

# Balanced ScoreCard – meziroční vyhodnocení Strategie agentury CzechTourism

Pětiletá Strategie agentury CzechTourism je rozdělena na dvě části – korporátní a destinační. V rámci vyhodnocování jejího naplňování jsou sledovány jednotlivé cíle a indikátory v řádných ročních intervalech. Za každou část jsou

cíle a indikátory rozděleny do čtyř perspektiv (perspektiva partnerů/návštěvníků, finanční, interních procesů, růstu a učení se).

## Korporátní část

### Perspektiva partnerů

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Spokojenost stakeholderů	Spokojenost školení	5 nejlépe	3,62	4,64	4,20
Mediální zásah CzT a tvorba mediálního obrazu ČR	Tonalita příspěvků v tuzemských médiích	AVE pro pozitivní + ambivalentní + neutrální příspěvky (v Kč)	131 000 000	124 000 000	317 669 436
	Tonalita příspěvků v tuzemských médiích	AVE pro negativní příspěvky (v Kč)	536 000	18 125	19 129 773
	Návštěvnost Kudyznudy.cz	počet návštěv	21 488 750	21 262 279	28 097 107
	Návštěvnost VisitCZ.com	počet návštěv	3 500 000	1 191 638	2 437 123
	Návštěvnost czechtourism.cz	počet návštěv	32 800	18 700	105 000
	Engagement rate Instagram global	interakce / 1000 followers	4 183	2 888	2 223
	Instagram global	počet fanoušků	121 594	139 521	139 281
	Engagement rate Facebook global	interakce / 1000 followers	91 811	65 758	54 645
	Facebook global	počet fanoušků	872 368	924 002	948 582
	Engagement rate Instagram Kudy z nudy	interakce / 1000 followers	6 116	3 100	1 934
	Instagram Kuzy z nudy	počet fanoušků	111 944	122 724	125 286
	Engagement rate Facebook Kudy z nudy	interakce / 1000 followers	384	304	278
	Facebook Kudy z nudy	počet fanoušků	512 780	523 671	539 287
	Facebook CzechTourism	počet fanoušků	6 784	7 373	7 783
	Facebook CzechTourism	průměrný dosah příspěvků	481	1 002	1 100
	Podpora podnikatelů a regionů	Návštěvnost Tourdata.cz	počet návštěv	28 200	14 200
Exportní workshopy		počet účastníků	842	500	515
Vzdělávání		počet účastníků	1 357	864	930
Obsloužené trhy		počet trhů	38	38	50
Zahraniční zastoupení		počet ČR vs. DE vs. PL	22/27/14	21/27/14	19 vs. N/A vs. N/A

V perspektivě partnerů se monitorují indikátory spokojenosti stakeholderů, mediálního zásahu a tvorby mediálního obrazu Česka a podpora podnikatelů a regionů. Ve spokojenosti se školením došlo meziročně k drobnému poklesu spokojenosti o 0,44 bodu. Nejméně spokojeni byli účastníci se školením na téma „Tvorba strategie a reel time bidding na Seznamu nebo VISA destination insights“. Naopak nejlépe byly hodnoceny školení na téma „Content marketingu pro marketingové oddělení a Optimalizace online strategie hotelů“. V roce 2023 probíhala spolupráce na školeních s firmou Google a dalšími školiteli.

V období od 1. ledna do 31. prosince 2023 bylo zaznamenáno celkem 9 185 příspěvků zmiňujících agenturu CzechTourism. Nejvíce příspěvků vyšlo v druhém kvartálu loňského roku, bylo jich 2 832, nejsilnějším měsícem byl červen s 1 313 příspěvky. Příspěvky byly v drtivé většině

neutrálního sentimentu (96 %; 8 855), pozitivních příspěvků bylo 187 a tvořily 2 % všech zmínek, stejně jako příspěvky negativní (2 %; 131), ambivalentních bylo 12 a tvořily podíl 0,13 %. Nejčastěji medializovaným tématem byly Statistiky a průzkumy, tvořily 27% podíl všech příspěvků.

Příspěvky s pozitivním tématem se týkaly například úspěchu aplikace DestinaACE a projektů Touchpoint či Stezka Českem. Negativní a ambivalentní se týkaly především dvou velkých kauz. Ta první byla kauza Michelin, která byla v médiích viditelná na konci ledna, druhou negativně zpracovávanou událostí byla kauza veřejných zakázek, v rámci které byl obžalován bývalý manažer agentury CzechTourism Aleš Pangrác za manipulaci se zakázkami a přijímání úplatků za jejich rozdělování, tato kauza se v médiích objevovala v letních měsících.

Tisková zpráva, která měla největší mediální dopad, byla použita v advertorialu „Nechte se hýčkat už na palubě: Přímá linka Korean Air z Letiště Václava Havla Praha vás přeneso do rozmanitého světa Asie“, týkala se statistiky počtu cestujících mezi Českem a Korejskou republikou a byla vydána na serveru novinky.cz. Celkové vážené AVE činilo 298 539 663 Kč. Příspěvek zmiňující CzechTourism, který vygeneroval nejvyšší AVE, je reportáž v Televizních novinách na stanici Nova s názvem „Zahraníční turisté se opět vrací do Česka“, v rámci níž se vyjadřoval bývalý ředitel Jan Herget k počtu a chování zahraničních turistů přijíždějících do Česka. Televize reportáž odvysílala 15. května 2023.

Návštěvnost všech korporátních webových stránek vzrůstala, absolutně nejvíce to bylo u portálu Kudy z nudy (0 6 834 828). Ostatní weby ovšem zaznamenaly dynamičtější nárůst, např. korporátní web czechtourism.cz zvýšil návštěvnost až 5,5 krát, web visitCZ pak 2 krát. Datový portál tourdata.cz naopak snížil svou návštěvnost o 4 200 návštěv. Oproti kovidovému období je pokles ještě významnější.

Určitou stagnaci nebo mírný pokles zaznamenala aktivita fanoušků na sociálních sítích, která je ovšem zřejmě částečně způsobena nárůstem jejich počtů na jednotlivých profilech.

## Perspektiva finanční

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Efektivnost	Marketingové výdaje	Eur / 1 zahraniční turista	4,50	1,90	1,18
Kofinancování	Marketingové výdaje	podíl B2B metrik (%)	43,00	54,65	43,06
	Marketingové výdaje	částka od partnerů (Kč)	5 600 000	4 513 834	51 418 372
Externí zdroje	Externích zdrojů (fondy, granty)	podíl externích zdrojů na rozpočtu (%)	0	0	0

Marketingové výdaje se podařilo v loňském roce snížit na 1,18 € na jednoho zahraničního turistu, což je určitě způsobeno zvýšeným počtem příjezdů zahraničních turistů a obnovením turismu po kovidu i v dalších zdrojových trzích a pozvolnému opětovnému obnovení příjezdů vzdálených asijských trhů.

Podíl podpory B2B metrik se snížil na úroveň roku 2021 nicméně ještě dalších 26 % metrik je společných s B2C metrikami, tj. téměř 60 % metrik směřuje zcela nebo částečně do oblasti B2B marketingu.

Významně se navýšil objem kofinancovaných aktivit. Mezi největší položky kofinancování patří většina zahraničních veletrhů (např. IMTM Tel Aviv, Ferienmesse Vídeň, ATM Dubai, IMEX Frankfurt), ale jedná se i o společné kampaně s ETC, Famtrip s ETC Praha – Berlín, roadshow v Argentině nebo Czech Travel Trade Day. V roce 2023 nebyl čerpán žádný grant či fond.

## Perspektiva interních procesů

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Zjednodušená administrativa	Schvalovací proces digitálně	0-50-100%	50	50	50
Transparentní řízení zásob	POS a práce s brandingem digitálně	procenta (%)	50	50	60
Funkčnost vnitřního kontrolního systému	Počet externích kontrol	počet kontrol	1	5	3
Efektivnost PR aktivit	AVE domácí turismus	v Kč	130 000 000	124 000 000	317 669 436
	AVE příjezdový turismus	v Kč	856 377 487	1 632 568 305	987 860 435
Transparentní marketingový rozpočet	Veřejné projednání rozpočtu	ano / ne	ano	ano	ano
	Zveřejnění rozpočtu	slovně kde	metriky	akční plán	akční plán

V oblasti digitalizace schvalovacích procesů zůstal stav na 50% úrovni, podobně i řízení zásob, naopak práce s brandingem se díky většímu využívání CANVY zvýšila. Celkové AVE z mediálních výstupů (včetně korporátního PR) mělo hodnotu 1,6 miliardy Kč. Přičemž AVE příjezdového turismu si mírně pohoršilo, ale naopak korporátní PR vzrostlo více jak dvakrát. Nejvíce ze zahraničních trhů

přispělo Německo (283 milionů Kč v AVE), dále pak UK, Itálie, Mexiko a Japonsko (více jak 100 milionů Kč v AVE).

Rozpočet agentury byl veřejně projednán a uveřejněn v rámci akčního plánu, který je dostupný na webu agentury.

## Perspektiva růstu a učení se

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Vzdělávání lidských zdrojů	Obecné kurzy	počet účastníků	184	300	142
	Jazykové kurzy	počet účastníků	38	27	22
	Odborné kurzy	počet účastníků	86	230	316
Fluktuace	Noví zaměstnanci / tabulková místa	v %	23,40	20,30	21,88
Motivování zaměstnanců	Šetření spokojenosti zaměstnanců	odpovědi spokojen + spíše spokojen v %	N/A	77	N/A
	Šetření spokojenosti zaměstnanců	nejhůře hodnoceno	N/A	"pracovní zátěž mzdové ohodnocení možnost profesního růstu"	N/A

Celkem bylo v roce 2023 proškoleny 460 osob. Nejvíce se jednalo o odborné kurzy ve spolupráci s firmou Google zaměřené na digitální marketing, marketingové strategie, ale také další odborné kurzy realizované interními školi-

teli. Fluktuace zaměstnanců v agentuře se mírně zvýšila s vlnou odchodů některých pracovníků v druhé polovině roku 2023. Šetření spokojenosti zaměstnanců nebylo prozatím realizováno, ale je naplánováno.

## Destinační část

### Perspektiva návštěvníků

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Vnímání ČR na vybraných trzích	doporučení Česka	NPS německých turistů (%)	84	85	84
Intenzita cestovního ruchu	Česko	přenocování / počet obyvatel	3,04	4,8	5,15
	Praha	přenocování / počet obyvatel		10,48	13,13
	Středočeský kraj	přenocování / počet obyvatel		2,01	2,18
	Jihočeský kraj	přenocování / počet obyvatel		6,63	7,03
	Plzeňský kraj	přenocování / počet obyvatel		3,71	3,87
	Karlovarský kraj	přenocování / počet obyvatel		15,37	17,99
	Ústecký kraj	přenocování / počet obyvatel		1,9	1,98
	Liberecký kraj	přenocování / počet obyvatel		7,69	7,47
	Královéhradecký kraj	přenocování / počet obyvatel		8,47	8,34
	Pardubický kraj	přenocování / počet obyvatel		2,68	2,67
	Vysočina	přenocování / počet obyvatel		3,09	3,14
	Jihomoravský kraj	přenocování / počet obyvatel		3,42	3,49
	Olomoucký kraj	přenocování / počet obyvatel		3,68	3,76
	Zlínský kraj	přenocování / počet obyvatel		3,95	3,93
	Moravskoslezský	přenocování / počet obyvatel		2,33	2,31
Spokojenost turistů	ubytovací služby	recenze – 10 nejlépe	8,76	8,5	8,73
	stravovací služby	recenze – 5 nejlépe	4,4	4,25	4,28
	další služby	recenze – 5 nejlépe	4,5	4,55	4,45
Spokojenost rezidentů	Iritační index	míra znepokojení rezidentů vlivy turismu		2,02	2,03
Zvýšení počtu přenocování	meziroční změna	v %	-44,97	58,50	10,71
Růst podílu regionů na přenocování PCR	podíl regionů na zahraničních přenocování	v %	47,64	40,41	39,05
Sezonalita	giniho koeficient	Česko	0,57	0,39	0,37
	giniho koeficient	Rakousko	0,54	0,22	0,35
	giniho koeficient	Maďarsko	0,48	0,24	0,37
	giniho koeficient	Polsko	0,41	0,18	0,35
Obsazenost	čisté využití pokojů	v %	24,5	33	37,2

Ochota doporučení Česka k návštěvě je u největšího zdrojového trhu téměř stejná jako v loňském roce a je na poměrně vysoké úrovni 84 %. Celková intenzita cestovního ruchu se zvýšila a to především kvůli zvyšujícímu zájmu o původně velmi navštěvované destinace – Prahu a Karlovarský kraj. Regiony, kde se zvyšovala intenzita cestovního ruchu okamžitě po kovidu stagnují. Zvýšení intenzity koresponduje i se zvýšeným počtem přenocování, které se meziročně zvýšilo sice ne tak dynamicky jako v předchozím roce, ale s ohledem na uzdravování turismu se jedná stále o dobrý nárůst. Podobně je na tom obsazenost, resp. čisté využití pokojů, které vzrostlo meziročně o 4 p.b. Spokojenost s hlavními službami cestovního ruchu se zvyšuje (nejvíce u ubytovacích služeb). Iritace rezidentů je na

stejně úrovni, jako v předchozím roce. Nejvíce rezidentům vadí přeplněnost míst a infrastruktury spojené s dopravou nebo viditelné dopady turismu v podobě generování více odpadků a nepořádku na intenzivněji využívaných turistických místech.

Rozložení zahraničního turismu v prostoru je nerovnoměrné na úkor regionů. V Praze se realizuje ca 60 % zahraničních přenocování. Sezonalita je v Česku na průměrné úrovni v rámci sousedních zemí. Navíc její absolutní hodnota se má blíže k rovnoměrnému rozložení než k absolutně nerovnoměrnému, čemuž napomáhá mírné klima a možnosti více či delších turistických sezon.

## Perspektiva finanční

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Nárůst devizového inkasa	meziroční změna	v %	-19,8	94,5	34,6
Udržení a získání nových klientů	podíl opakovaných návštěv	% zahraničních návštěvníků	85	80	81
Přínos turismu pro regiony	výběr místních poplatků	v Kč	396 530 251	1 199 911 540	1 464 820 195
Investice do rozvoje turismu a destinačního marketingu	výdaje certifikovaných DMO na marketing	v Kč	N/A	N/A	N/A

Devizové inkaso vykazuje rostoucí tendenci, což koresponduje s dlouhodobým trendem příjmové země namísto zdrojové, nicméně meziroční změna se i s ohledem na postkovidový vývoj snižuje, resp. její dynamika. Podíl opakovaných návštěv se jen mírně zvýšil v meziročním srovnání. Nicméně stále se drží na úrovni kolem 80 %, což se může ale s trendem zvyšujících se příjezdů zahraničních turistů ze vzdálenějších zdrojových trhů změnit.

Positivní trend vykazuje výběr místních poplatků z přenocování. Ten se v absolutním vyjádření navýšil o více jak 260 milionů Kč. Nejedná se ovšem o navýšení díky většímu počtu přenocování, ale dle analýzy dochází i k navyšování sazby poplatku nebo zavádění jeho výběru (např. Pardubický kraj).

## Perspektiva interních procesů

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Digitalizace nabídky	E-Turista	ano / ne	ne	ne	ne
	GDS	ano / ne	ne	ne	ne
	podnikatelé zapojení do digitální dálnice	ano / ne	ne	ne	ne
Kategorizace DMO	počet certifikovaných a re-certifikovaných DMO	počet	69	74	72

V oblasti digitalizace nedošlo zatím k žádnému posunu, resp. digitalizační projekty nejsou nadále v gesci agentury, ale ministerstva nebo jsou pozastaveny.

Kategorizace DMO pokračuje ve své činnosti a v roce 2023 mělo certifikát celkem 72 DMO v Česku.

## Perspektiva růstu a učení se

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023
Udržitelný turismus	památky UNESCO	hmotné + nehmotné památky	16+7	16+8	17+9
	počet certifikovaných TIC	počet	477	403	515
	rozloha zvláště chráněných území (km <sup>2</sup> )	km <sup>2</sup>		13 249	13 255
	golfová hřiště	počet	105	105	106
Infrastruktura – růst kapacit	značené pěší trasy	km		44 300	44 101
	značené cyklotrasy	km		32 505	40 542
	lůžka v hromadných UZ	počet	586 061	586 836	567 195

Ve většině turistické infrastruktury dochází k navýšení. V oblasti primární nabídky byl rozšířen seznam kulturního dědictví UNESCO o jednu hmotnou a jednu nehmotnou památku. Významněji také vzrostl počet certifikovaných TIC. Téměř bez změn zůstala rozloha zvláště

chráněných přírodních území. Stejně tak počet golfových hřišť ve statistikách ČGF zůstal téměř nezměněn. Rozvíjeny byly cyklotrasy, ale naopak u turistických pěších tras došlo k poklesu značených km. Mírný pokles zaznamenaly i počty lůžek v HUZ.