jsou ve městech všudypřítomnou, dobře dostupnou a každodenně sdílenou částí kulturního dědictví. Hmotné památky jsou v organismech měst přítomny v mnoha vrstvách, které se různou měrou účastní každodenního života moderních obyvatel. Tato škála sahá od masivně a téměř mimoděk užívané původní sítě ulic a náměstí, přes veřejné budovy sloužící v mnoha případech dodnes původnímu účelu, přes historické měšťanské domy přístupné jen úzké množině svých obyvatel, až k archeologickým památkám skrytým pod povrchem či k artefaktům uschovaným v muzejních depozitářích. Ve všech případech se však jedná o „neživou“ složku kulturního

dědictví. Staré domy jen zřídka nesou informaci o svých stavitelích či obyvatelích, staré artefakty jen málokdy vydají zprávu o svých výrobcích či uživatelích.

Naproti tomu písemné prameny skryté běžné veřejnosti v archivních depozitářiích nebo v knihovných fondech obsahují mnoho jmen konkrétních osob a údajů o nich. Archivované písemnosti jsou však jen určitým výsekem původní skutečnosti, místo archivování navíc není často totožné s jejich proveniencí. Možnosti našeho poznání jsou tak závislé na uspořádání a zpřístupnění archiválií v různých archivech, k němuž v posledních letech stále více napomáhá jejich digitalizace.

Za nedílnou součást moderního vědeckého výzkumu památek (heritage science, Denkmalforschung) tedy považujeme „oživování“ hmotných památek formou poznávání jejich kontextu v minulé společnosti, pokud možno propojením s konkrétními lidmi, kteří je budovali, vyráběli nebo používali. Toto hledání oživení není důležité jen pro řádné vědecké poznání památek, ale také pro jejich správnou a pravdivou prezentaci. Památky prezentované bez poznání kontextu jsou totiž vesměs jen jakousi kulisou představující slohové prvky či konstrukční řešení charakteristické pro jednotlivá období. Aby se hmotné památky staly skutečným pramenem k poznání minulosti lidských společností, je třeba usilovat o jejich propojování s prameny písemnými. Cestou k tomuto propojení je přitom hledání a prověřování vhodných typů písemných pramenů a jejich podrobné, často zdlouhavé a vyčerpávající komplexní studium. K vytčenému cíli dohledání konkrétních osob, které mají vztah ke konkrétní památkám, totiž často nevede prosté zjištění informace v příslušném dokumentu, ale nezbytné je komplexní vyhodnocení určité problematiky pro dané období v rámci celého města.

Mimořádně vhodnou možností využití nastíněných metodických východisek poskytuje historické město Cheb. Písemné prameny dokumentující bohatou minulost tohoto původně říšského města, které bylo postupně integrováno do struktur českého státu, jsou dochovány ve výjimečném časovém rozsahu i kvalitě od středověku do současnosti. Z bohatého fondu stavebních památek, které tvoří městskou památkovou rezervaci Cheb, vystupuje rozsáhlý soubor historických měšťanských domů s celou řadou unikátně dochovaných stavebních konstrukcí středověkého původu.

Mimořádné postavení historického archivu města Chebu je podmíněno tím, že se město, neustále balancující na pomezí říško-německého a českého prostoru, dokázalo v průběhu staletí úspěšně obratně vyhýbat všem ničivým důsledkům válečných konfliktů. Bohatství chebských písemných památek tedy umožňuje tak detailní pohledy do vnitřních struktur města ve středověku a raném novověku, jaké nejsou v jiných lokalitách kvůli nedostatku pramenů možné. Odvrácenou tváří této situace je dosud stále malá zpracovanost fondů, jejichž rozsáhlost vyžaduje nemalou koncentraci badatelského úsilí.

Specifickým historickým postavením města je podmíněn rovněž rozsah a charakter fondu stavebních památek v Chebu. Podoba naprosté většiny měšťanských domů je výsledkem postupného vrstvení stavebních etap, které vždy využívaly starších konstrukcí bez toho, aby docházelo k rozsáhlejším demolicím. Vzhledem k tomu zůstává v chebských domech zachována celá řada prvků a konstrukcí středověkého původu, v řadě případů mimořádného stáří.

Pozornost upoutává především mimořádný soubor historických krovů, jehož časový i kvalitativní rozsah umožňuje studium technologických aspektů tesařského řemesla. V rámci výzkumu chebských historických krovů se studium písemných

R. Giong Anderrars Orinatti

von Oben saüß 10: 16.

von unten saüß 7: —

von i. Kasz feibzins 15: —

R. Xr.

17: 31. H. 5. Jan.

Gottfried Gömal, feibzins —: 32. H. 1. abmef.

Johann Misärl Lannor, feibzins —: 32. H. 11. febr.

Frantz Kalkstein, feibzins —: 42. H. 22. Ebr.

Johann Aniel, von Königol
säüße böym Defwarthya büß 2: —

J. Johann Adam von Zygatto

7. fol. Z. von Hofusaüß 10: 12.

von unten säüße 1: —

1/2 R. feibzins zu Stabrich 4: —

1/2 Mäyrr. und Köstler Loß zu

Einferdonyß 15: 7.

1/2 Vogl Fredt zu Einfersdonyß 1: 3.

1/2 Tamord. hys wasser —: 10.

1/2 König Loß zu Einmich —: 30.

1/2 der Köstler wiss zu zagnu

Einfersdonyß —: 15.

1/2 der Kalkstein zu wiss —: 45.

1/2 Dampf. Fredt in der

Kaukowitz 2: 16.

— 1/2 Fredt böym aufhustein 1: —

1/2 ganter böym loßfür —: 37.

Latus

17: 31

Obrázek 6: List z knihy městské daně (Losungsbuch) z roku 1723. Do těchto knih výběrčí každoročně dům od domu zapisovali údaje o plátcích daní z jednotlivých nemovitostí. Souvislá řada knih vedená od roku 1390 je cenným pramenem poznání vnitřní struktury města Chebu (SOKA Cheb, AM Cheb, kn. 1699, Losungsbuch 1723, fol. 4r).

pramenů zaměřilo především na identifikaci vlastníků a uživatelů příslušných nemovitostí s důrazem na co nejpodrobnější informace o způsobu využívání jednotlivých domů, případně o jejich vnitřní struktuře či stavební podobě. V neposlední řadě se výzkum zaměřil na problematiku tesařského řemesla, na jeho organizační rámec i na postavení této řemeslnické skupiny v rámci městské komunity.

Den Zimmer Leutten.

Die Dinstag z 4 Trinitatis d. Adam	R	50	2
die Dinstag z 5 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 6 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 7 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 8 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 9 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 10 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 11 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 12 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 13 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 14 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 15 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 16 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 17 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 18 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 19 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 20 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 21 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 22 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 23 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 24 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 25 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 26 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 27 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 28 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 29 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 30 Trinitatis d. Adam	R	50	3
die Dinstag z 31 Trinitatis d. Adam	R	50	3

Obrázek 7: List z knihy výdajů města Chebu (Ausgabsbuch) z roku 1600. Do knih městských výdajů byly zaznamenávány všechny výdaje proplácené městskou pokladnou. Knihy jsou členěny do několika oddílů podle druhu nakupovaných dodávek a služeb. Souvislá řada knih vedená od roku 1441 je cenným pramenem poznání městského hospodářství a zprostředkovaně i vývoje veřejných staveb a zařízení v Chebu (SOKA Cheb, AM Cheb, kn. 2581, Ausgabsbuch 1600, fol. 67).

7

Projekt „Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů“

Tato publikace je jedním z výstupů projektu s názvem „Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů,“ který byl spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA, projekt č. TL03000377.

Hlavním příjemcem dotace bylo město Cheb, které na projektu, který významně prohloubil poznání historických krovů města Chebu a využití jejich potenciálu pro vzdělávání a rozšíření nabídky v oblasti turismu, spolupracovalo s těmito partnery: Ústavem teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v.v.i., Západočeskou univerzitou v Plzni – Fakultou ekonomickou, Západočeským institutem pro ochranu a dokumentaci památek (ZIP o.p.s.) a s Karlovarským krajem. Uvedené instituce společně vytvořily početný tým garantující jak odbornost v daných specializacích, tak potřebnou interdisciplinární spolupráci. Naplnily tak stanovené konkrétní výstupy i obecnější cíle Programu na podporu aplikovaného společenskovědního a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA vyhlášeného Technologickou agenturou ČR. V průběhu řešení projektu, tedy v letech 2020–2023 byl na příkladu chebských krovů podrobně zkoumán řemeslný, intelektuální, obchodní a společenských odkaz minulosti.



Obrázek 8: Pohled na náměstí Krále Jiřího z Poděbrad v Chebu (foto Jakub Novotný, ÚTAM AV ČR).

Cílem projektu bylo vytvoření postupů a metodik vhodných pro využívání ekonomického a společensko-sociálního potenciálu kulturního dědictví ve vazbě na vzdělávací a turistické produkty.

Na základě propojení výzkumu v oblasti společenských a technických věd byly vymezeny atraktivní souvislosti s kulturním dědictvím nesoucím v sobě intelektuální, řemeslný, obchodní a společenský odkaz minulosti, a také jejich potenciál. Návrhy byly ověřeny na příkladu historických krovů v Chebu pomocí různých nástrojů ke zpřístupnění, prezentaci, animaci a využití hodnot těchto specifických prvků hmotného kulturního dědictví. Výstupy, které cílí na posílení společenského povědomí o významu historického odkazu, budou sloužit k rozvoji turismu a výuce cílových skupin obyvatelstva. V následující části stručně představíme všechny hlavní výsledky projektu.



Obrázek 9: Setkání projektového týmu (foto Jakub Novotný, ÚTAM AV ČR).

Odborná kniha (monografie) *Historické krovy měštanských domů v Chebu*

Kniha shrnuje výsledky dlouholetého výzkumu historických krovových konstrukcí v Chebu. Zahrnuje zpracování katalogu několika desítek krovů, které jsou podrobně popsány, změřeny a zakresleny a fotograficky zdokumentovány. Pozornost byla věnována i tesařským detailům a stopám využívání podkrovních prostor. Jednotlivá hesla doplňují historie domů. Druhou částí publikace jsou tématické kapitoly věnující se politické a společenské historii města, jeho urbanistickému a stavebnímu vývoji a zejména tesařskému řemeslu, jeho profesním cechovním organizacím a zachovaným písemným a hmotným dokladům. Kniha je vybavena obsáhlým obrazovým doprovodem, velmi často poprvé publikovaným. Je připravena v souběžném česko - německém vydání v tištěné i elektronické podobě.

Odborná kniha (monografie) *Využití ekonomického a společenského potenciálu historických krovů prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů*

Tedy tato kniha, kterou právě držíte v ruce.

Publikace odborných článků

Standardním výstupem výzkumné práce je zveřejnění vybraných odborných výsledků ve specializovaných vědeckých časopisech. Přestože byl popisovaný projekt primárně aplikačního zaměření, projektový tým publikoval následující odborné články:

- BLÁHA, J.: Zranitelná místa dřevěných krovů různých typů. *TZB-info*. Leden (2023), č. článku 24838. ISSN 1801-4399
- KLOIBER, M. - FRANKEOVÁ, D. - SLÍŽKOVÁ, Z. - KUNECKÝ, J.: Repair of old timber log house using cavity filling with compatible natural materials. *Buildings*. Roč. 13, č. 2 (2023), č. článku 550. E-ISSN 2075-5309
- TLUČHOŘ, J. - PŘIBÁŇ, P. - GANGUR, M. - IRCINGOVÁ, J. - JAKUBÍKOVÁ, D. - JANEČEK, P. - MAŘÍKOVÁ, H. - ŠTUMPF, P.: Vnímání města v kontextu historické památky na příkladu chebských krovů. *Trendy v podnikání*, roč. 12, č. 2 (2022), s. 73-87. ISSN: 1805-0603
- KRČEK, J.: Neznámé dílo Johanna Michaela Fischera v Chebu? *Umění / Art*, 3 (2023).
- JANEČEK, P. - PICHLÍK, L. - SOJKOVÁ MARTINČÍKOVÁ, O. Visitor Satisfaction with Cultural Attractions in Destinations of the Karlovy Vary Region. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis* (2023). ISSN: 2336-4297

Sada funkčních vzorků výukových dřevěných modelů historických krovů

Jedním z aplikovaných výstupů projektu bylo provedení technických návrhů a výroba ukázkových modelů krovů, které jsou rozebíratelné a představují různé typologické skupiny krovů. Při zpracování návrhů pro ověřovací vzorky bylo nutné zvolit vhodné měřítko, aby výsledná velikost modelů odpovídala možnostem výroby a jejich dalšímu způsobu používání. Autoři modelů se shodli, že zvolené výrobní měřítko 1:5, kdy skutečná velikost modelu je cca 130 × 150 cm umožňuje řešit množství detailů, které by na modelu menším řešitelné nebyly.

Byly vyrobeny ověřovací a testovací vzorky a na základě takto získaných poznatků vznikla sada výukových modelů krovů: vaznicového s dvojitou stojatou stolicí, hambalkového s dvojitou stojatou stolicí, krovu se šikmou stolicí a krovu s ležatou stolicí. Záměr, aby byly modely provedeny do detailu původních tesařských spojů, byl naplněn. Modely tak věrně simulují jak konstrukční a statické fungování skutečných konstrukcí, tak jejich řemeslné provedení. Konkrétně se jedná o následující evidované funkční vzorky:

- Bláha, Jiří - Brabačová, Marcela - Buzek, Jaroslav - Krejsová, Jana - Panáček, Michal - Růžička, Petr. Funkční vzorek rozkládacího modelu hambalkového krovu s ležatou stolicí. Interní kód: FVZ-04-2022-TACR ; 2022



Obrázek 10: Výukový sestavovací model historického krovu podélně vázaného šikmou stolicí (foto Jakub Novotný, ÚTAM AV ČR).

- Bláha, Jiří - Brabačová, Marcela - Buzek, Jaroslav - Krejsová, Jana - Panáček, Michal - Růžička, Petr. Funkční vzorek rozkládacího modelu krokvního krovu s šikmou stolicí. Interní kód: FVZ-03-2022-TACR ; 2022
- Bláha, Jiří - Brabačová, Marcela - Buzek, Jaroslav - Krejsová, Jana - Panáček, Michal - Růžička, Petr. Funkční vzorek rozkládacího modelu vaznicového krovu s dvojitou stojatou stolicí. Interní kód: FVZ-02-2022-TACR ; 2022
- Bláha, Jiří - Brabačová, Marcela - Buzek, Jaroslav - Krejsová, Jana - Panáček, Michal - Růžička, Petr. Funkční vzorek rozkládacího modelu hambalkového krovu s dvojitou stojatou stolicí. Interní kód: FVZ-01-2022-TACR ; 2022

Střešní materiotéka

Stavební materiotékou rozumíme katalogizovanou a utříděnou kolekci autentických součástí staveb, případně fragmentů historických staveb shromážděných na jednom místě s účelem uchovat tyto prvky pro potřebu budoucího výzkumu zaměřeného na výrobní postupy, restaurátorské techniky a technologie, povrchové úpravy, výzdobu apod. Podobným způsobem lze pochopitelně přistupovat i ke studiu muzejních sbírkových předmětů. Rozdíl je ale v tom, že na kolekce v materiotékách se nevztahuje *Zákon o ochraně sbírek muzejní povahy č. 122/2000 Sb.* a lze tedy ve větší míře připustit i destruktivní zásahy jako jsou různé sondy, odběry vzorků, atp.

V rámci projektu vznikl návrh prostorového řešení střešní materiotéky, tzn. sbírky autentických artefaktů ze střech a krovů v Chebu a okolí shromážděných za účelem jejich zachování a umožnění dalšího zkoumání a prezentace. Obsah materiotéky sahá od trámů – tedy částí vlastních krovů, přes střešní krytiny a klempířské prvky až k drobným artefaktům jako jsou hřebíky, skoby či dřevěné hřeby používané v tesařských spojích. Hledán byl vhodný způsob jejich výběru, uložení, katalogizace, ochrany, instalace a zpřístupnění. Preferovány byly způsoby prezentace, které laické i odborné veřejnosti, zejména studentům stavitelských oborů a restaurátorům, umožní fyzický kontakt a studium autentického materiálu. Právě v tom tkví zásadní rozdíl oproti klasické muzeální vitrinové instalaci.



Obrázek 11: Víceúčelový pult pro materiotéku (foto Jaroslav Buzek, ÚTAM AV ČR).

Konkrétním evidovaným výstupem pak byl podaný užžitný vzor *Víceúčelový pult pro materiátéku*, PUV 2023-41328. Navržené mobilní zařízení je primárně určené k prohlížení menších sbírkových předmětů ve studijním prostoru materiátéky nebo specializované badatelný. Díky originální aplikaci principu Kardanova závěsu je horní část pultu navržena tak, aby umožňovala uchycení a následně snadné prohlížení sbírkových předmětů z různých stran. V kterékoli z poloh všesměrného natočení lze studovaný předmět aretovat, což dovoluje nasvětlování z různých směrů, které je žádoucí například při snímání povrchu při podrobné trasologické fotodokumentaci. Zároveň je možné i využití pultu pro čištění upevněných předmětů nebo pro drobné konzervační a restaurátorské zásahy. Spodní stojanová část dovoluje variantní osazení skříňkového či zásuvkového modulu pro uložení dalších artefaktů, nebo, v případě využití pultu pro čistě výstavní účely, také informační tabulky.

Metodiky

Z hlediska zobecnění projektem získaných poznatků a jejich dalšího využití jsou důležitým výsledkem projektu metodiky, které byly podrobněji představeny dříve v této publikaci. Konkrétně se jedná o tyto:

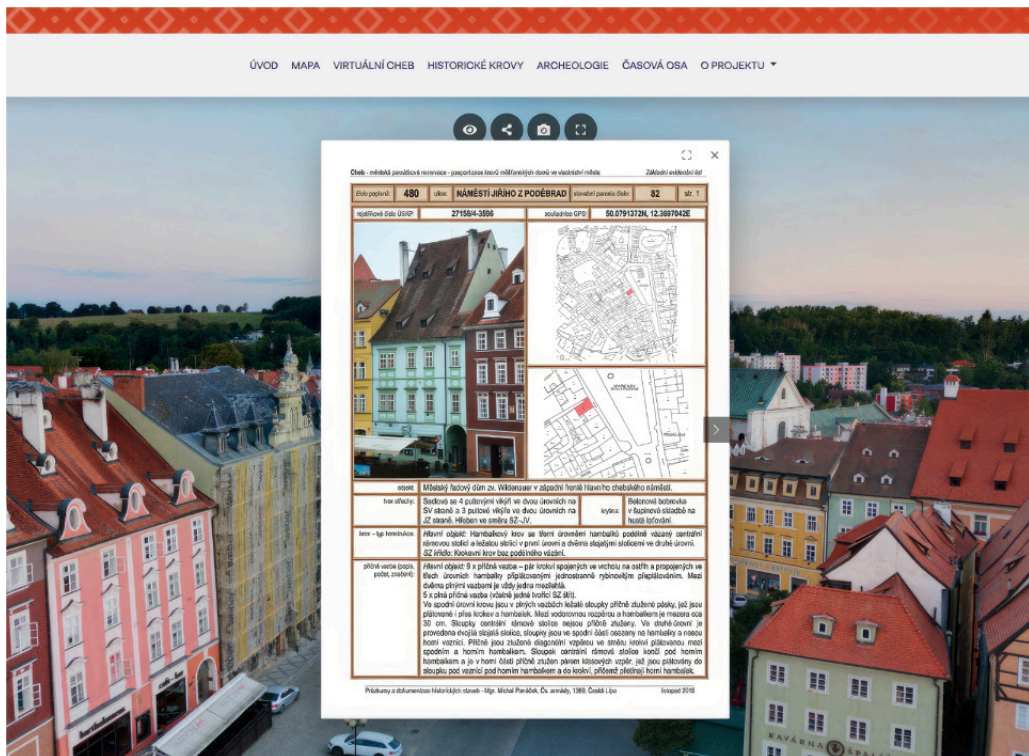
- Metodika hodnocení dopadů aktivit spojených se souborem hmotného kulturního dědictví
- Metodika tematických a výukových programů pro vhodnou prezentaci historických krovů
- Metodika archivních rešerší k dějinám městské zástavby

Atlas historických krovů města Cheb

Pro uživatelsky přívětivou a moderně pojatou prezentaci odborných zjištění o konkrétních krovech byla vytvořena specializovaná mapa s odborným obsahem, která se stala součástí nového portálu www.visitcheb.cz, jež je po obsahové stránce modernizací již dříve dostupné interaktivní encyklopedie. Jedná se o kompletně novou platformu kladoucí důraz na intuitivní vyhledávání historických památek a zobrazení jejich profilů s interaktivním obsahem v podobě virtuálních prohlídek s přehledně strukturovanými informacemi, galeriemi a dalšími funkcemi. Vedle encyklopedické části web obsahuje také propojeného virtuálního průvodce městem, který umožňuje procházet jeho klíčové části a navštěvovat tak jednotlivé památky. Web, přístupný ve třech jazkových verzích, je určen nejen turistům, kteří jej mohou použít jako průvodce při skutečné návštěvě, ale také odborné veřejnosti (např. stavebním historikům, architektům apod.), studentům a samozřejmě obyvatelům města Chebu. VISIT CHEB je koncipován především jako komplexní nástroj představující historii města Chebu, kterou provede své uživatele moderním způsobem.

Samostatnou vrstvou na tomto webu je interaktivní *Atlas historických krovů*. Pomocí mapového projektu jsou zde zpřístupněny a prezentovány výsledky

dokumentace, průzkumů a analýz zkoumaných krovů v Chebu a archivního průzkumu (identifikace tesařských dílen; vlastních domů a fungování jejich obchodu v době stavby chebských krovů; tesařské a stavební postupy a technologie z archivních pramenů).



Obrázek 12: Náhled webových stránek Atlasu.

Putovní výstava Chebské historické krovky

V rámci řešení projektu byla připravena výstava, která seznamuje odborníky i širokou veřejnost s nasbíranými daty a celým procesem přípravy a tvorby jednotlivých aktivit. Byla představena prostřednictvím kurátorské prohlídky v Grünerově domě, pod jehož krovem je hlavní prostor prohlídkové trasy „Pod střechemi chebských domů“, provozované turistickým infocentrem města Cheb.

Výstava ukazuje nejen výstupy a výsledky projektu, ale také přípravu a tvorbu jednotlivých aktivit, jejich motivační faktory, organizační souvislosti, aplikační zkušenosti a ekonomické a sociální dopady jako důležité okolnosti realizace.

Odborné workshopy

Vzhledem k potřebě šířit vybrané výsledky projektu byly v průběhu jeho řešení zorganizovány workshopy pro odbornou veřejnost. Konkrétně se jednalo o tyto akce:



Obrázek 13: Výstava k chebským krovům (foto archiv TIC Cheb).

Dokumentace a průzkumy historických krovů 2021, Olomouc

Program byl zaměřený na praktické stránky studia historických krovů, hlavně na rozpoznávání znaků důležitých pro časové zařazení a typologickou klasifikaci konstrukcí vyšetřovaných v terénu, na jejich operativní dokumentaci a trasologické zkoumání. Cílem bylo hlubší poznání a pochopení tradičně užívaných krovových soustav a funkcí jejich jednotlivých prvků. Díky množství lokalit navštívených během exkurzí dostali účastníci možnost seznámit se s regionálními řemeslnými odlišnostmi tesařských konstrukcí i dalšími projevy tradičního stavitelství.

Dokumentace a průzkumy historických krovů 2022, Herfany

Program workshopu byl zaměřený na praktické stránky studia historických krovů, hlavně na rozpoznávání znaků důležitých pro časové zařazení a typologickou klasifikaci konstrukcí vyšetřovaných v terénu, na jejich operativní dokumentaci a trasologické zkoumání. Na příkladu výzkumu krovů městských domů v Chebu byly představeny metodické problémy a význam cílených archivních sond a rešerší.

Workshop zástupců cechů, profesních organizací a středního školství 2022, Cheb

Uvedeného workshopu se zúčastnilo 18 odborníků z ČR a Německa. Na workshopu byl představen projekt TAČR a jeho dílčí výstupy. Dále pak byla diskutována problematika

spolupráce cechů, školských zařízení a samosprávy v česko-německém kontextu se směry diskuse dle plánovaného programu.

Závěrečný workshop Historické krovy – chebský fenomén 2023, Cheb

Závěrečný dvoudenní workshop byl zacílený na odbornou veřejnost. První den se zúčastnili odborníci z řad Národního památkového ústavu, druhý den pak zástupci členů Asociace turistických informačních center ČR. Na workshopu byl představen projekt TAČR a jeho dílčí výstupy. Zejména byla diskutována problematika prezentace historických krovů, společenský a ekonomický kontext a metodika vzdělávacích a prezentačních programů.

Vyjma uvedených hlavních výstupů měl projekt i řadu vedlejších výstupů, které jsou charakterizovány níže.

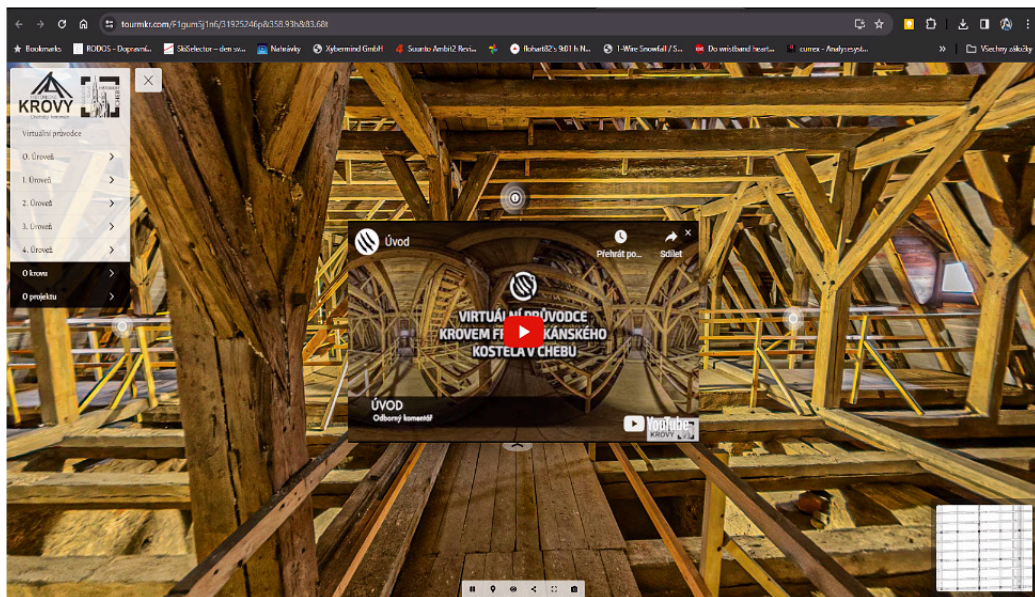
Vizualizace krovu nad presbytářem františkánského kostela v Chebu kostela – nový způsob propagace historických krovů

V rámci projektu vznikl mimořádně zajímavý dokument, zpřístupňující pro širokou veřejnost jinak nepřístupný krov lodi kostela Zvěstování Panny Marie františkánského kláštera v Chebu. Krov postavený na počátku 16. století je jedním z největších zachovaných historických krovů v České republice.

Prostřednictvím virtuální prohlídky je možné na dálku postupně procházet celým krovem a v krátkých tematických videích se od průvodce dozvědět mnoho zajímavých informací. Průvodcem je stavební historik Michal Panáček.

Jednotlivé díly představují bližší informace o samotném krovu, o tradiční tesařské práci a postupu zhotovení celého krovu, o významu krovu pro celou stavbu, o způsobu opracování a spojování jednotlivých dřevěných prvků a o používaných tesařských značkách. Prohlídka se díky svému hutnému a ojedinělému obsahu stala zajímavým a užitečným nástrojem, jak krovy a tesařskou práci propagovat.

Jistou zajímavostí je, že na jaře roku 2023 zpracovatel vizualizace Petr Šneberk e-mailem kontaktoval Mashantucket Pequot Museum ve státě Connecticut. Jedná se o největší muzeum na světě zaměřené na původní obyvatele Severní Ameriky, konkrétně mapuje historii kmene Pequot, který byl ve 30. letech 17. století vyvražděn evropskými kolonisty. Z několika milionového národa dnes zůstalo jen pár jednotek tisíc. Tento kmen se nachází na území tzv. Nové Anglie a ono muzeum a zároveň výzkumné centrum je jedinou organizací, která připomíná minulost původních obyvatel a dobu, kdy na východním pobřeží Severní Ameriky začalo docházet k jejich systematickému vyhlazování, přičemž kmen Pequot byl prvním, jemuž se stala evropská invaze osudnou. Důvodem, proč tuto organizaci kontaktoval, byl jeho zájem toto místo navštívit jako turista, jelikož měl na plánovanou cestu do New Yorku, odkud je to vlakem jen pár hodin cesty a u této příležitosti ho napadlo nabídnout možnost realizace dokumentární virtuální prohlídky. Jelikož málokdo v tomto oboru vytváří projekty nekomerčního charakteru, zjistil, že toto muzeum žádnou podobnou prohlídku dosud nemá, stejně jako mnohá ostatní zajímavá místa. Zaslal jim tedy mimo jiných podkladů ukázky projektu dokumentární prohlídky historického krovu františkánského kláštera



Obrázek 14: Náhled webového rozhraní virtuální prohlídky.

v Chebu. Zejména na prohlídce krovu muzea demonstroval možnosti a funkce, které lze pro dokumentární projekt využít. Vedení muzea Mashantucket jeho návrh nadchl a právě také díky názornému příkladu z projektu historického krovu mohl velmi snadno navázat novou spolupráci takto daleko od domova. Na přelomu srpna a září roku 2023 tedy vznikla nová dokumentární prohlídka Mashantucket Pequot muzea. Prostřednictvím prohlídky bude možné projít si 3 hlavní expozice, a to vesnici simulující život indiánského kmene Pequot v 16. století, dobu ledovou na území Nové Anglie a období střetu s kolonisty až do dnes.

Vytvoření 3D modelu vybraného historického krovu v Chebu

Výstup vznikl ve spolupráci Řemeslné komory Horních Frank, Státní učňovské školy z Bayreuthu, Univerzity v Coburgu a města Cheb, zastoupeného městským Nadačním fondem Historický Cheb, který k odborné spolupráci přizval Střední řemeslnou školu Jaroměř.

Projekt měl několik fází. V té první bylo třeba najít krov, který danému záměru nejlépe poslouží. Byl vybrán autenticky zachovalý krov z počátku 17. století, který má vážná poškození vazných trámů a je třeba jej v budoucnu opravit. Poté se všichni čeští i němečtí partneři sešli v Chebu a pod vedením týmu z univerzity v Coburgu celý krov speciální kamerou naskenovali. V dalším kroku vznikl s využitím moderních zobrazovacích metod virtuální 3D model. K němu stavební historik a tesař natočili deset krátkých videí, ve kterých je popsáno stáří krovu, jeho konstrukční uspořádání, tesařské detaily, které na něm lze vidět a také poškození, která je třeba do budoucna opravit. Tento hotový materiál dostali k dispozici učni

z Bayreuthu a zároveň mladí tesaři ze Střední školy řemeslné Jaroměř. Obě skupiny se nejprve online s krovem seznámily a pokusily se na základě svých zjištění navrhnout způsob a provedení oprav, které konstrukce potřebuje.

Dalším krokem přeshraničního projektu bylo seznámení s prací starých tesařských mistrů a zprostředkování poznání, jak se stavby dřevěných krovů měnily v čase.

Žáci se podruhé sešli v Chebu, kde pod vedením odborných průvodců – stavebního historika a mistra tesaře zkoumali své návrhy na způsob opravy poškozených částí historických konstrukcí za pomoci tradičních tesařských metod. Podklady, které zkoumali virtuálně, si přímo ve vybraném krovu reálně ověřili. Nejprve se ale seznámili s odbornými tesařskými termíny v obou jazycích, aby dokázali navázat společnou komunikaci. Poté už si představili své návrhy oprav a zjišťovali, zda jsou jejich řešení proveditelná. Společně také plnili na deseti stanovištích v krovu různé úkoly tesařského zaměření.

Cílem projektu bylo přiblížit mladé generaci práci předků, jejich metody a postupy tak, aby budoucí tesaři dokázali rozluštit a zanalyzovat stopy historického opracování dřeva a aby rozpoznali nástroje, se kterými se tehdy pracovalo. Opakovaně je prokázáno, že tehdejší postupy byly tradičními tesaři velmi dobře propracované a promyšlené. Současné pracovní postupy je sice dokážou nahradit, ovšem se všemi negativními dopady, které takové řešení přináší. V řadě případů je ekonomičtější oživit tradici a vrátit se k tomu, jak se to dělalo dříve.

Výsledné video a 3D model slouží jako instruktážní materiál k výuce tesařských učňů, bude součástí školení pro další řemeslné obory, jako jsou například truhláři či zedníci, a zároveň jej bude možné použít k výuce využívání 3D skeneru.



Obrázek 15: Skupinová fotka účastníků setkání (foto archiv TIC Cheb).

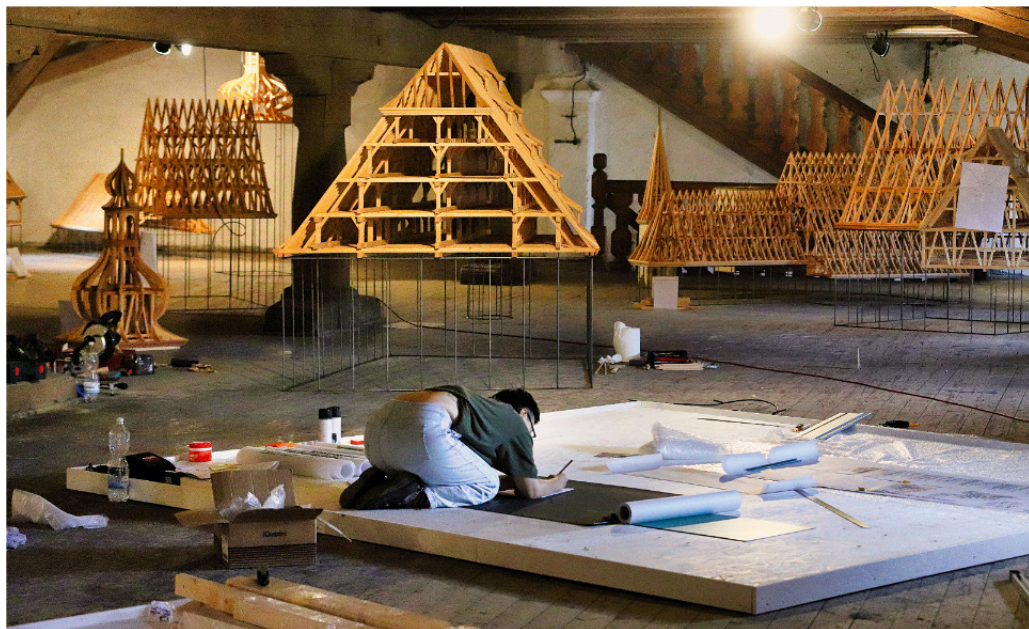
Výstava „Zmenšený svět historických krovů“

Modely tesařského mistra Josefa Hauera

Výstava představuje unikátní soubor uměleckořemeslných artefaktů – modelů historických profánních i sakrálních krovů z regionu východního Bavorska a Chebska. Autorem souboru je tesařský mistr Josef Hauer. Modely jsou přesnou zmenšeninou svých originálních předloh – významných historických i novodobých dřevěných konstrukcí, případně jejich částí v měřítku 1:10 nebo 1:15.

Opracované dřevo pospojované do složitých prostorových konstrukcí – dům, loď nebo stroj po celá staletí stavěli tesaři. Architekt (ARCITEKNÓTES) je v původním slova významu vrchní tesař. Většina konstrukčních principů, které předurčily náš technický pokrok, mají svůj původ zde. Jedním z nejlivnějších jsou pak krovky, skryté pod střechami historických domů – pro většinu z nás neznámé a opomíjené.

Autor modelů Josef Hauer se narodil 5. 7. 1937 a v roce 1960 už coby člen páté generace tesařů převzal podnik svých předků v bavorském Parksteinu. Za svoji vynikající práci byl roku 1994 oceněn Zlatým mistrovským listem. Když v roce 2005 svoji pracovní činnost ukončil, postaral se, aby jeho podnik vedl nástupce, jehož sám vyškolil. Ani poté však pan Josef Hauer na zasloužený odpočinek neodešel. Začal stavět repliky historických střešních konstrukcí v podobě modelů zachovávajících měřítko. Od roku 2005 vytvořil více než 30 modelů historických krovů. Na svém největším modelu krovu mnichovského dómu Panny Marie, složeném z celkem 3071 prvků, pracoval 12 měsíců. Jeho nejširším modelem je replika kostela svatého Martina v Ambergu, jehož samonosný krov překlenuje prostor 28 metrů. Model nejstaršího krovu vytvořil Josef Hauer podle konstrukce dochované nad presbytářem františkánského klášterního kostela v Chebu, postaveného v roce



Obrázek 16: Z instalace výstavy (foto archiv TIC Cheb).



Obrázek 17: Výstavu navštívili zástupci Bavorského tesařského svazu spolu s prezidentem Timber Construction Europe (TCE) a autorem modelů Josefem Hauerem (foto archiv TIC Cheb).

1319. Tento model, spolu s modelem krovu Gablerova domu, věnoval roku 2018 Nadačnickému fondu Historický Cheb. Dar byl přijat jako „vynikající příklad vřelých sousedských vztahů s Německem“. Když pak v dalším roce pracoval na modelu krovu sýpky v areálu chebského městského hospodářského dvora, zrodila se myšlenka využít toto autentické historické prostředí k prezentaci modelů, které měl do té doby pan Hauer uložené na různých místech. Proto 25 svých modelů městu daroval a tak mohla vzniknout tato výstava.

V současnosti je výstava připravena k otevření jako další prohlídková trasa, kterou bude provozovat městské turistické infocentrum (v době psaní publikace se čeká pouze na změnu užívání a revizi elektroinstalace, vzhledem k opravám zázemí, které zde byly kvůli výstavě provedeny). Prohlídka představí stavby v areálu městského hospodářského dvora, které sloužily jako sýpka a zbrojnice. Historický areál dvora je významnou součástí Městské památkové rezervace Cheb. V obou budovách jsou neobyčejně kvalitně zhotovené krovové konstrukce, které dokládají vrcholnou úroveň stavebního tesařství příslušné doby, a to v přímé vazbě na město Cheb a jeho hospodářský provoz.

Tesařská dílna ve špýcharu

U příležitosti Národního zahájení Dnů evropského dědictví a oslav 700. výročí zástavy Chebska českému králi Janu Lucemburskému 10. 9. 2022 probíhaly ve dvoře městského špýcharu ukázky tradičního tesařského řemesla s použitím replik dobového



Obrázek 18: Výstava „Zmenšený svět historických krovů“ (foto Jakub Novotný, ÚTAM AV ČR).

nářadí – seker, pil, dlát atd. Akce byla připravena pro širokou veřejnost společně s vernisáží výstavy Zmenšený svět historických krovů.

Žákovské výměny v rámci přeshraniční spolupráce



Obrázek 19: Tesařský mistr Petr Růžička (foto archiv TIC Cheb).



Obrázek 20: Práce v dílně zaujala představitele města i ministra kultury Martina Baxu (foto archiv TIC Cheb).

Na první společný česko-německý projekt vytvoření 3D modelu vybraného historického krovu v Cheb, kdy se město podílelo jako partner, navázala další dvě setkání tesařských učňů.

Druhé setkání proběhlo dubnu 2023 a to v praktickém duchu. V městském dvoře v Hradební ulici se mladí tesaři z Jaroměře a Bayreuthu učili tradičnímu řemeslu. Hlavními partnery tohoto workshopu byly znovu dvě školy – Staatliche Berufsschule 1 Bayreuth a Střední škola řemeslná z Jaroměře.

Učňi se pod vedením chebského tesaře Petra Růžičky naučili základnímu opracování dřeva sekerou, vyzkoušeli si nízkou a vysokou práci, přípravu kmene na podélné řezání či štípání a výrobu špalků. Se stavebním historikem Michalem Panáčkem absolvovali přednášku z typologie historických krovů, prošli se společně po půdách městských domů na náměstí a skládali vzorové modely krovů.

Město Cheb se na projektu podílelo organizačně zajištěním zázemí odborných lektorů a tlumočení, zajištěním ubytování, stravování a prohlídek, a zpřístupněním materiálních zdrojů – pracovního prostoru ve špejcharu, přístupu do krovů městských domů a do expozice modelů historických krovů.

Třetí setkání proběhlo začátkem listopadu 2023, žáci přijeli do Chebu na třídní workshop, jehož náplní byla prohlídka chebských historických krovů s odborným lektorem a seznámení s krovem františkánského kostela, kde střechu nad chórem nese nejstarší dendrochronologicky datovaný krov v České republice z roku 1319. Druhý den následovala návštěva střední odborné školy Staatliche Berufsschule v Bayreuthu. Na programu byla prohlídka odborného učiliště, seznámení se systémem výuky truhlářů v Bavorsku. Poté navštívili dvě ukázkové hodiny a společně je zhodnotili.

V odpoledních hodinách byla připravena společná návštěva baziliky sv. Marti na v Ambergu. Tady je člen Svazu tesařů a truhlářů Amberg pan Karl Müller provedl



Obrázek 21: Uční při práci v městském dvoře v Chebu (foto archiv TIC Cheb).

krovem baziliky z roku 1424, jehož výjimečnost spočívá v překlenutí prostoru v šíři 28 metrů.

Poslední den třídního workshopu účastníci strávili ve Skalné, kde měli možnost prohlédnout si barokní krov hradu Vildštejn, ve kterém se připravují rozsáhlé tesařské opravy v rámci celkové obnovy střechy.



Obrázek 22: Z prohlídky odborného učiliště v Bayreuthu (foto Michal Panáček, ÚTAM AV ČR).

8

Ukázky aplikace a výsledků

V předchozí kapitole jsme představili formou uceleného výčtu jednotlivé výstupy projektu „Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů.“ V této kapitole si vybrané výstupy a aplikace dříve popsanych metodických principů představíme podrobněji.

Výukové programy

Výukové a prezentační programy o historických krovech jsou, jak jsme již zmiňovali, důležitým nástrojem pro popularizaci hmotného kulturního dědictví, neboť pomáhají zvýšit povědomí o historických krovech a jejich významu pro současnost.

Modelový příklad - workshop „Tesařská dílna“

V rámci týdenního programu proběhla¹ ukázková výroba a stavba zmenšené repliky krovu presbytáře františkánského kostela. Účastníci se seznámili s metodami geometrického vytyčování konstrukce, kresbou půdorysu pomocí kružnic vyrytých do plochy podesty, rozměření velikosti jednotlivých trámů, s ručním sekáním trámů, výrobou prvků konstrukce krovu s výrobou jeho vazeb, vztyčením krovu a jeho požehnáním.

1 Akce proběhla v termínu od 2. 9. 2019 do 8. 9. 2019 na chebském náměstí.



Obrázek 12: Vzyčování repliky nejstaršího krovu (foto archiv TIC Cheb).



Obrázek 24: Geometrické vzyčování konstrukce (foto archiv TIC Cheb).

Odborný výklad a výuková prezentace v jednotlivých fázích výroby byly zaměřeny na tato témata:

- výběr, přípravu, dopravu dřeva a zřízení tesařského dvora,
- geometrické vytyčování konstrukce,
- tesařské nástroje a pomocná zařízení,
- proces osekávání kmene na trám,
- tvary a podoba základních tradičních tesařských spojů,
- sestavování tesařských spojů a vytváření stabilní konstrukce,
- tesařské značky,
- tvary a druhy konstrukce historických krovů,
- vztyčení a stavba krovu.

Výukové a prezentační akce byly programově přizpůsobeny jednotlivým věkovým skupinám účastníků.



Obrázek 25: Ukázka výukového pracovního listu.



Obrázek 26: Vitruviánský muž v praxi (foto archiv TIC Cheb).



Obrázek 27: Ukázky opracování dřeva pro mateřské školy (foto archiv TIC Cheb).



Obrázek 28: Výukový program pro základní školy (foto archiv TIC Cheb).

Modelový příklad – prohlídková trasa „Pod střechami chebských domů“

Náplň již existující prohlídkové trasy po krovech domů čp. 478, 505, 506, 507, 508 a 509 v k.ú. Cheb se rozšířila o další výchovné tematické programy:

- a) „Dobrodružství s letokruhy“
- b) „Obchodujeme se zbožím“
- c) „Stavíme krov“
- d) „Opravujeme krov“

Jedná se o cílené výukové programy, využívající přírodovědné metody datování dřeva pomocí dendrochronologie, dále dobového funkčního využití prostorů podkroví pro skladovací a obchodní účely, a také technického a řemeslného způsobu vzniku a realizace stavby, opravy a rehabilitace historických krovů, zaměřené specificky na jednotlivé cílové skupiny.



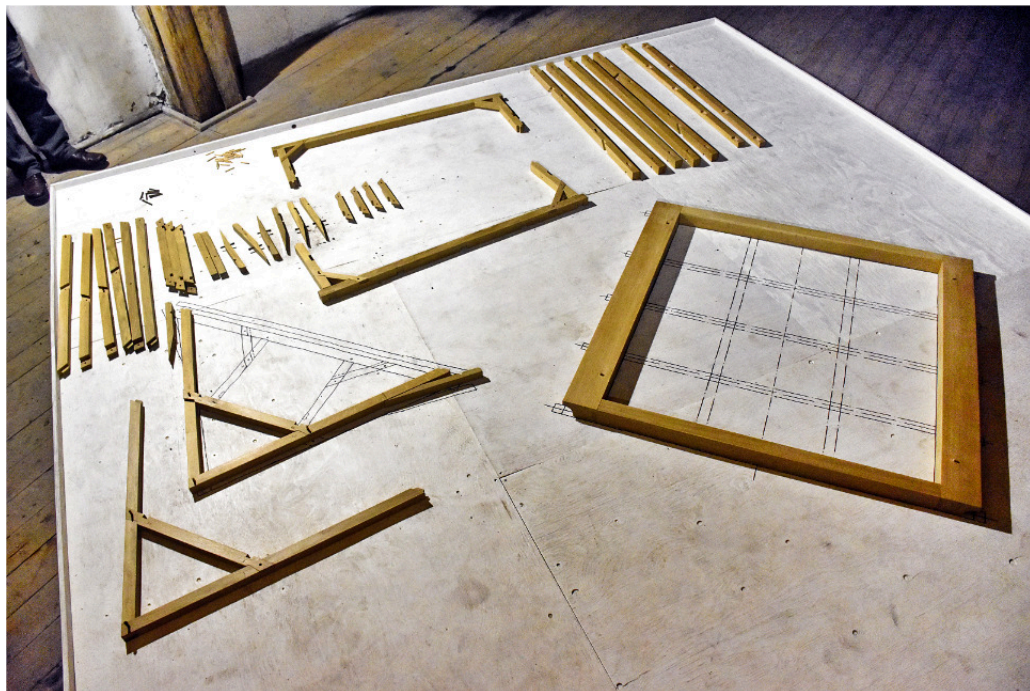
Obrázek 29: Prohlídky krovů pro veřejnost (foto archiv TIC Cheb).

Stavebnicové modely krovů

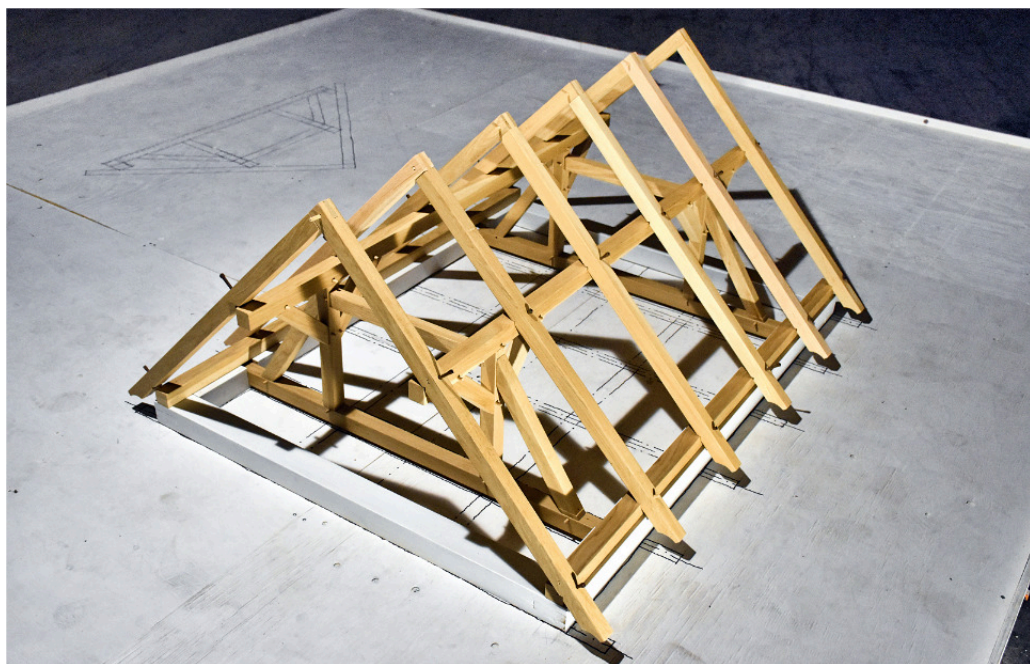
Pro interaktivní tematický program “Stavíme krov” byly navrženy a vyrobeny rozkládací výukové modely krovů, reprezentující čtyři historicky nejrozšířenější typy krovů vyskytující se na našem území – hambalková konstrukce se stojatou stolicí, vaznicová se stojatou stolicí, hambalkový krov s ležatou stolicí a krokevní se šikmou stolicí. Krov nad presbytářem chebského františkánského kostela posloužil jako vzor pro pátý model větších rozměrů, na němž si zájemci mohou vyzkoušet sestavování příčných vazeb a jejich vztyčování za podmínek připomínajících práci v tesařském stavebním dvoře.

Pro práci s interaktivními modely byla v návaznosti na stálou expozici modelů krovů tesaře Josefa Hauera připravena pracovní plocha simulující prostor tesařského dvora. Podklad ze světle natřených OSB desek je opatřený zjednodušenými nákresey půdorysu příslušného krovu a jeho příčné vazby (obr. 30, obr. 31), což usnadňuje návštěvníkům výstavu kompletací jednotlivých modelů.

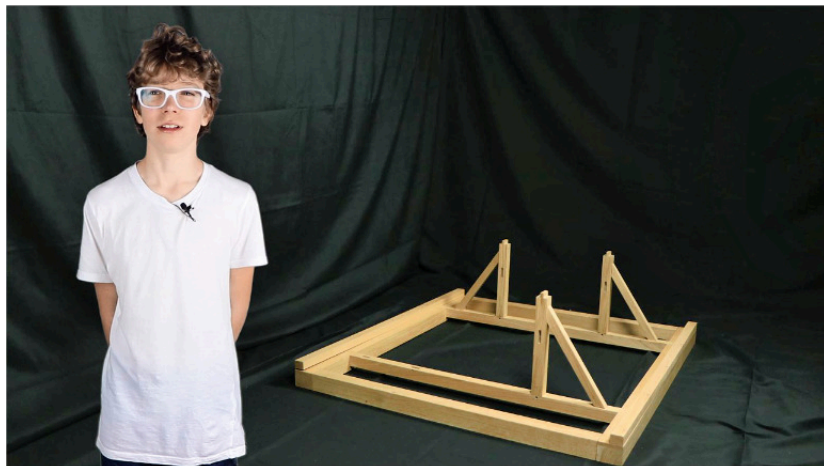
Žáci Základní umělecké školy Jára Cimrmana ve Františkových Lázních si důkladně vyzkoušeli práci s jedním z modelů a v roce 2023 vytvořili krátký instruktažní film nazvaný “Jak postavit vaznicový krov za dvě minuty”. Podobně jako u venkovních veřejných tesařských dílen se i v tomto případě osvědčilo využití dětských instruktorů v roli zprostředkovatelů znalostí pro mladší žáky.



Obrázek 30: Model hambalkového krovu připravený ke stavbě na pracovní ploše v barokní sýpce chebského městského dvora (foto Michal Panáček, ÚTAM AV ČR).



Obrázek 31: Hotový model vaznicového krovu sestavený na pracovní ploše v barokní sýpce chebského městského dvora (foto Michal Panáček, ÚTAM AV ČR).



Obrázek 32: Záběry z animovaného instruktážního filmu vytvořeného v rámci výuky oboru Filmová a animovaná tvorba na ZUŠ Františkovy Lázně.



Obrázek 33: Model krovu podélně vázaného ležatou stolicí sestavený na velkém jednácím stole během doprovodného programu konference Dějiny staveb 2023 v Plasích (foto Ľubor Suchý).

Velikost čtveřice rozkládacích modelů byla zvolena tak, aby umožnila i jejich přepravu a prezentaci ve standardních učebnách, ať už na zemi nebo na pracovních stolech. Každý z modelů je proto opatřen vlastním přepravním boxem umožňujícím transport osobním automobilem. Spektrum využití modelů pro tematické vzdělávací akce se tak rozšiřuje i o speciální programy pořádané přímo ve vzdělávacích institucích různých stupňů nebo o účast na oborových workshopech a konferencích.



Obrázek 34: Tesařské značky (foto archiv TIC Cheb).

Modelový příklad – interaktivní program „Poklady starého Chebu“

V rámci interaktivního programu „Poklady starého Chebu“ byly zpracovány dílčí materiály a realizovaly se výukové programy, a to jak pro školy, tak pro širokou veřejnost.

Výukový materiál „Chebský dějepis pro 7. ročník základní školy“ je necertifikovanou učebnicí lokálních dějin Chebu a Chebska a svojí strukturou přitom kopíruje standardní učební plán výuky dějepisu pro 7. ročník ZŠ. Významné kapitoly středoevropských dějin propojuje s konkrétními lokálními událostmi.

Dokument byl zpřístupněn v elektronické formě na novém webu Chebský dějepis² jako podklad pro první ročník vědomostní soutěže „O největšího Chebana“.³ Všechny chebské základní školy byly osloveny s informací jak o chystané soutěži, tak především s nabídkou zmíněného výukového materiálu pro výuku dějepisu na ZŠ. Inspirací je přitom metoda místně zakotveného učení,⁴ kde jako hlavní pilíře chápeme: učení o místě – učení v místě – učení skrze místo. Jsme přesvědčeni, že snaha o zapojování místních témat do výuky může v žácích podnítit, resp. posílit vztah k našemu regionu, což je jedním z cílů tohoto projektu.

Pro jednodušší práci pedagogů a přímou aplikaci témat regionální historie do výuky byl pak připraven následující formát:

- Prezentace nejdůležitějších dějinných událostí ve vývoji města Chebu (1 vyučovací hodina)
- plus krátký loutkový film „Pozoruhodnosti města Chebu“ s výběrem z regionálních dějinných událostí (1 vyučovací hodina)
- plus návštěva výstavy replik korunovačních klenotů (1 vyučovací hodina) či jiných akcí během slavností 700. výročí zástavy Chebska Koruně české (1322)
- plus osobní příprava (edukační materiál „Chebský dějepis pro 7. ročník základní školy“)
- plus účast na vědomostní soutěži „O největšího Chebana“ (1 vyučovací hodina).

Pracovní tým (koordinátor, hlavní metodik a umělecké vedení projektu) pak vybral klíčová a nejzajímavější témata z historie Chebu jak pro tvorbu scénáře krátkých loutkových spotů, tak i pro tvorbu materiálů pro žáky a učitele a také do vědomostní soutěže. V průběhu příprav i realizace byl ve společné pracovní diskuzi s lektory vytvořen a upraven optimální formát sdělení, odpovídající věku respondentů – žáků I. a II. stupně ZŠ. Výsledky tohoto interaktivního programu odráží k této aktivitě nově zřízený web Chebský dějepis.⁵ Mezi učiteli měla tato aktivita pozitivní ohlas. Zúčastnili se žáci ze všech základních škol v Chebu, jakož i zástupci veřejnosti v samostatné kategorii.

Následovaly přípravy na hrané lekce, zpracování scénáře a vlastní realizace edukačních lekcí – interaktivních „mini-bojovek“ pro žáky I. stupně základních

² Viz <https://www.chebskydejepis.cz>

³ Viz <https://sites.google.com/view/chebskydejepis/soutez-o-nejvetšiho-chebana?authuser=0>

⁴ Viz <https://www.skolaprozivot.cz/mistne-zakotvene-uceni/>

⁵ Viz <https://www.chebskydejepis.cz>



Obrázek 35: Výuková lecke Poklady starého Chebu (foto archiv TIC Cheb).

škol. Realizace edukačních lekcí, zaměřených na prohloubení vztahu dětí k regionu prostřednictvím vybraných témat historie Chebska, probíhala jak v historickém jádru města, tak v Edukačním centru Grünerův dům.

Na základě předchozích zkušeností s těmito aktivitami se autoři programu „Poklady starého Chebu“ rozhodli nenechávat zpětnou vazbu od žáků pouze na učitelích a využili grantovou podporu k rozšíření divadelních lekcí o tzv. edukaci, tedy následnou další práci lektorů s žáky. Ta spočívá ve shrnutí informací, které v mini-bojovce zazněly, vysvětlení těch, které byly jen naznačeny a doplnění těch, které se už „nevešly“. Upevnění zásadních informací probíhá formou výkladu lektorů, vzájemnou diskuzí lektorů se žáky i s učiteli, samostatnou či skupinovou prací s vytvořenými pracovními listy atd., vždy v závislosti na tématu lekce a možnostech a schopnostech žáků – frekventantů lekce. Znalosti jsou dále rozvíjeny tvůrčí činností ve skupinách, variovanou na dané téma:

- 1) V edukaci po programu „I. Chebská náměstí“ se žáci I. stupně ZŠ na základě upevněných znalostí jak vznikalo a fungovalo středověké město, pokoušejí o založení vlastního města – při uplatnění kreativity, komunikace a kooperace ve skupině.
- 2) V edukaci po programu „II. Poslední chebský kat“ žáci II. stupně ZŠ rozvíjejí svou kreativitu a občanskou odpovědnost při simulovaném výběrovém řízení revitalizace objektu v centru města na nové muzeum – v roli architektonického studia, či v roli rozhodujících radních města. Činnost upevňuje nabyté znalosti o významu regionálního sběratelství a významu odpovědnosti za kulturní dědictví v našem okolí.

- 3) Program „III. Řemeslníci a obchodníci“ je koncipován jako aktivní poznávání prostředí řemeslného a obchodnického města Chebu skrze zážitek s historickými postavami a v aktivním zapojení dětí do procesu „výroby“ typických řemeslných produktů Chebska a příprav lidových slavností a trhů. Tento program pro žáky MŠ s ohledem na věk dětí trvá 1 – 1,5 hodiny a další edukace s lektory po něm nepokračuje.
- 4) Program „IV. Neočekávaný příjezd krále“ prozatím nebyl doplněn o edukaci, vznikl z potřeb oslav 700. výročí připojení Chebska ke Koruně české a mimo měsíce září a říjen 2022 nebyl dále uváděn.
- 5) Program „V. Chebský byt (1350–1948)“ je koncipován jako krátký, čistě divácký zážitek týkající se soužití obyvatel německé, židovské a české národnosti na území Chebska – od středověku po 2. pol. 20. století. Žáci poznají skrze příběh jednoho starého chebského bytu politické dějiny města od středověku do počátku komunistické totality. Představení mapuje příběhy skrze autentické dokumentární materiály (kroniky, novinové články, předvolební letáky, politické projevy, rozhlasové a televizní nahrávky), události jako byl středověký pogrom na židovské obyvatelstvo, uprchlická krize za 1. světové války, Mnichovská dohoda, Křišťálová noc, vyhnání německého obyvatelstva a budování železné opony. Následná edukace téma vysvětluje v kontextu reálných regionálních historických událostí a reálií. Žáky 2. stupňů ZŠ, pro které je program



Obrázek 36: Ukázka lekcí pro pedagogy regionálních škol (foto archiv TIC Cheb).

určen, je nejprve třeba seznámit s obecnými dějinami těchto období, které jsou vyučovány zpravidla až v 9. ročníku. Historie je vysvětlována analogií s modelovým příkladem z divadelního představení. Hlubší pochopení jednání konkrétních jednotlivců pak žáci získávají prací a rozбором doložených historických dokumentů – rozhlasových nahrávek, citací z novin, básní, písní aj. autentických textů.

Úhrnem, během edukací je rozvíjena kreativita, práce ve skupinách, občanská odpovědnost, oblast čtení a porozumění textu, stylistika, historické myšlení, badatelská výuka a především komplexní myšlení a řešení problémů.

Vybrané výstupy z realizovaných výzkumů – návštěvníci, občané

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 krově.

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 v 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 krovům.

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.

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 1 je srovnání vybraných výstupů ve srovnání mezi výzkumy v roce 2021 a 2023.

Z tabulky 1 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 atraktivitu. 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 atraktivitu, 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 atraktivitu. 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 atraktivitu jednotlivě, hrázděné stavby samostatně vlastně nezmiňují. Jedním z důvodů je pravděpodobně i to, že je v takové míře nenacházíme v samotném centru města.

Město Cheb je u většiny respondentů realizovaných výzkumů (občané ČR, obyvatelé města Cheb) vnímané 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 (rolí 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

Občané města	první asociace		zdlůvodnění pocitu hrdosti		charakteristický/typický znak		zajímavost k návštěvě	
	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023
Vybraná zajímavost a její zmínky								
Špalíček	26,67 %	23,03 %	0,21 %	0,58 %	18,62 %	19,53 %	31,11 %	27,99 %
Chebický hrad/faic	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 %	-
Obyvatelé ČR								
Vybraná zajímavost a její zmínky	první asociace		zdlůvodnění pocitu hrdosti		charakteristický/typický znak		zajímavost k návštěvě	
	2021	2023	2021	2023	2021	2023	2021	2023
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 %		

Tabulka 1: Zmínky o vybraných aktivitách města ve výzkumech u občanů města a obyvatelů ČR – 2021, 2023. Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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

Tabulka 2: Odpovědi občanů města Cheb spojené s hrdostí. Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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 využívá nejstarší věková skupina, z informací ze školy čerpají nejvíce nejmladší (18–29 let) a nejstarší (více než 60 let) skupiny.

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.

Z Tabulky 2 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.

Prohlídková trasa „Pod střechami chebských domů“ v číslech

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.

V Tabulce 3 jsou přehledně zachyceny klíčové ukazatele spojené s prohlídkovou trasou „Pod střechami chebských domů“ v letech 2017 a 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 atraktivy či využije služeb místních podnikatelů.

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

Tabulka 3: Prohlídková trasa "Pod střechami chebských domů" v číslech (2017–2023). Zdroj: vlastní zpracování, 2023 na základě statistik Turistického informačního centra města Cheb.

Modelové nacenění hodnoty mediálního prostoru

Měření přínosů marketingové 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 se hodnota komunikace přepočítává podle hodnoty ceníkové inzerce daného mediátumu. Je podstatné konstatovat, že tato metoda kvantifikuje pouze část dopadů komunikačních aktivit a nevyjadřuje komplexní přínos těchto aktivit. Nicméně je vhodné, zařadit ji kvůli její názornosti v odpovídající podobě ke sledování kvantitativních přínosů komunikace a adekvátně ji doplňovat např. dlouhodobější analýzou image.

Přestože aktivity spojené s chebskými historickými krovy v průběhu let vygenerovaly 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 realizovaném firmou Anopress. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit hodnotu (nacenit) mediálního prostoru, který obsadily 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 realizovaného firmou Anopress pro město Cheb.

Pro každý mediální výstup byl pak zaznamenán jejich rozsah v jednotlivých mediatypech, 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 mediatypů, 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 základních rozhlasových třicetisekundových spotů (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

mediatyp	médium	upřesnění	typ citace	rozsah reportáže (sec)	rozsah citace (sec)	datum citace	cena 30 sec. (prům. 6-18)	zdroj ceník	cena za 1 sec	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	Radiožurnál	reportáž	1353	232	25.02.2023	20607	Ceník Rozhlas, ex. Týden, 2023	686.9	159,360.8
CELKEM				974					1,359	189,789

Tabulka 4: Výpočet hodnoty mediálního prostoru v mediátupru rozhlas. Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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).

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 přírůžkou 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 domů 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 přepočíst 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 přírůžky za exkluzivitu.

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/) Sdružení pro internetový prostor

mediatyp	médium	upřesnění	typ citace	rozsah s mezerami	rozsah bez mezer	datum citace	cena za 1 mm sloupce	zdroj	cena citace
tisk	5plus2	Karlovarský kraj	článek	3015	2507	01.11.2019	37	Ceník Mafra 2023	12,506.2
tisk	Břimský 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	Chebický deník	Chebko	článek	1143	970	13.08.2019	35	Ceník VLM, oblast A, 2023	4,484.9
tisk	Chebický deník	Chebko	článek	1531	1318	03.02.2020	35	Ceník VLM, oblast A, 2023	6,007.3
tisk	Chebický deník	Chebko	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 Domažlicko	Domažlicko	článek	1678	1419	13.10.2021	20	Ceník VLM, oblast T1, 2023	3,762.3
tisk	Týdeník Chebko	Chebko	článek	258	220	02.01.2019	25	Ceník VLM, oblast T2, 2023	723.1

Tabulka 5: Výpočet hodnoty mediálníhoho prostoru v mediatypu tisk – ukážka. Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

(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 propočít 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 přepočít 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. Propočít 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 týdne 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 celonárodním pozorností. Celkový spočtený ceníkový objem zkoumaných citací je ve výši 5 936 921,- Kč bez DPH s tím, že v tomto případě se žádná další exkluzivní přírůžka v logice věci neuvažuje.

Hodnota mediálního prostoru pro mediatyp televize

Pro výpočet citací umístěných v televizi byla použita podobná data jako u ostatních mediatypů. 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.

mediatyp	médium	typ citace	rozsah s mezerami	rozsah bez mezer	datum citace	RU	PV	RU/4	zdroj sledovanost	CPT	cena citace
online	5plus2	článek	3195	2693	23.08.2019	2,346	18,645	587	NM září 23	250	146.6
online	5plus2	článek	5341	4463	20.09.2019	2,346	18,645	587	NM září 23	250	146.6
online	aktualne.cz	článek	5198	4398	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	bydleni.idnes.cz	článek	6413	5470	29.09.2021	550,642	-	137,661	Mafra	250	34,415.1
online	Čro - vary.cz	článek	1349	1142	24.08.2020	31,946	-	7,987	mujrozhlas benchmark region NM září 23	250	1,996.6
online	chebsky.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	2172	06.07.2020	3,489,154	167,410,651	872,289	NM září 23	250	218,072.1
online	impuls.cz	článek	3226	2754	03.07.2021	104,656	1,613,278	26,164	NM září 23	250	6,541.0
online	jihlavsky.denik.cz	článek	3770	3172	04.01.2022	38,000	-	9,500	TZ VLM	250	2,375.0
online	karlovarskadrba.cz	článek	2204	1865	26.05.2021	65,818	154,716	16,455	NM září 25	250	4,113.6
online	karlovarskadrba.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	2491	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	5704	14.12.2021	20,000	-	5,000	kvalifikovaný odhad	250	1,250.0
online	krajsekelisty.cz	článek	7205	6063	16.10.2022	374,972	829,210	93,743	OP Krajské listy	250	234,35.8
online	kr-karlovarsky.cz	článek	2048	1753	11.11.2018	73,724	-	18,431	kvalif. odhad - počet obyvatel / 4	250	4,607.8
online	kr-karlovarsky.cz	článek	2237	1914	18.02.2019	73,724	-	18,431	kvalif. odhad - počet obyvatel / 4	250	4,607.8
online	kudyznudy.cz	článek	2022	1713	02.03.2019	313,297	2,748,647	78,324	statistika Czech Tourism září 23	250	19,581.1
online	kudyznudy.cz	článek	1435	1218	13.04.2023	313,297	2,748,647	78,324	statistika Czech Tourism září 23	250	19,581.1

online	lidovky.cz	článek	2726	2314	27.07.2022	1,333,288	11,901,272	333,322	NM září 23	250	83,330.5
online	mistnikultura.cz	článek	1622	1371	25.04.2023	2,689	-	672	web Nipos	250	168.1
online	novinky.cz	článek	1626	1378	24.07.2020	5,001,764	276,181,855	1,250,441	NM září 23	250	312,610.3
online	novinky.cz	článek	6988	5887	04.11.2021	5,001,764	276,181,855	1,250,441	NM září 23	250	312,610.3
online	parlamentnilisty.cz	článek	1405	1203	06.01.2023	1,176,392	27,255,439	294,098	NM září 23	250	73,524.5
online	parlamentnilisty.cz	článek	1695	1459	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	regionyimpuls.cz	článek	3190	2710	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 - celkový dosah / 13 mutacemi	250	528.8
online	regionzapad.cz	článek	1003	861	01.02.2022	8,461	-	2,115	OM Uniweb - celkový dosah / 13 mutacemi	250	528.8
online	regionzapad.cz	článek	1300	1112	07.01.2023	8,461	-	2,115	OM Uniweb - celkový dosah / 13 mutacemi	250	528.8
online	regionzapad.cz	článek	1695	1459	10.01.2023	8,461	-	2,115	OM Uniweb - celkový dosah / 13 mutacemi	250	528.8
online	regionzapad.cz	článek	15371	12995	19.01.2023	8,461	-	2,115	OM Uniweb - celkový dosah / 13 mutacemi	250	528.8
online	regionzapad.cz	článek	2062	1732	24.01.2023	8,461	-	2,115	OM Uniweb - celkový dosah / 13 mutacemi	250	528.8
online	rozhlas.cz	článek	1241	1041	02.09.2019	1,515,839	7,854,258	378,960	NM září 23	250	94,739.9
online	rozhlas.cz	článek	1513	1290	15.10.2019	1,515,839	7,854,258	378,960	NM září 23	250	94,739.9
online	rozhlas.cz	článek	1230	1035	25.05.2020	1,515,839	7,854,258	378,960	NM září 23	250	94,739.9
online	seznam.cz	článek	1687	1426	31.08.2022	5,812,044	708,684,601	1,453,011	NM září 23	250	363,252.8
online	seznam.cz	článek	2526	2151	05.09.2022	5,812,044	708,684,601	1,453,011	NM září 23	250	363,252.8
online	seznam.zpravdy.cz	článek	2354	2012	01.02.2021	4,375,487	144,145,799	1,093,872	NM září 23	250	273,467.9
online	tyden.cz	článek	1375	1161	08.02.2019	427,458	958,187	106,865	NM září 23	250	26,716.1
online	vary.idnes.cz	článek	2160	1825	22.07.2022	35,000	-	8,750	Mafra (z obchodních materiálů 2023)	250	2,187.5
online	vyletnik.cz	článek	3162	2648	12.04.2023	71,428	-	17,857	benchmark Paseo RU portálů / 7	250	4,464.3
online	zivechebsko.cz	článek	2039	1734	15.03.2019	7,500	-	1,875	benchmark Deník Chebsko / 4	250	468.8
online	zivechebsko.cz	článek	398	330	19.09.2021	7,500	-	1,875	benchmark Deník Chebsko / 4	250	468.8

Tabulka 6: Str. 84–85. Výpočet hodnoty mediálního prostoru v mediatypu online – ukázka. Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

Media typ	médium	upřesnění	typ citace	rozsah reportáže (sec)	rozsah citace (sec)	datum citace	cena	zdroj ceník	propočet	propočet legenda	cena citace
televize	ČT1	celoplošně	reportáž	130	130	07.01.2019	30,800	ČT 23	10	pr. rating Události 23	308,000.0
televize	iDNES tv	celoplošně	reportáž	63	63	16.09.2021	220	Mafra, CPT video	872,289	RUJ4 - NM září 23	191,903.5
televize	PRIMA - zprávy FTV Prima	celoplošně	reportáž	140	140	08.09.2019	38,400	Media Club 23	10	pr. rating HL zprávy 23	384,000.0
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	973	22	30.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	843	22	23.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	1205	22	24.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	843	22	25.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	843	22	26.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	842	22	27.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	844	22	28.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	844	22	29.01.2023	2,000	benchmark 30 sec	0.73	přepočet na 30 sec.	1,466.7
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	962	72	21.12.2021	2,000	benchmark 30 sec	2.40	přepočet na 30 sec.	4,800.0
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	962	72	22.12.2021	2,000	benchmark 30 sec	2.40	přepočet na 30 sec.	4,800.0
televize	Regionální tv - TV Západ	KV	reportáž	962	72	23.12.2021	2,000	benchmark 30 sec	2.40	přepočet na 30 sec.	4,800.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	986	306	17.01.2022	2,000	benchmark 30 sec	10.20	přepočet na 30 sec.	20,400.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	750	21	18.01.2022	2,000	benchmark 30 sec	0.70	přepočet na 30 sec.	1,400.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	986	619	20.01.2022	2,000	benchmark 30 sec	20.63	přepočet na 30 sec.	41,266.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	11.07.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočet na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	12.07.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočet na 30 sec.	6,866.7

televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	13.07.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočít na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	968	103	14.07.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočít na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	850	154	15.08.2022	2,000	benchmark 30 sec	5.13	přepočít na 30 sec.	10,266.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	850	154	18.08.2022	2,000	benchmark 30 sec	5.13	přepočít na 30 sec.	10,266.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	05.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	2.47	přepočít na 30 sec.	4,933.3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	06.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	2.47	přepočít na 30 sec.	4,933.3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	07.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	2.47	přepočít na 30 sec.	4,933.3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	970	74	08.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	2.47	přepočít na 30 sec.	4,933.3
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	981	103	19.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočít na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	983	103	20.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočít na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	982	103	21.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočít na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	982	103	22.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočít na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	987	103	26.09.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.43	přepočít na 30 sec.	6,866.7
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	910	129	19.12.2022	2,000	benchmark 30 sec	4.30	přepočít na 30 sec.	8,600.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	20.12.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.50	přepočít na 30 sec.	7,000.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	22.12.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.50	přepočít na 30 sec.	7,000.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	23.12.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.50	přepočít na 30 sec.	7,000.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	24.12.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.50	přepočít na 30 sec.	7,000.0
televize	Regionální televize CZ	KV	reportáž	909	105	25.12.2022	2,000	benchmark 30 sec	3.50	přepočít na 30 sec.	7,000.0
CELKEM				33000	3856						1,118,770

Tabulka 7: Str. 86–87. Výpočet hodnoty mediálního prostoru v mediotypu televize. Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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 má 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 přírázkou 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 deklarování 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.

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. mediátů 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 přírůžkou. 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 přírůžky mohou být aplikovány v souvislosti s exkluzivitou umístění daných citací (reklamní blok vs mimo reklamní blok) či na základě sezónních přírůžek. 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 krovech ve sledovaném období (11/2018-04/2023) je 9 932 156,- Kč bez DPH v cenách inzertního prostoru.

Cena vypočtená pro jednotlivé mediáty 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 případně další produkční nákladové složky. Tuto složku 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.

9

Simulace socio-ekonomických přínosů využití historických krovů v Chebu pro turismus

Tato kapitola se zaměřuje na simulační modelování socio-ekonomických přínosů využití historických krovů v Chebu pro účely turismu. Systémově dynamické modelování, které bylo využito pro simulaci scénářů budoucího vývoje, představuje metodu, která může pomoci odpovědným institucím při rozhodování o využití této unikátní historické památky.

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.

Pomocí softwarového nástroje DestinACE, 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.

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.

Systémová dynamika a simulační modelování v destinacích turismu

Využitím systémového přístupu v managementu destinací turismu 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 turismu 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 turismu 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.

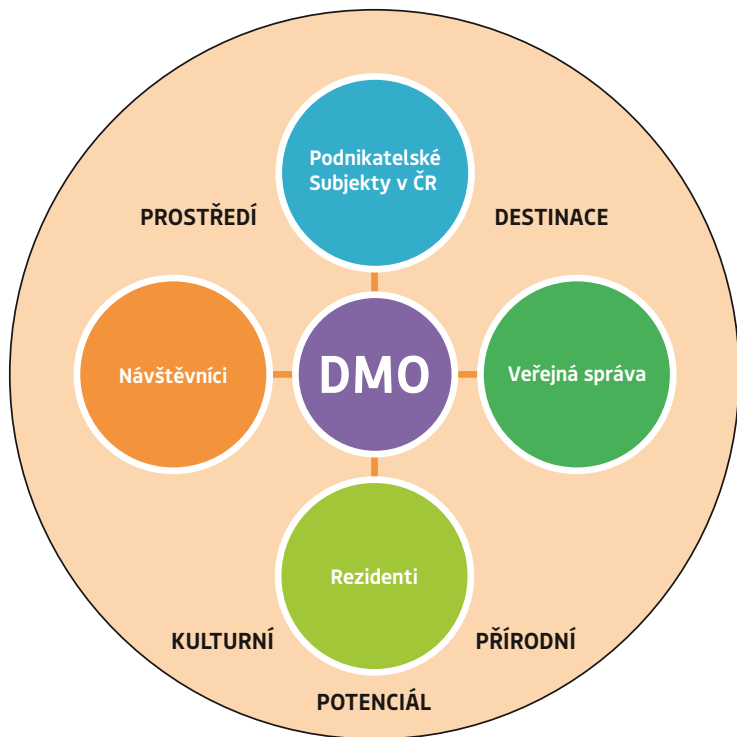
Mai a Smith (2018) poukazují na systémově dynamické modely jako na alternativu prognostických modelů pro destinační plánování na základě scénářů. Autoři sestavili systémově dynamický model rozvoje cestovního ruchu na ostrově Cat Ba ve Vietnamu. Pro tuto rychle se rozvíjející destinaci pak model využili 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 zpětnozávislých mechanismů, které určují další vývoj cestovního ruchu v destinaci.

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.

Stakeholderi 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.



Obrázek 37: Stakeholderi a hranice systému pro konstrukci modelu. Zdroj: Štumpf, 2015.

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

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 sebesilující (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 sebesilující (R).

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.

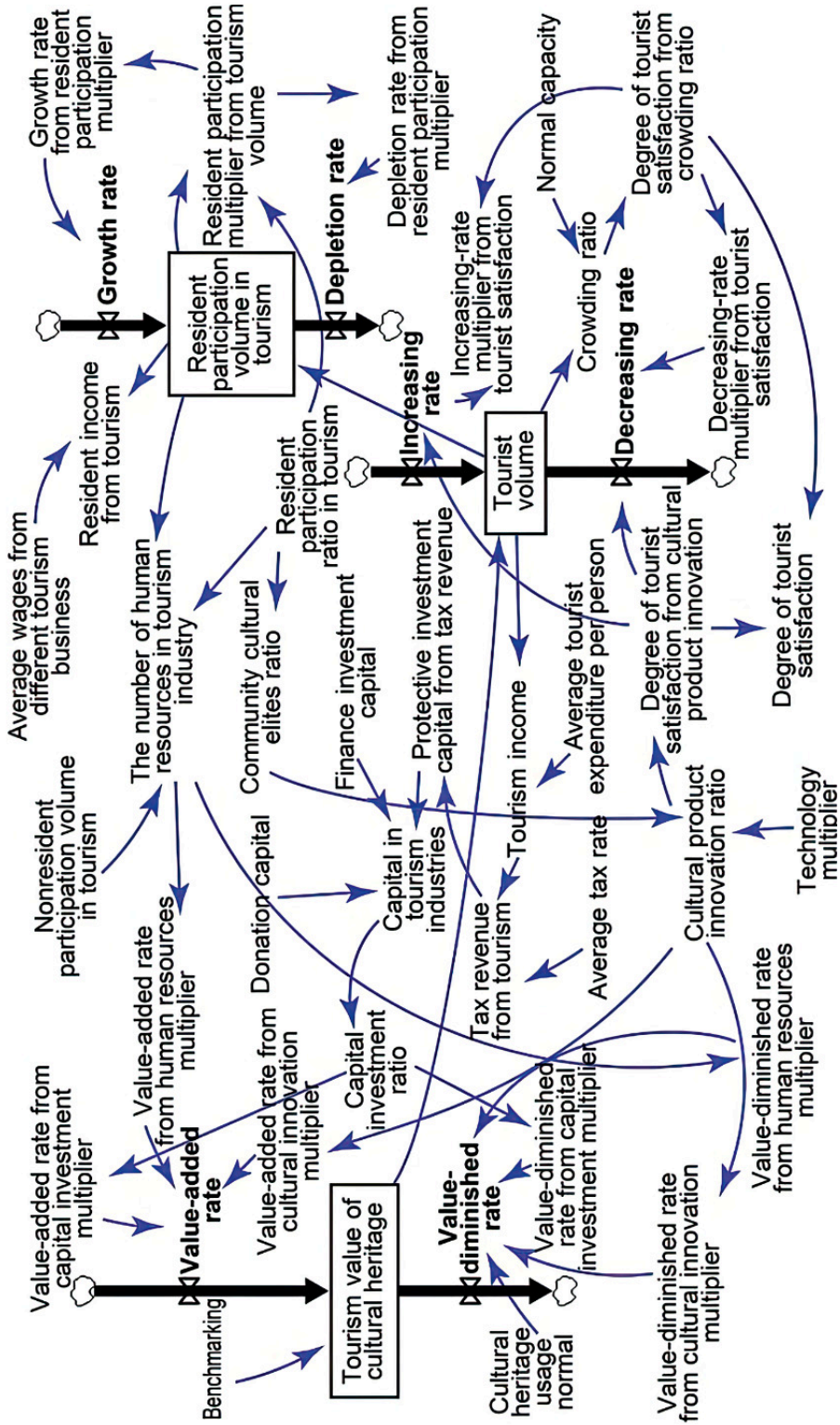
Destinace kulturního turismu a systémy pro podporu rozhodování

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.

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) navrhuji pouze



Obrázek 39: Dynamický model kulturního cestovního ruchu (DMCT). Zdroj: Liu & Chen, 2015.

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).

Metodika

Systémová dynamika se v destinačním managementu používá především jako nástroj pro předvídaní 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 např. 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.

Tato studie využívá sofistikovaný DSS s názvem DestinACE (Vojtko a kol., 2022) pro simulaci scénářů budoucího vývoje při zavedení dvou různých variant eventů spojených s fenoménem chebských krovů. 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 jejich toků, stavy a pomocné proměnné řídí toky (Mai & Smith, 2018). Konstanty se používají pro nastavení politik a simulací budoucích scénářů. Obrázek 5 ukazuje strukturu simulačního modelu v podobě diagramu stavů a toků (SFD).

Dále bylo vyvinuto online prostředí a celá architektura DSS DestinACE. Model byl 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.

Případová studie: dopady eventů k tématu historických krovů na turismus v Chebu

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.

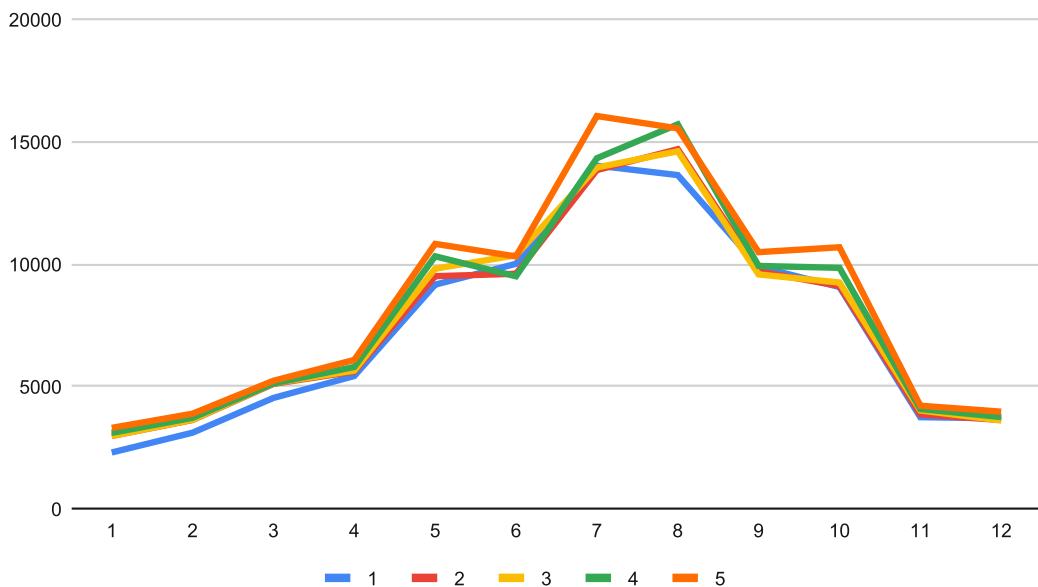
Z hlediska řízení cestovního ruchu ve městě Cheb je třeba o produktech cestovního ruchu uvažovat komplexněji. Historické krovy jsou tak jednou ze součástí nabídky atraktivit cestovního ruchu ve městě.

Scénář 0

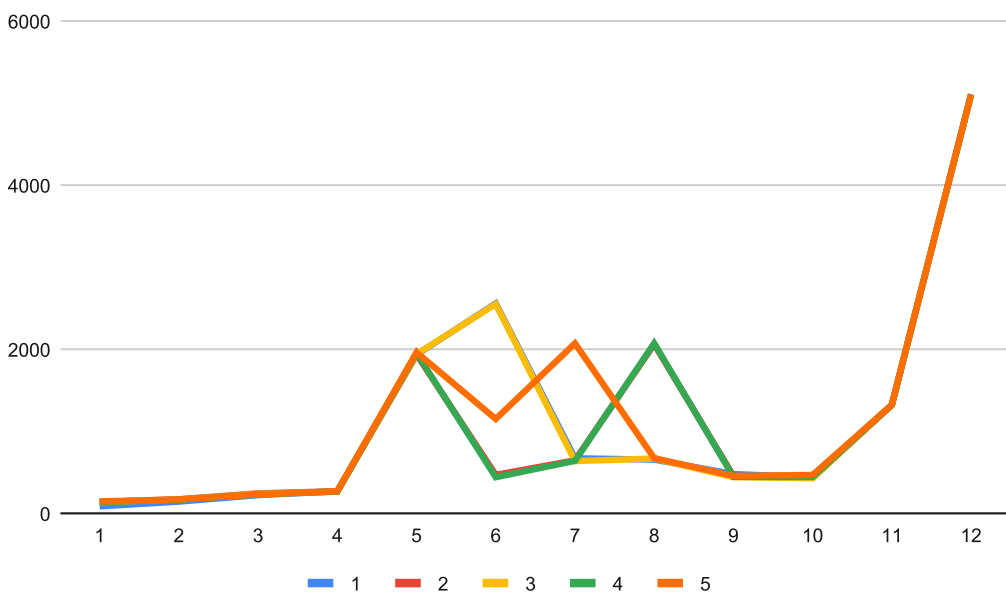
Scénář 0 simuluje základní situaci pro následující porovnání, pokud by se v Chebu nekonal žádný další event. Situace předpokládá pouze navýšení poplatku z pobytu z 10 Kč za osobu/noc v roce 2023 na plánovaných 20 Kč v roce 1 a 2 simulace, následně pak další navýšení na 30 Kč v roce 3 a 4 simulace a na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

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

Počty turistodnů v letech a měsících

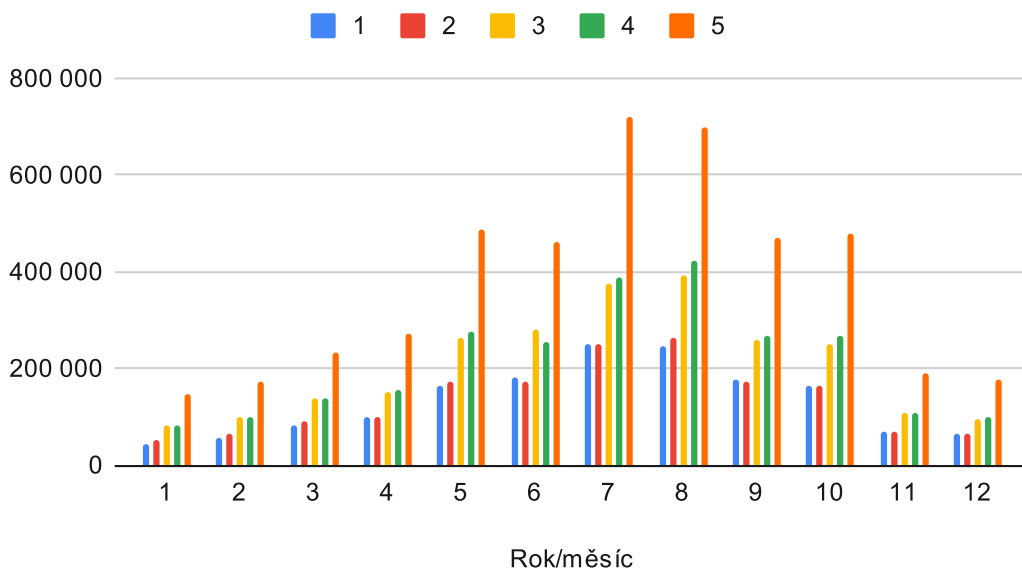


Měsíční vývoj počtu jednodenních návštěvníků v letech a měsících



Obrázek 41: Výsledky simulace – návštěvnost (scénář 0). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

Vybrané poplatky z pobytu po měsících v Kč



Obrázek 42: Výsledky simulace – poplatky z pobytu (scénář 0). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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
CELKEM	12 820 797	0

Tabulka 8: Roční vybrané poplatky (scénář 0). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

vlivem akcí pořádaných v tomto období. (Obrázek 41) 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 42 ukazuje vyšší 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 8 pak ukazuje souhrn vybraných poplatků z pobytu, které tvoří možný příjem obecního rozpočtu.

Scénář – jednodenní event

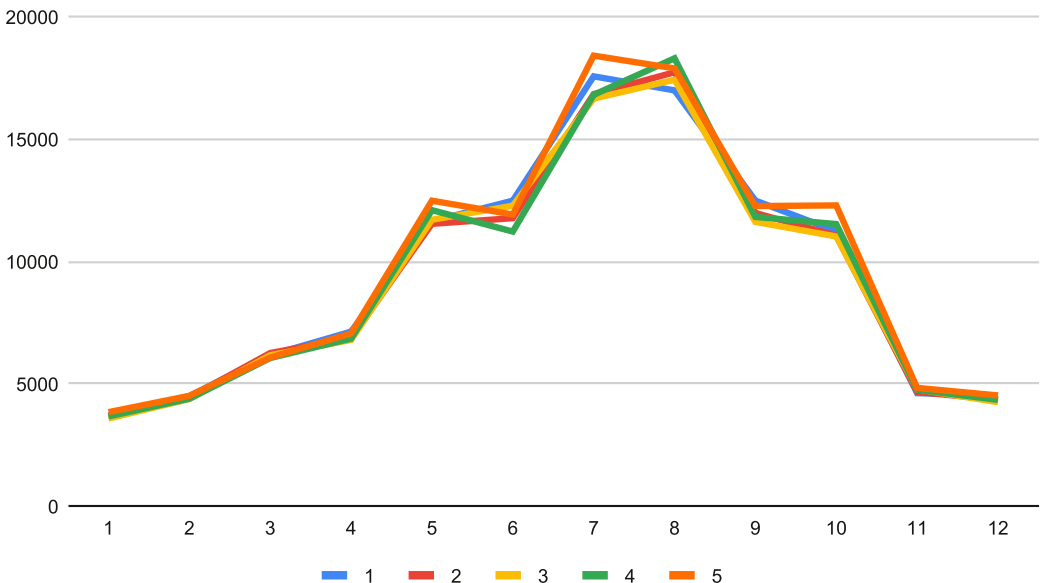
SW DestinACE simuluje vývoj všech sledovaných ukazatelů na denní bázi a je tedy schopen predikovat dopady jednotlivých eventů. Pro ukázkou možností využití tohoto SW jsou uvedeny dvě varianty různých eventů a možné predikování jejich dopadů, pokud by se podobné akce ve městě realizovaly. Tento scénář 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.

V této situaci se ukazuje vliv akce především na jednodenní návštěvnost v září ve všech simulovaných letech (Obrázek 43).

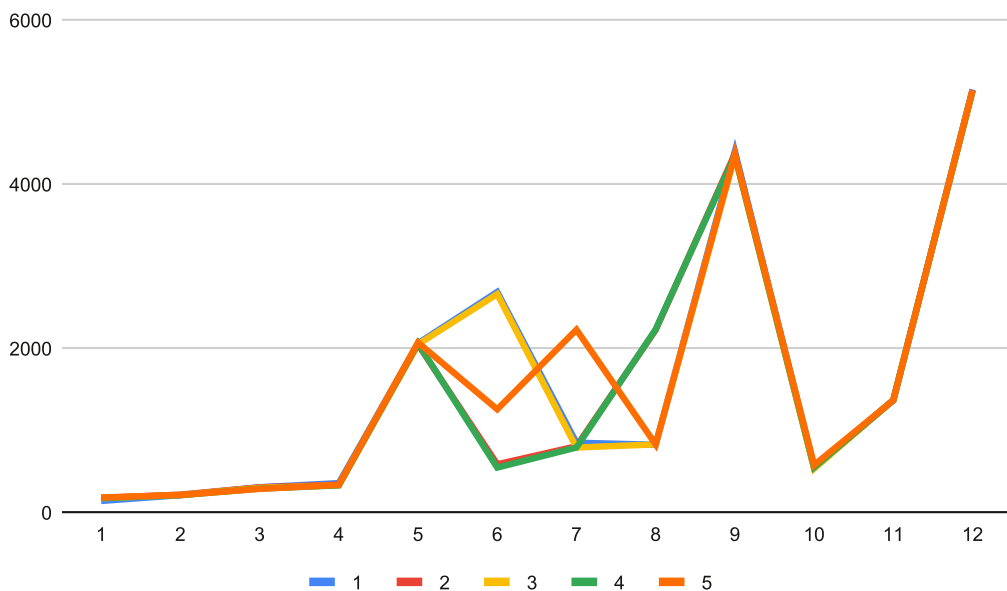
Akce však částečně podpoří i ubytování v destinaci, a tím i výběr poplatku z pobytu, který se v měsíci září i v celkovém ročním úhrnu zvýší oproti scénáři 0 (Obrázek 44). Projeví se rovněž příjem z poplatků ze vstupného (Tabulka 7).

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.

Počty turistodnů v letech a měsících

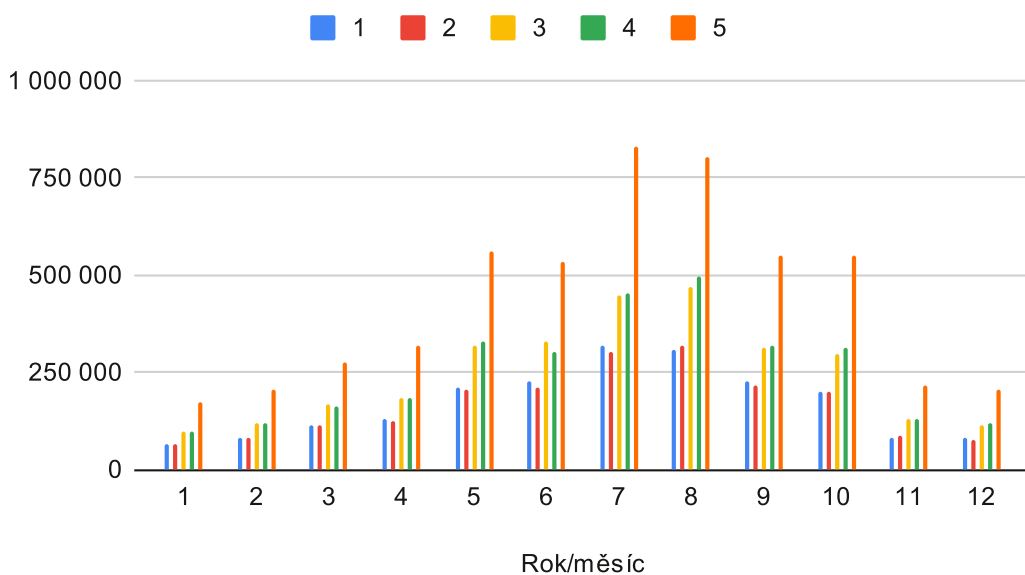


Měsíční vývoj počtu jednodenních návštěvníků v letech a měsících



Obrázek 43: Str. 103–104. Výsledky simulace – návštěvnost (scénář jednodenní event). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

Vybrané poplatky z pobytu po měsících v KČ



Obrázek 44: Výsledky simulace – poplatky z pobytu (scénář jednodenní event). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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
CELKEM	12 829 289	5 000 000

Tabulka 9: Roční vybrané poplatky (scénář jednodenní event). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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 znatelně 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.

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 46).

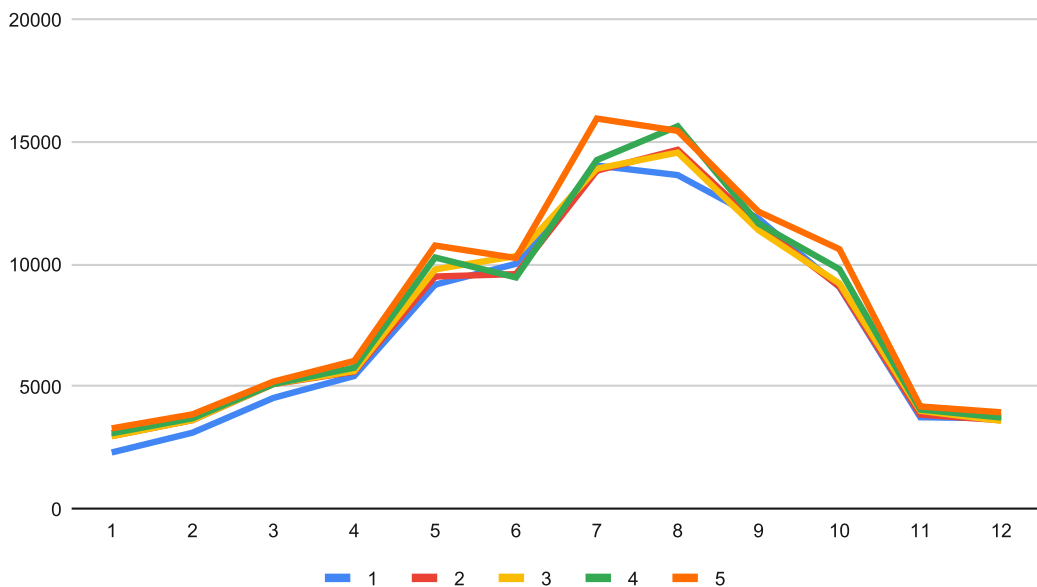
Opět se projeví vyšší příjem ze vstupného, ovšem nárůst je opět spíše mírnější. Při parametrech dvoudenní akce může event v mimosezónním období (září) zvýšit příjem městského rozpočtu ze vstupného, ovšem příjmy z poplatku z pobytu se oproti scénáři 0 navýší pouze o nižší desítky tisíc Kč (Tabulka 10). 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.

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.

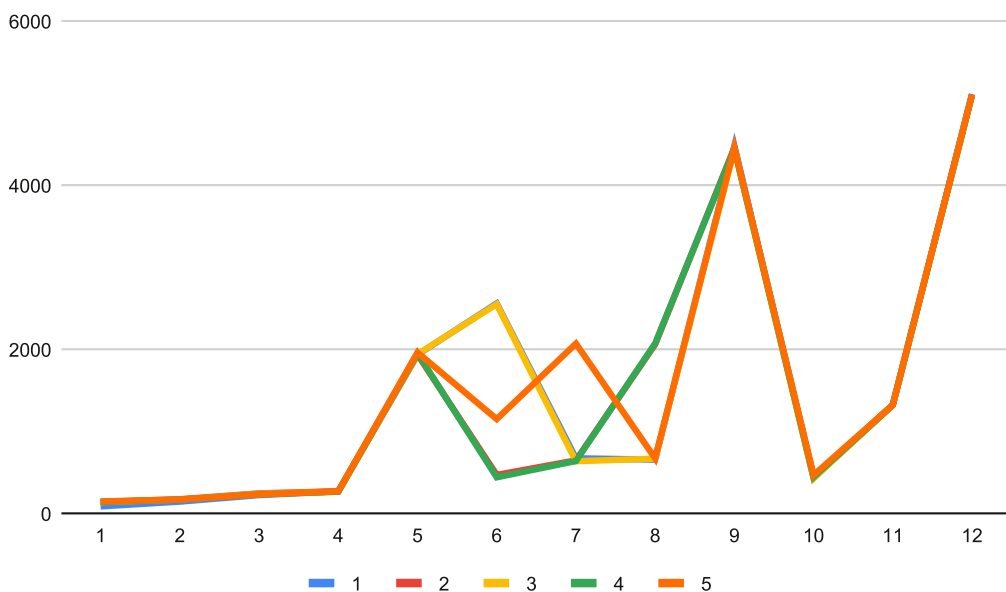
Scénář – zvýšení rozpočtu na marketing

Tento scénář simuluje vývoj jednotlivých ukazatelů cestovního ruchu v Chebu, pokud by se město rozhodlo zvýšit výdaje na marketingovou komunikaci o 50 %

Počty turistodnů v letech a měsících

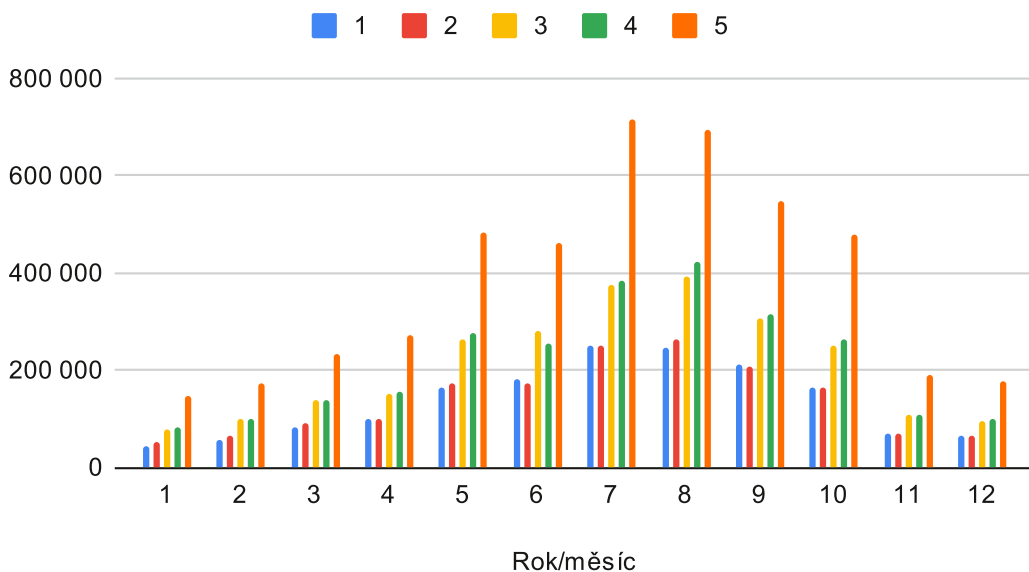


Měsíční vývoj počtu jednodenních návštěvníků v letech a měsících



Obrázek 45: Výsledky simulace – návštěvnost (scénář dvoudenní event). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

Vybrané poplatky z pobytu po měsících v Kč



Obrázek 46: Výsledky simulace – poplatky z pobytu (scénář dvoudenní event). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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
CELKEM	13 010 882	8 000 000

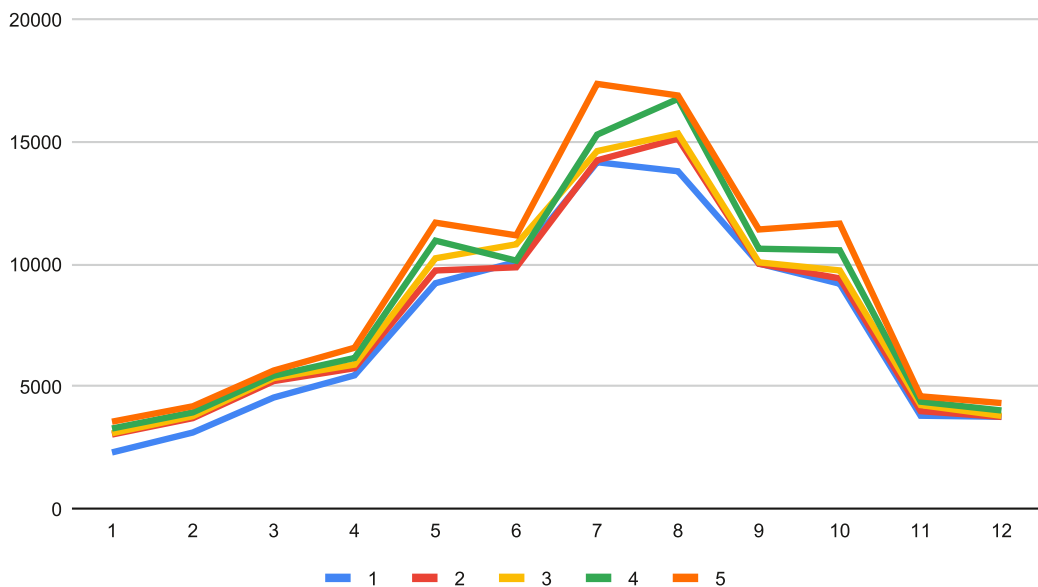
Tabulka 10: Roční vybrané poplatky (scénář dvoudenní event). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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 krovy jako významnou atraktivitu města Cheb.

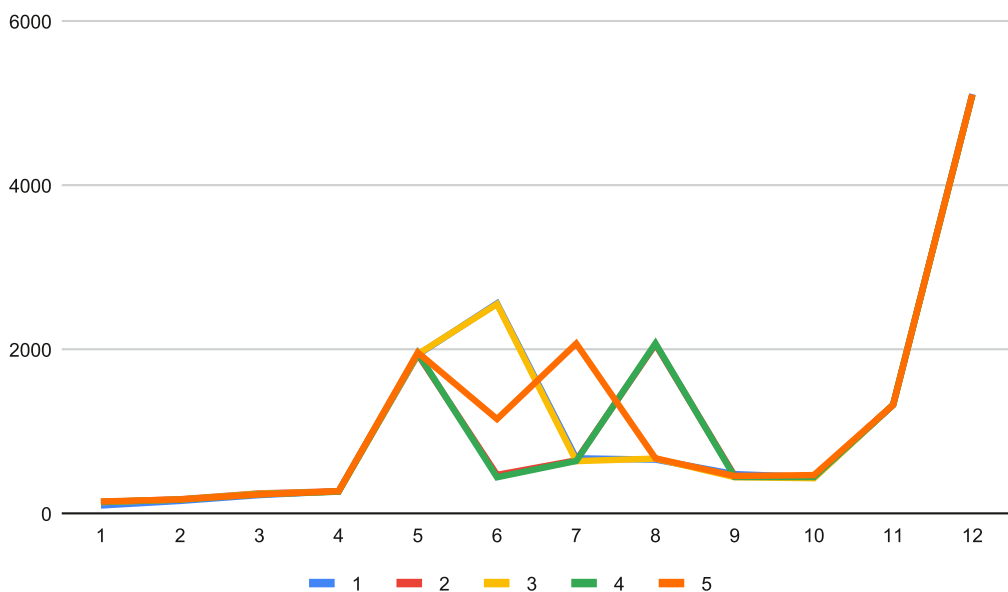
Návštěvnost města by se postupně během simulovaných let zvyšovala. Už v prvním roce by byl významný nárůst počtu přenocování v důsledku marketingové komunikace ze současných cca 85 tis. na 113 tis. v prvním simulovaném roce, až na 120 tis. v pátém roce simulace (Obrázek 47).

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 11).

Počty turistodnů v letech a měsících



Měsíční vývoj počtu jednodenních návštěvníků v letech a měsících



Obrázek 47: Výsledky simulace – návštěvnost (scénář zvýšení rozpočtu na marketing). Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

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
CELKEM	15 662 257	0

Tabulka 11: Roční vybrané poplatky (scénář zvýšení rozpočtu na marketing). 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 krovky 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.

10

Závěr

Motivace při zpracování této knihy byla dvojitá. Konkrétnějším záměrem bylo, aby prezentovala výsledky projektu „Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů,“ který byl spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci Programu ÉTA, projekt č. TL03000377. Deklarovaným cílem projektu bylo vytvořit postupy a metodiky pro využívání ekonomického a společensko-sociálního potenciálu kulturního dědictví ve vazbě na vzdělávací a turistické produkty. A to na základě propojení výzkumu v oblasti společenských a technických věd vymezením atraktivit, které souvisí s kulturním dědictvím, jež v sobě nese intelektuální, řemeslný, obchodní i společenský odkaz minulosti, a jejich potenciál. Návrhy projektu byly ověřeny na příkladu historických krovů v Chebu, a to mimo jiné vytvořením ukázkových příkladů a dalších nástrojů pro zpřístupnění, prezentaci, animaci a využití hodnot této atraktivity, které poslouží k rozvoji turismu a výuce cílových skupin obyvatelstva. To vše s cílem posílení společenského povědomí o významu historického odkazu a sounáležitosti s místem bydliště.

Řešení projektu probíhalo od 1. dubna 2020 do 31. prosince 2023 v řešitelském konsorciu: Město Cheb, Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v. v. i., Západočeská univerzita v Plzni (konkrétně Fakulta ekonomická), Západočeský institut pro ochranu a dokumentaci památek (ZIP o. p. s.) a Karlovarský kraj. Všechny aktivity byly v úzké součinnosti s aplikačním partnerem projektu Nadačním fondem Historický Cheb.

Další motivací při zpracování této knihy byl záměr, aby současně mohla sloužit jako určitý metodický průvodce pro odborníky, výzkumníky, pracovníky památkové péče a všechny zájemce o kulturní dědictví, kteří se zajímají o využití historických krovů jako prostředku ekonomického a společenského rozvoje. Tedy aby poskytovala co nejucelenější pohled na využití historických krovů a nabídnout metodické přístupy a inspiraci pro vývoj vzdělávacích a turistických produktů v této oblasti.

Pevně věříme, že se nám podařilo uvedené záměry naplnit a široká i odborná veřejnost bude moci informace nejen v této knize, ale i v podobě dalších výstupů projektu využívat při prezentování kulturního dědictví a vzdělávání v této oblasti.

Kolektiv autorů

Literatura a zdroje

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 principy 3.0*. International association for the measurement and evaluation of communication. <https://amecorg.com/cs/barcelona-principles-3/>

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.

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

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-pecce-cs-245>

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

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

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.

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

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., 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.

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.

Kühn, M., Fischer, S. (2008). *Strategische Stadtplanung. Strategiebildung in schrumpfenden Städten aus planungs- und politikwissenschaftlicher Perspektive*. 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>

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>

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.

Nakládání s památkovým fondem | 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.

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>

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

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>

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.

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

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.

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>

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>

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.

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.

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

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., 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>

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>

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

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

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

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.

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

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>

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>

Summary

This book is one of the outputs of the four-year research project *Use of economic and social potential of cultural heritage through educational and touristic products on the example of historic trusses* (project no. TL03000377), which was supported by the Technological Agency of the Czech Republic as part of the ÉTA Program. The book summarizes selected results of the mentioned project. It shows a way to identify and use the economic and social potential of historic trusses through educational and tourism activities. The goal of the book is to provide a comprehensive view of the use of historic trusses and to offer methodical approaches and inspiration for the development of educational and tourist products in this area. The book is intended for experts, researchers, preservation workers and all those interested in cultural heritage.

The book consists of several chapters that successively deal with different aspects of the topic. In the introduction, the need for a methodical approach to the presentation of trusses as a specific cultural heritage is presented, emphasizing the importance of correct presentation and the use of the potential of cultural heritage. The next chapter is briefly devoted to the issue of the care of cultural monuments and its institutional provision in the Czech Republic.

The following are three chapters presenting the methodological outputs of the project. The Methodological principles of thematic and educational programs sections focus on the preparation, implementation and evaluation of educational programs focused specifically on historical trusses. The next part presents the methodological principles of the socio-economic evaluation of the use of historical trusses and the establishment of interconnected goals and interests of various interested groups. The last methodological part is dedicated to the principles of archival work, which is important for the management and preservation of information about historical roofs.

In the seventh chapter, the project *Use of economic and social potential of cultural heritage through educational and touristic products on the example of historic trusses* is presented in more detail including an overview of all achieved

outputs with their brief characteristics. This is followed by a chapter providing more detailed examples and a description of selected applications and project results in the form of educational programs, a tour route and a model valuation of the value of the media space associated with Cheb's historical trusses.

The book closes with a chapter that focuses on the simulation of the socio-economic benefits of using historical trusses in Cheb for tourism. It uses system dynamic modeling to simulate future development scenarios, which can help the responsible institutions in making decisions about the use of Cheb's historical trusses.

The purpose of the book is not only to present the results of the above-mentioned project, but also to serve as a methodical guide for experts, researchers, conservation workers and all those interested in cultural heritage who are interested in the use of historic trusses as a means of economic and social development.

Využití ekonomického a společenského potenciálu historických krovů prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů

Kolektiv autorů

Tato kniha byla vytvořena se státní podporou
Technologické agentury ČR v rámci Programu ĚTA.

Vydaly:

Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v. v. i.
Prosecká 809/76, 190 00 Praha 9;
Západočeská univerzita v Plzni v roce 2023
Univerzitní 2732/8, 301 00 Plzeň

Autorský kolektiv:

Jiří Bláha (ÚTAM AV ČR) – kapitoly 7, 8
Marcela Brabačová (Město Cheb) – kapitoly 7, 8, 10
Karel Friml (ZČU) – kapitola 8
Mikuláš Gangur (ZČU) – kapitola 8
Olga Haláková (Karlovarský kraj) – kapitola 1
Jarmila Ircingová (ZČU) – kapitoly 5, 8
Dagmar Jakubíková (ZČU) – kapitola 8
Petr Janeček (ZČU) – kapitoly 3, 5, 8
Jana Krejsová (Město Cheb) – kapitoly 4, 7, 8, 10
Hana Maříková (ZČU) – kapitola 8
Jakub Novotný (ÚTAM AV ČR) – kapitoly 2, 4, 7, 8, 10
Michal Panáček (ÚTAM AV ČR) – kapitoly 7, 8
Miloš Říha (Město Cheb) – kapitoly 4, 7, 8
Radek Široký (ZIP o.p.s.) – kapitola 6
Petr Štumpf (ZČU) – kapitola 8, 9
Jan Tluchoř (ZČU) – kapitoly 5, 7, 8, 9
Viktor Vojtko (JU – Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích) – kapitola 9
Jan Voves (ZČU) – kapitola 8

Odborní recenzenti:

PhDr. Martina Indrová, Ph.D.
RNDr. Mgr. Stanislava Pachrová, Ph.D.

1. vydání

Náklad:

600 ks

Grafická úprava:

Kolář & Kutálek

Tisk:

Dragon Press Klatovy

ISBN 978-80-86246-78-9

DOI 10.21495/81-9

Ústav teoretické a aplikované mechaniky AV ČR, v. v. i., Praha, 2023

ISBN 978-80-261-1191-7

Západočeská univerzita v Plzni, 2023

Kniha 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. Shrnuje vybrané výsledky tohoto projektu a snaží se ukázat způsob, jak identifikovat a využít ekonomický a společenský potenciál historických krovů prostřednictvím vzdělávacích a turistických aktivit.

