

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Chebské historické krovy - možnosti pro
analýzu nákladů a přínosů tohoto fenoménu**

**Historic roof structures of Cheb - possibilities
for cost benefit analysis of this phenomenon**

Bc. Denisa Peterková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa PETERKOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0052P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Chebské historické krovky – možnosti pro analýzu nákladů a pří-
nosů tohoto fenoménu**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte rešerši sekundárních zdrojů k řešené problematice.
2. Charakterizujte fenomén chebských historických krovků – realizované aktivity, zájmové skupiny atd.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte náklady a přínosy tohoto produktu pro různé zájmové skupiny.
4. Zhodnoťte zjištěné poznatky a navrhněte doporučení pro budoucnost.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

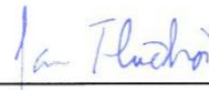
- Dostál, P. a kol. (2014). *Marketingové řízení památkových objektů*. Praha: Ekopress.
- Panáček, M., Otáhal, D., & Kyncl, T. (2017). *Historické krovky. Chebský fenomén: krovky městských domů ze 14.-20. století*. Cheb: Nadační fond historický Cheb.
- Raabová, T. (2013). *Metodika výpočtu ekonomických dopadů kulturní organizace*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav.
- Sieber, P. (2007). *Průvodce ekonomickým hodnocením projektů, programů a politik*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Jan Tlučoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Chebské historické krovy – možnosti pro analýzu nákladů a přínosů tohoto fenoménu

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala za konzultace, poskytnuté cenné rady a připomínky vedoucímu mé práce Ing. Janu Tluchořovi Ph.D. Dále děkuji vedoucí oddělení kultury a cestovního ruchu na chebské radnici PhDr. Marcele Brabačové za čas, který mi věnovala a za poskytnuté interní materiály. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mojí rodině za podporu, kterou mi nejen během vypracování diplomové práce, ale i během celého mého studia poskytovala.

Obsah

Úvod	9
1 Metodika a cíle	10
2 Teoretická východiska.....	12
2.1 Projekt, program, portfolio	12
2.1.1 Projekt.....	12
2.1.2 Program.....	14
2.1.3 Portfolio	14
2.1.4 Shrnutí.....	15
2.2 Veřejný projekt a hodnocení.....	16
2.2.1 Vymezení pojmu veřejný projekt	16
2.2.2 Problematika hodnocení veřejně prospěšných projektů a programů	17
2.2.3 Metody hodnocení veřejných projektů	18
2.2.4 Fáze přípravy, průběhu a hodnocení intervence	21
2.3 Cost-Benefit Analysis	22
2.3.1 Postup vypracování Cost-benefit Analysis	23
2.4 Kulturní památky a marketing	30
2.4.1 Marketingová strategie pro památky	31
2.4.2 Marketingový mix pro kulturní památky	32
2.5 Cestovní ruch	33
2.5.1 Definice.....	33
2.5.2 Přínosy a negativní dopady cestovního ruchu	35
2.5.3 Kulturní cestovní ruch	40
2.6 Význam kultury pro místní rozvoj a její dopady	41
2.6.1 Ekonomické dopady	42

2.6.2	Sociální dopady	43
2.6.3	Dopady na image a identitu města	43
3	Město Cheb	45
3.1	Historie města.....	46
3.2	Turistické cíle ve městě.....	47
4	Historické krovy	49
4.1	Fenomén	49
4.2	Nadační fond historický Cheb.....	50
4.3	Projekty a realizované aktivity	51
4.4	Vlastní analýza nákladů a přínosů pro různé zájmové skupiny	64
4.5	Zhodnocení a návrh budoucích doporučení	76
Závěr.....	82
Seznam použitých zdrojů.....	84
Seznam tabulek.....	94
Seznam obrázků	95
Seznam příloh	96
Přílohy		
Abstrakt		
Abstract		

Úvod

Nejen v současné době jsou otázky ohledně investování zásadním tématem. Rozhodování o investicích v rámci firem patří k jednomu z nejdůležitějších vůbec. Investoři se v takových případech soustředí zejména na maximalizaci zisku. Na rozdíl od komerčního sektoru je v sektoru veřejném cílem zvýšení užitku subjektů, na které se investoři soustředí, potažmo dosažení veřejného užitku. Hodnocení veřejných projektů bývá často obtížné právě proto, že v případě veřejného projektu je rozhodující i prospěch ostatních subjektů, a díky tomu musí být při hodnocení bráno v potaz širší spektrum efektů. Za účelem zjištění efektivnosti vynakládaných veřejných prostředků je prováděna analýza nákladů a přínosů.

Existuje několik metod pro hodnocení veřejných projektů, některé z nich jsou převzaty z komerční sféry, jiné byly vytvořeny právě za účelem hodnocení projektů ve veřejném sektoru. Pro takové hodnocení je možno využít několik metod, avšak jednou z nejvíce používaných pro hodnocení veřejných projektů je analýza nákladů a přínosů – Cost-Benefit Analysis (CBA), proto se autorka ve své práci bude zabývat jejím postupem a zpracováním.

Na území České republiky se nachází nespočet kulturních a historických památek. Tento fakt hraje významnou roli z hlediska cestovního ruchu. Zejména města a sídla jsou primárními a kulturními destinacemi v České republice. Péče o památky je klíčová, a to nejen z hlediska jejich ochrany a obnovy, ale také z hlediska jejich propagace, protože dle úrovně péče o památky lze posuzovat vyspělost společenského systému jednotlivých zemí. Potenciál využití kulturních a historických památek je obrovský a byla by škoda s ním nepracovat a nevyužít ho. Tento fakt si také uvědomují v Chebu, kde hledají a využívají vhodné nástroje k jeho využití na produktu chebských krovů.

Město Cheb je městem s bohatou historií a nachází se v něm řada historických a kulturních památek, od roku 1981 patří Cheb mezi městské památkové rezervace. Nejvýznamnějšími památkami jsou Chebský hrad, kostel sv. Mikuláše, kostel sv. Bartoloměje, Františkánský klášter a další. Od roku 2017 se stávají novým velmi oblíbeným turistickým cílem historické krovky, které nabízí svým návštěvníkům v porovnání s ostatními turistickými cíli něco unikátního, co nemá v podstatě ve svém blízkém ani dalekém okolí obdoby.

1 Metodika a cíle

Při zpracování diplomové práce byly použity následující postupy a metody. V první řadě bylo zapotřebí stanovit cíle práce, obsah, očekávané výsledky a na základě toho zvolit vhodnou literaturu.

Hlavním cílem práce je analýza nákladů a přínosů provedená na příkladu historických krovů v Chebu.

K dosažení hlavního cíle diplomové práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

- literární rešerše sekundárních zdrojů k řešené problematice – rešerše základních pojmů: analýza přínosů a nákladů, rešerše existujících postupů, metod a metodik zabývajících se hodnocením projektů, programů a politik, dále rešerše v oblasti kulturních památek ve spojitosti s marketingem, cestovního ruchu a kultury
- charakteristika fenoménu chebských historických krovů – rešerše dat a informací týkajících se fenoménu
- identifikace zájmových skupin produktu historických krovů v Chebu
- zpracování vlastní analýzy nákladů a přínosů pro různé zájmové skupiny
- zhodnocení a návrh budoucích opatření

Za účelem vymezení základních pojmů v teoretické části byla především prostudována literatura týkající se analýzy přínosů a nákladů v podobě metodických příruček, hodnocení veřejně prospěšných investičních projektů, metodiky ekonomického hodnocení projektů, programů a politik a rovněž metodiky výpočtu ekonomických dopadů. Do jisté míry byla pro práci využita i literatura zabývajících se marketingovým řízením památkových objektů, kultury a cestovního ruchu. Při zpracování teoretické části práce byly jen zřídka použity internetové zdroje, autorka dala přednost zdrojům tištěným.

Pro práci bylo stěžejní charakterizovat fenomén chebských historických krovů. K tomuto účelu bylo využito jak zdrojů tištěných, tak internetových. Informace o chebských krovech byly převážně získány z internetových stránek Nadačního fondu Historický Cheb a propagačních materiálů města Cheb a dalších internetových zdrojů. Dále bylo využito statistických dat Českého statistického úřadu a dat z portálu Ministerstva financí České republiky. Pro rozšíření povědomosti v oblasti týkající se chebských krovů autorka navštívila několikrát město Cheb, prohlídkovou trasu „*Pod střechami chebských domů*“, zúčastnila se aktivit Tesařské dílny, které byly realizovány v rámci oslav 700 let výročí

nejstaršího krovu. Další informace autorka získala na Mezinárodní konferenci a setkání odborníků na historické krovy v Chebu 17. - 19. 10. 2019. Dalším zdrojem pro zpracování práce byly interní materiály poskytnuté PhDr. Marcelou Brabačovou, vedoucí oddělení kultury a cestovního ruchu na chebské radnici, se kterou byl rovněž proveden rozhovor.

Autorka při zpracování své diplomové práce použila metody, jako jsou metoda obsahové analýzy odborné literatury a relevantních dokumentů, propagačních materiálů, odborné publikace a rozpočtů města Cheb, rovněž byla využita metoda sběru informací v terénu a metoda rozhovoru. Dále byla použita analýza identifikace zájmových skupin a následná analýza přínosů a nákladů pro zvolené zájmové skupiny.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř kapitol. V první z nich je popsána metodika a cíle, následovat bude kapitola věnující se teoretickým východiskům, v rámci kterých bude vymezen teoretický základ pro celou práci, budou popsány pojmy jako jsou projekt, program, portfolio a budou vysvětleny jejich rozdíly. Následovat bude popis veřejného projektu a objasnění problematiky při hodnocení takových projektů. Budou zde rozlišeny různé metody, které lze pro hodnocení veřejných projektů využít. Další část této kapitoly bude věnována cestovnímu ruchu, bude rozebírat jeho přínosy a to ať už se jedná o přínosy ekonomické, kulturní, sociální či další. Dále je věnován prostor kultuře, jejímu významu v místním rozvoji a jejím dopadům.

Druhá část práce bude rozdělena do dvou kapitol, v první z nich bude nastíněna současná situace ve městě Cheb, následovat ji bude stručně popsaná historie města a budou zmíněny turistické cíle, které lze ve městě navštívit. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola bude věnována samotným historickým krovům v Chebu. V první řadě bude vysvětlena jedinečnost tohoto fenoménu, tedy proč se jedná o tak unikátní kulturně-historickou památku. Dále bude popsán Nadační fond Historický Cheb, jehož členové věnovali krovům velké úsilí a zejména díky nim mohla být spuštěna prohlídková trasa „*Pod střechami chebských domů*“. Následuje popis projektů a řady aktivit, které byly v rámci nich realizované. Budou identifikovány zájmové skupiny a pro některé z nich bude provedena analýza nákladů a přínosů. Dále autorka věnuje prostor zhodnocení a budou navržena možná budoucí doporučení pro hodnocení nákladů a přínosů tohoto fenoménu.

V závěru bude shrnuta celá práce a bude zhodnoceno, zda bylo dosaženo předem stanovených cílů.

2 Teoretická východiska

V této kapitole budou popsána hlavní teoretická východiska diplomové práce. Nejprve budou vysvětleny pojmy: projekty, program a portfolio. Dále bude následovat podkapitola zabývající se veřejnými projekty a jejich hodnocením. Následně bude podrobněji popsána analýza nákladů a přínosů (CBA), včetně postupu jejího vypracování. V další části této kapitoly bude nastíněna oblast kulturních památek v souvislosti s marketingem, bude popsána marketingová strategie a marketingový mix pro kulturní památky, následně bude rozebrán cestovní ruch, potažmo jeho dopady a v závěru bude věnován prostor významu kultury pro místní rozvoj a jejím dopadům.

2.1 Projekt, program, portfolio

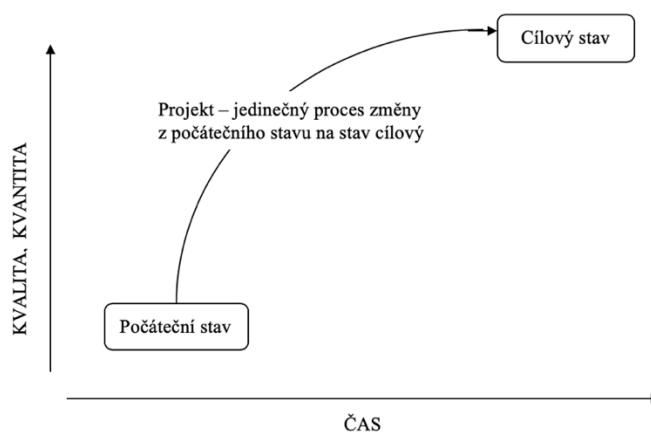
Podkapitola popisuje následující tři pojmy – projekt, program, portfolio a vzájemné vztahy mezi nimi.

2.1.1 Projekt

Pod pojmem projekt se může skrývat mnoho významů, nicméně všechna mají jedno společné – ekvivalentnost s termínem návrh (design). Pod tímto výrazem si lze představit např.: specifikaci funkčních parametrů, technické řešení, výběr použité technologie či technickou dokumentaci, jak uvádí Doležal (2016, s. 17).

Projekt lze obecně označit jako změnu, kdy se tedy jedná o jedinečný proces změny z výchozího do cílového stavu, jak uvádí Doskočil (2013, s. 14). Tento proces lze znázornit dle následujícího obrázku.

Obr. č. 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového



Zdroj: Doležal a kol. (2016, s. 18), zpracováno autorkou

Z hlediska projektového řízení je dle Doskočila (2013, s. 14) možné projekt charakterizovat jako jakýkoliv jedinečný sled činností, který má určený:

- Specifický cíl,
- Termín počátku a konce,
- Limit pro čerpání zdrojů pro jeho realizaci.

Dle profesní organizace International Project Management Association (IPMA) definujeme projekt jako jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces, který je realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v kvalitě a souladu se standardy a požadavky.

Jak uvádějí autoři Marek a Kantor (2009, s. 58), každý projekt by měl mít jasně určené nositele, primární cílovou skupinu konečných příjemců, systém zodpovědnosti a pravomocí, stanovený rozpočet a systém průběžného vyhodnocování a zpětné vazby, jasně definovaná kritéria pro kontrolu stanovených cílů. Ty by měly být jasně definované za pomoci metody SMART. Dle této metody musí každý cíl být:

S – Specific (specifický a konkrétní, jasně definovaný)

M – Measurable (měřitelný)

A – Achievable/Acceptable (dosažitelný, přijatelný)

R – Realistic/ Relevant (realistický, relevantní)

T – Time Specific (časově ohraničený)

Štefánek, Hrazdilová, Bendová, Holáková, a Masár, (2011, s. 24) shrnují projekt jako soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle.

Projekty lze rozdělit do dvou skupin, a to na projekty investiční a neinvestiční. Marek a Kantor (2009) označují investiční projekty jako tzv. tvrdé projekty, které se primárně soustředí na pořízení investičního majetku, který slouží následně jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Druhým typem jsou projekty neinvestiční, označované také jako tzv. měkké projekty, jejichž smyslem je podpora realizace činností, kde pořizování majetku je pouze podpůrnou záležitostí a je značně omezeno.

Studie proveditelnosti (Feasibility study)

Před zahájením projektu je žádoucí provést finanční a ekonomickou analýzu, díky které by mělo být patrné, zda přínos projektu je větší než jeho náklady. V případě investičních

projektů jsou tyto analýzy uskutečněny v tzv. studii proveditelnosti (Feasibility study), která má za úkol posoudit, zda je možné zrealizovat daný projekt, zhodnotit realizační alternativy a poskytnout podklady pro investiční rozhodnutí. Bývá povinnou součástí většiny investičních projektů financovaných ze zdrojů EU, OECD apod. Lze tedy říci, že studie proveditelnosti představuje jakousi ověřovací studii ekonomické efektivity projektu a je i v ČR u investičních projektů vyžadována. (Marek & Kantor, 2009, s. 59)

Projekty také mohou být sdružovány v programech a portfoliích, kterými se budou zabývat následující podkapitoly.

2.1.2 Program

Program je skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny, aby bylo dosaženo cíle programu. Za součást programu lze považovat i další činnosti, které nejsou přímou součástí projektů zahrnutých do programů. Přínosy programu je možné očekávat zpravidla až po ukončení celého programu. Jak uvádí Doležal a kol. (2016, s. 20), řízení programů by mělo zajistit, aby výstupy všech projektů v daném programu bylo možné integrovat s výstupy ostatních projektů, popřípadě s prvky stávajícího prostředí.

Výhody programu dle Svozilové (2011, s. 47) jsou následující:

- Zajištění systémového přístupu k jednotlivým částem realizovaného řešení,
- Snadnější integrace jednotlivých komponent,
- Konzistence v použití jednotných metodologií a technologií pro celý systém,
- Koordinované sdílení a efektivní využívání zdrojů jednotlivých projektů.

Programem se tedy rozumí soubor projektů s delším trváním, který je rozdělený do několika etap či fází. (Projectmanager.com, 2020)

2.1.3 Portfolio

Podle IPMA je portfolio soubor projektů a případně programů, které nemají společný cíl, a které byly spojeny dohromady za účelem řízení, kontroly, koordinace a optimalizace. Definice dle standardu profesního sdružení firem a individuálních projektových manažerů Project Management Institute (PMI) je mírně odlišná, říká, že portfolio představuje skupinu programů, projektů nebo činností řízených jako skupina, aby bylo dosaženo strategického cíle. Komponenty portfolia nemusí být provázané či mít související cíle. Komponenty portfolia můžeme kvantifikovat a je tedy možné je měřit a

třídít. Projekty a programy se vzájemně ovlivňují většinou pouze sdílenými zdroji a jejich časovým rámcem.

Portfolio může být tvořeno projekty a programy dané organizace. V případě velkého rozsahu je možné v rámci organizace rozdělit projekty a programy do více portfolií. (Doležal a kol. 2016, s. 23)

2.1.4 Shrnutí

Projekt, program i portfolio mají mezi sebou vzájemné vztahy, ty se však liší cílem, vizí a strategií, obchodními přínosy a pojetím času a nákladů, koordinací a hierarchickou úrovní řízení. Vzájemné vztahy a rozdíly mezi popisovanými termíny v této kapitole jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. č. 1 Vzájemné vztahy a rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem

	Projekt	Program	Portfolio
Cíl	Dosažení cílů projektu	Dosažení strategické změny/cíle	Koordinace, optimalizace a sjednocení s celkovou strategií
Vize a strategie	Jsou ve vztahu pomocí obchodního případu projektu	Jsou realizovány programem	Jsou v rámci portfolia sjednoceny a sledovány
Obchodní přínosy	Nejsou součástí projektu	Nejsou součástí programu	Nejsou součástí portfolia
Čas a náklady	Jsou definovány v obchodním případě a lze je pomocí projektu spravovat	Jsou v základních rysech definovány strategií a jsou v rámci programu rozčleněny do jednotlivých projektů	Jsou založeny na prioritách a strategických cílech portfolia
Koordinace	Jen v rámci projektu	Mezi projekty v programu a s okolím	Mezi komponentami portfolia a s jeho okolím
Hierarchická úroveň řízení	Střední, vyšší střední	Vyšší, vrcholová, střední	Vrcholová

Zdroj: Pitaš et al. (2012, s. 16)

Lze tedy říci, že projekty zapadají do větších programů, které jsou samy součástí portfolií. Je stěžejní, aby manažeři projektů, programů a portfolií dobře rozuměli svým rolím, dále

aby byli schopni spolupráce a směřovali všichni ke společnému cíli. (Northeastern.edu, 2020)

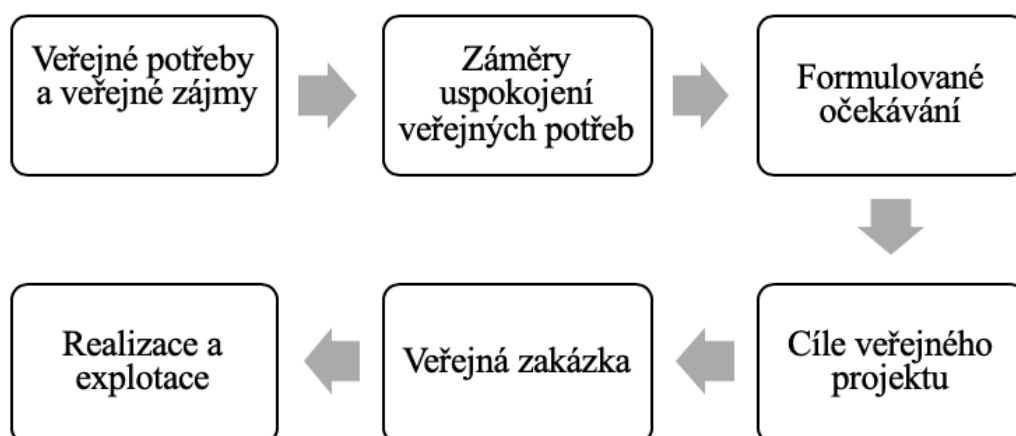
2.2 Veřejný projekt a hodnocení

2.2.1 Vymezení pojmu veřejný projekt

Dle Ochrany (2004) veřejným projektem rozumíme systémový návrh alokace veřejných zdrojů. Zpravidla má charakter investiční akce a formu materiálního nebo duchovního produktu (veřejného statku) s předem určenými společenskými cíli, přínosy a očekáváním.

Veřejný projekt považujeme za budoucí zamýšlenou akci, jehož součástí je finanční ohodnocení, na jehož základě hledáme řešení, jakým způsobem efektivně uspokojit určité veřejné potřeby. Veřejný projekt bývá zpravidla realizován ve formě veřejné zakázky. Následující obrázek nám zobrazuje proces veřejného projektu.

Obr. č. 2 Proces veřejného projektu



Zdroj: Ochrana (2004, s. 10), zpracováno autorkou

Hamerníková (2000) definuje veřejný projekt jako realizaci určitých konkrétních cílů, díky které vznikají buď specifické produkce specifických statků a služeb, nebo investiční celky, či dochází ke korekci nespravedlnosti vůči určitým skupinám obyvatelstva podle předem stanovených kritérií. Malý (1997) definuje veřejný projekt jako jakoukoliv aktivitu, činnost nebo úkol probíhající, resp. plněný v rámci veřejného sektoru, při kterém jsou použity veřejné výdaje.

2.2.2 Problematika hodnocení veřejně prospěšných projektů a programů

Smyslem veřejně prospěšného projektu či programu je dle Siebera (2004) zvýšení užítku jakýchkoli subjektů, na které se investor soustředí, nikoli maximalizace zisku – čistého cash flow investora. Další typický znak veřejně prospěšných projektů představuje účel dosažení efektů nejen nefinanční povahy, ale v podstatné míře i povahy nehmotné. Dalším cílem takovýchto projektů je, že by měly přinést větší množství pozitiv než negativ. Sieber (2007, s. 12) tvrdí, že ekonomické hodnocení by mělo odpovědět na základní otázku, jestli se na základě provedení intervence sníží či zvýší blahobyt dané společnosti. Sieber se shoduje s Rektoříkem (2007, s. 54), který uvádí, že cílem analýz veřejných projektů, je zvolit investiční projekty nebo činnosti, které jsou schopné nejlépe přispět k růstu společenského blahobytu.

V porovnání s investicemi v komerční sféře je zásadní užitek jiného subjektu než samotný užitek subjektu investujícího. Hodnocení veřejně prospěšného projektu či programu je také náročnější. Jak již bylo zmíněno, je v případě veřejně prospěšného projektu rozhodující i prospěch ostatních subjektů a díky tomu musí být při hodnocení bráno v potaz širší spektrum efektů. Tyto efekty jsou často nefinanční a nehmotné povahy, a aby bylo možné dopady investice zhodnotit, musí být posouzeno, co plyne z projektů pozitivního a negativního. To však bývá velmi obtížné, pokud nejsme schopni agregovat (sčítat) tyto efekty. K tomu je zapotřebí jejich finanční vyjádření. (Sieber, 2004, s. 6)

Ochrana (2004, s. 20) uvádí, že dle metodického hlediska můžeme tvorbu a ohodnocování veřejných projektů rozdělit na následující kroky:

- Analýza rámcových podmínek,
- Stanovení cílů,
- Určení strategie k dosažení cílů,
- Vymezování podmínek k dosažení cílů,
- Zpracování variant,
- Stanovení kritérií pro hodnocení variant,
- Porovnání variant,
- Výběr varianty, její doporučení k realizaci,
- Realizace vybraného projektu.

Dle výše uvedeného problematika hodnocení veřejně prospěšných projektů a programů spočívá zejména v tom, že je brán v potaz i prospěch ostatních subjektů, tedy širší spektrum efektů, u kterých se často setkáváme s problémem při jejich agregaci.

2.2.3 Metody hodnocení veřejných projektů

Pro analýzu veřejných projektů lze použít řadu metod, přičemž rozhodujícím ukazatelem je množství zohledněných kritérií hodnocení. Lze je rozdělit do dvou skupin, podle toho, zda je použito jedno či více kritérií.

Jednokriteriální metody

Jednokriteriální metody hodnocení představují takový způsob hodnocení, kdy se využívá pouze jednoho kritéria, na které je možné ostatní kritéria převést. Dle Soukopové (2006, s. 10) patří mezi metody hodnocení veřejných projektů obecné finanční metody hodnocení efektivnosti investic a nákladově-výstupové metody.

Jednokriteriální metody dle Ochrany (2004, s. 36) bývají rovněž také označovány jako tzv. nákladově výstupové metody a jejich společným znakem je, že analyzují vstupy v podobě nákladů, avšak liší se sledováním výstupů, jak je znázorněno v tabulce č. 2.

Tab. č. 2 Základní metody nákladově výstupového ohodnocování veřejných projektů

Metoda	Forma měření výstupů
Analýza minimalizace nákladů – CMA	Neměří se
Analýza efektivnosti nákladů – CEA	Naturální jednotky
Analýza užitečnosti nákladů – CUA	Užitečnost
Analýza nákladů a přínosů – CBA	Hodnotové jednotky

Zdroj: Ochrana (2004, s. 36), zpracováno autorkou

Metoda CMA

Analýza minimalizace nákladů (CMA), z anglického Cost-minimization Analysis, je jednou z relativně nejjednodušších metod. Hlavní podstatu této analýzy je, že hledáme alternativu s nejnižšími náklady. Z toho vyplývá, že hodnotícím kritériem jsou nejnižší náklady oceněné v peněžních jednotkách. (Marešová, 2012, s. 62)

Metoda CEA

Analýza efektivnosti nákladů (CEA), z anglického Cost-effectiveness Analysis je metoda, která se využívá v případě, že je ocenění přínosů projektů v peněžních jednotkách komplikované. Efektivnost projektu se nevyjadřuje prostřednictvím peněžních jednotek,

ale výstupy jsou měřeny prostřednictvím vhodných naturálních či fyzických jednotek. (Soukopová, 2006, s. 26)

Metoda CUA

Analýza užitečnosti nákladů (CUA), z anglického Cost-utility Analysis, vychází z teorie užitku. Ten v tomto případě lze chápat jako subjektivně pocíťované uspokojení z nabízeného projektu. Metody je variantou analýzy nákladů a přínosů (CBA), která vznikla v souvislosti s analýzou zdraví, a používá se zejména pro hodnocení veřejných projektů a programů v oblasti zdravotnictví. (Rektořík, 2007, s. 59)

Metoda CBA

Analýza nákladů a přínosů, z anglického Cost-Benefit Analysis. CBA je metodický postup, během kterého se postupně dle Kislingerové (2010), Nového (2005) a Siebera (2007) odpovídá na otázku: „*Co a komu realizace investičního projektu přináší a co a komu tato realizace bere?*“ Dopady vymezené tímto způsobem jsou dále agregovány a převedeny na hotovostní toky, dále jsou diskontovány a zahrnuty do výpočtu rozhodujících ukazatelů, díky kterým lze rozhodnout, zda je projekt ve svém důsledku pro společnost přínosem či nikoli. Touto metodou se bude podrobněji zabývat kapitola 2.3.

Vícekritériální metody

Tento typ metod se používá v případě, že každý cíl je odvozen od jiného kritéria a tedy není možné mezi sebou srovnávat jednotlivé cíle. Jak uvádí Bénard (1991), jedná se o metody, u kterých je obtížné stavit významnost jednoho kritéria oproti ostatním.

Mališová a Malý (1997, s. 15) zmiňují následující metody:

1. Metoda lexikografického uspořádání

Uspořádává kritéria dle důležitosti a uplatňuje je postupně od nejdůležitějšího po nejméně důležité s cílem utřídit projekty

2. Metoda Electra

Porovnává jednotlivá třídění získaných pomocí různých kritérií s cílem zjistit stupeň jejich shody (neshody). Každému kritériu se přiřadí vlastní stupnice hodnot nesouměřitelná s ostatními, následně se zavedou indexy shody (neshody) mezi oznámkováním různých projektů podle těchto kritérií.

Ve své metodické příručce Sieber (2007) také specifikuje postup pro tvorbu systému vícekritériálního hodnocení projektů a to následovně:

1. Získat představu o typech projektů, se kterými se budeme v průběhu hodnocení setkávat.
2. Odvodit typy výsledků, které jsou spojené s projekty.
3. Vytvořit soubor charakteristik, které lze použít jako kritéria.
4. Strukturovat vzniklý soubor do skupin s věcnou blízkou náplní.
5. Rozdělit soubor charakteristik na kritéria „eliminační“, „hodnotící“ nebo „kombinovaná“.
6. Definovat, jak lze popsat a měřit jednotlivá kritéria.
7. Určit transformační funkce k hodnotícím respektive kombinovaným kritériím.
8. Stanovit všem kritériím eliminační nebo kombinované limitní hodnoty.
9. Vybrat přístup ke stanovení vah kritérií.
10. Určit váhy kritérií.
11. Zajistit publicitu a transparentnost.
12. Zajistit metodickou podporu pro zpracovatele projektů a hodnotitele.
13. Zajistit kontrolní systém pro zajištění jednotnosti přístupu hodnotitelů a dodržování systému.

Pro finanční hodnocení lze dle Kislingerové (2010, s. 286), metody dále rozdělit následujícím způsobem, a to na statické a dynamické.

Statické metody

Tento typ metod se soustředí především na sledování peněžních přínosů z investice popřípadě na jejich poměrování s počátečními výdaji. Statické metody neberou v potaz faktor rizika a faktor času. Mezi statické metody patří:

- průměrný roční výnos,
- průměrná doba návratnosti,
- průměrná procentní výnosnost,
- doba návratnosti.

Dynamické metody

Na rozdíl od metod statických, dynamické metody reflektují faktor času. Jejich hlavním úkolem je diskontování všech vstupních parametrů. Během diskontování je zohledněn nejen faktor času, ale i rizika. Mezi dynamické metody řadíme:

- čistá současná hodnota (NPV),
- vnitřní výnosové procento (IRR),
- index ziskovosti (PI),
- doba návratnosti,
- průměrný výnos z účetní hodnoty.

2.2.4 Fáze přípravy, průběhu a hodnocení intervence

Z hlediska časové posloupnosti lze ekonomické hodnocení rozdělit do určitých fází, jak lze vidět v následující tabulce:

Tab. č. 3 Fáze životního cyklu intervence a jim odpovídající fáze hodnocení

Životní cyklus intervence	Odpovídající fáze hodnocení intervence
1. Příprava intervence	<ul style="list-style-type: none">- Ex ante ekonomické hodnocení- In medias res ekonomické hodnocení- Ex post ekonomické hodnocení
2. Implementace intervence	
3. Ukončení intervence	
4. Ukončení důsledků intervence	

Zdroj: Sieber (2007, s. 13)

Ex ante hodnocení

Tento typ hodnocení představuje předběžné hodnocení, které je realizováno na začátku cyklu před přijetím projektu. Součástí je kontrola před započítáním projektu, díky které se zjišťuje připravenost projektu k realizaci, dále kontrola může zachytit a odstranit případné chyby před počátkem realizace. (osf-mvcr.cz, 2020)

In medias res hodnocení

Tato evaluace bývá provedena v průběhu implementace dané intervence a její výsledky mohou být dále využity k ex post vyhodnocení již dosažených výsledků, aktualizace odhadu budoucích výsledků a díky tomu rozhodnout o setrvání, změně nebo opuštění dané intervence. (Sieber, 2007, s. 13)

Ex post hodnocení

Posledním typem hodnocení intervence je ex post hodnocení, které by mělo být provedeno až po dokončení projektu. Jedná se o dodatečné hodnocení, které rekapituluje a posuzuje celý projekt a zejména jeho dopady. (dotaceeu.cz, 2020)

2.3 Cost-Benefit Analysis

Cost-Benefit Analysis je dle France, Krátkého a Vondráčkové (2006, s. 18) dlouhodobě používaný a časem prověřený nástroj hodnocení efektivnosti, především ve veřejném sektoru. Jeho použití může vést k efektivnější alokaci zdrojů, protože za předpokladu správné tvorby umožňuje orgánům veřejného sektoru lépe se rozhodnout mezi projekty.

Počátky aplikace analýzy nákladů a výnosů byly evidovány v USA při hodnocení vodohospodářských projektů realizovaných Sdružením stavitelů armády USA již na počátku 20. století. Vznik CBA není možné přesně datovat, nicméně je bezprostředně spjatý se samotným vznikem oceňování veřejných projektů, což je ve srovnání s ostatními metodami spíše výjimkou, protože většina hodnotících metod, které se dnes využívají, vznikala až v druhé polovině 20. století. (Fuguitt a Wilcox, 1999, s. 3)

Jak uvádí Sieber (2004, s. 6), je Cost-Benefit Analysis metodický nástroj, který se využívá nejen při hodnocení projektů veřejné sféry. V průběhu tohoto metodického postupu se snažíme odpovědět na prostou otázku: „*Co komu realizace investičního projektu přináší a co komu bere?*“. Tímto způsobem vymezené dopady akce jsou agregovány a převedeny na hotovostní toky, jsou zahrnuty do výpočtu stěžejních ukazatelů, na základě kterých lze rozhodnout, jestli projekt pro společnost představuje přínos či nikoliv.

Termín Cost-Benefit Analysis bývá do češtiny překládán jako analýza nákladů a přínosů. České vyjádření může lehce působit zavádějícím dojmem, protože se v tomto případě nejedná o „náklady“ v účetním pojetí, ale spíše o „újmý“ nebo negativní dopady projektu. Slovem Benefits jsou myšleny všechny pozitivní efekty, které nastanou v důsledku investice. Jedná se tedy o kladné efekty vycházející z investice, naopak pod slovem Costs se skrývají efekty negativní. (Kislingerová, 2004, s. 341)

Podstatou metody Cost-Benefit Analysis je podrobná analýza dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikace těchto efektů a převedení na stejnou jednotku, ideálně peněžní. Po převedení dopadů investice na hotovostní toky lze využít následující

kritériální ukazatele: Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) či doby návratnosti.

Hlavními účely CBA je určit, jestli je projekt odůvodněný a proveditelný a zda jeho přínosy převáží náklady. Díky CBA je možné srovnávat projekty podle velikosti jejich nákladů a přínosů. (Landau, 2018)

Cílem CBA je tedy převést všechny Cost & Benefits (C&B) na peněžní jednotky a poté je porovnat.

2.3.1 Postup vypracování Cost-benefit Analysis

Odborníci, kteří se zabývají CBA, navrhuji různé kroky v postupu vypracování, nicméně tyto postupy jsou s menšími odchylkami velmi podobné. Pořadí kroků nebývá pevně dáno a nabízí se tedy možnost ho libovolně měnit. Co se týká zahraničních odborníků, kteří se soustředí na problematiku CBA, lze uvést A. Boardmanna (2006), který definoval pro vypracování následující hlavní kroky: definování projektu nebo politiky, rozhodnutí či přínosy a náklady budou počítány, stanovení seznamu dopadů a zvolených ukazatelů, kvantitativní předpověď dopadů po celou dobu trvání projektu, oceňování relevantních nákladů a přínosů, diskontování přínosů a nákladů a výpočet efektivnosti jednotlivých alternativ.

U nás v ČR se této oblasti věnuje zejména P. Sieber, který dané fáze doporučuje pro veřejné projekty na našem území. Metodiky od již zmíněného P. Siebra jsou brány jako výchozí zdroj pro zpracování této kapitoly.

Dle Kislingerové (2010, s. 342) je návrh zpracování analýzy následující:

1. Definovat a popsat projekt z marketingového, technického a organizačního hlediska.
2. Vytvořit finanční plán z pohledu investora (podobně jako u komerčního projektu).
3. Definovat subjekty, u kterých se domníváme, že na ně dopadnou důsledky projektu v případě jeho realizace. Rovněž vyřadit subjekty, kterých se dopad projektu netýká.
4. Pokusit se popsat s ohledem na definované subjekty dva stavy světa:
 - a. situaci a její vývoj v případě, že bude projekt uskutečněn.
 - b. nulovou variantu – situaci v případě, že k realizaci projektu nedojde.
5. Definovat maximum všech možných Costs a Benefits pro dané subjekty v investiční, provozní, popřípadě provozní fázi projektu.
6. Rozdělit tyto efekty na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné, následně je přiřadit do skupin podle jednotlivých subjektů (resp. skupin subjektů).

7. Převést kvantifikovatelné (ocenitelné) Cost a Benefits na hotovostní toky.
8. Stanovit diskontní sazbu.
9. Vypočítat kritériální ukazatele.
10. Interpretovat ukazatele s ohledem na požadované hodnoty a nekvantifikovatelné efekty.
11. Rozhodnout o přijetí či nepřijetí projektu.

Doporučený přístup dle Siebera (2004) v metodické příručce pro analýzu nákladů a přínosů je mírně odlišný:

1. Definujte podstatu projektu.
2. Vymezte strukturu beneficentů.
3. Popište rozdíly mezi investiční a nulovou variantou.
4. Určete a kvantifikujte všechny relevantní Cost & Benefits (C&B) pro všechny životní fáze projektu.
5. Vyčleňte doplňkové neocenitelné C&B a slovně je popište.
6. Převeďte ocenitelné C&B na hotovostní toky.
7. Stanovte diskontní sazbu.
8. Vypočtěte kritériální ukazatele.
9. Poved'te citlivostní analýzu.
10. Posuďte projekt na základě vypočtených kritériálních ukazatelů, neocenitelných efektů a citlivostní analýzy.
11. Rozhodněte o přijatelnosti a financování investice.

V první řadě je zapotřebí určit podstatu projektu, je nutné vědět, co je předmětem investice, kde a jak se bude investice realizovat, jaké služby či produkty by měla investice zajišťovat, případě jaké jsou představy investora o následném provozu a jaké jsou předpokládané fáze projektu a jak dlouho budou přibližně trvat.

V následujícím kroku musí být vymezeny všechny zainteresované subjekty – beneficenti. V tomto kroku je zapotřebí identifikovat veškeré subjekty, kterých se projekt nějakým způsobem dotkne. Jak již bylo zmíněno, efekt působící na subjekt může být buď negativní či pozitivní. Právě na základě toho, že u většiny subjektů se neví, zda převáží přínosy či újmy, jsou dle Kislingerové (2010, s. 343) nazýváni právě jako beneficenti.

Kislingerová (2010) rovněž uvádí, že o začlenění subjektů nebo jejich skupin mezi zkoumané rozhodují dva základní faktory:

1. smysl a zaměření investiční akce,
2. rozsah dopadu investiční akce.

Subjekty dle Siebera (2004, 2007) můžeme pro potřeby CBA rozlišovat na:

- domácnosti,
- podniky,
- municipální subjekty,
- stát,
- ostatní organizace.

Abychom byli schopni rozlišit mezi řadou subjektů, které lze do analýzy zahrnout a které nikoli, musíme stanovit smysluplné kritérium, díky kterému budeme schopni následně postupovat. Díky jednoznačnému vymezení beneficentů získáváme přehlednější postup při následném vymezování a kumulaci přínosů a újem. Na základě tohoto vymezení subjektů a jejich skupin si můžeme později uvědomit, že tentýž benefit určitého subjektu může na druhé straně představovat újmu jiného subjektu. (Sieber, 2004, s.13) Rovněž autoři Broadmann, Greenberg, Vinig a Weimer (2018, s. 8) uvádí jako druhý krok vymezení beneficentů, tedy či C&B budou zahrnuty, či nikoliv.

V třetím kroku přichází na řadu popis dvou odlišných stavů světa. V případě stavu, kdy investice byla realizována, nazýváme tuto variantu jako investiční. Naopak u varianty, kdy předpokládáme, že investice nebude realizována, označujeme jako nulovou. V tomto kroku je rozhodující rozdíl těchto dvou stavů světa. U sestavování C&B je stěžejní soustředit se na ty, které jsou odlišné oproti nulové variantě. (Sieber, 2004, s.14)

V tomto momentu se dostáváme do fáze, kdy známe beneficenty a máme představu o tom, jaká by nastala situace v případě nulové i investiční varianty. Tato fáze se nazývá kvantifikace a členění všech relevantních C&B pro všechny fáze projektu. Měli bychom si dát pozor, aby nedošlo k tomu, že některé C&B budou kalkulovány za předpokladu jednoho možného vývoje a jiné za odlišných předpokladů. Pro kvantifikaci bývá použita přírůstková metoda.

Jak uvádí Sieber v metodické příručce pro analýzu nákladů a přínosů, C&B lze dělit následovně:

- dle subjektu, kterého se dotýkají:
 - o státu (dopady na státní rozpočet),

- municipální sféry (obcí, svazků obcí, krajů)
- podnikatelských subjektů,
- ostatních organizací (spolků, NNO, profesních sdružení apod.),
- obyvatel (domácností),
- dle fáze života projektu, do kterého spadají časově:
 - předinvestiční,
 - investiční,
 - provozní,
 - poprovozní,
- dle věcné povahy:
 - hmotné,
 - nehmotné,
 - finanční.
- dle příčinné souvislosti s investičním projektem:
 - přímo plynoucí z projektu,
 - nepřímo plynoucí z projektu,
- dle schopnosti vyjádření k kvantitativních jednotkách:
 - kvantifikovatelné,
 - nekvantifikovatelné.

Aby nedošlo k iracionálnímu hodnocení investičního záměru je dle Siebera (2004) nutno dbát následujících doporučení:

- Ověřte, zda není některý z přínosů konkrétního subjektu zároveň újmou jiného a pokud ano, zda jsou oba efekty zahrnuty do analýzy.
- Vyhněte se duplicitnímu zahrnutí C&B.
- Buďte si jistí, že odhady výše a struktury všech přínosů a nákladů jsou v souladu s identickou nulovou respektive investiční variantou.

V prvním případě dochází k tomu, že zpracovatel si není vědom všech důsledků. V druhém případě by de facto došlo k dvojitému započítání téhož efektu napříč různými subjekty. Pokud by došlo k situaci, kdy vlivem realizování investice došlo ke zlepšení podnikatelského prostředí v obci a místním podnikatelům by v důsledku vzrostly tržby z turistického ruchu, v návaznosti by došlo k růstu mezd a daňové povinnosti vůči státu.

Pokud bychom všechny reálné efekty zahrnuly na stranu přínosů, došlo by k velmi triviální chybě. (Sieber, 2004, s. 18)

Dle správného postupu by bylo třeba u každého beneficienta započítat pouze rozdíl, který získá uskutečněním investice. Je patrné, že je nutná konzistence předpokladů, jako příklad souladu nulové a investiční varianty by mohl být předpoklad, že investicí získá investor příjmy z prodeje určitého zařízení a současně i z jeho pronájmu. Je nelogické stroj pronajímat a zároveň ho prodat, a proto by se tato nekonzistence neměla v CBA objevovat. (Sieber, 2004, s. 18)

Na řadu dle Siebra (2004, 2007) přichází oddělení neocenitelných C&B a jejich slovní popis. V situaci, kdy byly identifikovány příjmy a náklady, které je velmi obtížné nebo ani není možné ocenit, není třeba je za každou cenu vyjadřovat v podobě hotovostních toků, protože by tím mohla být ohrožena vypovídací schopnost analýzy přínosů a nákladů, rovněž i kritériálních ukazatelů. C&B, které nebyly zahrnuty do CBA, by měly být řádně zdůvodněny a uvedeny k výsledným ukazatelům tzv. pod čarou. Nemělo by však docházet ke zjednodušení u zásadních efektů projektu.

Po vyjmutí neocenitelných položek z oceňování dochází k ocenění těch, u kterých je to možné. Dochází tedy převodu C&B do podoby hotovostních toků. Ke stanovení cen lze využít dle Siebera (2004) následující přístupy: Stínové ceny, náhražkové ceny, nominální a reálné vyjádření hotovostních toků.

Stínové ceny

Tento princip se využívá pro ocenění statku (služby), který neprochází trhem. Podstatou stínových cen jsou zejména náklady obětované příležitosti či spotřeby oceňované komodity. Tato metoda vychází z úvahy, že neinkasujeme-li oceňovaný benefit, spotřebováváme místo něj jiný statek (službu). Uspořené náklady na tento statek (službu) jsou pak cenou oceňovaného benefitu. Dále je při zpracování zapotřebí si uvědomit, kdo by tyto spořené náklady hradil. Tento beneficient by si připsal takto oceněný benefit jako svůj pozitivní hotovostní tok v příslušných letech.

Náhražkové ceny

Další možností pro ocenění je použití tzv. náhražkových trhů. V tomto případě se snažíme ohodnotit efekt díky odvození od ceny jiného aktiva, pro který trh existuje. Mezi těmito statky však musí existovat určitá logická spojitost.

Nominální a reálné vyjádření hotovostních toků

U vyjadřování C&B v podobě hotovostních toků musí být stanoveno, zda budeme zahrnovat do hotovostních toků (cash flow) i vliv inflace. Jinými slovy, zda budeme toky v nominální podobě kalkulovat včetně vlivu inflace, nebo v reálné podobě, tedy ve stálých cenách. Pro který postup se rozhodnout záleží na zpracovateli, musí být však brány v potaz následující tři podmínky:

- Musí být jednoznačně uvedeno, ve které podobě jsou hotovostní toky kalkulovány, zda je použita nominální či reálná podoba.
- Je nutné, aby všechny toky byly kalkulovány jednotně.
- Ve stejné podobě jako hotovostní toky je zapotřebí použít i při výpočtu kritériálních ukazatelů a diskontní sazby.

V dalším kroku musíme stanovit diskontní sazbu, ta představuje výnosovou míru, kterou nabízejí z hlediska rizika srovnatelné investiční alternativy. Diskontní sazba představuje nejlepší možný výnos alternativní investice k investici posuzované a slouží k převodu budoucí hodnoty na hodnotu současnou, tzv. diskontování.

Rozlišujeme nominální a reálnou diskontní sazbu, avšak dle Siebera (2004) je jedno, která sazba bude použita za podmínky, že bude dodrženo předchozí pravidlo, tedy reálné hotovostní toky budou diskontovány reálnou diskontní sazbou a naopak pro nominální hotovostní toky bude pro diskontování použita nominální diskontní sazba. Výpočet je uveden v příloze A.

Hodnota diskontní sazby bývá pro potřeby CBA určena poskytovatelem s tím, že sazbu je možno v průběhu aktualizovat. Jednoznačné stanovení výše diskontní sazby je stěžejní zejména pro porovnávání projektů mezi sebou. Pro první kolo přijímání žádosti je dlouhodobá reálná společenská diskontní sazba stanovena ve výši 5 % p. a. Přičemž se jedná o sazbu pro reálné vyjádření. (Sieber, 2004, s.22)

Další fáze – výpočet rozhodujících ukazatelů, je rovněž zahrnuta v příloze A.

Po výpočtu ukazatelů přecházíme v doporučeném postupu dle Siebera (2004) k provedení citlivostní analýzy, která zkoumá proměnlivé a nejisté předpoklady investičního záměru a vliv jejich změn na určitý výsledný ukazatel. Analýza citlivosti nutí zpracovatele projektu určit zásadní předpoklady a proměnné a říká nám, kde by byly nejužitečnější

dodatečné (upřesňující) informace a také pomáhá odhalit spolehlivost prognózy. Postup analýzy lze provést následovně:

- vyjádření všech zásadních předpokladů,
- postupná změna každého z těchto předpokladů u každého ukazatele o 1%,
- procentní vyjádření změny výsledného ukazatele.

Obecně se doporučuje věnovat největší pozornost těm předpokladům, jejichž změna vyvolá největší odchylku výsledných ukazatelů.

V tomto momentu máme za sebou již nepracnější část analýzy a jsme schopni interpretovat dosažené výsledky a také zhodnotit investiční varianty. V poslední fázi CBA můžeme rozhodnout o přijatelnosti investice a zhodnotit její udržitelnost. Máme k dispozici hodnoty rozhodujících ukazatelů a jsme schopni je interpretovat. Pokud jsou hodnoty dostatečně vysoké, značí to, že projekt můžeme považovat za smysluplný. (Sieber, 2004, s. 37)

Výhody a nevýhody CBA

Jednou z hlavních výhod CBA je zohlednění neocenitelných nákladů a přínosů v podobě socio-ekonomického dopadu a jejich vyjádření v peněžních jednotkách. Právě díky tomu hraje významnou roli ve veřejném sektoru. Výhodou metody CBA je také zohlednění všech dopadů navrhovaných variant, tedy jak negativních, tak pozitivních.

Naopak za nevýhodu lze považovat to, že jejím prostřednictvím není možné hodnotit dopady, pro které nejsou dostupná kvantitativní či peněžní data, rovněž bývá dražší a časově náročnější než jiné metody. (Veselý, 2019)

Cost-Benefit Analysis má jako každá metoda své výhody i nevýhody, avšak i přes některé problémy, které mohou při jejím vypracování nastat, zůstává jednou z nejpoužívanějších metod k hodnocení veřejných projektů.

2.4 Kulturní památky a marketing

Marketing se jako teoretická disciplína se objevil na začátku 20. století v USA avšak jeho skutečný rozvoj nastal až po druhé světové válce. V současné době existuje více než padesát definicí marketingu. Za nejkompexnější lze považovat definici od Kotlera (2004, s. 30): „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“

V souvislosti s cestovním ruchem lze marketing definovat dle Krippendorfa (1971) jako systematickou a koordinovanou orientaci podnikatelské politiky cestovního ruchu na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni na co nejlepší uspokojování potřeb určitých skupin zákazníků při dosažení přiměřeného zisku.

Cílem marketingu, jak uvádí Johnová (2007, s. 9) je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurent.

Za základní nástroje marketingu je dle Kotlera (2004) považován marketingový mix 4P:

- product – produkt,
- place – místo,
- price – cena,
- promotion – marketingová komunikace.

Jak uvádí Dostál, Černá a kol. (2014), je marketing kulturních památek spojen s řešením dvou problémů. V první řadě jde o podstatu kulturní památky, která vznikla za určitých historických souvislostí, je dána funkcionalitou památky ve vztahu ke společnosti v době jejího vzniku. Druhým problémem je aplikace moderních marketingových strategií a metod, které mohou, ale také nemusejí souviset se zachováním kulturní podstaty kulturních a historických památek.

Většina autorů je shodného názoru, že není možné jen mechanicky přenášet poznatky z obecného (podnikového) marketingu do odlišných podmínek veřejného sektoru. Avšak osvědčený koncept marketingového managementu byl významně adaptován a přenesen i na řízení neziskového a veřejného sektoru. Jádrem marketingu kulturní památky by měla být institucionalizovaná podpora komunikace mezi stranou poptávky (občan, turista apod.) a nabídky – kulturní památky. (Ochrana, Plaček, Půček & Šimčík, 2018, s. 141)

2.4.1 Marketingová strategie pro památky

Ochrana a kol. (2018) zdůrazňují důležitost role managementu při tvorbě marketingové strategie a analýzy úlohy marketingu při přijímání zásadních rozhodnutí managementu kulturní památky s ohledem na poptávku návštěvníků. Tito autoři považují za stěžejní propojení efektivní marketingové strategie a strategie kulturní památky jako takové. Měly by být jasně definovány následující parametry: cílové skupiny, určení, jakého produktu se marketing bude týkat.

Kesner (2005) považuje za klíčový prvek marketingové strategie budování značky – tzv. branding. Vzhledem k tomu, že se spotřebitelé v dnešní době stále více orientují na konzumaci značkových výrobků a služeb, jsou tyto vzorce jednání přenášeny i do prostředí služeb volného času a spotřeby kulturních statků.

Jak popisuje Kotler a kol.(2008) je důležité ještě před rozhodnutím zvážit, jaké komunikační a propagační kanály kulturní památka použije, znát image svého produktu, služeb a prožitku, které bude propagovat. Image podle těchto autorů funguje jako zkratka pro přilákání pozornosti a vybudování známosti a důvěry.

Hlavním problémem při tvorbě marketingové strategie v oblasti využití památkových objektů je v České republice dle Dostála a kol. (2014) podceňování role marketingu památkových objektů. U velkých státních památkových objektů, které jsou dobře známé a ekonomicky přetížené, se tento problém příliš nevyskytuje, nicméně u menších památek je tato skutečnost velmi častá.

2.4.2 Marketingový mix pro kulturní památky

Marketingový mix 4P implementovaný pro kulturní památky vychází z tradičního marketingového mixu, jako základního nástroje pro marketing, který byl již popsán výše. Úprava marketingového mixu pro kulturní památky je tedy dle Ochrany a kol. (2018, s. 89) následující.

Produkt představuje služby spojené se shromážděním sbírek a péče o ně, výsledky odborné a vědecké činnosti (např. články a publikace), budovy a areál kulturní památky, popularizační aktivity (expozice, výstavy, programy pro školy, akce, publikace), dále kvalitu a prostředí kulturní památky.

Cenou jsou myšleny výdaje ze strany zákazníka, který platí za službu – vstupenky do kulturní památky, na akce, na programy pro školy apod. Stanovení ceny má souvislost s cenovou politikou, kterou udává zřizovatel kulturní památky. Cena by měla být nastavená optimálně. Podle Johnsona (2003) záleží nastavení ceny na konkrétních cílech kulturní památky. Nicméně literatura zabývající se touto problematikou se shoduje, že cenová politika by měla být posuzována v kontextu konkrétního muzea a jeho cílů.

Dalším prvkem marketingového mixu je místo. Chápeme ho v tomto případě jako dostupnost služby, a to jak geografickou (umístění v rámci města, vzdálenost od zastávky apod., časovou (otevírací doba, počet dnů otevřených v roce), dále informační (např. možnosti dálkového objednání programu pro školy) a v neposlední řadě dostupnost pro znevýhodněné (např. bezbariérovost).

Posledním prvkem marketingového mixu je propagace, kterou se kulturní památky nejčastěji zabývají. Jedná se o způsob propagace produktu, s cílem uvést informace týkající se služeb, které památky poskytují, a to jak obecně, tak pro cílové skupiny. Využívají se následující nástroje: internetové stránky, sociální sítě, tiskové zprávy, články v tisku, inzerce, placená reklama, popřípadě logo.

2.5 Cestovní ruch

Cestovní ruch představuje odvětví, které se v celosvětovém měřítku dynamicky rozvíjí. V současné době přibývá značné množství míst a oblastí, které se snaží řešit problémy orientace na cestovní ruch. V případě, že je cestovních ruch správně rozvíjen, má výrazné ekonomické přínosy. Cestovní ruch má své světlé i stinné stránky. Podílí se na růstu HDP, tvorbě pracovních míst, zvyšuje příjem domácností a má značné multiplikační efekty, avšak má zřejmý sezonní charakter, představuje zátěž pro životní prostředí a vede k posílení procesu akulturace. (Jakubíková, 2012, s. 11)

2.5.1 Definice

Cestovní ruch je definován několika způsoby, které se liší především pohledem na odvětví. Autoři zdůrazňují různé stránky tohoto jevu v závislosti na tom, z hlediska, které vědní disciplíny se cestovní ruch zkoumá. Cestovní ruch je mezinárodně definován jako činnost osob, které cestují do míst a pobývají v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného čas či obchodu. (czso.cz, 2020)

Mezinárodní sdružení expertů cestovního ruchu (AIEST) ho definuje následovně: *„souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z cestování nebo pohybu osob, přičemž místo pobytu není trvalým místem bydlení a zaměstnání“*.

Holešinská (2012, s. 11) popisuje cestovní ruch jako socioekonomický proces, který probíhá v určitém času a prostoru, kdy na určitém území (destinaci) a v určitém okamžiku dochází k vzájemné interakci mez lidmi (účastníky cestovního ruchu), kteří představují poptávku (návštěvníky) a na druhé straně nabídku (poskytovatelé služeb cestovního ruchu).

Jak uvádí Indrová (2008, s. 9) cestovní ruch je komplexní společenský jev, který lze charakterizovat následujícími rysy:

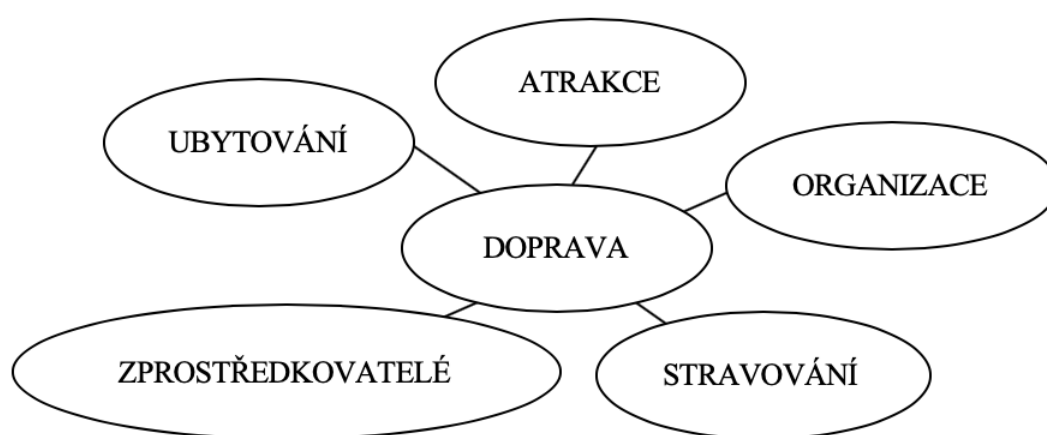
- *„dočasnost změny místa stálého bydliště a dočasnost pobytu mimo něj,*
- *nevýdělečný charakter cesty a pobytu (realizováno ve volném čase),*
- *vztahy mezi lidmi, jež cestovní ruch vyvolává.“*

Podle Fialové (2012, s. 7) lze cestovní ruch lze chápat ze čtyř hledisek – ekonomického, geografického, společenského a ekologického. Z hlediska ekonomického je chápán jako

hospodářské odvětví patřící do služeb, z geografického jako pobyt a pohyb osob mimo jejich obvyklé prostředí (kratší než 1 rok), ze společenského jako uspokojování lidských potřeb a v neposlední řadě z ekologického, kdy představuje jev, který má dopady na území, jeho přírodní a celé životné prostředí.

Na cestovní ruch by mělo být pohlíženo jako na odvětví poskytující veškeré služby spojené s cestováním a turistikou. Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny hlavní sektory cestovního ruchu.

Obr. č. 3 Hlavní sektory cestovního ruchu



Zdroj: Ryglová (2009, s. 10), zpracováno autorkou

- ubytovací sektor: poskytovatelé ubytovacích služeb, od hotelových řetězců až po soukromé malé penziony apod.
- sektor turistických atrakcí: kulturní památky, národní památky, botanické zahrady, sportovní centra apod.
- doprava: autobusová, automobilová, lodní, letecká, železniční, půjčovny a zprostředkovatelé půjčování vozidel
- zprostředkovatelé cestovního ruchu: cestovní kanceláře, cestovní agentury, sezonní zprostředkovatelé či agenti, rezervační systémy atd.
- sektor destinačních organizací: národní turistické centrály, regionální centra, turistické asociace a další

Jak uvádí Ryglová (2009, s. 10) složitost cestovního ruchu spočívá především v existenčně nevyhnutelném spojení subjektů s objektem, k němuž dochází při vlastní realizaci cestovního ruchu. Účastník cestovního ruchu (subjekt) se spojuje s místem

dočasného pobytu (objekt), kde dochází k uspokojování jeho potřeb, které rozhodly o účasti na cestovním ruchu.

2.5.2 Přínosy a negativní dopady cestovního ruchu

Cestovní ruch má vliv na mnoho oblastí, a to jak pozitivní, tak samozřejmě i negativní. Vzhledem k tomu, že CR souvisí s řadou odvětví a oborů národního hospodářství, spatřujeme tento vliv v několika oblastech, které budou následně popsány. Dle Indrové (2010) se jedná se především o:

- služby účastníkům CR, jako jsou např. podniky poskytující služby ubytovací, dopravní, zprostředkovatelské, služby restauračního stravování, lázeňské, směnářské apod.
- odvětví, které poskytují služby účastníkům CR jako doplňující ke své hlavní činnosti, jako např. obchod, pojišťovnictví, zdravotnictví, kulturu, komunální služby a další
- odvětví, které mají nepřímý vztah k cestovnímu ruchu – např. stavebnictví, zemědělství a řada průmyslových oborů, např. průmysl sklářský, nábytkářský, textilní, strojírenský apod.

Přínosy lze sledovat především z následujících hledisek: ekonomické, sociální a environmentální.

Co se týká ekonomického hlediska, tak cestovní ruch má pozitivní dopad v oblasti plnění státního rozpočtu, ale i rozpočtů veřejných. Cestovní ruch je brán jako průřezové odvětví a lze sledovat prokazatelný dopad na ostatní odvětví národního hospodářství. Z tohoto pohledu je významný tzv. multiplikační efekt, který vyjadřuje skutečnost, že CR v daném místě přináší nejen příjem od návštěvníků, ale vyvolává i rozvoj dalších služeb bezprostředně souvisejícího s uspokojením potřeb návštěvníků (např. služby stravovací, ubytovací, zábavní), ale i aktivity, které s CR nesouvisí přímo (např. stavební, opravářské). Míru uplatňování multiplikačního efektu je možné odhadnout pomocí statistických metod. (Pásková & Zelenka, 2002, s. 185)

Cestovní ruch hraje významnou roli jako faktor zaměstnanosti. CR vytváří nová pracovní místa i v ekonomicky méně rozvinutých oblastech a oblastech, s vysokou nezaměstnaností. Přínosem je také to, že vytváří místa v poměrně široké škále profesí a různorodé náročnosti. Nicméně některé pracovní pozice vyžadují určité vzdělání a kvalifikaci a díky tomu dochází ke zvýšení úrovně vzdělání v dané oblasti. Lacina (2010,

s. 22) uvádí, že významný přínos může CR představovat zejména pro rozvoj ekonomicky slabších regionů.

Cestovní ruch má zásadní význam pro kulturní památky, které mohou být díky němu restaurovány a opravovány. Díky vstupnému, které se vybere a vrací zpět za účelem oprav a údržby. Pro návštěvníky bývají pořádány různé kulturní akce, které pomáhají zvyšovat návštěvnost dané památky, potažmo i regionu.

Z hlediska sociálního se díky cestovnímu ruchu zlepšuje infrastruktura, vybavenost a úroveň veřejných služeb, dochází k oživení místních tradic. Je umožněno zvýšení kvality života a životní úrovně v daném místě. CR má v této oblasti zajisté přínos i pro samotné turisty, kterým se nabízí poznání jiných kultur. Díky možnosti navštěvovat historické, kulturní památky, muzea, galerie apod. získávají cenné znalosti a zkušenosti a rozšiřují si tak svůj všeobecný přehled. CR může také mít pozitivní dopad na fyzické a duševní zdraví (např. lázeňský cestovní ruch).

Z hlediska environmentálního se zvyšuje odpovědnost turistů k životnímu prostředí. Příjmy ze vstupného do národních parků apod. jsou použity na financování ochrany přírody. Jak uvádí Holešinská (2012, s. 23), tak nejčastějším způsobem, jak zachovat přírodní a kulturní bohatství, je budování přírodních parků.

Vedle přínosů CR spatřujeme také negativní dopady, které je možno dle Királ'ové (2003, s. 24) rozdělit na přírodní, sociálně-kulturní a ekonomické dopady:

Negativní dopady na přírodu:

- zamořování ovzduší, půdy a vody,
- hluk,
- vytěžování přírodních zdrojů,
- vznik lesních požárů,
- eroze půdy,
- estetické znečištění přírodního prostředí,
- vymírání živočišných a rostlinných druhů,
- zvýšená spotřeba místních zdrojů.

Z hlediska kulturního může CR způsobit změny v místní lokalitě a hodnotách prostřednictvím přímého i nepřímého kontaktu návštěvníků s obyvateli destinace a interakce s odvětvím cestovního ruchu. Jedná se především o tyto dopady:

- komercializace,
- standardizace,
- ztráta autenticity,
- střet kultur,
- sociální stres,
- nerespektování etnických norem.

Významnou skupinou jsou také ekonomické negativní dopady, které se projevují prostřednictvím:

- sezónního charakteru práce,
- skrytých nákladů,
- ekonomické závislosti lokální komunity na cestovním ruchu,
- ekonomické krize.

V případě, že se chceme vyhnout negativním následkům CR, měli bychom přijmout koncepci trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu, který představuje zajišťování potřeb účastníků CR takovým způsobem, který pomáhá rozvoji území, s přihlédnutím k šetrnému využívání přírodních a kulturních hodnot a vede k dlouhodobé prosperitě daného území, bez toho aniž by ohrozil uspokojení potřeb budoucích generací. (Indrová a kol., 2008)

Přehledné zpracování dopadů (vlivů) cestovního ruchu uvádí Hall (2006), který rovněž dělí dopady ze tří hledisek, tedy ekonomické, socio-kulturní a environmentální, ty jsou následující:

Tab. č. 4 Vlivy cestovního ruchu

Typ vlivu	Pozitivní	Negativní
<i>Ekonomické vlivy</i>		
Makroekonomické	-zvýšení výdajů -vytváření pracovních míst -zvýšení nabídky práce -zvýšení životního standardu	-lokální inflace -spekulace na trhu s nemovitostmi -selhání při oslovení turisty -lepší alternativní investice

	-zvýšení investic	-odliv kapitálu
Mikroekonomické (podnikání)	-zvýšení povědomí regionu jako o turistické destinaci -zvýšení povědomí o potenciálu investic a komerčních aktivitách v regionu -vytváření nových zařízení, atrakcí a infrastruktury -zvýšení dostupnosti	-získání špatné reputace jako důsledek nedostatečné vybavenosti, nevhodných praktik či přemrštěných cen -negativní reakce od místních podnikatelů na novou konkurenci vyvolanou za asistence místní vlády
<i>Socio-kulturní vlivy</i>		
Sociální a kulturní	-růst v úrovni místního zájmu a participace na aktivitách -posílení regionálních hodnot a tradic	-komercializace aktivit, které mají osobní nebo soukromý charakter -přetváření akcí, tradic k obrazu turistů
Psychologické	-posílení místní hrdosti a společenského ducha -zvýšené povědomí o turistech	-potenciální zvýšení kriminality -změna společenské struktury -velká míra nedorozumění vedoucím k odlišnému pojetí pohostinnosti
Politicko-administrativní	-rozšíření povědomí o regionu a jeho hodnotách na mezinárodní úrovni -rozvoj schopností subjektů zodpovědných za plánování (politiky)	-ekonomická exploze místních obyvatel za účelem uspokojení ambicí politických elit -neschopnost dosáhnout cíle -růst administrativních nákladů

<i>Environmentální vlivy</i>		
Hmotné a ekologické	-rozvoj nových zařízení -zlepšení místní infrastruktury -ochrana dědictví -strategie návštěvnického managementu	-ekologické škody -změny v přírodních procesech -škody v architektuře -zničení dědictví -přelidněnost

Zdroj: Hall (2006, s. 145)

Přístupy k měření ekonomických dopadů v cestovním ruchu

Jak uvádí Raabová (2010, s. 11) můžeme dle dostupnosti a kvality potřebných dat identifikovat čtyři přístupy odhadu ekonomických dopadů. Nejjednodušší přístup používá jen hrubé odhady turistické aktivity, výdajů a multiplikátorů a výsledky jsou díky tomu závislé na expertíze analytika. Opakem je typ studií, který využívá již poměrně detailní primární data z průzkumu výdajů návštěvníků a ekonomicko-statistické modely pro sledovaný region. Většina studií se pohybuje někde mezi těmito extrémly. V následující tabulce jsou představeny čtyři stupně přístupů a metod.

Tab. č. 5 Přístupy k odhadu ekonomického dopadu cestovního ruchu

Stupeň	Metoda	Množství turistů	Výdaje turistů	Multiplikátory
1	Subjektivní odhad opírající se o názor analytika	Expertní odhad	Expertní odhad	Expertní odhad
2	Agregovaná sekundární data, využití existujících odhadů pro novou studii	Souhrnné statistiky pro danou (příp. srovnatelnou) oblast	Údaje převzaté ze studií podobného trhu/oblasti	Multiplikátory převzaté z podobných studií/oblastí
3	Detailní sekundární data umožňující kvalitnější odhady dané situace	Odhady počtu turistů podle segmentů v dané (příp. srovnatelné) oblasti	Upravené údaje za jednotlivé kategorie výdajů a segmenty turistů	Sektorové multiplikátory z již publikovaných zdrojů
4	Primární data a/nebo formální modely	Výsledky průzkumu	Průzkum návštěvníků – zjištění	Input-output model

		návštěvníků podle segmentů	průměr. výdajů dle segmentu a kategorie výdajů	regionální ekonomiky
--	--	-------------------------------	---------------------------------------------------------	-------------------------

Zdroj: Raabová (2010, s. 11)

Na základě výše uvedené tabulky, lze říci, že nejpřesnější metoda je založena na primárních datech z průzkumu návštěvníků a input-output modelu regionální ekonomiky.

Způsob zajištění vstupních dat je popsán v příloze B.

2.5.3 Kulturní cestovní ruch

Kulturní cestovní ruch (KCR) představuje relativně novou odlišnou produktovou kategorií, která je vnímaná od konce 70. let dvacátého století. Původně tento typ cestovního ruchu provozovalo menší množství vzdělaných lidí, kteří hledali něco víc než jen „proleženou dovolenou u moře“. Kolem roku 1990 nabyl pojem dnešního významu. V závislosti na zdroji a destinaci se odhaduje, že zhruba 35-70 % mezinárodních turistů představuje právě kulturní turisty dané destinace. (McKercher, du Cross 2002, s.1)

Dle Světové organizace cestovního ruchu (WTO) je kulturní cestovní ruch pohyb osob především z kulturních důvodů, jako jsou např. kulturní zájezd, návštěva památek a sídel, studijní cesta, umělecké představení, cestování za přírodou, folklórem, uměním či poutěmi.

Dle McKerchera a du Crosse (2002) je kulturní cestovní ruch definován jako cestování za zážitky na místa a za aktivitami, které autenticky představují příběhy a lidi z minulosti i současnosti.

Odborná literaturu rozlišuje jednotlivé varianty definic kulturního cestovního ruchu do dvou kategorií – motivační a prožitkové. Motivační na základě toho, že odborná veřejnost je přesvědčena, že turisté jsou motivováni k cestování odlišně od ostatních turistů. Prožitková definice se opírá o fakt, že KCR je zážitkovou aktivitou. (Kesner, Moravec, Novotný& Škodová-Parmová, 2008, s. 9)

Žáková a kol. (2011) uvádí, že pomocí kulturního cestovního ruchu je ovlivňována ekonomika i kultura. Z ekonomického pohledu je kulturní ruch zajímavý především kvůli svým přímým i nepřímým dopadům na regionální až národní ekonomiku. Nejen samotná atraktivita (kulturní památka, festival, apod.), ale také její návštěvníci, kteří generují nová pracovní místa, zvyšují ekonomickou produkci, HDP a výběry daní a místních poplatků

tím, že v daném místě realizují nákup v místních podnicích (ubytování, stravování, doprava apod.)

Tittelbachová (2011) pohlíží na KCR, jako na jev nejen z ekonomického ale i sociálního hlediska. Dle této autorky jsou těžištěm pro kulturní turismus:

- muzea a výstavy,
- kulturně-historické dědictví,
- veletrhy umění,
- múzické umění,
- festivaly a filmový turismus.

2.6 Význam kultury pro místní rozvoj a její dopady

Kultura hraje v místním rozvoji důležitou roli. Bez dostatečné kulturní nabídky, kvalitních podmínek pro život a dobré image by město nebo regiony jen těžko mohly čelit konkurenci a být úspěšnými. Kultura se stává čím dál více důležitějším faktorem oblíbenosti lokality a klíčovým faktorem při posilování místní a regionální atraktivnosti, jak uvádí Tittelbachová (2011, s. 141). Zmíněná autorka rovněž rozlišuje tři odlišné role kultury v místním rozvoji:

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

Dle studie *Economy od Culture in Europe* (2006) kultura a inovace pomáhají při získávání investic, tvůrčích talentů a turistiky. Mezi regiony a městy je neustálý boj o přímé zahraniční investice a tvůrčí talenty. Stěžejní pro úspěch jsou následující faktory: rozmanitá kulturní nabídka, kvalita života a životní styl. Kultura představuje motor turistiky a posiluje místní a regionální atraktivnost.

2.6.1 Ekonomické dopady

Někteří autoři včetně Tittelbachové (2011) rozdělují ekonomické dopady pouze na přímé a nepřímé, a to především za účelem vyšší spolehlivosti a vyhnutí se přílišnému nadhodnocení celkového dopadu. Raabová (2010, 2013) uvádí, že většina autorů k nim dále řadí ještě odvozené ekonomické dopady:

Přímé efekty (direct effects)

Přímé efekty představují změny v ekonomice v důsledku přímých výdajů kulturní organizace nebo jejich návštěvníků.

Nepřímé (multiplikační) efekty (indirect effects)

Nepřímé efekty definovat jako změny v ekonomice způsobené produkcí subdodavatelů v důsledku dalších kol návazné ekonomické aktivity ve sledovaném regionu – změny, které zahrnují všechna další kola produkce, vyvolané zpětnými vazbami přímých dodavatelů a jejich subdodavatelů.

Odvozené efekty (induced effects)

Změny v ekonomické aktivitě, které plynou z výdajů zaměstnanců, přímých i nepřímých dodavatelů zboží a služeb pro sledovanou organizaci nebo její návštěvníky, jinak řečeno jedná se o znovu utracené příjmy domácností, které vznikly v důsledku přímých i nepřímých efektů sledované akce/organizace.

Obr. č. 4 Členění ekonomických dopadů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Zatímco ekonomické dopady (impacts) monitorují ekonomickou aktivitu, která vyplývá z každé utracené koruny v určité geografické oblasti bez ohledu na to, odkud tyto peníze pochází. Tak ekonomické přínosy (benefits) sledují, odkud peníze jsou a kde byly utraceny. Přínosy vznikají, pouze když vydané peníze představují takové zvýšení ekonomické aktivity v určité oblasti, k jakému by bez sledované kulturní akce/organizace nedošlo. Ekonomické přínosy mohou být chápány jako podmnožina ekonomických

dopadů, z čehož vyplývá, že ne všechny ekonomické dopady jsou čistým přínosem pro referenční oblast, tou se rozumí geografické území, pro které jsou počítány ekonomické dopady a přínosy organizace či akce. Všechny výdaje, ze kterých jsou počítány ekonomické dopady, by měly být uskutečněny právě na území dané referenční oblasti. ČSÚ zpracovává potřebná statistická data pouze pro celou Českou republiku, ta je považována za základní referenční oblast. Všechny koeficienty a multiplikátory vypočtené pro celou ČR tak lze použít pouze pro výpočet dopadů na celou Českou republiku, nikoli na menší geografické oblasti jako je např. město. Na celostátní úrovni je tedy možné stanovit přímé i nepřímé ekonomické dopady organizace. Naopak u menších geografických oblastí lze určit pouze dopady přímé, jak uvádí ve své metodice Raabová (2013, s. 9)

2.6.2 Sociální dopady

Často bývá složité odlišit od sebe ekonomické a sociální dopady. Například ukazatel zaměstnanosti (tvorby pracovních míst) a ukazatel příjmu zaměstnanců (pracovníků/obyvatel destinace) má jak sociální charakter, tak udává stav ekonomiky. Tyto ukazatele považujeme za socio-ekonomické ukazatele, a často bývají počítány do ekonomických ukazatelů. Naopak za čistý ryzí sociální dopad lze dle Tatjákové (2010) považovat vlastnost kulturních akcí, které tkví v navazování a rozvíjení mezilidských vztahů. Jedním z hlavních motivů návštěvy kulturní události je pro lidi to, že se mohou setkat s dalšími lidmi a ukázat se tak ve společnosti.

Důležitost sociálního faktoru je poměrně vysoká, právě různé kulturní události mohou být příležitostí pro setkání, komunikaci nebo osobnímu kontaktu s lidmi, kteří mají stejnou zájmovou oblast. Naplňuje se zde myšlenka dnešního globalizujícího se světa, tedy dochází ke sbližování se lidí z různých částí světa.

2.6.3 Dopady na image a identitu města

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

Ježek (2017, s. 2) vysvětluje význam slova image, znamená podle něj obraz, který si lidé vytvářejí o nějaké osobě či věci a popisuje fungování image jako významného pomocníka

při rozhodování. Myšlenkový obraz, který si turista či investor vytvoří o městě má následně významný vliv na jeho rozhodování o výběru místa trávení dovolené či umístění investice.

Dle Lynche (2004, s. 6) je image prostředí produktem dvojsměrného procesu, který probíhá mezi pozorovatelem a jeho okolím.

Dle Kotlera (1994) rozlišujeme šest typů image měst nebo regionů:

- pozitivní image,
- slabá image (častý problém malých měst bez turistických atraktivit a bez propagace),
- negativní image,
- smíšená image (obsahuje jak prvky pozitivní, tak negativní image),
- rozporná image (pro některé jedince působí pozitivně, pro jiné spíše negativně),
- příliš atraktivní image.

Utváření image je dlouhodobý proces a není jednoduché ho vybudovat ani změnit, jak zmiňuje Ježek, Rumpel, a Slach (2007, s. 61).

Co se týká identity, uvádí Vencálek (2003, s. 53), že identita města vypovídá o tom, nakolik se obyvatelé ztotožňují s jinými obyvateli stejného města. Identita města je tedy aktivní, uvědomělý a odpovědný vztah člověka k městu a k ostatním lidem v něm žijícím, ale i k sobě samému.

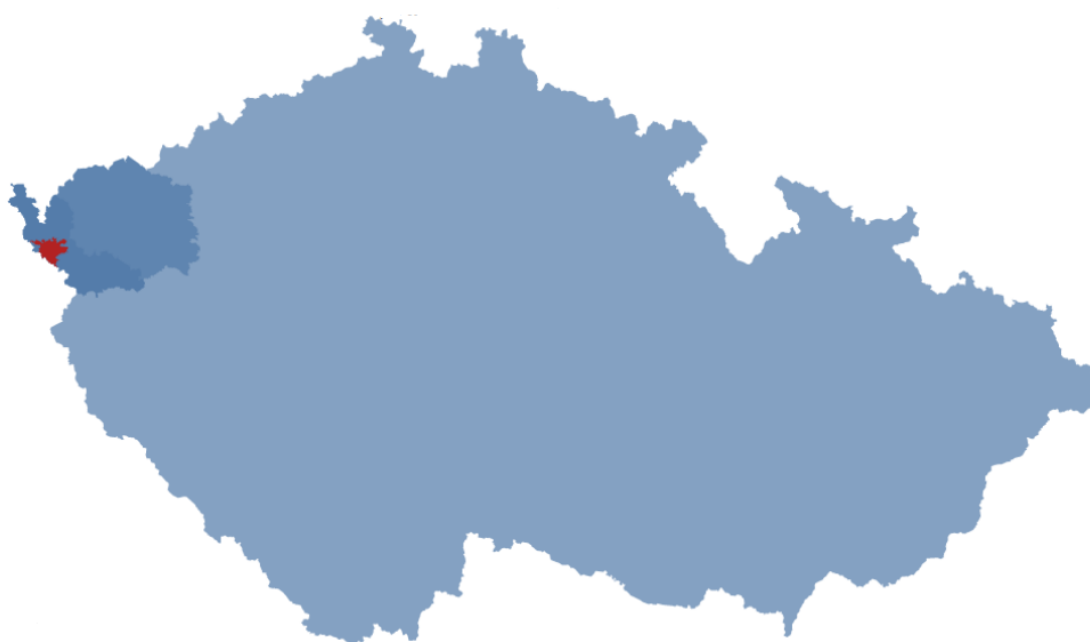
K identitě patří jazyk, náboženství, zvyky, tradice a další. Obyvatelé se identifikují s kulturním bohatstvím či kulturní tradicí města. Díky kulturním akcím se rezidenti mohou lépe ztotožnit s kulturním dědictvím a kulturními tradicemi dané oblasti. Identifikace může být urychlena řadou faktorů, jako např. existencí historicky významného objektu či kulturní památky, lidové architektury, existencí tradic apod. (Patočka & Heřmanová, 2008)

3 Město Cheb

V této kapitole bude stručně nastíněna současnost a historie města Cheb, především významné milníky ve vývoji města a následně budou uvedeny jednotlivé turistické cíle nacházející se v tomto městě.

Okresní město Cheb, ležící na břehu řeky Ohře se nachází v Karlovarském kraji, v blízkosti hranic s Německem a patří do světoznámého lázeňského trojúhelníku Karlovy Vary – Mariánské Lázně – Františkovy Lázně, proto bývá často turistickým cílem lázeňských hostů. Počet obyvatel k 1. 1. 2018 byl dle ČSÚ 32 071. Poloha města Cheb, okresu Cheb a Karlovarského kraje je zobrazena na následujícím obrázku.

Obr. č. 5 Obec Cheb, okres Cheb, Karlovarský kraj



Zdroj: Strategický plán města Cheb na období 2019-2024, 2020

Cheb je město s bohatou historií a poměrně velkým kulturním vyžitím. Každoročně se v Chebu pořádá nespočet akcí, zejména se jedná o akce kulturní, jako jsou například Valdštejnské slavnosti, které město pořádá již od roku 2005, či Mezinárodní festival mládežnických dechových orchestrů, Chebské dvorky a mnoho dalších. Cheb rovněž nabízí velké množství historických památek, díky kterým je významným turistickým cílem západních Čech.

Město Cheb disponuje kompletní občanskou vybaveností, má rozvinutou infrastrukturu a ve městě se nachází mnoho obchodů, stravovacích a lékařských zařízení. V Chebu nalezneme všechny úrovně školských zařízení, od školy základní až po vysoké.

Chebsko je také jednou z nejatraktivnějších oblastí pro rozvoj moderního průmyslu ve střední Evropě, roste zájem investorů, což má pro město Cheb pozitivní dopad zejména z důvodu pracovních příležitostí.

3.1 Historie města

První písemná zmínka zmiňující město Cheb pochází již z roku 1061, objevila se v listině, která byla vydána německým králem Jindřichem IV - „*My Jindřich, král z Boží milosti, dáváme všem na vědomí, že jsme svému služebníkovi Otnantovi darovali část lesa u cesty směřující od Chebu.*“ Cheb byl již od středověku městem úspěšných řemeslníků a obchodníků, mimo to bylo město významným uzlem dopravy, nacházelo se na královské cestě z Norimberku do Prahy. Významné bylo ve vývoji města 12. století, kdy se Cheb dostal pod panující rod říše Hohenštaufů, nejvýznamnějším z nich byl císař Fridrich Barbarossa, jehož vládnutí se odrazilo i ve stavbě Chebského hradu. Během třicetileté války byl Cheb operační základnou s výhodnou pozicí pro obě bojující strany. V císařském vojsku v té době působil vojevůdce a vévoda Albrecht z Valdštejna, jemuž mnozí záviděli moc a úspěch. Ten začal vyjednávat s nepřítelem, za toto vyjednávání byl ale obviněn z velezrady a 25. února 1635 byl zavražděn v Pachelbelově domě na náměstí. Po 1.světové válce byla většina obyvatel města nespokojena a chtěla se odtrhnout od Československa, tyto plány však přerušili italští legionáři, který přišli do Chebu v roce 1919. Během první republiky došlo v Chebu k nárůstu počtu českých obyvatel, kteří sem přicházeli především za prací. Antipatie německých obyvatelů vůči českým narůstala a k vyvrcholení došlo v roce 1938, kdy na chebské náměstí dorazil Adolf Hitler a oznámil zde podepsání Mnichovské dohody, což mělo za výsledek odchod tisíce Čechů, Slováků a ale i německých antifasistů z města a připojení Sudet k Třetí říši. Následkem 2. světové války došlo k vysídlení německých obyvatel do Německa a došlo k obrovskému poklesu počtu obyvatel, který dosáhl předválečného stavu až v 90. letech 20. století. (Tic.mestocheb.cz, 2020)

3.2 Turistické cíle ve městě

Vzhledem k bohaté a dlouhé historii města Cheb je ve městě k vidění nespočet historických památek. V této podkapitole budou ty nejvýznamnější z nich stručně popsány.

Mezi významné turistické cíle v Chebu patří Chebský hrad, který je jediným z reprezentantů císařských falcí v Čechách. První hrad nad Ohří byl postaven s příchodem švábských kolonistů ze Saska na počátku 12. století. Tento hrad nechal přebudovat císař Fridrich Barbarossa na jednu ze svých velkolepých falcí. Mezi nejvýznamnější historické události, které se na hradě odehrály, patří podpis „Chebské zlaté buly” v roce 1213. U podpisu bylo přítomno mnoho hodnostářů, účastnili se i český král Přemysl Otakar I., bavorský vévoda Ludvík, papežský legát, rakouský vévoda Leopold a další. Tento říšský sněm na chebském hradě měl významný vliv na zapsání Chebu do evropské historie. Součástí chebského hradu je Černá věž a dvoupatrová románsko-gotická hradní kaple. (Cheb, 2017)

Skvostem Chebu je zajisté i Kostel sv. Mikuláše, původně románský kostel ze 13. století. Jednou ze zajímavostí tohoto kostela jsou jeho věže, které byly v celé historii několikrát zničeny, naposledy v roce 1945 při náletu na chebské nádraží. Věže nechal v roce 2008 opravit městský nadační fond Historický Cheb. Město Cheb může nabídnout vedle kostela sv. Mikuláše i kostely další, jako je např. kostel sv. Bartoloměje či Františkánský klášter a křížovou chodbu. Právě Františkánský kostel je jednou z možností, kde se lidé mohou seznámit s historickými krovky, navíc se zde nachází vůbec nejstarší datovaný krov v České republice, datován do roku 1319. (Tic.cheb.cz, 2016)

Dalším turistickým cílem Chebu je zajisté Chebské muzeum, nacházející se v Pachelbelově domě, kde jak již bylo zmíněno, byl v roce 1634 zavražděn Albrecht z Valdštejna. Kvůli velkému zájmu o zhlédnutí místa činu bylo muzeum otevřeno již v roce 1873. Muzeum nabízí návštěvníkům valdštejnské památky a uměleckořemeslné sbírky. S kulturou města Cheb je spojena i galerie výtvarného umění Cheb, která se chlubí expresivní mystickou pietou z dominikánského kláštera v Chebu. (Živý kraj, 2017)

Cheb nezůstává pozadu ani, co se týká staveb technických. Pozoruhodnou stavbou je také chebský viadukt – masivní obloukový most s délkou 378 m a výškou 24,8 m, zdůrazňující využití místní žuly. Tento most dodnes patří mezi desítku největších kamenných železničních mostních staveb v České republice. (Encyklopedie.cheb.cz, 2020)

Město Cheb se vyznačuje spoluprací s několika městy v zahraničí – především v Německu. Výsledkem jedné takového spolupráce, konkrétně spolupráce s městy Marktredwitz a Tirschenreuth se stala Krajinka – odpočinkový a sportovní areál v centru města, který nabízí bohaté využití pro návštěvníky i obyvatele města. V této oblasti se nachází několik dětských hřišť se skluzavkami a houpačkami. Areál je doplněn minigolfem, cyklostezkou, lanovým centrem, vyhlídkovou věží na Vávrově lávce a dalšími zajímavými prvky. (Cheb, 2017)

Propojení doby současné a minulé symbolizuje tzv. brána času a časová osa nacházející se na pěší zóně v ulici Svobody. Jedná se o umělecký artefakt nacházející se v místě, kde byl zbourán dům, který uzavíral náměstí a tím se symbolicky otevřel době nové. Součástí tohoto artefaktu je dějinná přímka, která zachycuje nejvýznamnější okamžiky historie Chebu. (Tic.mestocheb.cz, 2020)

Město Cheb je tedy bohaté historické město, kde se nachází poměrně velké množství historických a kulturních památek, ale i dalších zajímavých turistických cílů. Tato diplomová práce se podrobněji bude zabývat pouze jednou historickou památkou a tou jsou historické krovy, které představují naprostou raritu. V žádném jiném městě v České republice se nenachází tak dochovaný, ucelený a pestrý soubor historických krovů.

4 Historické krovky

V úvodu této kapitoly budou stručně popsány chebské krovky, jejich unikátnost, současný stav a historie, dále bude objasněn pojem chebského fenoménu. Bude zmíněn Nadační fond historický Cheb a jeho hlavní funkce. Obsahem této kapitoly bude představení projektů a realizovaných aktivit v souvislosti s historickými krovky. Dále budou popsány zájmové skupiny. Následně bude provedena vlastní analýza nákladů a přínosů tohoto produktu pro jednotlivé zájmové skupiny.

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

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

4.1 Fenomén

Chebské krovky představují jednoznačně unikátní památku. Dochované krovky v Chebu reprezentují nejvýznamnější soubor těchto jedinečných historických dřevěných konstrukcí, který je datovaný od středověku do poloviny 20. století na území České republiky. V žádném jiném českém či moravském městě není pravděpodobně dochován takto pestrý a ucelený soubor historických krovů. Takovýto rozsáhlý komplex historických krovů je možné navštívit a poznat pouze v Chebu. (Historickycheb.cz, 2020)

Fenomén lze vztáhnout nejen k České republice, ale v podstatě i k Evropě. V celé Evropě se nachází malý počet měst, která mají na svém území takto rozsáhlý a jedinečný historický komplex, jakým jsou krovky na chebském náměstí. V Evropě jsou sice

k nalezení srovnatelná města s Chebem, nicméně v žádném z těchto měst nelze půdy s krovu navštívit. Krovu ze 14. století jsou například zachovány v Basileji nebo dalších německých či francouzských městech, ale je zde absence zpřístupnění. Prezentace krovů v Chebu je tak opravdu výjimečná. (Panáček, 2017)

Historické krovu v Chebu se staly fenoménem na základě několika šťastných okolností v minulosti, díky kterým si je dnes mohou návštěvníci prohlédnout. Existence této historické památky se dochovala zejména díky bohatství místních kupců, kteří již od 14. století stavěli velké domy, které nebylo nutné v pozdější době již přestavovat. K výrobě krovu bylo využíváno kvalitní dřevo, které bylo zpracováno vynikajícími tesaři. Jedním z dalších důvodů, proč se krovu dochovaly je, že střechy byly pokrývány pálenou krytinou, která zabraňuje v šíření požárů na okolí budovy. Důležitým prvkem byly také štítové zdi, které byly vyzděny z cihel. Navíc co se týká požárů, tak poslední velký požár postihl Cheb v roce 1270 a od té doby už nikdy nehořelo tak, aby byly poničeny domy. Důležitou roli hrál i fakt, že byl nedostatek peněz na rekonstrukci domů na náměstí v sedmdesátých letech minulého století, kdy mohlo dojít k možnému poškození, či úplnému zničení jednotlivých krovů a rovněž fakt, že město tyto domy nikdy neprodalo. Díky tomu, že si město domy ponechalo je dnes možné, aby si návštěvníci prohlídli dokonale zachovalý unikát. (Historickycheb.cz, 2020)

4.2 Nadační fond historický Cheb

Pro obnovu a ochranu kulturních a historických památek v Chebu a na Chebsku byl v roce 2005 založen městský nadační fond, který se podílel již na více než jedenácti uskutečněných projektech, z nichž nejznámější byla obnova věží kostela sv. Mikuláše. Vznik fondu byl iniciován finančním darem, který Chebu věnoval chebský rodák Anton Hart, ten mimo jiné zachránil i poutní místo Maria Loreto. Anton Hart po vysídlení zbytek života žil a podnikal v Německu, v sousedním Waldsassenu a věnoval městu 10 tisíc EUR, které se staly základním jměním fondu. (historickycheb.cz, 2020) Po smrti tohoto významného dárce zaujala místo ve správní radě jako nástupce jeho dcera – Ulrika Hart. (Výroční zpráva, 2018)

Na následujícím obrázku je vyobrazeno logo Nadačního fondu Historický Cheb.

Obr. č. 6 Logo Nadačního fondu Historický Cheb



Zdroj: Historickycheb.cz, 2020

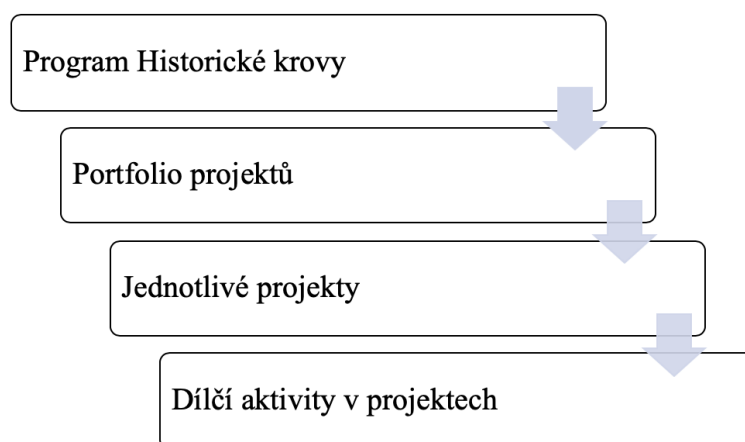
Město pravidelně každý rok přispívá do fondu částkou 500 tisíc Kč. Další finance získává pomocí žádostí o dotace a granty, v menší míře od sponzorů v neposlední řadě od dárců, kteří mohou přispět na konto fondu. (Historickycheb.cz, 2020)

Díky Nadačnímu fondu Historický Cheb se již v minulosti uskutečnilo několik úspěšných projektů, a to nejen v městě Cheb, ale i v jeho okolí. V současnosti se soustředí zejména na projekty v souvislosti s historickými krovky v Chebu.

4.3 Projekty a realizované aktivity

Historické krovky jako takové můžeme označit dle poznatků z teoretických východisek jako program, skládající se z portfolia jednotlivých projektů, v rámci kterých jsou realizovány aktivity pro různé cílové skupiny. Na obr. č. 7 je znázorněna zmíněná hierarchie program – portfolio – projekt .

Obr. č. 7 Hierarchie program – portfolio – projekt



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V rámci této podkapitoly budou stručně popsány projekty v souvislosti s historickými krovy, následovat bude detailnější popis věnující se realizovaným aktivitám. V první řadě budou popsány již ukončené projekty a následně projekty probíhající, popřípadě ty, které budou teprve realizovány. U aktivit probíhajících v rámci již ukončených projektů budou dále definovány cílové skupiny a zdroje financování.

Historické krovy – Chebský fenomén

Projekt plánovaný pro období 2016-2017 byl složen z více záměrů, přičemž jednotlivé kroky měly vzájemnou souvislost. Cílem projektu byla ochrana fenoménu, která byla realizována díky jeho zpřístupnění veřejnosti a propagaci. V rámci projektu byla prezentována práce nadačního fondu a tím i přístup města k památkám na jeho území. Důraz byl kladen na objasnění jedinečnosti fenoménu v kontextu s historií města s cílem jejich stálé ochrany.

Projekt byl připraven ve spolupráci s odborem správy majetku, odborem stavebním a životního prostředí a oddělením kultury a cestovního ruchu městského úřadu v Chebu.

V rámci tohoto projektu vznikly samostatné webové stránky nadačního fondu, které slouží k prezentaci činnosti jednotlivých projektů fondu, informují o krovech a nabízí i rezervační formulář k objednání prohlídek.

Díky tomuto projektu vznikla prohlídková trasa s názvem „*Pod střechami chebských domů*“. Za účelem propagace trasy bylo využito inzerce, letáků a webu. Pro provoz prohlídkové trasy muselo být zajištěno architektonické a expoziční osvětlení jedné z púd a rovněž byly proškoleny průvodkyně a zaměstnankyně TIC.

Na základě projektu vznikla odborná publikace *Historické krovy – chebský fenomén*, dále byly zpracovány podklady pro prezentaci historických krovů formou výstavy, rovněž byly vydány 2 katalogy k výstavě a vytvořeno logo projektu.

Součástí projektu byla i přihláška do prestižní soutěže EU PRIZE FOR CULTURAL HERITAGE.

V neposlední řadě v rámci projektu došlo k vytvoření edukačních programů dle metodik certifikovaných ministerstvem kultury Památky nás baví.

V následující tabulce je zahrnut souhrn aktivit realizovaných v rámci tohoto projektu, včetně vymezení cílových skupin.

Tab. č. 6 Souhrn aktivit projektu Historické krovy – Chebský fenomén

Název aktivity	Cílová skupina
Spuštění prohlídkové trasy „ <i>Pod střechami chebských domů</i> “	Veřejnost, odborníci, obyvatelé Chebu, obyvatelé regionu, rodiny s dětmi
Vydání populárně naučné knihy o chebských krovech	Odborníci, veřejnost
Vytvoření edukačních programů	Žáci základních a mateřských škol

Zdroj: interní dokumenty, zpracováno autorkou

Celkové náklady na projekt pro oba roky byly stanoveny na 1 104 300 Kč. (Nadační fond Historický Cheb, 2016)

Historické krovy měst Cheb a Hof – tesařská tradice napříč hranicemi

Projekt probíhal od 1.5.2019 do 30.11.2019, a jak již vyplývá z názvu projektu, byl realizován společně s německým městem Hof. Primárním cílem projektu byla spolupráce institucí v součinnosti s místními odborníky.

V rámci projektu byly stanoveny následující dílčí aktivity:

1. Výstava „*700 let tesařského řemesla – nejstarší historické krovy v Chebu a v Hofu*“ v termínu květen-září 2019
2. Tesařská dílna – veřejná prezentace výroby a stavby historického krovu, 2 . – 7. září 2019
3. Mezinárodní konference a setkání odborníků na historické krovy, říjen 2019

V následující tabulce je souhrn aktivit v rámci projektu Historické krovy měst Cheb a Hof – tesařská tradice napříč hranicemi a jejich cílových skupin.

Tab. č. 7 Souhrn aktivit projektu Historické krovy měst Cheb a Hof – tesařská tradice napříč hranicemi

Název aktivity	Cílová skupina
Výstava „700 let tesařského řemesla – nejstarší historické krovy v Chebu a v Hofu“	Veřejnost, odborníci, obyvatelé města Cheb, obyvatelé regionu,
Tesařská dílna – veřejná prezentace výroby a stavby historického krovu	Veřejnost, odborníci, obyvatelé města Cheb, obyvatelé regionu, rodiny s dětmi
Mezinárodní konference a setkání odborníků na historické krovy	odborníci

Zdroj: interní dokumenty, zpracováno autorkou

Díky přeshraniční spolupráci došlo k přeshraniční výměně zkušeností s prezentací historických stavebních konstrukcí a jejich tradiční výroby široké veřejnosti.

Dle finančního plánu byly celkové způsobilé výdaje projektu stanoveny na 23 530 Euro, přičemž podíl spolufinancování města Cheb byl 15 %, tedy ve výši 3 530 Euro. Zbývajících 85 %, tedy 20 000 Euro bylo hrazeno z prostředků Cíl EÚS¹. Rovněž byla podána žádost o dotaci. (Cíl EÚS, 2018)

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

Datum zahájení projektu byl stanoven na 04/2020 a datum ukončení 12/ 2023.

Cílem projektu je vytvořit postupy a metodiky pro využívání ekonomického a společensko-sociálního potenciálu kulturního dědictví v souvislosti se vzdělávacími a turistickými produkty. Záměrem projektu je vymezit aktivity, které souvisejí s kulturním dědictvím. Návrhy budou následně ověřeny na příkladu historických krovů v Chebu, a to pomocí ukázkových příkladů a dalších nástrojů pro zpřístupnění, prezentaci, animaci a využití hodnot této atraktivity, které poslouží k rozvoji turismu a výuce cílových skupin

¹ Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014-2020, zaměřený na regionální a místní projekty s přeshraničním významem.

obyvatelstva. Cílem je dále posílení společenského povědomí o významu historického odkazu a sounáležitosti s místem bydliště.

Jedná se o multidisciplinární projekt, který je založen na úzké spolupráci a propojování oborů technického, přírodovědeckého a ekonomického. Díky těmto oborům je možné vytvářet vědecké podklady pro aplikaci jejich zpřístupnění a prezentaci do humanitních, sociálních a společensko-vědních oborů.

Celý projekt je založen na využití a zhodnocení informací základního výzkumu pro aplikační praxi. (TAČR, 2020)

Špalíček – výchovně vzdělávací centrum a metodické pracoviště pro výzkum historických krovů

Předpokládaná doba realizace tohoto projektu je plánovaná v období od 1. 11. 2020 do 31. 10. 2022, tedy v době 24 měsíců.

Cílem projektu je využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů; výukové programy pro různé cílové skupiny, materiálová dochovaných prvků, doplnění interaktivní encyklopedie města a další aktivity. V rámci projektu by mělo vzniknout výukové centrum Špalíček, jako metodické centrum a organizační zázemí, které by rovněž sloužilo jako výzkumné a prezentační pracoviště zaměřené na historické krovy, dřevěné konstrukce a další součásti historických staveb v regionu střední Evropy.

V tomto projektu bylo požádáno o grant v rámci Norských fondů ve výši 366 303 euro, které představují 90 % z celkových způsobilých výdajů. Zbylých 40 721 euro spolufinancuje město Cheb. Celkové způsobilé výdaje tedy činí 407 024 euro.

Celkovým cílem projektu je zachování a revitalizace kulturního dědictví. Obnovené kulturní dědictví bude následně plně přístupné od data dokončení, a to jak pro veřejnost, tak pro studijní účely.

Přínos projektu tkví v posílení povědomí kulturní a historické kontinuity s pozitivním dopadem na hlavní i vedlejší cílové skupiny a nabídne nové příležitosti pro podnikání. (Fondy EHP, 2019)

Realizované aktivity

V rámci projektů byla realizována řada aktivit související s prezentací historických krovů a rozšíření povědomí veřejnosti o tomto fenoménu. V následující tabulce je uveden seznam aktivit a činností s obdobím, ve kterém byly realizovány.

Tab. č. 8 Seznam realizovaných aktivit a činností

Název aktivity	Období
Plošná katalogizace, dokumentace, výzkum historických krovů	2015
Vytvoření webových stránek historickycheb.cz	2016
Prohlídková trasa „ <i>Pod střechami chebských domů</i> “	2017 – současnost
Vydání populárně naučné knihy o chebských krovech	2017
Kurz Dokumentace a průzkumy historických krovů v Chebu	11. 9. 2017
Model krovu Gablerova domu a krovu františkánského kláštera – výstava, později zde zůstává model františkánského kostela, model Gablerova domu přesunut	2018 – současnost
Prezentace historických krovů v Norimberku	10. 10. 2018
Oslavy v rámci výročí 700 let od vzniku nejstaršího zachovaného krovu na území ČR	2019
Výstava „Historické krovby měst Cheb a Hof – tesařská tradice napříč hranicemi“	2019
Výstava krov presbytáře	Květen – září 2019
Tesařská dílna – týdenní program, ukázková výroba a stavba zmenšené repliky krovu presbytáře františkánského kláštera, odborný komentář stavebního historika, workshopy s výkladem a pracovními listy, výukové programy pro školy	2. – 7. 9. 2019
Mezinárodní konference a setkání odborníků na historické krovby	17. 10. – 19. 10. 2019
Výstava chebských krovů na fotografiích v Hofu	13. 2. 2020 – 30. 4. 2020

Omítková dílna	18. 5. – 23. 5. 2020
PR aktivity, přednášky, odborné články, novinové články a televizní reportáže, prezentace na turistických veletrzích, propagační letáky	Po celou dobu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tab. č. 9 je dále uveden seznam aktivit, u kterých byl dohledán zdroj jejich financování a rovněž pro tyto aktivity byly vymezeny cílové skupiny.

Tab. č. 9 Seznam vybraných aktivit

Období	Název aktivity	Cílová skupina	Zdroj financování
2015, 2016	Plošná katalogizace, dokumentace, výzkum historických krovů	odborníci	MěÚ Cheb, Nadační fond Historický Cheb
2016	Vytvoření webových stránek historickycheb.cz, sekce historické krovy	veřejnost odborníci	Historické krovy - Chebský fenomén
2017 - současnost	Prohlídková trasa „Pod střechami chebských domů“	veřejnost odborníci obyvatelé Chebu obyvatelé regionu rodiny s dětmi	
2017	Vydání populárně naučné knihy o chebských krovech	odborníci	
2019	Oslavy v rámci výročí 700 let od vzniku nejstaršího zachovaného krovu na území ČR	veřejnost odborníci obyvatelé Chebu obyvatelé regionu rodiny s dětmi	
květen - září 2019	Výstava krov presbytáře		
2.-7.9. 2019	Tesařská dílna - týdenní program, ukázková výroba a stavba zmenšené repliky krovu presbytáře františkánského kláštera, odborný komentář stavebního historika		žáci základních a mateřských škol
	Workshopy s výkladem a pracovními listy, výukové programy pro školy		
17.-19.10. 2019	Mezinárodní konference a setkání odborníků na historické krovy	odborníci	Historické krovy měst Cheb a Hof - tesařská tradice napříč hranicemi

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Původní záměr byl využít prostory městských domů ke stavění bytů, avšak v průběhu stavebního průzkumu byl objeven nečekaný unikát. Na základě objednávky Městského úřadu v Chebu probíhala od roku 2015 základní pasportizace krovů městských domů ve vlastnictví města Chebu a následně i dalších vlastníků v centru městské památkové

rezervace. Během tohoto procesu bylo do začátku roku 2017 navštíveno a zdokumentováno bezmála 90 objektů v okolí náměstí Krále Jiřího z Poděbrad a v přilehlých ulicích. V dalších fází by mohlo dojít k průzkumu zbývajících historických městských domů, které nejsou zaspanými kulturními památkami, a postupně by bylo možné vytvořit komplexní atlas historických krovů MPR Cheb. Nedílnou součástí průzkumu byla fotodokumentace celků i detailů s odborným popisem. Postupně byla zdokumentována rozsáhlá kolekce zachovaných krovů ze všech historických období od středověku až po současnost. V rámci průzkumu bylo zjištěno, že v Chebu je dochován naprosto jedinečný a ucelený soubor historických krovů, přičemž ty nejstarší z nich pocházejí ze 14. století. Odborné stavebně-historické posouzení a pasportizace krovů domů ve vlastnictví města Chebu v období 2015-2016 stálo 126 100 Kč. (Nadační fond Historický Cheb, 2015)

Následovalo zpřístupnění a prezentace tohoto fenoménu, kterého se ujal městský nadační fond Historický Cheb, a to právě na základě toho, že většina domů v jádru města patří Chebu. Prohlídková trasa s názvem „*Pod střechami chebských domů*“ byla spuštěna v květnu roku 2017. Prohlídka je koncipovaná tak, aby z každého období byl navštíven alespoň jeden krov, což má symbolizovat putování proti proudu času, jak sdělil Chebskému deníku stavební historik Michal Panáček. Prohlídka tedy začíná v období baroka, následně přechází návštěvníci přes klasicismus do vrcholného středověku, do jednoho z nejstarších krovů v Chebu ze 14. století a pokračují do pozdního středověku z konce 15. století. Prohlídka končí krovem z 20. století. Zájem o prohlídku je velký a tato kulturně historická památka se dostala do podvědomí i našich sousedních zemí, je proto nabízena i v německém jazyce. Během prohlídky je tedy k vidění 5 krovů. (Chebskydenik.cz, 2020)

Obr. č. 8 Snímek z prohlídky krovů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Péči o turisty spojenou s provozem trasy má na starost turistické infocentrum, kde se prodávají vstupenky na prohlídky, evidují počty zájemců a také jsou zde poskytovány potřebné informace návštěvníkům. Vstupenky dále možné rezervovat na webových historickycheb.cz, za prohlídku v českém jazyce činí 150 Kč, v německém pak 200 Kč.

Za rok 2017 získaly chebské krovů díky své prohlídkové trase významné ocenění – cenu Národního památkového ústavu Patrimonium pro futuro.

V roce 2017 byla také vydána odborná publikace, které pojednává o krovech 44 domů na chebském náměstí. Autory knihy jsou Michal Panáček, David Otáhala a Tomáš Kyncl. V úvodu je představen nadační fond Historický Cheb, který je rovněž vydavatelem knihy. Následuje detailní popis všech krovů a v závěru knihy je obrazový slovníček základních konstrukčních principů krovových konstrukcí a zobrazení nejběžnějších tesařských spojů. (Historickycheb.cz, 2020)

Sdružení pro stavebně-historický průzkum ve spolupráci městem Cheb uskutečnilo v září roku 2017 kurz Dokumentace a průzkumy historických krovů v Chebu. Cílem byla

návštěva historických krovů v Chebu, ale i dalších historických staveb v širokém okolí. Pro účastníky kurzu z řad stavebních historiků, památkářů, projektantů, stavařů, tesařů a studentů byl připraven bohatý program. Celodenní prohlídky byly večer doplněny tematickými přednáškami. V rámci toho byla 11. září 2017 připravena shrnující odborná přednáška dvou autorů knihy *Historické krovky – chebský fenomén* M. Panáčka a D. Otáhala o dosavadních průzkumech krovů chebských městských domů, která byla nejen pro odborníky ale i pro širokou veřejnost. (Historickycheb.cz, 2020)

V roce 2018 město dostalo od nadaného tesaře Josefa Hauera model Gablerova domu a následně pak i model krovu pozdně gotického kostela Zvěstování Panny Marie, který je součástí františkánského kláštera v Chebu. (Chebsky.denik.cz, 2020) Oba modely se následně staly součástí stálé expozice ve františkánském kostele, který chebský fenomén uceleně představuje.

V roce 2018 ve spolupráci s Národním památkovým ústavem v Lokti a plzeňským Centrem JOHAN vytvořili pracovníčně-edukační materiály pro školáky. V nich se měli seznámit nejen s historií chebských domů a krovů ale vyzkoušet si i např. určování stáří dřeva pomocí dendrochronologie. (Chebskydenik.cz, 2020)

Ve dnech 4. – 5. října 2018 dostali zástupci nadačního fondu možnost prezentovat historický krovky na Symposium o historických krovech ve Vídni, které se konalo v rámci ECHY² 2018. (Regionzapad.cz, 2020)

O komplexu historických krovů promluvila M. Brabačová i na pódiové diskuzi k 100 letům samostatnosti republiky, která se konala 10. 10. 2018 ve vzdělávacím centru v Norimberku. (Historickycheb.cz, 2020)

V červnu roku 2019 se konala slavnostní prezentace výstavy „*Historické krovky měst Cheb a Hof – tesařská tradice napříč hranicemi*“. Součástí této prezentace byla i odborná přednáška, účastnilo se jí kolem šedesáti příznivců, mezi nimi byli představitelé města Cheb a Hof, členové správní rady nadačního fondu, tesařský mistr Josef Hauer a další.

V období od 2. – 7. 9. 2019 byla prezentována původní a současná podoba krovu presbytáře na výstavě připravené na základě průzkumu krovu, její součástí byly i odborné přednášky.

² ECHY 2019 - Evropský rok kultury organizovaný za podpory Evropské komise, motto roku 2018 bylo „Sdílení tradice“

Obr. č. 9 Tesařská dílna na chebském náměstí



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

K 700. výročí postavení nejstaršího známého krovu v České republice, který vznikl v roce 1913 nad presbytářem kostela Zvěstování Panny Marie františkánského kláštera v Chebu, vznikla myšlenka názorně ukázat veřejnosti, jak ve středověku vypadala taková výroba a stavba tesařského krovu. Tento nápad byl následně realizován v prvním zářijovém týdnu roku 2019 a přímo na chebském hlavním náměstí byla postavena veřejná tesařská dílna. Během šesti dnů byly postupně představeny všechny fáze tradiční výroby krovu od přípravy a dopravy dřeva, opracování hliněných trámů, rozměření konstrukce na dřevěné podestě v měřítku 1:2 pomocí kružítkové růžice, výroby dřevěných spojů, označování prvků tesařskými značkami a vztyčování hotových vazeb pomocí lan, kladek, bidla a lidské síly. V rámci tohoto týdenního programu tesařské dílny, kterou vedl tesařský mistr Petr Růžička společně s odbornými komentátory M. Panáčkem a D. Otáhalem, byly pořádány výchovné a vzdělávací programy pro pozvané školy ale i širokou veřejnost, kterých se zúčastnilo přes 700 žáků mateřských a základních škol. Poslední den, v sobotu 7. září 2019 vyvrcholila akce dokončením stavby konstrukce celého krovu a posvěcením hotového díla otcem Metodějem. Na území České republiky tak poprvé došlo

k představení kompletní tesařské výroby dřevěného vázaného krovu, který odpovídá historickým vzorům a je cíleně využit k výukovým, výchovným a prezentačním účelům.

Obr. č. 10 Geometrické vytyčování konstrukce



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na obrázku je zachycena tesařská dílna a průběh geometrického vytyčování konstrukce, konkrétně kresba plánu pomocí kružnic – kružnicová růžice. V rámci konstruování kružnic a propojování průsečíků byly zapojeny děti, které si mohly na vlastní kůži vyzkoušet, jak takové geometrické konstrukce kdysi probíhaly.

Vyrobená replika krovu má však i následné využití, slouží pro střechu přístřešku s veřejnou chlebovou pecí umístěného v komunitní zahradě v Májové ulici v Chebu. Pec bude provozovat nově vznikající spolek chebských amatérských pekařů a ve stanovených termínech bude mít možnost i veřejnost kdykoliv přijít a v peci si udělat chléb ale i jiné pečivo, či pizzu. Provoz peci je plánován od jara do podzimu. Náklady na vybudování pece a přístřešku se odhadují na 700 tisíc korun. (Chebskydenik.cz, 2020) Začátkem dubna roku 2020 byl v peci zažehnut první oheň a první pečení chleba je plánováno v průběhu května 2020.

Díky spolupráci s německým městem Hof se podařilo právě v tomto městě realizovat výstavu krovů na fotografiích od 13. února do 30. dubna roku 2020.

Ve dnech 18. 5. – 23. 5. 2020 je plánovaná další akce v souvislosti s historickými krovky v Chebu. Jedná se o akci s názvem Omítková dílna, v rámci které budou omítnuty stěny přístřešku s chlebovou pecí, pro jejíž stavbu byla využita zmenšená replika nejstaršího krovu v České republice, která byla vyrobena v rámci Tesařské dílny v září roku 2019. Stejně jako při výrobě repliky krovu bude zachován původní postup nanesení omítky a rovněž bude vytvořen vzorek lití maltové podlahy podle historických vzorů. V průběhu všech dnů je v časech 9:00 – 12:00 a 13:00 – 16:00 plánován odborný výklad pro zájemce a možnost praktického zapojení při provádění. (Panáček, 2020)

Obr. č. 11 Stávající podoba přístřešku chlebové pece



Zdroj: Panáček, 2020

Od spuštění prohlídkové trasy bylo realizované poměrně široké spektrum aktivit v souvislosti s historickými krovky, podobné záměry jsou očekávány i v budoucnu.

4.4 Vlastní analýza nákladů a přínosů pro různé zájmové skupiny

Cílem této části je zpracovat hodnocení efektivnosti v rámci programu historických krovů v Chebu, který se skládá z několika projektů. Jako metoda pro hodnocení byla zvolena analýza nákladů a přínosů (CBA), jejíž cílem je tedy identifikovat přínosy a náklady plynoucí z programu. Postup zpracování vychází z teoretické části práce v podkapitole 2.3 – Cost-Benefit Analysis.

Zásadním problémem při zpracování analýzy je neexistence odpovídajících komplexních postupů a metodik pro zkoumání, prezentaci a přípravu turistických a edukačních aktivit včetně hodnocení jejich ekonomických a společenských dopadů. Vzhledem k tomu, že projektů v souvislosti s historickými krovky v Chebu bylo několik a pro podrobné zpracování by bylo zapotřebí zanalyzovat velké množství dat, přesahovala by CBA rámec diplomové práce. Z tohoto důvodu budou provedeny následující tři kroky postupu zpracování CBA:

- Definice projektu (programu),
- Vymezení struktury beneficentů,
- Určení C&B.

1. Definice projektu (programu)

V prvním kroku CBA je zapotřebí popsat projekt. Jak bylo již zmíněno, tak v tomto případě se jedná spíše o program, skládající se z portfolia jednotlivých projektů, v rámci kterých jsou realizovány aktivity pro různé cílové skupiny. Projekty byly popsány v rámci předchozí kapitoly.

2. Vymezení struktury beneficentů

V rámci tohoto kroku budou identifikovány zájmové skupiny, kterých se program dotýká.

Zájmové skupiny (stakeholders) jsou jedinci, skupiny, nebo jiné organizace, které jsou nějakým způsobem svázané s organizací. Může to být kdokoliv, kdo nějakým způsobem přichází do kontaktu s organizací a jeho život nebo fungování organizace nějakým způsobem ovlivňuje. (Managementmania.com, 2020)

Vzhledem k tomu, že každá zájmová skupina sleduje svůj vlastní zájem a má různé potřeby a očekávání, je nutné na každou z nich pohlížet zvlášť, to může být stěžejní např. pro marketingové aktivity v souvislosti s historickými krovy.

Zájmovými skupinami jsou zde tedy myšleni beneficianti chebských krovů, které je nutné identifikovat.

Chebské krovky představují naprostý unikát a to nejen na území České republiky, ale i v zahraničí, díky tomu, že se nikde v okolí nenachází žádná podobná historická památka, lze usuzovat, že zájem o ni bude veliký, což se promítne i do rozmanitosti zájmových skupin.

Hlavní zájmové skupiny (beneficianti) jsou v následujícím výčtu:

- návštěvníci
 - veřejnost – místní obyvatelé, rezidenti, turisté z jiných krajů, zahraniční turisté
 - školní a předškolní skupiny
 - pedagogové a studenti
 - odborná veřejnost (památkáři, pracovníci muzeí, tesaři apod.)
 - novináři
- zaměstnanci
 - pracovníci turistického informačního centra
 - pracovníci města Cheb
 - průvodci prohlídkové trasy
 - odborníci
- management
 - Nadační fond Historický Cheb
 - město Cheb
 - destinační management – projekt Živý kraj (Karlovarský kraj)
- vlastníci
 - město Cheb
 - majitelé domů s historickými krovky
- dodavatelé
 - externí firmy
- podniky
 - restaurace

- ubytovací zařízení
- územní samosprávné celky
 - město Cheb, okres Cheb, Karlovarský kraj
- investoři
- ostatní instituce působící v cestovním ruchu ve městě
- ostatní památky v regionu
- veřejná správa

Největší zájmovou skupinou jsou zákazníci, potažmo návštěvníci. První z nich představuje široká veřejnost, kam můžeme zařadit místní obyvatele, rezidenty či turisty z jiných krajů, popřípadě zahraniční turisty. V případě zahraničních turistů jsou myšleni především návštěvníci z Německa, pro které je rovněž připravena prohlídka v jejich mateřském jazyce. Součástí skupiny návštěvníků jsou zajisté i školní a předškolní skupiny, pro které jsou připravovány různé edukační materiály, rovněž sem lze zařadit i pedagogy a studenty vysokých škol, zejména z oborů muzeologie, tesařství, historie, dějin umění, sociologie, archeologie. Další skupinou jsou odborníci, jejichž potřeby se liší v několika ohledech od zájemců z řad veřejnosti, avšak mají i mnoho společného. Jedná se zejména o muzejní pracovníky a pracovníky dalších památek, kteří se zajímají o zpřístupňování krovů, pracovníky dalších historicky-kulturních institucí a to nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. Do této skupiny lze dále zařadit i publicisty a novináře z oblasti kultury. Hlavním cílem z pohledu chebských krovů by mělo být v tomto ohledu uspokojení potřeb zákazníků a ti by měli získat maximální užitek z produktu.

Jako další zájmovou skupinu můžeme vyčlenit zaměstnance a pracovníky města Cheb, tedy pracovníky turistického informačního centra, kteří mají na starost rezervace, prodej vstupenek a evidenci návštěvníků, dále průvodce prohlídkové trasy, odborníky, kteří posuzují technický stav krovů a další.

Z hlediska managementu sem lze v první řadě zařadit Nadační fond Cheb, který spravuje historické krovky z hlediska technického stavu, z hlediska prezentování krovů široké veřejnosti a z hlediska získávání finančních prostředků od jiných subjektů ve formě sponzorských darů, dotací a grantů pro jejich údržbu, správu a prezentaci. Dále do této skupiny můžeme zařadit město Cheb, které rovněž pravidelně přispívá do nadačního

fondů částkou ve výši 500 tisíc Kč ročně, a proto částečně může rozhodovat o chodu a správě historických krovů.

Hlavní zájmovou skupinou je rovněž město Cheb, které je zároveň i vlastníkem většiny domů, ve kterých se historické krovy nacházejí. Tato skutečnost dává městu určitou výhodu ve správě a nakládání s jednotlivými objekty zejména z hlediska provozování prohlídkové činnosti a jejich údržby.

Jedna z menších zainteresovaných stran, avšak také potřebných jsou dodavatelé. Tato zájmová skupina je brána ve slova smyslu externích firem, které se podílejí na technické údržbě a správě jednotlivých krovů, zpřístupňování krovů a zajišťování bezpečnosti pro návštěvníky.

V neposlední řadě je nutno uvést jako zájmovou skupinu územní samosprávních celků jako je město Cheb, okres Cheb, či Karlovarský kraj. Dále pak investory, sponzory a ostatní organizace.

Zainteresované subjekty můžeme rovněž spatřovat v podnikatelské sféře a to zejména u ubytovacích a restauračních zařízení.

Jako další stakeholders byly dále uvedeny investoři, ostatní instituce působící v cestovním ruchu ve městě, památky v regionu a veřejná sféra.

3. Určení C&B

Autorka se rozhodla v rámci tohoto kroku provést analýzu přínosů a nákladů pro následující stěžejní zájmové skupiny, těmi jsou návštěvníci (veřejnost, odborná veřejnost), místní obyvatelé a město Cheb.

Dopady na návštěvníky

Jako první je analyzována skupina návštěvníků. Jedná se o velmi pestrou cílovou skupinu, zahrnující veřejnost, odbornou veřejnost, školní a předškolní skupiny, pedagogy a studenty, odborníky, novináře apod., jak již bylo zmíněno v předchozím kroku.

Tab. č. 10 Vymezení nákladů a přínosů pro návštěvníky

Přínosy (Benefits)	Náklady (Costs)
<ul style="list-style-type: none"> - vyplnění volného času - získání nových vědomostí - poznání nového prostředí - získání povědomosti o řemeslu - poznání unikátní památky - možnost vzbuzení zájmu o řemeslo - možnost vytvoření kladného vztahu k původní podobě památek 	<ul style="list-style-type: none"> - náklady na zakoupení vstupenky - náklady na dopravu

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tab. č. 7 je patrné, že přínosů pro návštěvníky můžeme najít hned několik. Za zásadní lze považovat získání nových vědomostí v oblasti historie a řemesla týkajícího se chebských krovů. Jasným přínosem je také poznání unikátní památky a nového prostředí, aktivita návštěvy chebských krovů rovněž představuje jednu z možností vyplnění volného času.

Na základě poskytnutých údajů o návštěvnosti byla zpracována analýza návštěvnosti chebských krovů. Dle poskytnutých údajů, ve kterých tržby za vstupenky nejsou rozdělené na vstupenky se slevou a za plnou cenu, je dle poskytnutých údajů možné počítat s tím, že jednu třetinu plateb tvoří vstupenky za 75 Kč a zbylé dvě třetiny vstupenek v plné ceně, tedy 150 Kč. Je však nutné konstatovat, že při takovémto postupu výpočtu mohou být výsledné počty návštěvníků nepřesné. V rámci těchto dat navíc nejsou zahrnuty návštěvy odborníků, spolupracujících institucí a novinářů, jejichž počet tvoří zhruba 50 osob ročně. Na základě uvedených údajů byl vypočítán přibližný počet návštěvníků v jednotlivých letech.

Tab. č. 11 Návštěvnost chebských krovů v letech 2017-2019

Rok	Tržba za vstupenky	Přibližný počet návštěvníků
2017	95 125 Kč	845

2018	106 125 Kč	944
2019	153 075 Kč	1 360

Zdroj: vlastní zpracování s využitím interních dokumentů, 2020

Z tabulky je jasně patrný nárůst návštěvníků v jednotlivých letech. Zájem o chebské krovy má jednoznačně rostoucí tendenci, to je patrné i na následujícím grafu, který na ose x zobrazuje roky a na ose y je zanesen přibližný počet návštěvníků prohlídkové trasy, získaný na základě výše uvedeného výpočtu.

Obr. č. 12 Růst počtu návštěvníků v letech 2017-2019



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vzhledem k tomu, že turistické informační centrum neviduje přesné počty návštěvníků prohlídky a nesleduje ani počty zahraničních turistů, tak je dále uvedena návštěvnost turistického centra v Chebu. Nicméně je nutné v tomto případě uvést, že jsou evidováni pouze ti návštěvníci, kteří vznesou nějaký dotaz. Za účelem demonstrace nárůstu návštěvníků a zachycení počtu zahraničních turistů v Chebu byla sestavena následující tabulka.

Tab. č. 12 Návštěvnost turistického informačního centra v Chebu v letech 2015-2019

Rok	Tuzemští návštěvníci	Zahraniční návštěvníci	Návštěvníci celkem
2015	42 900	33 146	76 046

2016	49 265	32 816	82 081
2017	47 311	34 991	82 302
2018	48 809	35 767	84 576
2019	51 228	38 216	89 444

Zdroj: vlastní zpracování s využitím interních dokumentů, 2020

V tab. č. 8 byly záměrně zahrnuty i dva předešlé roky před spuštěním prohlídkové trasy a to za účelem promítnutí vlivu chebských krovů a jejich prezentace na celkovou návštěvnost města Cheb.

Jak u návštěvnosti prohlídky chebských krovů, tak u návštěvnosti turistického centra sledujeme největší meziroční nárůst právě mezi lety 2018-2019. V roce 2019 byla evidována doposud největší návštěvnost. Určitou roli hrají zcela jistě oslavy 700. výročí nejstaršího krovu.

V Chebu můžeme zaznamenat následující kategorie hromadných ubytovacích zařízení, tedy: hotel, motel, hotel, penzion, kemp a turistickou ubytovnu. Dle celkového počtu hromadných ubytovacích zařízení je jejich počet spíše stabilní. Je však nutné podotknout, že v následující tabulce nejsou zahrnuta ubytování typu Booking a Airbnb. Do roku 2017 jsme mohli pozorovat růst počtu penzionů, avšak v roce 2018 se počet penzionů opět snížil.

Tab. č. 13 Hromadná ubytovací zařízení v Chebu v letech 2015-2018

Rok	HÚZ celkem	Hotel, motel, hotel ****	Hotel, motel, hotel ***	Penzion	Kemp	Turistická ubytovna	Ostatní HUZ
2015	20	2	4	7	5	1	1
2016	21	2	4	8	5	1	1
2017	22	2	4	9	5	1	1
2018	20	2	4	7	5	1	1

Zdroj: vlastní zpracování s využitím ČSÚ, 2020

Nicméně samotné absolutní počty zařízení nemusí mít nutně dostačující vypovídací hodnotu, proto se nabízí jejich zhodnocení pomocí počtu pokojů a lůžek v nich. Počty pokojů a lůžek zachycuje následující tabulka.

Tab. č. 14 Počet zařízení, pokojů a míst pro stany a karavany

Rok	Počet zařízení	Pokoje	Lůžka	Místa pro stany a karavany
2015	20	345	850	415
2016	21	351	872	370
2017	22	339	826	390
2018	20	326	792	400

Zdroj: vlastní zpracování s využitím ČSÚ, 2020

Z tab. č. 11 je patrné, oproti počtu návštěvníků mají kapacity pokojů a lůžek klesající tendenci.

Pro zdůraznění demonstrace růstu návštěvníků v Chebu je dále zařazena tabulka, která zachycuje počet příjezdů do Chebu, respektive počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v letech 2015-2018.

Tab. č. 15 Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v letech 2015-2018

Rok	Hosté celkem
2015	36 650
2016	34 602
2017	35 308
2018	35 737

Zdroj: vlastní zpracování s využitím ČSÚ, 2020

Dopady na místní obyvatele

Cestovní ruch se promítá i do života obyvatel měst, do kterých turisté přijíždějí, tak je tomu i v Chebu. Tak jako pro ostatní zájmové skupiny sledujeme i zde řadu přínosů a nákladů. Jejich výčet lze vidět v následující tabulce.

Tab. č. 16 Vymezení nákladů a přínosů pro místní obyvatele

Přínosy (Benefits)	Náklady (Costs)
<ul style="list-style-type: none"> - zvýšené příjmy podnikatelů (zejména stravovací, ubytovací) - možnost účasti na akcích pořádané v souvislosti krovy - vznik nových pracovních míst - zvýšení využití ubytovacích kapacit 	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšení cen v pohostinství - sezonní přetížení města - obsazenost parkovacích míst

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

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

Dle srovnávacího výzkumu MĚSTO PRO BYZNYS se město Cheb v roce 2018 stalo Městem pro Byznys v Karlovarském kraji. Tajemník Chebu Václav Sýkora v této souvislosti uvedl: „*Dlouhodobě se snažíme podporovat podnikatelské prostředí ve městě, teď například v nové průmyslové zóně. Snažíme se podmínky pro podnikatele nastavovat tak, aby byly vstřícné.*“

Vzhledem k množství aktivit, které jsou v souvislosti s chebskými krovy realizovány, mají obyvatelé města Cheb možnost účasti na akcích, které mohou pro některé představovat vyplnění volného času, pro jiné mohou představovat jistou vzdělávací hodnotu, kdy si obyvatelé mohou rozšířit své vědomosti a získat lepší podvědomí o tom, jaký unikát se v jejich městě nachází.

Pro obyvatele Chebu může cestovní ruch představovat i jistá omezení, jako například zvýšenou obsazenost parkovacích míst v centru města. Nicméně tento dopad je sledován spíše v letních měsících, během turistické sezony, nikoliv po celý rok.

V neposlední řadě mohou být pro obyvatele města určitou újmou zvýšené ceny v pohostinství. Nicméně tento trend je typický pro všechny turisticky oblíbené oblasti a ceny potravin a občerstvení mohou být v těchto oblastech vyšší.

Dopady na město Cheb

Cheb má v současné době díky své historii vysoký potenciál pro využití v oblasti cestovního ruchu, který může představovat přínos i do budoucna. Díky zprovoznění prohlídkové trasy se také zvýšila návštěvnost města.

Na území České republiky jsou města primární kulturní destinací, také Cheb je jedním z tzv. monofunkčních historických měst, jejichž monofunkčnost je dána právě značnou orientací na cestovní ruch, převažující nad ostatními možnými funkčními zaměřeními měst. Tento typ měst je často také označován pojmem „*historic gems*“, v překladu historické klenoty. Jedná se o města, která se v minulých obdobích ocitla mimo hlavní proud ekonomického rozvoje a v průběhu dvacátého století se jejich historická hodnota stala i ekonomickým zdrojem, jak uvádí Macháček (2004, s. 78).

Hlavní přínosy a náklady v souvislosti s městem Cheb jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 17 Vymezení nákladů a přínosů pro město Cheb

Přínosy (Benefits)	Náklady (Costs)
<ul style="list-style-type: none">- růst povědomí- růst zájmu o historické krovky- růst návštěvnosti- růst příjmů z turistické návštěvnosti- pozitivní vliv na image města- svázanost obyvatel s regionem- změna myšlení v rámci regionu- růst pracovních příležitostí- růst prestiže města- identifikace občanů s městem- zvýšení využití ubytovacích kapacit- pobytové poplatky	<ul style="list-style-type: none">- investiční výdaje- výdaje na kulturu- výdaje na prezentaci- výdaje v souvislosti s nadačním fondem- výdaje v rámci oprav a obnovy

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Hlavním přínosem pro město Cheb je zvýšení povědomí o naprosto unikátní kulturně-historické památce a řemeslu s ním spojeným. S tímto přínosem úzce souvisí i zvýšení návštěvnosti města. Na základě zvýšené návštěvnosti se jistě zvyšují i příjmy z této činnosti a tudíž finanční přínosy jsou jednoznačné. Pro demonstraci této skutečnosti byly dále zařazeny tabulky, které by měly pozitivní vývoj prokazovat.

Dle zákona č. 565/ 1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, mohou města vybírat místní poplatky, jejichž výše je dále upravena v místní vyhlášce. Město Cheb vybíralo do roku 2020 následující místní poplatky: poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt (tzv. pobytové poplatky), poplatek za užívání veřejného prostranství, poplatek ze psů a poplatek za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů. Do roku 2020 se vybíral poplatek pouze v oblasti přehradních nádrží Skalka a Jesenice. Od začátku roku 2020 platí nový zákon o místních poplatcích, který mimo jiné ruší místní poplatek za lázeňský a rekreační pobyt. Tento poplatek bude nyní nahrazen tzv. poplatkem z pobytu a budou ho platit nejen hotely, penzion, ubytovny, ale také pronajímatelé přes Booking, Airbnb apod. Poplatek z pobytu byl stanoven ve výši 10 Kč za osobu na noc. Předpokládá se, že příjem z poplatků z pobytu bude od roku 2020 až o stovky tisíc vyšší.

Pozitivní dopad v závislosti na růstu návštěvníků města Cheb můžeme sledovat také dle výtěžku na pobytových poplatcích, který s výjimkou roku 2018, kdy bylo vybráno méně než předchozí rok, tento trend potvrzuje. Vzhledem k tomu, že poplatek se vybírá prostřednictvím ubytovacích zařízení, může být vypovídací schopnost pobytových poplatků zkreslená.

Tab. č. 18 Výtěžek z pobytových poplatků v letech 2015-2019 (v Kč)

Rok	Poplatky za lázeňský nebo rekreační pobyt
2015	293 860
2016	304 080
2017	332 782
2018	325 890

2019	351 840
------	---------

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Monitor (portál Ministerstva financí české republiky), 2020

Do jisté míry můžeme považovat za přínos pro město zvýšení jeho příjmů, jak je patrné z následující tabulky. V letech, kdy je v provozu prohlídková trasa (spuštění v roce 2017) vidíme rostoucí tendenci.

Tab. č. 19 Přehled příjmů města Cheb v letech 2015-2019 (v tisících Kč)

Druhy příjmů	2015	2016	2017	2018	2019
Daňové p.	456 433	510 600	561 685	567 888	613 595
Nedaňové p.	127 193	125 109	134 713	134 067	131 959
Kapitálové p.	62 266	150 403	55 222	17 123	59 419
Přijaté transfery	84 000	76 688	68 779	104 495	140 514
celkem	729 893	862 799	820 398	823 574	945 488

Zdroj: vlastní zpracování s využitím Monitor (portál Ministerstva financí české republiky), 2020

Přínosem, který je také stěžejní, je pozitivní vliv na image města a svázanost obyvatel s regionem. Uvědomí obyvatel o unikátu, který se nachází v oblasti jejich bydliště a pochopení jeho jedinečnosti. Město Cheb podporuje kulturní akce a vynakládá na propagaci města nemalé prostředky a to především s cílem šíření povědomí a propagaci.

Cheb je členem dobrovolného zájmového sdružení Česká inspirace (dobrovolný svazek), který se soustředí především na rozvoj turistického prostřednictvím propagace kulturních akcí v členských městech. Sdružení vydává informační materiály v několika světových jazycích. K dalším členům sdružení patří Hradec Králové, Jindřichův Hradec, Polička, Litomyšl, Třeboň a Kutná Hora.

Další organizaci, jejímž je město Cheb členem je Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska, které vzniklo z iniciativy měst v roce 1990. Sdružení se soustřeďuje především na uchování, ochranu a trvalou využitelnost kulturního dědictví. Mezi její nejvýznamnější činnosti a aktivity patří Program regenerace městských památkových rezervací a městských památkových zón.

Město Cheb má členství i v seskupeních, kterými jsou mimo České inspirace a Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska i Mikroregion Chebsko, Regionální sdružení měst a obcí Euregio-Egrentis a v neposlední řadě Sdružení Egernet.

Z hlediska nákladů vznikající městu pozorujeme především výdaje v rámci oprav a obnovy kulturně-historické památky chebských krovů, výdaje na jejich prezentaci a výdaje v souvislosti s nadačním fondem města Cheb, do kterého město pravidelně každý rok přispívá částkou pět set tisíc Kč.

4.5 Zhodnocení a návrh budoucích doporučení

Potenciál pro rozvoj cestovního ruchu je určen zejména přírodními podmínkami a mírou koncentrace kulturních a historických památek. Město Cheb má bohatou historii a nachází se v něm tudíž celá řada historických památek, od roku 1981 patří Cheb mezi městské památkové rezervace. Mezi nejvýznamnější památky patří Chebský hrad, kostel sv. Mikuláše, sv. Bartoloměje, Františkánský klášter a další. Od roku 2017 se staly poměrně rychle novým oblíbeným turistickým cílem v Chebu historické krovky. Vzhledem k jejich unikátnosti nabízí návštěvníkům v porovnání s jinými památky a prohlídkovými trasy něco jedinečného, co nemá v podstatě ve svém blízkém, ani dalekém okolí konkurenci. Potenciál chebských krovů zcela jistě ještě nebyl zcela využit a tak se nabízí ho rozvíjet i do budoucna.

Nadační fond Historický Cheb realizuje v souvislosti s krovky řadu aktivit pro širokou i odbornou veřejnost, vytváří edukační materiály pro děti, pořádá výstavy a přednášky. Vydává propagační materiály a snaží se kvalitně prezentovat hodnoty chebských krovů.

Na základě stanovení zájmových skupin a následné analýzy přínosů a nákladů pro určité z nich je patrné, že fenomén má řadu dopadů a to jak pozitivních, tak negativních.

Největší přínos je spatřován v postupném rozšiřování povědomí o fenoménu historických krovů a to nejen v rámci města, regionu, ale i v zahraničí. Díky hojným realizovaným aktivitám se lidé čím dál více dozvídají o unikátu, který se v Chebu nachází a láká je to k jeho návštěvě. Růst návštěvníků chebských krovů je každým rokem od spuštění prohlídkové trasy vyšší, navíc s přílivem návštěvníků je spojen i příliv financí v podobě utracených peněz návštěvníků ve městě. Předpokládá se, že turisté přijíždějící do Chebu nenavštíví pouze historické krovky, ale i další místní památky.

Díky oceněním, které chebské krovky dostaly především na základě své unikátnosti, a aktivitě zodpovědných pracovníků jsou mnohé náklady financovány z dotací a grantů, jako jsou například fondy EHP a Norska, které od roku 2004 v České republice podpořily přes tisíc zajímavých projektů za více než šest miliard korun. Česká republika je pátým největším příjemcem po Polsku, Rumunsku, Maďarsku a Bulharsku. Využití financí z těchto fondů je obrovským přínosem pro historické krovky, Nadační fond Historický Cheb, ale i pro samotné město. To je patrné i z následující tabulky, kde jsou zaznamenány částky, které byly v souvislosti s krovky získány od třetích stran. Finančních prostředků bylo získáno zřejmě větší množství, než je zobrazeno v tabulce a seznam tedy nemusí být kompletní, nicméně pro demonstraci tohoto jevu, tedy přílivu financí, je dostačující.

Tab. č. 20 Vygenerované finance pro historické krovky v Chebu

Zdroj	Projekt/ akce	Částka
Karlovarský kraj (dotace)	Oslavy 700. výročí nejstaršího krovu	150 000 Kč
EU z programu přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko 2014-2020 prostřednictvím Dispozičního fondu Euregio Egrensis.	Oslavy 700. výročí nejstaršího krovu	600 000 Kč
Technologická agentura České republiky (TAČR)	Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů	10 793 925 Kč
Celkem:		11 543 925 Kč

Zdroj: E-mailová korespondence s Marcelou Brabačovou, 30. 4. 2020

V souvislosti s historicky-kulturní památkou, kterou historické krovy bez pochyb jsou, se pojí dále z hlediska nákladů zvýšené výdaje na jejich ochranu a obnovu, ale i na vzhled města a případě i růst výdajů na kulturní akce, prezentaci a propagaci města.

Návrh budoucích doporučení

Vzhledem k velkému množství projektů a realizovaných aktivit v souvislosti s historickými krovy v Chebu by bylo do budoucna vhodné sledovat dopady na jednotlivé subjekty, pořádat průzkumy a monitorovat lépe jejich dopady. Nabízí se například možnost sestavit seznam indikátorů, které by byly dále sledovány.

Během konaných akcí by bylo vhodné sledovat návštěvnost, tedy vést její evidenci, aby bylo následně možné zhodnotit přínos dané intervence. Co se týká návštěvnosti, bylo by dále na místě v rámci evidencí sledovat různé cílové skupiny návštěvníků, např. dle věku či národnosti, což by v budoucnu umožnilo lepší zaměření na tyto skupiny.

Do budoucna by autorka doporučila rovněž zabývat se otázkou zpětné vazby od cílových skupin. Co se týká obyvatel města Cheb, bylo by vhodné provést dotazování, které by pomohlo zjistit názor obyvatel ohledně fenoménu, bylo by vhodné vznést otázky typu, zda již prohlídkovou trasu navštívili, zda se účastní akcí konaných v souvislosti s historickými krovy, zda pociťují od jejich objevení nějaké změny zejména z hlediska změny image města apod. Další dotazníky by měly být vytvořeny pro návštěvníky účastnících se aktivit, ty by měly především sledovat spokojenost návštěvníků s danou akcí. V rámci těchto dotazníků by také měl být vznesen dotaz, jaké jsou jejich přibližné útraty ve městě Cheb, takto získané údaje by mohly podat zajímavé závěry.

V rámci doporučení byla za účelem demonstrace vybrána jedna typická aktivita, pro kterou autorka navrhuje, co a kdy sledovat, aby bylo možné získat kvalitní data pro následné vyhodnocení, rovněž budou definovány indikátory, které lze sledovat. Navrhovaný postup by bylo možné v budoucnu aplikovat na podobnou aktivitu jakou byla např. Tesařská dílna – veřejná prezentace výroby a stavby historického krovu, která již byla popsána v podkapitole 4.3. V první řadě je ještě před realizací aktivity zapotřebí stanovit cílové skupiny.

Dále je nutné navrhnout indikátory, které jsou popsány v následující tabulce.

Tab. č. 21 Seznam indikátorů

Název indikátoru	Měrná jednotka	Popis indikátoru
Celkový počet návštěvníků	Počet	Počet návštěvníků během celého týdenního programu akce
Počet účastníků odborných přednášek	Počet	Počet účastníků, kteří se zúčastní přednášek v rámci odborného výkladu
Počet školáků	Počet	Počet školáků v rámci škol, které jsou do akce zapojeny (na základě počtu pracovních listů)
Počet návštěvníků prohlídkové trasy	Počet	Počet návštěvníků prohlídkové trasy v průběhu konání akce na základě počtu zakoupených vstupenek
Počet a obsazenost prohlídek	Počet	Počet prohlídek a jejich obsazenost v průběhu konání akce
Přírůstek počtu návštěvníků a počtu přenocování	%	Přírůstek počtu návštěvníků a počtu přenocování v % oproti době, kdy se nekonala akce
Průměrná délka pobytu návštěvníků v destinaci	Počet	Průměrná délka pobytu návštěvníků v destinaci v době konání akce
Počet osob oslovených v rámci realizovaného šetření	Počet	Počet respondentů, kteří byly osloveni v rámci realizovaného šetření v průběhu akce
Měření spokojenosti návštěvníků	%	Procento respondentů, kteří odpověděli na otázku, zda byli spokojeni s akcí
Počet návštěvníků webu	Počet	Počet návštěvníků webu, respektive příslušné sekce webu (program) – měření návštěvnosti webu pomocí Google Analytics

Zvýšení doby strávené na webu	%	Změna doby strávené na webu, respektive sekce akce v % oproti návštěvnosti webu před realizací akce
Dosah produktu na sociálních sítích	počet	Využití metrik pro měření na sociálních sítích, respektive na facebookových stránkách města Cheb – počet zhlédnutí, počet like, počet sdílení a komentáře
Zvýšení návštěvnosti turistického informačního centra (TIC)	%	Nárůst počtu návštěvníků informačního centra na základě vznesených dotazů a nárůstu počtu nákupů v TIC
Počet tištěných informačních a propagačních materiálů	Počet	Počet informačních a propagačních materiálů, které byly vydány pro účely akce (program, edukační listy, letáky)

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Před konáním samostatné akce by dále bylo vhodné sestavit spokojenostní dotazníky, pro které by následně byla zjišťována data v rámci realizovaného šetření a to v průběhu konání celé akce, zejména proto, aby bylo možné vybrat dostatečný vzorek respondentů s odpovídající vypovídací hodnotou. Dotazník by měl být koncipovaný tak, aby díky jeho realizaci mohla být vybrána kvalitní data, ale současně by neměl být příliš časově náročný. Autorka navrhuje dotazníky s pěti až deseti otázkami a pětistupňovou škálou hodnocení (1= velmi spokojen až 5=velmi nespokojen), způsob získávání dat by mohl být ve dvou rovinách. První by představovala situaci, kdy data vybírají osoby, které by za tímto účelem byly vybrány a následně finančně ohodnoceny, šlo by tedy o osobní dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Druhým způsobem by mohla být možnost vyplnit dotazník na místě k tomu určeném a viditelně označeném. Autorka navrhuje zařadit otázky týkající se spokojenosti s konanou akcí, spokojenosti s prohlídkovou trasou, dále pak zjišťovat, jak dlouho dobu stráví návštěvníci v Chebu, zda se chystají navštívit další památky ve městě apod. Do závěrečné části dotazníku by bylo vhodné zařadit otázky na pohlaví, věk a původ.

Bohužel výše uvedený postup nebyl v průběhu Tesařské dílny realizován, některé indikátory lze nyní ještě odhadnout, nicméně většinu dat již není možné zpětně získat.

Podobný systematický postup by umožnil do budoucna sledovat dopady podobných aktivit. Vzhledem k tomu, že se nejedná o triviální záležitost, bude se tímto dále zabývat řešitelský tým projektu Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů.

Závěr

Hodnocení veřejných projektů hraje zásadní roli při rozhodování o veřejných politikách. Jedním z nejčastějších problémů je neefektivní vynakládání veřejných prostředků v rámci veřejných projektů. Takové projekty by totiž měly zvyšovat společenský užitek, měly by určitých subjektům přinést dané přínosy. Hodnocení veřejných projektů bývá ovšem poměrně komplikované.

V první části práce se autorka práce zabývala teoretickými východisky, v první řadě byla navržena metodika pro vypracování diplomové práce, byl stanoven přibližný obsah a cíle, které by měly být naplněny. V rámci teoretických východisek byly tedy vymezeny pojmy projekt, program, portfolio, dále se autorka věnovala veřejným projektům a problematice při jejich hodnocení. Byly uvedeny a stručně popsány metody vhodné pro hodnocení veřejných projektů v rozdělení na jednokriteriální a vícekriteriálních. Nejpoužívanější metodou pro tyto účely je Cost-Benefit Analysis, neboli analýza nákladů a přínosů. Jedná se o metodu, která analyzuje dopady investice na zainteresované subjekty, následně se snaží tyto efekty kvantifikovat a převést na stejnou jednotku. Na rozdíl od komerční sféry se v tomto případě investor nesnaží dosáhnout maximalizace zisku, ale maximálního užitku pro předem stanovené subjekty. Díky analýze přínosů a nákladů jsme tedy schopni posoudit přínos projektu pro společnost.

V rámci teoretických východisek se autorka dále věnovala marketingu z hlediska kulturních památek, zejména marketingovým strategiím a marketingovému mixu pro kulturní památky. Posléze byl stručně popsán cestovní ruch, zejména jeho pozitivní a negativní vlivy a také relativně nová kategorie cestovního ruchu – kulturní cestovní ruch. Následně se autorka věnovala kultuře, potažmo jejím ekonomickým dopadům a přístupům k jejich měření. Dále byly rozebrány dopady sociální a dopady na image a identitu města.

Cestovní ruch je jedním z největších světových ekonomických odvětví a s ním úzce souvisí i neustále se zvětšující počet turistů. Stejně tak je tomu v Chebu, který trend růstu návštěvníků potvrzuje. V další části práce je tedy popsána současná situace města, je stručně nastíněna jeho historie a další památky, které se zde nachází. Město Cheb se snaží využívat svého potenciálu a to zejména v případě historických krovů, kterým je věnována další část práce.

Historické krovky v Chebu byly objeveny na základě průzkumu půdních prostor domů na náměstí Jiřího z Poděbrad za původním účelem – zřízení bytů. Krovky byly důkladně prozkoumány a zdokumentovány. Především díky iniciativě městského úřadu a nadačního fondu Historický Cheb byla zprovozněna prohlídková trasa s názvem „*Pod střechami chebských domů*“ a krovky a jejich prezentace se stala náplní několika projektů, v jejichž rámci byla realizována řada aktivit.

Závěrečná část práce byla věnována vlastní analýze přínosů a nákladů pro některé vybrané zájmové skupiny, tedy pro návštěvníky, obyvatele města a samotné město Cheb. Autorka využila ke zpracování této části předchozích získaných poznatků z teorie. Při aplikaci metody na produkt historických krovů v Chebu došlo k jisté míře zjednodušení. Analýza nákladů a přínosů je sice vhodným nástrojem pro zjištění celospolečenských dopadů, nicméně zpracování této analýzy je poměrně náročné. Historické krovky v Chebu totiž nejsou jediným projektem, ale součástí souboru několika projektů, a proto je velmi obtížné zanalyzovat všechna data a objektivně je vyhodnotit, tyto analýzy by značně přesahovaly rámec diplomové práce. Navíc benefity aktivity nelze vnímat pouze ve finanční rovině, takže některé části doporučeného postupu konstrukce CBA nelze aplikovat. Vzhledem k tomu, že v průběhu projektů neprobíhalo ověřování dopadů na subjekty, je velmi náročné jejich hodnocení. Do budoucna by bylo vhodné dělat průzkumy a monitorovat lépe dopady současných a budoucích projektů, aby bylo následně možné analýzy vypracovat přesněji. To je cílem projektu Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů a řešitelského týmu z Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Dalším problémem při zpracování analýzy nákladů a přínosů je skutečnost, že některé přínosy či náklady je velmi obtížné kvantifikovat, např. využití volného času.

I přes zjednodušení, které bylo aplikováno v rámci vypracování CBA pro různé zájmové skupiny, se autorka domnívá, že stanovené cíle diplomové práce byly naplněny.

Seznam použitých zdrojů

- Bénard, J. (1991). *Veřejná ekonomika III*. Praha, Česko: Ekonomický ústav ČSAV.
- Broadmann, A.,E., Greenberg, D., H., Vinig, A.,R., Weimer, D.L. (2018). *Cost-Benefit Analysis, Concepts and Practice*. Cambridge, Anglie: Cambridge University Press.
- Doležal, J. a kol. (2016). *Projektový management - Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Doskočil, R. (2013). *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno, Česko: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o.
- Dostál, P., Černá, J., a kol. (2014). *Marketingové řízení památkových objektů*. Praha, Česko: Ekopress.
- Fialová, D. (2012). *Cena za cestovní ruch: přínosy versus ztráty*. Praha, Česko: P3K.
- Fuguitt, D, & Wilcox, S.J. (1999). *Cost-Benefit Analysis for Public Sector Decision Makers*. Londýn, Anglie: Quorum Books.
- Franc, P., Krátký, J., & Vondráčková, P. (2006). *Možnosti CBA při hodnocení aktivace specifických místních zdrojů ve venkovském prostoru*. Pardubice, Česko: První regionální rozvojová a.s.
- Fondy EHP (2019). Žádost o grant. Interní dokumenty Nadačního fondu Historický Cheb.
- Hall, C.-M., (2006). *The geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. Londýn, Anglie: Routledge.
- Hamerníková, B. & Kubátová, K. (2000). *Veřejné finance*. Praha, Česko: Eurolex Bohemia.
- Holešinská, A. (2012). *Destinační management jako nástroj regionální politiky cestovního ruchu*. Brno, Česko: Masarykova univerzita.
- Indrová, J. (2008). *Cestovní ruch pro všechny*. Brno, Česko: Tribun EU.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Ježek, J., Rumpel, P., & Slach, O. (2007). *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava, Česko: Ostravská univerzita.

- Johnová, R. (2007). *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Praha, Česko: Oeconomica.
- Johnson, P. (1991). *Museum economics and the community*. Londýn, Anglie: The Athlone Press.
- Kesner, L. (2005). *Marketing a management muzeí a památek*. Praha, Česko: Grada.
- Kirářová, A. (2003). *Marketing: destinace cestovního ruchu*. Praha, Česko: Ekopress.
- Kislingerová, E. a. (2010). *Manažerské finance*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. (2008). *Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha, Česko: Grada
- Krippendorf, J. (1971). *Marketing im Fremdenverkehr: Beitrag zu einer schweizerischen Konzeption*. Frankfurt am Main, Německo: Peter Lang International Academic Publishers.
- Lacina, K. (2010). *Management a marketing cestovního ruchu*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Lynch, K. (2004). *Obraz města*. Praha, Česko: Polygon.
- Macháček, J. (2004). *Ekonomické souvislosti využívání kulturně historických lokalit*. Praha, Česko: Oeconomica.
- Mališová I., & Malý, I. (1997). *Hodnocení veřejných projektů*. Brno, Česko: Masarykova univerzita.
- Marek, D., & Kantor, T. (2009). *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno, Česko: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal.
- Marešová, P. (2012). *Měření ve znalostním managementu - aplikace metody Cost Benefit Analysis*. Hradec Králové, Česko: Gaudeamus.
- McKercher, B., & du Cross, H. (2002). *Cultural Tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management*. New York, USA: The Haworth Hospitality.

- Město Cheb. (2017). *Turistický prospekt – Cheb. Tisícileté město*.
- Nadační fond Historický Cheb. (2015). *Financování „krovy“ – zdroje a výstupy*. Interní dokument Nadačního fondu Historický Cheb.
- Nadační fond Historický Cheb. (2019). *Leták – Tesařská dílna. Týdenní program s vyvrcholením v rámci zahájení Dnů evropského dědictví v Chebu*.
- Nadační fond Historický Cheb. (2017). *Mini katalog Chebský fenomén – Historické krovy městských domů ze 14. – 20. století*.
- Nadační fond Historický Cheb. (2016). *Projekt Chebské krovy*. Interní dokument Nadačního fondu Historický Cheb.
- Ochrana, F. (2004). *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. Praha, Česko: ASPI Publishing.
- Ochrana, F., Plaček, M., Půček, M. & Šimčík, A. (2018). *Management a hospodaření muzeí*. Praha, Česko: Univerzita Karlova.
- Panáček, M. (2019). *Konferenční příručka: Prezentace a zpřístupňování historických krovů*. České Budějovice, Česko: Nakladatelství Typ.
- Panáček, M., Otáhal, D., & Kyncl, T. (2017). *Historické krovy. Chebský fenomén: krovy městských domů ze 14.-20. století*. Cheb, Česko: Nadační fond historický Cheb.
- Panáček, M., Otáhal, D., & Kyncl, T. (2017). *Historické krovy městských domů – chebský fenomén. Katalog k výstavě*. České Budějovice, Česko: Nakladatelství Typ.
- Patočka, J., & Heřmanová, E. (2008). *Lokální a regionální kultura v České republice: kulturní prostor, kulturní politika a kulturní dědictví*. Praha, Česko: ASPI
- Pásková, M., & Zelenka, J. (2002). *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj.
- Rektořík, J. (2007). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha, Česko: Ekopress.
- 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.

Schejbal, C. (2008). *Typologie cestovního ruchu*. Přerov, Česko: Vysoká škola logistiky.

Sieber, P. (2004). *Analýza nákladů a přínosů*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj.

Sieber, P. (2007). *Průvodce ekonomických projektů, programů a politik*. Praha, Česko: Ministerstvo pro místní rozvoj.

Svozilová, A. (2011). *Projektový management - Systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing.

Štefánek, R., Hrazdilová, K., Bendová, K., Holáková, P., & Masár, I. (2011). *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno, Česko: Computer Press, a. s.

TAČR. (2020). *Využití ekonomického a společenského potenciálu kulturního dědictví prostřednictvím vzdělávacích a turistických produktů na příkladu historických krovů*. Interní dokument Nadačního fondu Historický Cheb.

Tatjáková, M. et. al. (2010). *Marketing kultury: Ako osloviť a udržať si publikum*. Bratislava, Slovensko: Eurokódex, s. r. o.

Tittelbachová, Š. (2011). *Turismus a veřejná správa*. Praha, Česko: Grada Publishing.

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

Cíl EÚS (2018). *Žádost o podporu malého projektu z Dispozičního fondu. Program přeshraniční spolupráce. Česká republika. Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014-2020*. Interní dokument Nadačního fondu Historický Cheb.

Žáková, E. a kol. (2011). *Kulturní a kreativní průmysly v České republice*. Praha, Česko: Divadelní ústav.

Elektronické zdroje

Brabačová, M. (2018). *Prezentace města Cheb v Norimberku*. Dostupné 11. 3. 2020 z <https://www.cheb.cz/prezentace-mesta-cheb-v-norimberku/d-971209>

Český statistický úřad (2019). *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních*. Dostupné 16. 4. 2020 z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU03a&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F

_P~_S~_U~501_null_&katalog=31743&u=v300__VUZEMI__43__554481&&str=v300#w=

Český statistický úřad (2016). *Základní pojmy a definice*. Dostupné 19. 4. 2020 z <https://www.czso.cz/documents/10180/20557193/921108m.pdf/b6571837-6a2e-4138-912c-59da6de43de4?version=1.0>

Dotace EU (2020). *Evaluace ex post (následné, dodatečné hodnocení)*. Dostupné 14. 4. 2020 z [https://dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evaluace-ex-post-\(nasledne-dodatecne-hodnoceni\)](https://dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evaluace-ex-post-(nasledne-dodatecne-hodnoceni))

Euregio-egrensis (2019). *Seznam schválených projektů na jednání RŘV dne 21. 5. 2019*. Dostupné 5. 5. 2020 z https://euregio-egrensis.cz/sites/default/files/dokumenty/Seznam%20schválených%20projektů_k%20vyvěšen%C3%AD_po%2011.%20jednán%C3%AD%20RŘV.pdf

Chebský deník (2019). *Do Chebu zavítalo v sezoně více turistů*. Dostupné 12. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/do-chebu-zavitalo-v-sezone-vice-turistu-20191026.html

Chebský deník (2016). *Historické krovky se možná zpřístupní také veřejnosti*. Dostupné 12. 2. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/historicke-krovky-se-mozna-zpristupni-take-verejnosti-20161025.html

Chebský deník (2017). *Historické krovky zavedou lidi do 14. století*. Dostupné 25. 2. 2019 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/historicke-krovky-zavedou-lidi-do-14-stoleti-20170425.html

Chebský deník (2016). *Chebské krovky jsou mimořádné*. Dostupné 9. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/chebske-krovky-jsou-mimoradne-20161016.html

Chebský deník (2017). *Město dostane unikátní dar. Model krovu místního Gablerova domu*. Dostupné 10. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/mesto-dostane-unikatni-dar-model-krovu-mistniho-gablerova-domu-20171231.html

Chebský deník (2018). *Model dalšího chebského krovu je ve výrobě*. Dostupné 9. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/model-dalsiho-chebskeho-krovu-je-ve-vyrobe-20180211.html

Chebský deník (2018). *Nejstarší krov je v Chebu. Příští rok oslaví 700. výročí.* Dostupné 10. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/nejstarsi-cesky-krov-je-v-chebu-pristi-rok-oslavi-700-vyroci-20180918.html

Chebský deník (2019). *Pec už vzniká v zahradě.* Dostupné 13. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/pec-uz-vznika-v-zahrade-20191028.html

Chebský deník (2018). *Půdy jsou unikátní. Chce je vidět stále více lidí.* Dostupné 13. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/pudy-jsou-unikatni-chce-je-videt-stale-vice-lidi-20180216.html

Chebský deník (2017). *Půdy kupeckých domů čekají hosty.* Dostupné 11. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/pudy-kupeckych-domu-cekaji-hosty-20170316.html

Chebský deník (2020). *Unikátní krovy představí v Německu.* Dostupné 10.3.2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/unikatni-krovy-predstavi-v-nemecku-20200212.html

Chebský deník (2017). *Unikátní krovy vidělo už sedm set lidí. Některé z půd pocházejí ze 14. století.* Dostupné 10. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/unikatni-krovy-videlo-uz-sedm-set-lidi-nektere-z-pud-pochazeji-ze-14-stoleti-20170917.html

Chebský deník (2017). *Vzácné krovy míří do Německa.* Dostupné 10. 3. 2020 z https://chebsky.denik.cz/zpravy_region/vzacne-krovy-miri-do-nemecka-20170806.html

Indrová, J. (2010). *Cestovní ruch, důležitá součást ekonomiky a významný faktor rozvoje destinací.* Dostupné 15. 3. 2020 z <https://www.casopis.ochranaprirody.cz/zvlastni-cislo/cestovni-ruch/>

Indrová, J. a kol. (2008). *Cestovní ruch pro všechny.* Dostupné z https://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/GetFile14_1.pdf

Interaktivní encyklopedie města Cheb (2015). *Viadukt.* Dostupné 30. 10. 2019 z <http://encyklopedie.cheb.cz/cz/encyklopedie/viadukt>

Ježek, J. (2017). *Image měst a jejich tvorba.* Dostupné z https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=4781

- Joubert, S. (2020). What's the difference between project, portfolio, and program management? Dostupné 29. 4. 2020 z <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/project-management-vs-portfolio-management-vs-program-management/>
- KEA. (2006). *The Economy of Culture in Europe*. (2006). Dostupné z https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf
- Kesner, L., Moravec, I., Novotný, R., & Škodová-Parmová, D. (2008). *Management kulturního cestovního ruchu*. Dostupné z https://www.mmr.cz/getmedia/efcd9671-4737-427b-bab5-1b6be507e800/GetFile10_1.pdf
- Landau, P. (2018). *Cost-Benefit Analysis for Projects – A Step-by-Step Guide*. Dostupné 5. 5. 2020 z <https://www.projectmanager.com/blog/cost-benefit-analysis-for-projects-a-step-by-step-guide>
- Managementmania (2017). *Zájmové skupiny*. Dostupné 10. 4. 2020 z <https://managementmania.com/cs/zajmove-skupiny>
- Město Cheb (2019). *Strategický plán rozvoje města Chebu na období 2019-2024*. Dostupné 16. 4. 2020 z https://www.cheb.cz/assets/File.ashx?id_org=5091&id_dokumenty=978067
- Město Cheb – turistické infocentrum (2016). *Historie města Cheb*. Dostupné 20. 10. 2019 z <http://www.tic.mestocheb.cz/historie%2Dmesta/ds-28850/archiv=0&p1=26918>
- Monitor. (2020). *Město Cheb – základní ukazatele: rozklikávací rozpočet*. Dostupné 17. 4. 2020 z <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00253979/prehled?rad=t&obdobi=1912>
- Nadační fond Historický Cheb (2017). *Historické krovy – chebský fenomén*. Dostupné 25. 11. 2019 z <https://historickycheb.cz/cs/projekty/historicke-krovy--chebsky-fenomen#menu-block2>
- Nadační fond Historický Cheb (2017). *Kurz Dokumentace a průzkumy historických krovů v Chebu*. Dostupné 15. 3. 2020 z <https://historickycheb.cz/cs/souvisi-s-projekty/kurz-dokumentace-a-pruzkumy-historickykh-krovu-v-chebu>
- Nadační fond Historický Cheb (2017). *Patrimonium pro futuro*. Dostupné 13. 3. 2020 z <https://historickycheb.cz/cs/souvisi-s-projekty/patrimonium-pro-futuro>

Nadační fond Historický Cheb (2017). *Vydali jsme knihu o historických krovech měšťanských domů v Chebu*. Dostupné 21. 2. 2020 z <https://historickycheb.cz/cs/souvisi-s-projekty/vydali-jsme-knihu-o-historickykh-krovech-mestanskych-domu--v-chebu>

Nadační fond Historický Cheb (2018). *Výroční zpráva 2017*. Dostupné 29. 4. 2020 z [https://historickycheb.cz/assets/uploads/files/vz_2017\(fb6\).pdf](https://historickycheb.cz/assets/uploads/files/vz_2017(fb6).pdf)

Nadační fond Historický Cheb (2019). *Výroční zpráva 2018*. Dostupné 29. 4. 2020 z [https://historickycheb.cz/assets/uploads/files/v_ro_n_zpr_va_2018\(e2e\).pdf](https://historickycheb.cz/assets/uploads/files/v_ro_n_zpr_va_2018(e2e).pdf)

Nadační fond Historický Cheb (2017). *Výstava Historické krovy Chebu a Hofu – tesařská tradice napříč hranicemi*. Dostupné 10. 3. 2020 z <https://historickycheb.cz/cs/souvisi-s-projekty/vystava-historicke-krovy-chebu-a-hofu--tesarska-tradice-napric-hranicemi>

Nadační fond Historický Cheb (2017). *Základní informace*. Dostupné 25. 11. 2019 z <https://historickycheb.cz/cs/o-nas>

Nadační fond Historický Cheb (2019). Workshop Tesařská dílna – týdenní program. Dostupné 5. 5. 2020 z https://historickycheb.cz/assets/uploads/docs/tesarska_dilna_program.pdf

Panáček, M. (2020). Cheb – přístřešek s chlebovou pecí. Omítková dílna. Dostupné 5. 5. 2020 z https://www.svornik.cz/wp-content/uploads/2020/05/Cheb_pristresek_omitkova_dilna_projekt-1.pdf

PITAŠ, J. a kol. (2012). *Národní standard kompetencí projektového řízení. Verze 3.2*. Dostupné z https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

Portál odboru strukturálních fondů Ministerstva vnitra ČR (2010). *Evaluační ex ante*. Dostupné 14. 4. 2020 z <http://www.osf-mvcr.cz/slovník/evaluační-ex-ante>

Region Západ. (2018). *Odborníci z Vídně ocenili chebské krovy*. Dostupné 13. 3. 2020 z <http://www.regionzapad.cz/zpravodajstvi/odbornici-z-vidne-ocenili-chebske-krovy-143366/>

Soukopová, J. (2006). *Metody hodnocení veřejných projektů*. Dostupné 29. 4. 2020 z https://is.muni.cz/el/1456/podzim2008/PVMHVP/um/Studijni_text_MHVP_on-line.pdf

Turistické infocentrum (2016). *Kostel sv. Mikuláše a Alžběty*. Dostupné 28. 4. 2020 z <http://tic.cheb.cz/kostel-sv-mikulase-a-alzbety/ds-28875/archiv=0>

Veselý, A. (2019). *Vyhodnocení návrhů řešení a tvorba doporučení, propracování jednotlivých návrhů řešení*. Dostupné 6 .5. 2020 z https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/819169/mod_resource/content/1/07_MTP_Vyhodnoceni_variant.pdf

Zprávy Karlovy Vary (2020). *Chebští v nové obecní peci zažehli první oheň, chléb upečou v květnu*. Dostupné 10. 4. 2020 z https://www.idnes.cz/karlovy-vary/zpravy/obecni-pec-cheb-komunitni-zahrada-golem-zapaleni-ohne.A200403_542135_vary-zpravy_ba

Zprávy Karlovy Vary (2017). *Každý, kdo si sáhne na unikátní krov v Chebu, ví, že se dotýká historie*. Dostupné 30. 11. 2019 z https://www.idnes.cz/karlovy-vary/zpravy/rozhovor-stavebni-historik-michal-panacek-chebske-pudy-historie-krov.A170427_2321733_vary-zpravy_ba

Zprávy Karlovy Vary (2018). *Tesařský mistr z Německa věnoval Chebu modely unikátních krovů*. Dostupné 13. 3. 2020 z https://www.idnes.cz/karlovy-vary/zpravy/krovy-cheb-model-tesar-josef-hauer-frantiskansky-klaster-vystava.A180917_427383_vary-zpravy_ba

Živý kraj (2017). *Muzeum Cheb*. Dostupné 29. 4. 2020 z <http://www.zivykraj.cz/cz/objevujte/muzeum-cheb>

Westland, J. (2019). *The Difference Between a Project and a Program*. Dostupné 29. 4. 2020 z <https://www.projectmanager.com/blog/whats-the-difference-between-a-project-and-a-program>

Seznam zkratek

CBA – Cost Benefit Analysis

C&B – Costs & Benefits

CR – Cestovní ruch

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

IMPA – International Management Project Association

KCR – Kulturní cestovní ruch

OECD – Organizace pro ekonomickou spolupráci a hospodářský rozvoj

SIOT – Symetrické tabulky Input-Output

TAČR – Technologická agentura ČR

TIC – Turistické informační centrum

WTO – World trade organization (Světová obchodní organizace)

Seznam tabulek

Tab. č. 1	Vzájemné vztahy a rozdíly mezi projektem, programem a portfoliem.....	15
Tab. č. 2	Základní metody nákladově výstupového ohodnocování veřejných projektů .	18
Tab. č. 3	Fáze životního cyklu intervence a jim odpovídající fáze hodnocení	21
Tab. č. 4	Vlivy cestovního ruchu	37
Tab. č. 5	Přístupy k odhadu ekonomického dopadu cestovního ruchu	39
Tab. č. 6	Souhrn aktivit projektu Historické krovky – Chebský fenomén.....	53
Tab. č. 7	Souhrn aktivit projektu Historické krovky měst Cheb a Hof – tesařská tradice napříč hranicemi	54
Tab. č. 8	Seznam realizovaných aktivit a činností	56
Tab. č. 9	Seznam vybraných aktivit	57
Tab. č. 10	Vymezení nákladů a přínosů pro návštěvníky	68
Tab. č. 11	Návštěvnost chebských krovků v letech 2017-2019	68
Tab. č. 12	Návštěvnost turistického informačního centra v Chebu v letech 2015-2019.	69
Tab. č. 13	Hromadná ubytovací zařízení v Chebu v letech 2015-2018	70
Tab. č. 14	Počet zařízení, pokojů a míst pro stany a karavany	71
Tab. č. 15	Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v letech 2015-2018.....	71
Tab. č. 16	Vymezení nákladů a přínosů pro místní obyvatele	72
Tab. č. 17	Vymezení nákladů a přínosů pro město Cheb.....	73
Tab. č. 18	Výtěžek z pobytových poplatků v letech 2015-2019 (v Kč).....	74
Tab. č. 19	Přehled příjmů města Cheb v letech 2015-2019 (v tisících Kč)	75
Tab. č. 20	Vygenerované finance pro historické krovky v Chebu	77
Tab. č. 21	Seznam indikátorů.....	79

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového	12
Obr. č. 2 Proces veřejného projektu.....	16
Obr. č. 3 Hlavní sektory cestovního ruchu	34
Obr. č. 4 Členění ekonomických dopadů.....	42
Obr. č. 5 Obec Cheb, okres Cheb, Karlovarský kraj	45
Obr. č. 6 Logo Nadačního fondu Historický Cheb	51
Obr. č. 7 Hierarchie program – portfolio – projekt.....	51
Obr. č. 8 Snímek z prohlídky krovů.....	59
Obr. č. 9 Tesařská dílna na chebském náměstí	61
Obr. č. 10 Geometrické vytyčování konstrukce	62
Obr. č. 11 Stávající podoba přístřešku chlebové pece	63
Obr. č. 12 Růst počtu návštěvníků v letech 2017-2019	69

Seznam příloh

Příloha A: Výpočet diskontní sazby a rozhodujících ukazatelů v CBA

Příloha B: Zajištění vstupních dat pro měření ekonomického dopadu cestovního ruchu

Příloha C: Plánek katalogizovaných domů v okolí chebského náměstí

Příloha A: Výpočet diskontní sazby a rozhodujících ukazatelů v CBA

Výpočet diskontní sazby

Přepočtení nominálního peněžního toku a diskontní sazby na reálné hodnoty lze následovně:

$$REÁLNÉ CF_T = \frac{NOMINÁLNÍ CF_T}{(1 + I_E)^T}$$

kde:

Reálné CF_T představuje reálný hotovostní tok v období (roce) T

Nominální CF_T je nominální hotovostní tok v roce T

I_E je inflační koeficient od období 0 do období T

$$REÁLNÁ DISKONTNÍ SAZBA = \frac{(1 + NOMINÁLNÍ DISKONTNÍ SAZBA)}{(1 + I_E)} - 1$$

Přičemž v obou vzorcích předpokládáme konstantní hodnotu inflačního koeficientu.

Pokud bychom však předpokládali měnící se hodnoty inflačního koeficientu v průběhu zkoumaných období, tak lze zápis změnit následujícím způsobem:

$$REÁLNÉ CF_T = \frac{NOMINÁLNÍ CF_T}{(1 + I_{E1}) \times (1 + I_{E2}) \dots \times (1 + I_{ET})}$$

$$REÁLNÁ DISKONTNÍ SAZBA_T = \frac{(1 + NOMINÁLNÍ DISKONTNÍ SAZBA_T)}{(1 + I_{ET})} - 1$$

Výpočet rozhodujících ukazatelů

Současná hodnota (PV)

Současná hodnota představuje součet všech vzniklých peněžních toků v budoucnu převedených na jejich současnou hodnotu. K převodu na současnou hodnotu dochází pomocí tzv. diskontování. Díky němu je možné očistit budoucí peněžní toky o alternativní náklady kapitálu, které jsou vyjádřeny diskontní sazbou. Současná hodnota tedy udává hodnotu všech budoucích peněžních výstupů v hodnotě, kterou pro nás mají dnes. Díky diskontování jsme schopni odpovědět na otázku, kolik bychom měli být maximálně ochotni zaplatit dnes za částku, kterou získáme v budoucnu.

Výpočet současné hodnoty je následující:

$$PVCF_t = CF_t \times \text{diskontní faktor}$$

$$\text{Diskontní faktor} = \frac{1}{(1+r)^t}$$

kde:

- $PVCF_t$ představuje současnou hodnotu hotovostního roku v roce t,
- CF_t je hotovostním tokem v roce t (tedy diskontovaná veličina),
- r rozumíme diskontní sazbu.

Na základě toho, lze vzorec pro výpočet současné hodnoty projektu, jako kritériálního ukazatele vyjádřit jako:

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde:

- PV_t představuje současnou hodnotu všech hotovostních toků, které vyplývají z projektu od období 1, po období „n“,
- r je diskontní sazbou,
- t symbolizuje konkrétní období,
- n rozumíme poslední hodnocení období (období konce životnosti projektu).

V případě, že je současná hodnota větší nebo rovna hodnotě investice realizované v nultém období je projekt přijatelný. Naopak pokud nastane situace, kdy je současná hodnota nižší než hodnota investice provedené v nultém období – je projekt nepřijatelný.

Výsledná současná hodnota může být také definována jako maximální přijatelná cena projektu, kterou by investor neměl překročit. Současná hodnota je méně vhodná pro porovnávání různých projektů mezi sebou, protože sama o sobě nepodává informace o efektivitě vynaložených prostředků v absolutním, resp. relativním vyjádření. (Sieber 2004, s. 26)

Čistá současná hodnota (NPV)

Dalším ukazatelem je čistá současná hodnota, kterou lze definovat jako součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního roku v nultém roce (investičních výdajů).

Výpočet čisté současné hodnoty je následující:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

nebo-li

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = CF_0 + PV = PV - I$$

kde:

- NPV je čistá současná hodnota (z anglického net present value),
- PV je současná hodnota investice (z anglického present value),
- I představuje velikost investičních výdajů v nultém období,
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice období t,
- r je diskontní sazbou,
- t je období (rok) od 0 do n.

V případě, že je čistá současná hodnota větší nebo rovna nule, lze projekt považovat za přijatelný. Pokud jsou mezi sebou porovnávány projekty navzájem, tak by měl být zvolen projekt, jehož čistá současná hodnota je vyšší. Kdyby nastala situace, kdy čistá současná hodnota vychází záporná, ukazatel je tedy záporný, značí to, že projekt je nepřijatelný. Na rozdíl od současné hodnoty je čistá současná hodnota vhodná pro srovnávání projektů mezi sebou. (Sieber, 2004, s. 27)

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procento nám říká, při jaké diskontní sazbě bude čistá současná hodnota (NPV) rovna nule.

Výpočet IRR lze vyjádřit následovně:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

nebo-li

$$0 = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Výše uvedený vztah však nelze použít pro přímý výpočet IRR a to kvůli umocnění hledané veličiny na t-tou. Výpočet se tedy provádí tzv. iterativní metodou, kdy měníme hodnotu mocniny do té doby, než se NPV rovná nule.

Projekt je přijatelný, pokud je IRR větší než předpokládána diskontní sazba. Při srovnávání projektů by měl být zvolen ten, který má vyšší hodnotu IRR. (Sieber, 2004, s. 28)

Doba návratnosti

Dobou návratnosti rozumíme počet let, které potřebujeme k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly investici v počátku.

Výpočet doby návratnosti je následující:

$$Doba\ návratnosti = \frac{CF_0}{CF_t}$$

nebo-li

$$Doba\ návratnosti = \frac{I}{CF_t}$$

kde CF_t je konstantní pro všechna t od 1 do n.

Pokud je doba návratnosti nižší než doba životnosti projektu, pak je projekt přijatelný. Čímž je hodnota ukazatele nižší, tím lépe. Tento ukazatel má také řadu nevýhod. Doba návratnosti nebere v potaz toky, které následují pro době návratnosti, ve svém základním vyjádření nebere v úvahu časovou hodnotu peněz a je závislá především na hotovostních tocích projektu. Proto tento ukazatel používáme spíše jako kritérium doplňující k ostatním ukazatelům.

Index rentability (NPV/I)

Posledním z kritériálních ukazatelů, které jsou využity při CBA, je index rentability. Ten je definován, jako podíl čistí současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období. Index rentability nám říká, kolik korun čistého diskontovaného přínosů případně na jednu investovanou korunu.

Matematicky lze vyjádřit tímto vztahem:

$$NPV/I = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{[CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}]}{(-CF_0)}$$

kde: $I = -CF_0$

nebo:

$$NPV/I = \frac{\left[\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]}{(-CF_0)}$$

Projekt následně uznáme za přijatelný, pokud je ukazatel kladný. Dále platí, že čím je větší, tím lepší projekt je. Při srovnávání projektů bychom se tedy měli rozhodnout pro ten projekt, který má vyšší hodnotu indexu rentability.

Příloha B: Zajištění vstupních dat

Dle Raabové (2013, s. 13) je pro stanovení ekonomických dopadů nutné zjistit následující údaje:

1. informace o návštěvnosti a chování návštěvníků – lze zjistit na základě dotazníkového šetření během konání akce
2. informace o vlastních výdajích organizace – za zdroj jsou považovány interní materiály a účetnictví organizace

Pro zjištění dopadu návštěvnosti je zapotřebí zjistit následující:

1. celkový počet návštěvníků
2. geografický původ návštěvníků
3. strukturu a výši jejich výdajů
4. analýzu, které z výdajů měly souvislost se sledovanou akcí, a které ne

Tyto informace jsou zjištěny na základě provedeného dotazníkového šetření mezi návštěvníky akce či organizace. Dotazníky by měly být ve dvou verzích – pro návštěvníky, kteří žijí nebo pracují v místě konání akce a druhá verze by měla být připravena pro ostatní (nemístní) návštěvníky. Ta by měla být případně i v cizím jazyce a obsahovat více otázek.

Aby bylo možné rozdělit návštěvníky do segmentů dle geografického původu, je nutné v dotazníku položit otázku na místo bydliště. Pro výpočet dopadů a přínosů akce na různé referenční oblasti je nezbytné vysbírat dostatek dotazníků od každého segmentu, jak uvádí Raabová (2010,2013), od:

- místních návštěvníků,
- návštěvníků z jiných míst stejného kraje
- návštěvníků z jiných krajů ČR,
- zahraničních návštěvníků.

Jeden z nejdůležitějších údajů, který je nutno od návštěvníků zjistit, představují informace o tom, za co a kolik utratili během návštěvy organizace, cesty a pobytu ve sledovaném městě a regionu. Abychom byli schopni stanovit ekonomické dopady na město či na celou českou ekonomiku, musíme zjistit, kolik návštěvníci utratí v daném městě a kolik jinde v České republice. Otázky a výdajové položky musí být formulovány

podle kategorií produktů poslední tabulky SIOT vydané ČSÚ, aby došlo k provázanosti získaných dat a statistik národních účtů pro následnou input-output analýzu.

Při stanovování přesné výše ekonomický dopadů sledované akce hraje zásadní roli analýza souvislosti výdajů se sledovanou akcí/organizací. Hlavním cílem této analýzy je zjistit, v jaké míře souvisejí výdaje přímo se sledovanou akcí/organizací. Je nutné stanovit, které výdaje byly vynaloženy díky této akci, a které by byly vynaloženy i bez ohledu na ni. Jak již bylo zmíněno, je důležité rozlišovat místní návštěvníky a návštěvníky ze vzdálených míst, protože důvody k návštěvě akce/organizace se mohou lišit. Pro návštěvníky místní byla akce nejspíše hlavním důvodem k návštěvě. Naopak u návštěvníků ze vzdálených míst je pravděpodobné, že přicestovali do regionu z více důvodů. (Raabová 2013, s. 14)

Motivaci k návštěvě dané oblasti a akce můžeme podle Raabové zjistit z následujících metod:

1. Otázka na míru vlivu akce/organizace na rozhodnutí navštívit město, resp. ČR

Díky této metodě lze s vysokou přesností oddělit výdaje přímo přisuzované sledované akci/ organizaci a výdaje, které by byly vynaloženy i bez ní.

2. Metoda hlavní destinace

Tuto metodu lze označit za podpůrnou a kontrolní pro zjištění vlivu akce/organizace na motivaci navštívit město. Využívá otázky na hlavní destinaci cesty, při níž respondent akci navštívil.

Celkový počet návštěvníků lze většinou stanovit na základě evidence prodaných vstupenek.

Vlastní výdaje organizace musí být rozděleny podle kategorií tabulky SIOT ČSÚ, aby byla připraveny pro následnou input-output analýzu. Musí být rozčleněny podle geografického sídla dodavatelů – na výdaje plynoucí dodavatelům stejného města, kraje a z jiných krajů a dále výdaje plynoucí do zahraničí. Rozdělení se provádění kvůli výpočtu ekonomických dopadů na jednotlivé referenční oblasti. (Raabová 2013, s.16)

Pro předpověď dopadu změny finální poptávky na celou ekonomiku je nutné kupní ceny nakupovaných produktů a služeb očistit od daně z přidané hodnoty, případné obchodní marže a podílu zahraniční produkce na celkové nabídce nakupovaných produktů.

Příloha C: Plánek katalogizovaných domů v okolí chebského náměstí



Abstrakt

Peterková, D. (2019). *Chebské historické krovy - možnosti pro analýzu nákladů a přínosů tohoto fenoménu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: veřejný projekt, analýza přínosů a nákladů, cestovní ruch, Cheb, historické krovy v Chebu

Předložená diplomová práce je zaměřena na hodnocení veřejných projektů, zejména se soustředí na nejčastěji používanou metodu pro tyto účely – Cost-Benefit Analysis (CBA). Cílem práce bylo provedení CBA na příkladu historických krovů v Chebu. První část práce se věnuje teoretickým východiskům, ze kterých částečně vychází i druhá část práce. Teoretická část popisuje pojmy jako jsou projekt, program, portfolio a jejich rozdíly. Následuje problematika hodnocení veřejných projektů. Dále jsou rozlišeny metody, které lze využít pro hodnocení takových projektů. V teoretické části je rovněž věnován prostor cestovnímu ruchu a kultuře. V praktické části je představeno město Cheb, jeho historie, turistické cíle a následně je věnována pozornost Nadačnímu fondu Historický Cheb, a zejména historickým krovům v Chebu. V práci jsou popsány projekty a aktivity, které byly realizovány v souvislosti s historickými krovky, dále je provedena vlastní analýza nákladů a přínosů pro různé zainteresované subjekty. V závěru práce je provedeno zhodnocení a návrh budoucích doporučení.

Abstract

Peterková, D. (2019). *Historic roof structures of Cheb - possibilities for cost benefit analysis of this phenomenon* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: public project, Cost-Benefit Analysis, tourism, Cheb, historic roof structures of Cheb

The diploma thesis is focused on the evaluation of public projects, especially on the most commonly used method for these purposes – Cost-Benefit Analysis. The aim of this thesis is the Cost-Benefit Analysis performed on the example of the historic roof structures of Cheb. The first part of the thesis deals with theoretical basis, which is partly used for the second part. The theoretical part explains following terms – project, program, portfolio and differences between them. Then the problematic of the public project evaluation is described. After that the methods used for this kind of evaluation are defined. The theoretical part is also dedicated to tourism and culture. In the practical part of the thesis is introduced the city Cheb, its history, tourist destinations and after that is paid attention to the fund, called Nadační fond Historický Cheb and to the historical roof structures in Cheb. In the thesis are the projects and activities described, which are realized in connection with the historical roof structures, followed by the Cost-Benefit Analysis for the stakeholders. The last part of the thesis deals with the evaluation and the proposal of future recommendations.