Vyhodnocení strategie CzechTourism 2021–2025

1 Základní informace o vyhodnocení

- Název strategie: strategie agentury CzechTourism a strategie Česka jako turistické destinace

- Hodnocené období: 2021-2025

- Zpracovatel: Institut turismu

- Datum zpracování

2 Executive summary

Celkové zhodnocení

Strategie agentury CzechTourism a destinace Česká republika 2021–2025 byla realizována v náročném období, které bylo poznamenáno pandemií COVID-19, omezeními mezinárodního cestování, válkou na Ukrajině, energetickou krizí, vysokou inflací a proměnou spotřebitelského chování. Přesto lze její realizaci hodnotit jako úspěšnou. Většina stanovených strategických cílů byla naplněna nebo významně posunuta směrem k jejich dosažení a turismu v Česku se podařilo nejen stabilizovat, ale také vrátit na trajektorii růstu.

Strategie významně přispěla k obnově domácího i příjezdového turismu po pandemii, posílení konkurenceschopnosti Česka na domácích i zahraničních trzích a profesionalizaci řízení turismu. Současně došlo k výraznému rozvoji analytických kapacit, vzdělávání a datově podloženého rozhodování. Významným přínosem bylo také posílení spolupráce mezi národní, krajskou a oblastní úrovní destinačního managementu.

Na druhé straně se nepodařilo plně realizovat některé systémové změny, zejména v oblasti digitalizace a legislativního ukotvení systému řízení turismu. Tyto oblasti představují hlavní výzvy pro navazující strategické období.

Klíčové úspěchy

- Úspěšná obnova turismu po pandemii COVID-19 a návrat k předpandemickým hodnotám návštěvnosti, přičemž v závěru strategického období byly některé ukazatele překonány.
- Dlouhodobý růst spokojenosti návštěvníků a vysoká ochota doporučit Česko jako turistickou destinaci.
- Rebranding a následné posílení značky Czechia a #VisitCzechia a úspěšná realizace marketingových kampaní na domácích i zahraničních trzích.
- Významný rozvoj digitální komunikace, online prezentace destinace a využívání moderních marketingových nástrojů.
- Vybudování silného analytického zázemí prostřednictvím Institutu turismu a portálu Tourdata, které významně přispěly k rozvoji datově podloženého rozhodování.
- Profesionalizace destinačního managementu prostřednictvím certifikace organizací destinačního managementu, metodické podpory a vzdělávání.

- Rozvoj Akademie cestovního ruchu a dalších vzdělávacích aktivit, které přispěly ke zvýšení odborné úrovně sektoru.
- Posílení spolupráce mezi veřejným, soukromým a neziskovým sektorem a rozvoj partnerství napříč celým odvětvím.
- Větší důraz na udržitelnost, monitoring návštěvnosti a vyvažování ekonomických, sociálních a environmentálních aspektů rozvoje turismu.

Hlavní problémy

- Nepodařilo se realizovat některé klíčové projekty systémové digitalizace, zejména projekt e-Turista a další prvky plánované digitální infrastruktury turismu.
- Nebyl přijat zákon o cestovním ruchu, který měl vytvořit stabilnější institucionální a finanční rámec pro řízení a rozvoj odvětví.
- Přetrvávala vysoká závislost některých destinací na omezeném počtu zdrojových trhů a pokračující koncentrace části návštěvnosti do několika nejvýznamnějších turistických center.
- Nedostatek pracovní síly v turismu a rostoucí provozní náklady představovaly dlouhodobé bariéry dalšího rozvoje sektoru.
- Řada strategických opatření byla realizována v prostředí omezených personálních a finančních kapacit, což zpomalovalo tempo některých změn.
- Environmentální a sociální dopady turismu začaly být systematicky sledovány, avšak jejich monitoring a vyhodnocování zatím nedosahují úrovně ekonomických ukazatelů.

Doporučení

- Zachovat a dále rozvíjet datově podložené řízení prostřednictvím Institutu turismu, portál Tourdata a dalších analytických nástrojů.
- Pokračovat v podpoře regionálních destinací a vytvářet podmínky pro rovnoměrnější rozložení návštěvnosti a ekonomických přínosů turismu.
- Posilovat řízení návštěvnosti a systematicky sledovat environmentální a sociální dopady turismu.
- Zachovat důraz na kvalitu návštěvnického zážitku, autenticitu destinací a rozvoj produktů s vyšší přidanou hodnotou.
- Podporovat rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání s důrazem na digitalizaci, práci s daty, udržitelnost a moderní destinační management.
- Posilovat odolnost sektoru vůči budoucím krizím prostřednictvím krizového plánování, analytické podpory a flexibilních nástrojů řízení.

Celkově lze konstatovat, že strategie splnila svůj hlavní účel. Přispěla k obnově a rozvoji turismu po největší krizi v moderní historii odvětví, posílila odborné a institucionální kapacity systému a vytvořila kvalitní základ pro další strategický rozvoj turismu v Česku po roce 2025.

3 Metodika vyhodnocení

Vyhodnocení probíhalo na základě analýzy průběžného hodnocení plnění strategie CzechTourism pomocí Balanced Scorecard a výročních zpráv agentury. Následující seznam uvádí zdroje, ze kterých byla analýza realizována:

Zdroje dat:

CzechTourism. Strategie agentury CzechTourism a destinace Česká republika 2021–2025. Praha: CzechTourism, 2021.

CzechTourism. Balanced ScoreCard 2021-2025. Interní dokument CzechTourism.

CzechTourism. Marketingový plán CzechTourism 2020. Praha: CzechTourism, 2020.

CzechTourism. Marketingový plán CzechTourism 2021. Praha: CzechTourism, 2021.

CzechTourism. Marketingový plán CzechTourism 2022. Praha: CzechTourism, 2022.

CzechTourism. Marketingový plán CzechTourism 2023. Praha: CzechTourism, 2023.

CzechTourism. Marketingový plán CzechTourism 2024. Praha: CzechTourism, 2024.

CzechTourism. Marketingový plán CzechTourism 2025. Praha: CzechTourism, 2025.

CzechTourism. Výroční zpráva 2021. Praha: CzechTourism, 2022.

CzechTourism. Výroční zpráva 2022. Praha: CzechTourism, 2023.

CzechTourism. Výroční zpráva 2023. Praha: CzechTourism, 2024.

CzechTourism. Výroční zpráva 2024. Praha: CzechTourism, 2025.

CzechToursim. Výroční zpráva 2025. Praha: CzechTourism, 2026

Interní analytické podklady Institutu turismu a portálu Tourdata za období 2021–2025.

4 Vyhodnocení strategie agentury CzechTourism podle perspektiv BSC

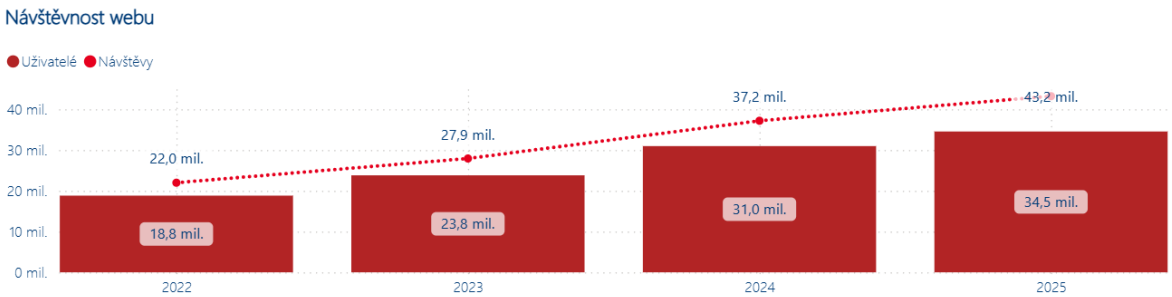
4.1 Perspektiva návštěvníků

Perspektiva návštěvníků byla v průběhu implementace Strategie agentury CzechTourism a destinace Česko 2021–2025 zaměřena na zvyšování atraktivity Česka jako turistické destinace, podporu návštěvnosti, posilování pozitivního obrazu destinace a maximalizaci kvality návštěvnického zážitku. Plnění této perspektivy probíhalo v mimořádně proměnlivém prostředí poznamenaném doznívající pandemií COVID-19, následnými ekonomickými dopady, válkou na Ukrajině a změnami v cestovatelském chování návštěvníků. Přesto lze celkové výsledky této perspektivy hodnotit jako úspěšné.

Období strategie začínalo v situaci výrazně omezeného mezinárodního turismu. V roce 2021 byla pozornost zaměřena zejména na podporu domácího turismu a udržení zájmu o Česko prostřednictvím digitálních marketingových nástrojů a online komunikace. Postupné uvolňování cestovních omezení v následujících letech umožnilo obnovu příjezdového turismu a návrat zahraničních návštěvníků na český trh. Již v roce 2023 dosáhl turismus hodnot srovnatelných s předpandemickým obdobím a v roce 2024 byly předcovidové výsledky v řadě ukazatelů překonány.

Významným pozitivním výsledkem bylo dlouhodobé zvyšování spokojenosti návštěvníků s pobytem v Česku. Současně se dařilo zvyšovat podíl návštěvníků, kteří deklarovali ochotu destinaci doporučit dalším osobám. Pozitivní vývoj těchto ukazatelů potvrzuje, že vedle marketingové komunikace byly úspěšně rozvíjeny také faktory ovlivňující samotnou kvalitu návštěvnického zážitku. K tomu přispíval rozvoj tematických turistických produktů, podpora krajských a oblastních destinací i důraz na udržitelnost a přístupnost.

Významnou roli v naplňování této perspektivy sehrály digitální komunikační kanály agentury. Portál Kudy z nudy zaznamenával průběžně se zvyšující návštěvnost a stal se jedním z nejvýznamnějších zdrojů inspirace pro domácí cestování. Již v roce 2021 dosáhl vysoké návštěvnosti přesahující 21 milionů návštěv a tento trend pokračoval i v dalších letech. Současně docházelo k růstu dosahu sociálních sítí a online marketingových aktivit, které přispívaly k posilování povědomí o Česku a jednotlivých turistických regionech.



Obrázek 1: Vývoj návštěvnosti webu kudyznudy.cz

Pozitivně lze hodnotit také vývoj návštěvnosti regionů mimo hlavní město Prahu. Jedním z dlouhodobých cílů strategie bylo podporovat vyváženější distribuci návštěvnosti. Prostřednictvím tematických kampaní, podpory regionálních produktů a spolupráce s destinačními managementy se podařilo zvýšit viditelnost regionů a podpořit růst zahraničních i domácích přenocování mimo tradičně nejnavštěvovanější centra.

Z pohledu návštěvníků se jako zvláště efektivní ukázalo propojení marketingových aktivit s konkrétními turistickými produkty a aktuálními trendy. Agentura v průběhu období reagovala na rostoucí poptávku po aktivním turismu, zážitkovém cestování, kulturních produktech, lázeňství či filmovém turismu. Současně byla schopna pružně reagovat na mimořádné situace a měnící se preference návštěvníků.

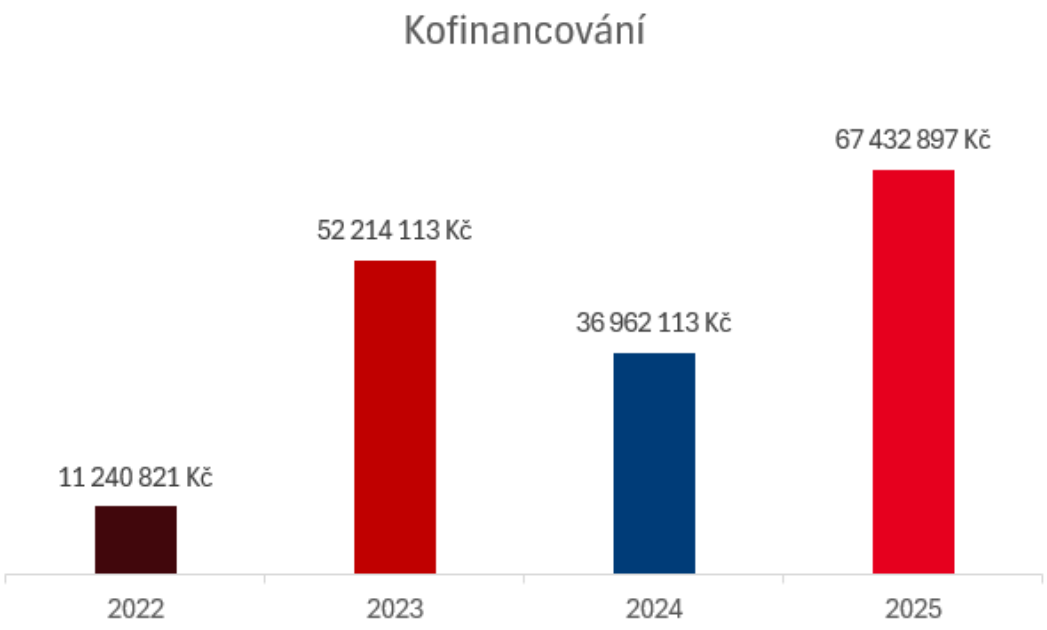
4.2 Perspektiva finanční

Finanční perspektiva strategie byla zaměřena na zajištění efektivního využívání veřejných prostředků, zvyšování přínosů marketingových a rozvojových aktivit agentury CzechTourism a současně na podporu ekonomických dopadů turismu pro Česko.

Implementace strategie probíhala v období výrazných ekonomických výkyvů. V úvodu strategického období byl turismus stále negativně ovlivněn pandemií COVID-19, která vedla k významnému propadu příjezdového turismu i souvisejících příjmů. Následně se sektor musel vyrovnávat s dopady války na Ukrajině, energetickou krizí a vysokou inflací, které ovlivňovaly jak poptávku návštěvníků, tak náklady podnikatelů působících v turismu. Přesto se podařilo postupně obnovit ekonomickou výkonnost odvětví a navrátit turismus mezi významné zdroje ekonomických přínosů pro Českou republiku.

Významným výsledkem sledovaného období byl postupný růst počtu návštěvníků, přenocování i souvisejících ekonomických přínosů. Po mimořádně složitém období let 2020 a 2021 docházelo k postupné obnově příjezdového turismu a návratu zahraničních návštěvníků. Současně se podařilo využít zvýšeného zájmu o domácí turismu, který v prvních letech strategie významně přispěl ke stabilizaci celého sektoru. Obnova návštěvnosti se následně promítla do růstu příjmů podnikatelských subjektů i veřejných rozpočtů.

Pozitivně lze hodnotit také schopnost agentury realizovat rozsáhlé marketingové aktivity při proměnných a velmi omezených rozpočtových podmínkách. Prostřednictvím kombinace vlastních kampaní, partnerství s regiony, podnikatelskými subjekty a zahraničními partnery se dařilo násobit dopad vynaložených prostředků a zvyšovat efektivitu marketingových aktivit. Významnou roli sehrála také rostoucí orientace na digitální marketing, který umožnil přesnější cílení kampaní a efektivnější využívání rozpočtových zdrojů.



Obrázek 2 Vývoj Kofinancování v letech 2022–2025

V průběhu strategického období se rovněž rozvíjela analytická podpora rozhodování založená na datech. Prostřednictvím portálu Tourdata, výzkumů návštěvnosti, monitoringu marketingových aktivit a dalších analytických nástrojů získávala agentura kvalitnější podklady pro alokaci finančních prostředků a vyhodnocování efektivity realizovaných opatření. Posílení datově řízeného přístupu přispělo ke zvýšení transparentnosti rozhodovacích procesů a umožnilo lépe reagovat na měnící se podmínky na domácích i zahraničních trzích.

Určitým omezením finanční perspektivy zůstával dlouhodobě diskutovaný objem finančních prostředků určených na národní destinační marketing. V průběhu celého období byla opakovaně akcentována potřeba posílení rozpočtu agentury, aby bylo možné plně využít potenciál zahraničních trhů a zajistit konkurenceschopnost Česka vůči okolním destinacím. Přesto se podařilo dosahovat velmi dobrých výsledků i v podmínkách omezených rozpočtových zdrojů.

4.3 Perspektiva interních procesů

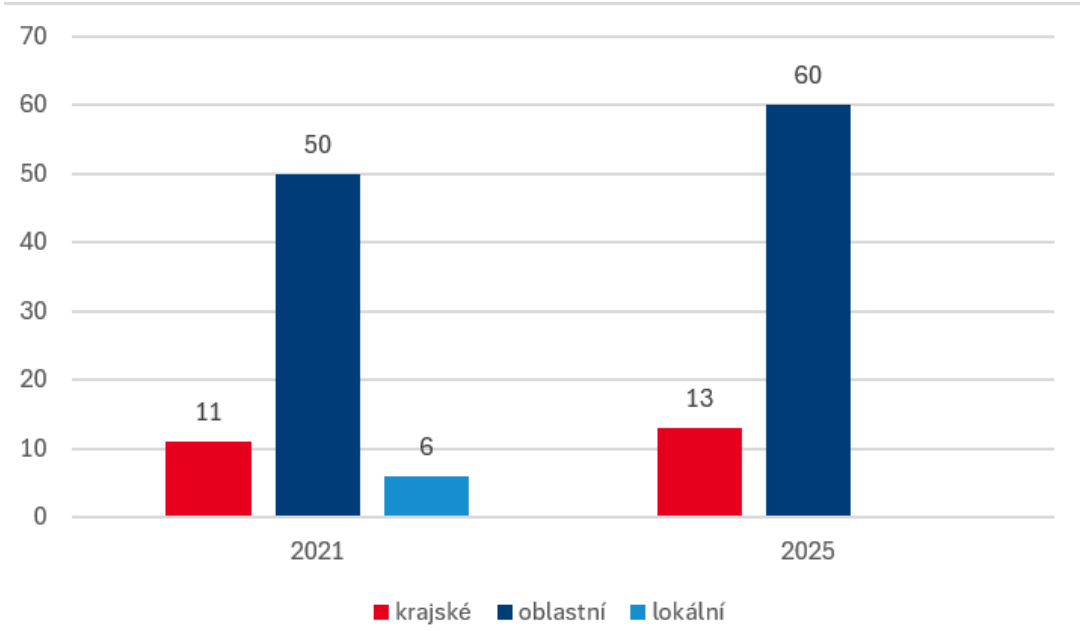
Perspektiva interních procesů byla v rámci Strategie agentury CzechTourism a destinace Česko 2021–2025 zaměřena na zvyšování efektivity řízení organizace, rozvoj analytických a informačních nástrojů, digitalizaci procesů, zkvalitňování spolupráce s partnery a posilování role agentury jako národní autority v oblasti řízení a rozvoje turismu. V průběhu sledovaného období došlo k významným změnám jak v interním fungování organizace, tak v rozsahu poskytovaných služeb a nástrojů pro odbornou veřejnost.

Významným trendem celého období byla orientace na datově orientované řízení. Agentura systematicky rozvíjela analytické nástroje a informační zdroje, které sloužily nejen pro interní rozhodování, ale také pro potřeby DMOs, podnikatelů a veřejné správy. Důležitou roli sehrál další rozvoj analytického portálu Tourdata, který se postupně stal jedním z nejvýznamnějších zdrojů dat o turismu v Česku. Rozšiřování datových zdrojů, zlepšování dostupnosti informací a pravidelné publikování analytických výstupů přispěly ke zkvalitnění rozhodovacích procesů napříč sektorem.

Pozitivně lze hodnotit také rozvoj digitálních nástrojů a online prezentace destinace. V průběhu celého období docházelo k modernizaci webových platforem, rozšiřování funkcionalit portálu Kudy z nudy, rozvoji sociálních sítí a zvyšování využití digitálních marketingových nástrojů. Agentura reagovala na změny spotřebitelského chování i rostoucí význam online komunikace a postupně přesouvala stále větší část svých aktivit do digitálního prostředí. Tím se zvýšila efektivita komunikace s návštěvníky i odbornou veřejností.

Významnou součástí interních procesů byla také koordinace partnerů. CzechTourism v průběhu strategie posiloval spolupráci s kraji, oblastními DMOs, profesními asociacemi, podnikatelskými subjekty i dalšími institucemi veřejné správy. Důležitou roli sehrály platformy pro sdílení informací, společné plánování marketingových aktivit a koordinaci rozvojových opatření. Posilování síťové spolupráce přispělo k lepšímu propojení jednotlivých úrovní řízení turismu.

V oblasti rozvoje řízení destinací pokračovala podpora systému kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu. Současně byly rozvíjeny nástroje zaměřené na monitoring návštěvnosti, řízení návštěvnických toků, udržitelnost a kvalitu služeb. Tyto aktivity přispívaly k profesionalizaci řízení turismu na národní i regionální úrovni a vytvářely předpoklady pro efektivnější fungování celého systému.



Obrázek 3: Počty certifikovaných DMO na jednotlivých úrovních, od roku 2025 se lokální DMO necertifikovali



Obrázek 4: Mapa certifikovaných organizací destinačního managementu, 2025

Za významný přínos sledovaného období lze označit také rozvoj vzdělávacích a informačních aktivit. Prostřednictvím Akademie cestovního ruchu, exportních workshopů, odborných konferencí, webinářů a dalších vzdělávacích formátů agentura posilovala kompetence pracovníků v turismu a podporovala šíření dobré praxe. Současně se rozšiřovala nabídka metodických materiálů a analytických podkladů určených pro odbornou veřejnost.

Na druhé straně je třeba konstatovat, že ne všechny plánované procesní změny byly realizovány v plném rozsahu. Zejména v oblasti systémové digitalizace turismu se nepodařilo dosáhnout všech původně plánovaných výsledků. Projekty e-Turista, globální distribuční systém (GDS) a některé další nástroje digitální infrastruktury nebyly v průběhu strategického období implementovány v rozsahu předpokládaném strategií. Tyto projekty byly pozastaveny nebo převedeny na zřizovatele. Přesto byly vytvořeny důležité předpoklady pro jejich další rozvoj v navazujícím strategickém období.

Celkově lze perspektivu interních procesů hodnotit jako převážně úspěšně naplněnou. Agentura významně posílila své analytické kapacity, rozvinula digitální komunikační nástroje, prohloubila spolupráci s partnery a přispěla k profesionalizaci řízení turismu v Česku. Přestože některé systémové projekty nebyly dokončeny v plánovaném rozsahu, většina stanovených cílů byla naplněna a vytvořila pevný základ pro další rozvoj organizace i celého odvětví turismu.

4.4 Perspektiva růstu a učení

Perspektiva růstu a učení byla zaměřena na rozvoj lidských zdrojů, posilování odborných kompetencí zaměstnanců i partnerů v turismu, podporu inovací, využívání nových technologií a budování znalostní základny nezbytné pro dlouhodobý rozvoj organizace. V podmínkách rychle se měnícího prostředí představovala tato perspektiva klíčový předpoklad úspěšného naplňování ostatních strategických cílů.

V průběhu celého strategického období docházelo k systematickému rozvoji odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců agentury. CzechTourism reagoval na rostoucí význam digitálních technologií, datové analytiky, online marketingu i nových trendů v turismu a podporoval průběžné vzdělávání svých pracovníků. Současně byly rozvíjeny odborné kapacity potřebné pro práci s daty, realizaci marketingových kampaní, řízení projektů a koordinaci spolupráce s partnery na národní i mezinárodní úrovni.

Významným přínosem sledovaného období bylo posílení role CzechTourismu jako znalostního a vzdělávacího centra pro celý sektor. Prostřednictvím Institutu turismu, Akademie cestovního ruchu, odborných konferencí, seminářů, workshopů a e-learningových aktivit byla systematicky podporována odborná veřejnost, pracovníci destinačních managementů, podnikatelé i zástupci veřejné správy. Rozšiřování vzdělávacích aktivit přispělo k profesionalizaci sektoru a ke sdílení aktuálních poznatků a příkladů dobré praxe.

Pozitivně lze hodnotit také rozvoj analytických a výzkumných aktivit. V průběhu implementace strategie byly realizovány desítky výzkumných šetření zaměřených na návštěvnické chování, spokojenost turistů, ekonomické dopady turismu, udržitelnost či aktuální trendy na domácích a zahraničních trzích. Výstupy těchto aktivit sloužily nejen pro interní potřeby agentury, ale představovaly důležitý zdroj informací pro celý sektor. Posilovala se tak schopnost rozhodovat na základě dat a nikoliv pouze na základě zkušenosti či intuice.

V oblasti inovací agentura průběžně reagovala na nové trendy v marketingové komunikaci a digitálních technologiích. Postupně byly rozšiřovány možnosti využití online marketingu, sociálních sítí, digitálních knihoven obsahu, datové analytiky a dalších moderních nástrojů. CzechTourism současně testoval nové formy komunikace s návštěvníky a partnery a aktivně sledoval vývoj trendů v oblasti turismu na mezinárodní úrovni.



Obrázek 5: Nejlepší obsah podle zobrazení, Facebook Kudy z Nudy, Q1 2026

Důležitou součástí perspektivy růstu a učení bylo rovněž budování a sdílení znalostí mezi jednotlivými aktéry. Agentura vytvářela prostor pro výměnu zkušeností mezi regiony, destinačními managementy, profesními asociacemi a dalšími partnery. Tím přispívala ke vzniku odborných sítí a k šíření inovativních přístupů napříč celým sektorem.

Přestože personální a finanční kapacity organizace nebyly v průběhu období neomezené a agentura současně čelila mimořádným výzvám spojeným s pandemií, válkou na Ukrajině a proměnou trhu, podařilo se zachovat vysokou úroveň odborných aktivit a dále rozvíjet znalostní potenciál organizace. Významným výsledkem bylo rovněž posílení postavení Institutu turismu jako respektovaného zdroje dat, analýz a odborných informací pro veřejný i soukromý sektor.

Celkově lze perspektivu růstu a učení hodnotit jako velmi úspěšně naplněnou. V průběhu realizace strategie došlo k významnému rozvoji lidského kapitálu, odborných kompetencí, vzdělávacích aktivit i analytického zázemí organizace.

5 Vyhodnocení naplnění korporátních cílů

5.1 Řízení značky Česká republika

Strategický cíl „Řízení značky Česká republika“ byl zaměřen na posilování povědomí o Česku jako atraktivní turistické destinaci, budování jednotné prezentace země na domácích i zahraničních trzích a zvyšování konkurenceschopnosti národní značky v mezinárodním prostředí. Součástí cíle bylo rovněž zefektivnění marketingové komunikace, rozvoj partnerství a podpora regionálních produktů prostřednictvím jednotného marketingového rámce.

Plnění tohoto cíle probíhalo v mimořádně složitém období poznamenaném pandemií COVID-19, omezením mezinárodního cestování a následnými geopolitickými a ekonomickými změnami. Již v počáteční fázi strategie bylo nezbytné přizpůsobit marketingové aktivity novým podmínkám a zaměřit se na udržení povědomí o Česku v situaci výrazně omezené mobility obyvatelstva. V prvních letech strategie proto hrála významnou roli podpora domácího turismu a intenzivní využívání digitálních komunikačních nástrojů.

V průběhu celého strategického období se podařilo systematicky rozvíjet marketingovou komunikaci destinace na domácích i zahraničních trzích. Agentura realizovala rozsáhlé marketingové kampaně zaměřené na hlavní produktové řady, mezi které patřil aktivní turismus, kulturní turismus, lázeňství, MICE segment, gastronomický turismus či tematické kampaně založené na českých tradicích a autentických zážitcích. Marketingové aktivity byly postupně přizpůsobovány aktuálním trendům a měnícím se preferencím návštěvníků.



Obrázek 6: Ukázka z kampaně Unexpected

Významným přínosem bylo posílení digitální prezentace Česka a rebranding na Czechia, resp. #VisitCzechia.

#VisitCzechia

Obrázek 7: Logo VisitCzechia

Webové portály CzechTourismu, zejména Kudy z nudy a VisitCzechia, se staly klíčovými komunikačními kanály pro domácí i zahraniční návštěvníky. Současně docházelo k rozšiřování působnosti na sociálních sítích a k využívání moderních forem digitálního marketingu, které umožňovaly efektivnější cílení kampaní a měření jejich dopadů. Růst návštěvnosti webových platforem i dosahu online komunikace potvrzuje rostoucí význam digitálních nástrojů při budování značky Česka.

Pozitivně lze hodnotit také rozsah mezinárodních marketingových aktivit realizovaných prostřednictvím sítě zahraničních zastoupení. Agentura byla aktivní na tradičních evropských trzích i na vzdálených trzích v Severní Americe a Asii. V průběhu období byly realizovány mediální kampaně, press tripy, fam tripy, veletržní prezentace, spolupráce s influencery i strategická partnerství s významnými zahraničními médii a dopravci. Tyto aktivity přispěly k postupnému návratu zahraniční poptávky po návštěvě Česka po pandemickém období.

Významnou součástí marketingových aktivit představovala také podpora kongresového a incentivního turismu prostřednictvím Czech Convention Bureau. Po období pandemie docházelo k postupné obnově mezinárodních kongresů a konferencí, přičemž CzechTourism aktivně podporoval získávání nových akcí, rozvoj spolupráce s regionálními convention bureaus a propagaci Česka na specializovaných zahraničních veletrzích. Aktivity Czech Convention Bureau přispívaly k posilování konkurenceschopnosti Česka v segmentu MICE a k rozšiřování ekonomických přínosů s vysokou přidanou hodnotou.



Obrázek 8: Workshop Czech Convention Bureau

Za významný úspěch lze považovat rovněž schopnost agentury pružně reagovat na aktuální příležitosti a využívat nové komunikační impulzy. V průběhu strategie byly úspěšně využity například fenomény spojené s filmovým a herním turismem, propagací české gastronomie, lázeňství či dálkových turistických tras. Marketingová komunikace tak nebyla založena pouze na tradičních produktech, ale dokázala reflektovat aktuální trendy a měnící se zájmy návštěvníků.



Obrázek 9: Slavnostní představení Michelin guide Czechia

Významnou roli při naplňování cíle sehrála síť zahraničních zastoupení CzechTourismu, která představovala jeden z hlavních nástrojů prezentace Česka na prioritních zdrojových trzích. Prostřednictvím zahraničních kanceláří byly realizovány marketingové kampaně, mediální spolupráce, press tripy, fam tripy, prezentace na odborných veletrzích a další aktivity zaměřené na podporu příjezdového turismu. Zahraniční zastoupení současně zajišťovala monitoring vývoje jednotlivých trhů a poskytovala cenné informace pro přizpůsobování marketingových aktivit aktuálním trendům a preferencím návštěvníků. Význam jejich činnosti se projevil zejména v období obnovy mezinárodního cestování po pandemii COVID-19, kdy přispěla k postupnému návratu zahraničních návštěvníků a obnovení pozice Česka na klíčových evropských i vzdálených trzích.



Obrázek 10: Síť zahraničních zastoupení agentury CzechTourism, 2025

Přes dosažené výsledky lze identifikovat také určité limity naplnění tohoto strategického cíle. Přestože došlo k významnému posílení prezentace Česka, nepodařilo se v plném rozsahu vytvořit jednotný

systém národní značky sdílený napříč všemi institucemi veřejné správy a relevantními partnery. V některých oblastech přetrvávala roztříštěnost komunikačních aktivit a rozdílné přístupy jednotlivých aktérů k prezentaci Česka. Potenciál pro hlubší integraci národní značky proto zůstává i nadále významnou výzvou pro další strategické období.

5.2 Efektivní CzechTourism

Strategický cíl „Efektivní CzechTourism“ byl zaměřen na zvyšování výkonnosti a efektivity organizace, rozvoj lidských zdrojů, modernizaci interních procesů, posilování analytických kapacit a budování organizace schopné pružně reagovat na změny v prostředí turismu. Současně bylo cílem posílit roli CzechTourismu jako odborné autority a koordinátora rozvoje turismu na národní úrovni.

Realizace tohoto cíle probíhala v období charakterizovaném vysokou mírou nejistoty a rychlými změnami vnějšího prostředí. Agentura musela bezprostředně reagovat na dopady pandemie COVID-19, následné oživení trhu, změny cestovatelského chování, geopolitické události i rostoucí význam digitalizace a datově orientovaného řízení. Schopnost organizace adaptovat se na tyto změny představovala jeden z hlavních předpokladů úspěšné implementace celé strategie.

V průběhu sledovaného období došlo k významnému posílení analytických a znalostních funkcí organizace. CzechTourism systematicky rozvíjel činnost Institutu turismu, který se postupně etabloval jako klíčové národní pracoviště pro sběr, analýzu a interpretaci dat o turismu. Významně se rozšířilo využívání analytických výstupů při rozhodování agentury i dalších aktérů. Rozvoj portálu Tourdata, pravidelné publikování analýz, výzkumů a tematických studií přispěly k posílení datově podloženého řízení a zvýšení odborné úrovně celého sektoru.

Agentura postupně rozšiřovala využívání digitálních nástrojů při řízení marketingových aktivit, správě obsahu, komunikaci s partnery i při interním fungování organizace. Významně se zvýšil podíl online forem komunikace, vzdělávání a spolupráce, což přispělo k vyšší efektivitě realizovaných aktivit a lepšímu využití dostupných zdrojů.

Důležitou součástí strategického cíle byl rovněž rozvoj lidských zdrojů. V průběhu implementace strategie byla věnována pozornost odbornému vzdělávání zaměstnanců, rozvoji kompetencí v oblasti digitálního marketingu, datové analytiky, projektového řízení a dalších specializovaných oblastí. Přestože organizace působila v prostředí omezených personálních a finančních kapacit, podařilo se udržet vysokou odbornou úroveň realizovaných aktivit a současně rozšiřovat rozsah poskytovaných služeb.

Významným přínosem bylo také posílení postavení CzechTourismu jako koordinátora spolupráce mezi jednotlivými aktéry turismu. Agentura aktivně spolupracovala s Ministerstvem pro místní rozvoj, kraji, organizacemi destinačního managementu, profesními asociacemi, podnikatelskými subjekty i zahraničními partnery. Prostřednictvím odborných platforem, pracovních skupin a společných projektů přispívala ke koordinaci aktivit a sdílení informací napříč sektorem.

Pozitivní výsledky byly dosaženy také v oblasti vzdělávání a přenosu znalostí. Akademie cestovního ruchu, Fórum cestovního ruchu, Inspirational Afternoon, odborné semináře, webináře, exportní workshopy a další vzdělávací aktivity se staly významným nástrojem podpory profesního rozvoje pracovníků v turismu. CzechTourism tím posílil svou roli nejen jako marketingová organizace, ale také jako instituce podporující profesionalizaci celého odvětví.

Určitým omezením zůstávaly především kapacitní a rozpočtové podmínky, které ne vždy umožňovaly realizovat všechny plánované rozvojové aktivity v požadovaném rozsahu. Některé systémové změny v oblasti digitalizace a modernizace procesů byly realizovány postupně a jejich plné dopady se projeví až

v navazujícím strategickém období. Přesto tyto skutečnosti zásadním způsobem neomezily schopnost organizace plnit její hlavní úkoly.

Celkově lze strategický cíl „Efektivní CzechTourism“ hodnotit jako velmi úspěšně naplněný. Agentura během let 2021–2025 významně posílila své analytické, vzdělávací a koordinační funkce, rozvinula datově podložené řízení, modernizovala řadu interních procesů a prokázala vysokou schopnost adaptace na mimořádně proměnlivé podmínky. Současně posílila svou pozici národní autority v oblasti turismu a vytvořila kvalitní institucionální základ pro další rozvoj organizace i celého sektoru.

5.3 Efektivní podpora podnikatelů a region

Strategický cíl „Efektivní podpora podnikatelů a regionů“ byl zaměřen na posilování konkurenceschopnosti podnikatelského prostředí v turismu, podporu regionálního rozvoje, zkvalitňování spolupráce mezi jednotlivými aktéry turismu a zvyšování odborné úrovně řízení destinací. Důležitou součástí cíle bylo rovněž poskytování relevantních dat, vzdělávání, metodické podpory a vytváření podmínek pro udržitelný rozvoj turismu na národní i regionální úrovni.

Implementace tohoto cíle probíhala v období, kdy byl sektor významně zasažen dopady pandemie COVID-19 a následně čelil dalším výzvám spojeným s válkou na Ukrajině, energetickou krizí, inflací a nedostatkem pracovní síly. V těchto podmínkách se role CzechTourismu jako podpůrné a koordinační instituce ještě více posílila. Agentura vedle marketingových aktivit poskytovala odborné informace, analytické podklady a metodickou podporu, které pomáhaly podnikatelům i regionům reagovat na rychle se měnící podmínky trhu.

Významným přínosem sledovaného období bylo posílení datové a analytické podpory pro rozhodování. Prostřednictvím Institutu turismu a analytického portálu Tourdata byly pravidelně zveřejňovány statistické přehledy, analýzy návštěvnosti, analýzy ekonomických dopadů turismu i výzkumy zaměřené na chování návštěvníků. Tyto výstupy se postupně staly důležitým zdrojem informací pro organizace destinačního managementu, kraje, obce i podnikatelské subjekty.

Pozitivně lze hodnotit také rozsáhlé vzdělávací aktivity realizované během celého strategického období. Akademie cestovního ruchu, Fórum cestovního ruchu, Inspirational Afternoon, odborné semináře, webináře, exportní workshopy a další vzdělávací formáty poskytovaly podnikatelům i regionálním partnerům aktuální informace o trendech, marketingových nástrojích, digitalizaci, udržitelnosti a dalších tématech důležitých pro rozvoj turismu.

Důležitou oblastí podpory byla spolupráce s organizacemi destinačního managementu. Agentura pokračovala v rozvoji systému kategorizace a certifikace destinačních managementů, podporovala výměnu zkušeností mezi regiony a aktivně se podílela na vytváření metodických doporučení pro řízení destinací. Tím přispívala ke zvyšování kvality destinačního managementu a profesionalizaci regionálních struktur turismu.

V průběhu sledovaného období se rovněž dařilo rozvíjet partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. CzechTourism vytvářel platformy pro spolupráci mezi podnikateli, regiony, profesními asociacemi a veřejnou správou. Prostřednictvím společných marketingových aktivit, odborných fór a tematických pracovních skupin docházelo k lepší koordinaci aktivit a efektivnějšímu využívání dostupných zdrojů.

Za významný přínos lze označit také podporu regionální diverzifikace turismu. Marketingové kampaně a produktové aktivity byly zaměřeny na propagaci regionů mimo hlavní turistická centra a na rozvoj produktů s vysokou přidanou hodnotou. Tím se dařilo přispívat k rovnoměrnějšímu rozložení

návštěvnosti, podpoře méně navštěvovaných oblastí a posilování ekonomických přínosů turismu v regionech.

Určité limity naplnění cíle souvisely především s vnějšími faktory, které ovlivňovaly podnikatelské prostředí v turismu. Přetrvávající nedostatek pracovní síly, rostoucí provozní náklady a nejistota spojená s vývojem mezinárodního turismu představovaly faktory, které nemohla agentura svými aktivitami plně ovlivnit. Přesto poskytované nástroje, data a odborná podpora pomáhaly podnikatelům i regionům tyto problémy lépe zvládat.

Celkově lze strategický cíl „Efektivní podpora podnikatelů a regionů“ hodnotit jako velmi úspěšně naplněný. CzechTourism během let 2021–2025 významně posílil svou roli poskytovatele dat, odborných znalostí a metodické podpory, přispěl k profesionalizaci destinačního managementu a vytvořil podmínky pro efektivnější spolupráci mezi jednotlivými aktéry. Realizované aktivity významně podpořily adaptaci sektoru na krizové situace i jeho následnou obnovu a rozvoj.

5.4 Hlavní cílové hodnoty v roce 2025

Vyhodnocení korporátních cílů ukazuje, že většina hlavních cílových hodnot stanovených pro rok 2025 byla dosažena nebo překročena. Nejlepších výsledků bylo dosaženo zejména v oblasti marketingové komunikace, digitálních kanálů, analytické podpory rozhodování a spolupráce s regionálními partnery. Významný pozitivní vývoj byl zaznamenán rovněž v návštěvnosti turistických destinací, spokojenosti návštěvníků a obnově příjezdového turismu po pandemii COVID-19.

V oblasti řízení značky Česka se podařilo posílit povědomí o destinaci na domácích i zahraničních trzích a zvýšit dosah marketingových aktivit. K naplnění tohoto cíle přispěl rozvoj digitálních komunikačních kanálů, realizace tematických kampaní a efektivní využívání sítě zahraničních zastoupení.

Strategický cíl Efektivní CzechTourism byl naplněn prostřednictvím rozvoje analytických kapacit, modernizace interních procesů a rozšíření využívání dat při rozhodování. Agentura současně prokázala vysokou schopnost reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí a zachovat kontinuitu klíčových aktivit i v období významných krizových událostí.

Významného pokroku bylo dosaženo také v oblasti podpory podnikatelů a regionů. Rozvoj systému Tourdata, vzdělávacích aktivit, metodické podpory destinačního managementu a spolupráce s regionálními partnery přispěly ke zvýšení profesionalizace sektoru turismu a ke zkvalitnění rozhodovacích procesů na národní i regionální úrovni.

Naopak, pouze částečně byly naplněny některé cíle související se systémovou digitalizací turismu. Především implementace projektu e-Turista a některých dalších nástrojů digitální infrastruktury nepostupovala tempem předpokládaným při tvorbě strategie. Tyto oblasti proto představují významný rozvojový potenciál pro navazující strategické období.

Celkově lze konstatovat, že korporátní cíle strategie byly v roce 2025 naplněny. CzechTourism během sledovaného období posílil svou pozici národní marketingové organizace i odborné autority, přispěl k obnově výkonnosti sektoru po pandemii a vytvořil předpoklady pro další rozvoj turismu v Česku.

6 Vyhodnocení strategie Česká republika – destinace s centry udržitelného turismu ve všech regionech podle perspektiv BSC

6.1 Perspektiva návštěvníků

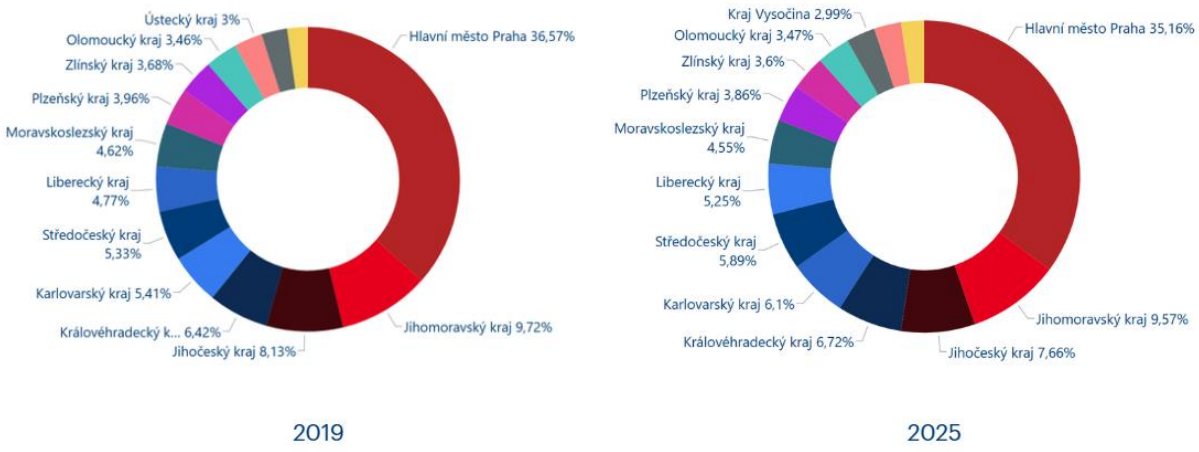
Perspektiva návštěvníků představovala jednu z klíčových oblastí strategie „Česká republika – destinace s centry udržitelného turismu ve všech regionech“, neboť její naplňování přímo souviselo s hlavním cílem zvyšování atraktivity Česka jako turistické destinace, zlepšování kvality návštěvnického zážitku a podporou vyváženějšího prostorového rozložení návštěvnosti. Strategické období 2021–2025 bylo současně charakteristické výraznými změnami v návštěvnickém chování, které byly ovlivněny pandemií COVID-19, následnou obnovou turismu, ekonomickou nejistotou i rostoucím zájmem o udržitelnější formy cestování.

Na počátku implementace strategie byla návštěvnost destinace významně ovlivněna omezeními mezinárodního cestování a převahou domácího turismu. V prvních letech strategie proto byla značná část aktivit zaměřena na podporu domácí poptávky a motivaci obyvatel Česka k objevování regionálních turistických cílů. Současně byly vytvářeny podmínky pro postupnou obnovu příjezdového turismu a návrat zahraničních návštěvníků po odeznění pandemických omezení.

V průběhu sledovaného období docházelo k postupnému růstu počtu návštěvníků i přenocování. Již v roce 2023 dosáhl turismus úrovně srovnatelné s obdobím před pandemií a v následujících letech byly předcovidové hodnoty v řadě ukazatelů překonány. Pozitivní vývoj se týkal nejen celkové návštěvnosti, ale také návratu zahraničních návštěvníků, kteří představují významný zdroj ekonomických přínosů pro destinaci.

Významným výsledkem strategie bylo dlouhodobé zvyšování spokojenosti návštěvníků. Z výsledků sledovaných indikátorů vyplývá, že návštěvníci hodnotili pobyt v Česku velmi pozitivně a rostla také jejich ochota doporučit destinaci dalším osobám. Tyto výsledky potvrzují, že vedle marketingových aktivit docházelo i ke zkvalitňování samotné nabídky turismu, rozšiřování turistických produktů a zlepšování návštěvnické zkušenosti v jednotlivých regionech.

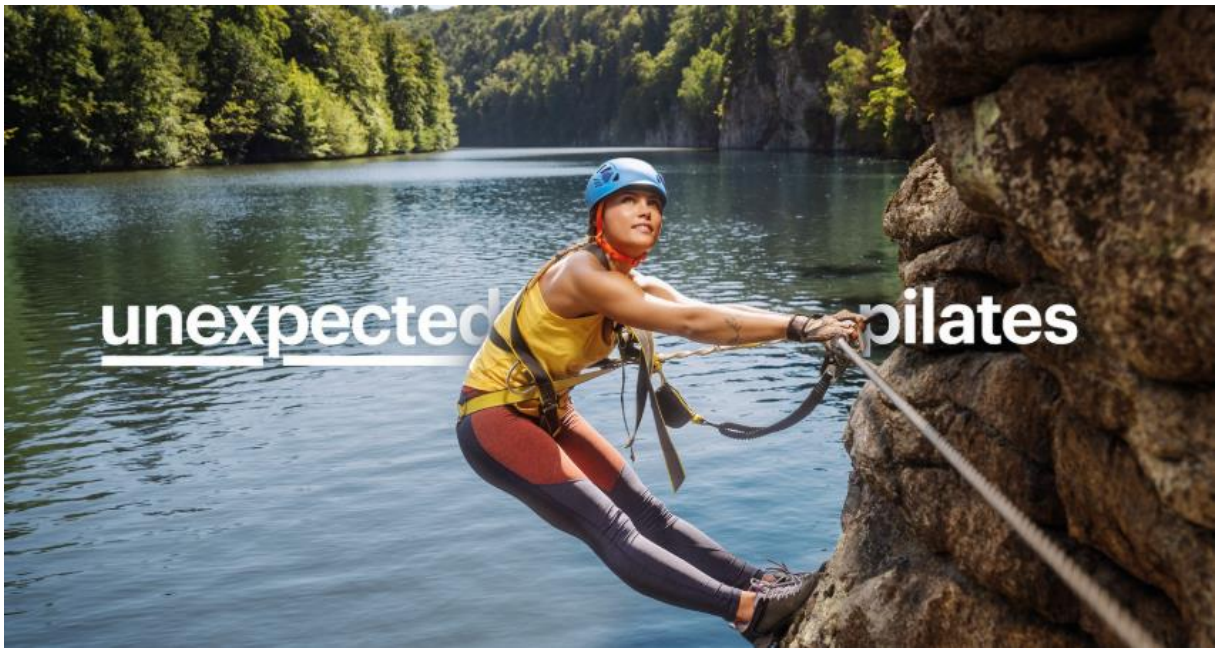
Pozitivně lze hodnotit také vývoj regionální návštěvnosti. Jedním z hlavních záměrů strategie bylo zmírňování prostorové koncentrace návštěvnosti a podpora rozvoje turismu ve všech regionech Česka. Prostřednictvím marketingových kampaní, tematických produktů, podpory destinačního managementu a prezentace méně známých lokalit se dařilo zvyšovat atraktivitu regionů mimo tradiční turistická centra. Tento trend přispíval nejen k rovnoměrnějšímu rozložení ekonomických přínosů turismu, ale také k naplňování principů udržitelného rozvoje destinací.



Obrázek 11: Regionální rozdělení turistů v roce 2019 vs. 2025

Důležitou roli při naplňování perspektivy návštěvníků sehrála digitalizace komunikace s návštěvníky. Webové portály, sociální sítě, mobilní aplikace a další digitální nástroje umožnily efektivnější poskytování informací a inspirace pro plánování cest. Zvláštní význam měl rozvoj portálu Kudy z nudy, který se stal jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro domácí turismu a významně přispěl k propagaci regionálních turistických produktů.

V průběhu implementace strategie se rovněž projevovaly nové trendy v návštěvnickém chování. Rostl zájem o aktivní turismus, přírodní atraktivity, autentické zážitky, kulturní dědictví, gastronomii a udržitelnější formy cestování. CzechTourism i regionální partneři na tyto změny úspěšně reagovali úpravou marketingových aktivit a rozvojem produktové nabídky, což přispělo k udržení konkurenceschopnosti destinace.



Obrázek 12: Ukázka z kampaně aktivní relax

Celkově lze perspektivu návštěvníků hodnotit jako velmi úspěšně naplněnou. Navzdory mimořádně náročným podmínkám počátku strategického období se podařilo obnovit návštěvnost destinace, zvýšit spokojenost návštěvníků, podpořit rozvoj regionů a posílit atraktivitu České republiky na domácích i

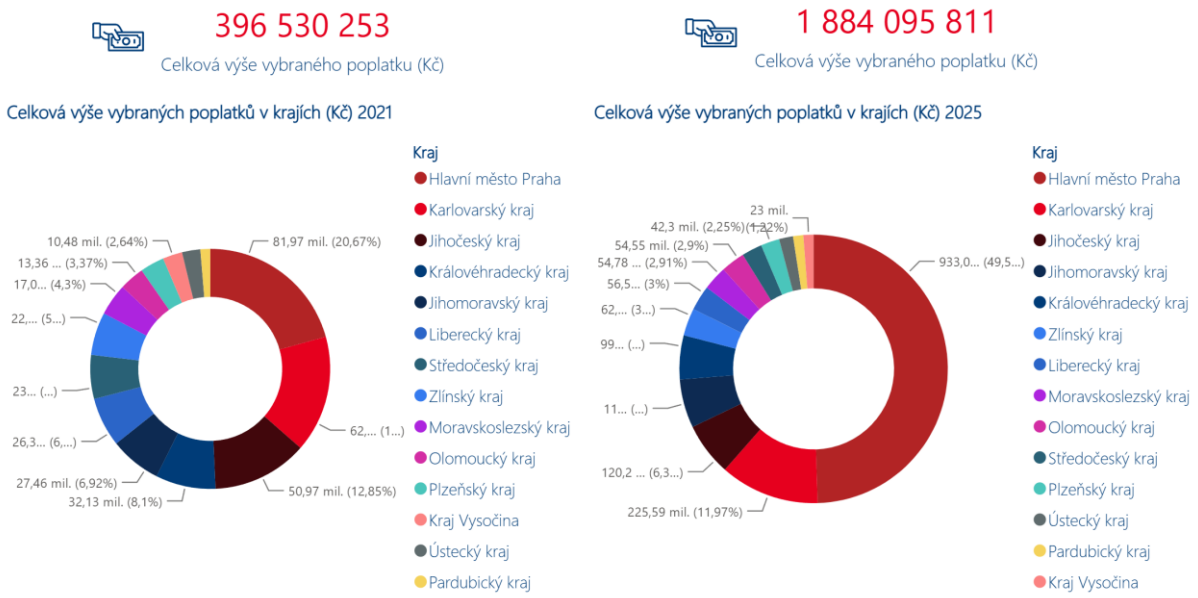
zahraničních trzích. Dosažené výsledky potvrzují, že strategie přispěla k rozvoji Česka jako konkurenceschopné a současně stále více udržitelné turistické destinace.

6.2 4.2 Perspektiva finanční

Finanční perspektiva strategie byla zaměřena na zvyšování ekonomických přínosů turismu při současném respektování principů udržitelnosti, podporu regionální ekonomiky a efektivní využívání veřejných i soukromých zdrojů. Hlavním cílem nebyl pouze růst návštěvnosti, ale především vytváření dlouhodobých ekonomických přínosů pro regiony, podnikatele a veřejné rozpočty při zachování kvality života místních obyvatel a ochrany přírodních a kulturních hodnot.

Implementace strategie probíhala v období významných ekonomických výkyvů. V počátečních letech byly ekonomické výsledky turismu negativně ovlivněny pandemií COVID-19 a souvisejícími omezeními cestování. Následně sektor čelil dopadům války na Ukrajině, energetické krizi a vysoké inflaci. Tyto faktory měly přímý dopad jak na poptávku návštěvníků, tak na nákladovost podnikatelských subjektů působících v turismu. Přesto se podařilo dosáhnout postupné obnovy ekonomické výkonnosti odvětví a navrátit turismu mezi významné zdroje ekonomického rozvoje regionů.

Významným výsledkem sledovaného období byl postupný růst počtu hostů, přenocování i ekonomických přínosů turismu. Po výrazném propadu v období pandemie docházelo k obnově domácího i příjezdového turismu, což se pozitivně promítalo do příjmů podnikatelských subjektů, zaměstnanosti i příjmů veřejných rozpočtů. Současně se potvrzovala vysoká odolnost domácího turismu, který v prvních letech strategie významně přispěl ke stabilizaci celého sektoru.



Obrázek 13: výběr místního poplatku z pobytu v letech 2021 a 2025

Z pohledu regionálního rozvoje lze pozitivně hodnotit skutečnost, že ekonomické přínosy nebyly koncentrovány pouze do tradičních turistických center. Jedním z cílů strategie bylo podpořit ekonomickou aktivitu také v méně navštěvovaných regionech a rozšířit nabídku turistických produktů mimo nejvytíženější destinace. Prostřednictvím marketingových aktivit, podpory regionálních produktů a rozvoje destinačního managementu se dařilo vytvářet nové příležitosti pro podnikatele v regionech a posilovat jejich zapojení do turismu.

Důležitým aspektem finanční perspektivy bylo rovněž zvyšování efektivity využívání veřejných prostředků. Rozvoj analytických nástrojů umožňoval lépe vyhodnocovat dopady realizovaných

opatření a efektivněji směřovat podporu do oblastí s nejvyšším rozvojovým potenciálem. Posilování datově podloženého rozhodování přispělo ke zvýšení transparentnosti a hospodárnosti při realizaci rozvojových aktivit.

Současně je třeba konstatovat, že některé ekonomické cíle byly ovlivněny faktory mimo přímou kontrolu realizátorů strategie. Obnova vzdálených zdrojových trhů probíhala pomaleji, než bylo původně předpokládáno, a některé segmenty byly dlouhodobě ovlivněny změnami v dopravní dostupnosti leteckých spojů či geopolitickou situací. Přesto se podařilo většinu těchto negativních vlivů postupně kompenzovat růstem domácího turismu a obnovou klíčových evropských trhů.

Celkově lze finanční perspektivu hodnotit jako úspěšně naplněnou. Navzdory mimořádně složitým podmínkám se podařilo obnovit ekonomickou výkonnost turismu, zvýšit jeho přínosy pro regionální ekonomiku, podpořit podnikatelské prostředí a vytvořit podmínky pro dlouhodobě udržitelný rozvoj destinací. Strategie tak významně přispěla k posílení ekonomické stability a konkurenceschopnosti turismu v Česku.

6.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů byla v rámci strategie zaměřena na vytváření efektivního systému řízení turismu, rozvoj destinačního managementu, posilování spolupráce mezi jednotlivými aktéry, využívání dat pro rozhodování a podporu digitalizace procesů v turismu. Klíčovým předpokladem úspěšného naplňování strategie bylo vytvoření funkčního institucionálního prostředí umožňujícího koordinovaný rozvoj turismu na národní, regionální i lokální úrovni.

V průběhu sledovaného období došlo k významnému posílení analytických a informačních procesů. Rozvoj portálu Tourdata, pravidelné publikování analytických výstupů, monitoring návštěvnosti a realizace specializovaných výzkumů vytvořily kvalitnější informační základnu pro rozhodování veřejné správy, destinačních managementů i podnikatelů. Ve srovnání s obdobím před zahájením strategie se významně zvýšila dostupnost relevantních dat a jejich využívání při plánování a řízení rozvoje turismu.

Významným výsledkem bylo také posílení systému destinačního managementu. V průběhu implementace strategie pokračoval rozvoj systému kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu, který přispěl k profesionalizaci jejich činnosti a ke sjednocování standardů řízení destinací. Současně docházelo k intenzivnější spolupráci mezi národní, krajskou a oblastní úrovní řízení turismu, což vedlo ke zlepšení koordinace marketingových i rozvojových aktivit.

Pozitivně lze hodnotit také rozvoj nástrojů zaměřených na monitoring a řízení návštěvnosti. Rostoucí důraz byl kladen na sledování návštěvnických toků, identifikaci exponovaných lokalit a vyhodnocování dopadů turismu na území. Tyto aktivity představovaly důležitý krok směrem k udržitelnějšímu řízení destinací a vytvářely předpoklady pro efektivnější rozložení návštěvnosti mezi jednotlivými regiony a turistickými atrakcemi.

V oblasti digitalizace procesů bylo dosaženo dílčích pozitivních výsledků zejména v rozvoji digitální komunikace, online prezentace destinace a využívání datových nástrojů. Současně však právě tato oblast představuje jednu z nejvýznamnějších výzev celé strategie. Přestože byly připravovány projekty zaměřené na systémovou digitalizaci turismu, zejména e-Turista a další nástroje digitální infrastruktury, jejich implementace nebyla během strategického období dokončena v rozsahu původně předpokládaném strategií. Z pohledu interních procesů se tak jedná o oblast, jejíž potenciál nebyl dosud plně využit.

Významnou roli sehrála také koordinace spolupráce mezi jednotlivými aktéry turismu. CzechTourism, Ministerstvo pro místní rozvoj, kraje, organizace destinačního managementu, profesní asociace i

podnikatelské subjekty vytvářely během sledovaného období řadu platforem pro sdílení informací, společné plánování a řešení aktuálních problémů. Posílení této spolupráce přispělo k vyšší stabilitě systému řízení turismu a ke schopnosti reagovat na mimořádné situace.

Za významný přínos lze označit také postupné začleňování principů udržitelnosti do rozhodovacích procesů. Vedle ekonomických ukazatelů se stále více sledovaly také aspekty související s návštěvnickou spokojeností, dopady na místní komunity, kvalitou života rezidentů a ochranou přírodního a kulturního dědictví. Tento posun odpovídal základnímu směřování strategie a vytvářel podmínky pro komplexnější řízení rozvoje destinací.

Celkově lze perspektivu interních procesů hodnotit jako převážně úspěšně naplněnou. Během let 2021–2025 došlo k významnému rozvoji analytických nástrojů, profesionalizaci destinačního managementu, posílení spolupráce mezi aktéry turismu a lepšímu využívání dat při rozhodování. Přestože některé klíčové projekty systémové digitalizace nebyly dokončeny v plánovaném rozsahu, byly vytvořeny důležité institucionální a procesní předpoklady pro další rozvoj udržitelného turismu v Česku.

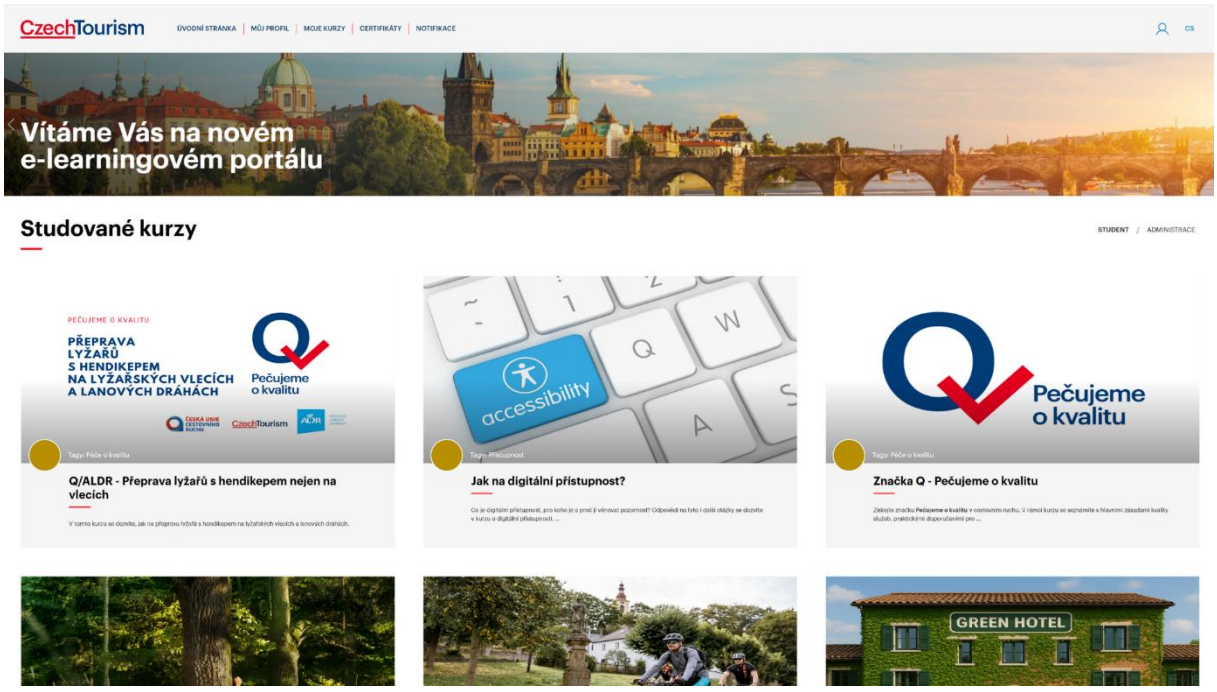
6.4 Perspektiva růstu a učení

Perspektiva růstu a učení představovala důležitý předpoklad pro naplňování vize Česka jako destinace s centry udržitelného turismu ve všech regionech. Jejím cílem bylo rozvíjet znalosti, kompetence a schopnosti aktérů turismu, podporovat inovace, zvyšovat kvalitu řízení destinací a vytvářet podmínky pro dlouhodobě udržitelný rozvoj odvětví. Vzhledem k dynamickému vývoji turismu a rostoucím nárokům na profesionalizaci sektoru byla tato perspektiva jednou z klíčových oblastí celé strategie.

V průběhu implementace strategie došlo k významnému rozvoji odborného zázemí. Významného pokroku bylo dosaženo také v oblasti vzdělávání. V průběhu sledovaného období byla rozvíjena Akademie cestovního ruchu, realizovány odborné semináře, webináře, konference, exportní workshopy a další vzdělávací aktivity určené pracovníkům destinačních managementů, podnikatelům, zástupcům veřejné správy i dalším aktérům turismu. Tyto aktivity přispívaly ke zvyšování odborné úrovně sektoru a podporovaly sdílení zkušeností mezi jednotlivými regiony.

Významným prvkem perspektivy růstu a učení byla podpora inovací a zavádění nových přístupů v turismu. V průběhu strategického období se zvyšoval důraz na digitalizaci, využívání moderních komunikačních nástrojů, práci s návštěvnickými daty, monitoring návštěvnosti a principy udržitelného řízení destinací. Současně docházelo k většímu propojení odborné praxe, veřejné správy a akademického prostředí, což přispívalo k přenosu znalostí a implementaci inovativních řešení.

Důležitým výsledkem bylo také posilování povědomí o principech udržitelného turismu. Téma udržitelnosti se postupně stalo součástí vzdělávacích aktivit, metodických doporučení i strategických dokumentů. Rostla informovanost o potřebě vyvažovat ekonomické přínosy turismu s ochranou přírodního a kulturního dědictví, kvalitou života rezidentů a dlouhodobou odolností destinací.



Obrázek 14: E-learningové kruzy

Pozitivně lze hodnotit i rozvoj spolupráce a sdílení zkušeností mezi jednotlivými aktéry. Odborné platformy, tematické pracovní skupiny a síťování mezi regiony přispívaly k šíření příkladů dobré praxe a k postupnému sjednocování přístupů k řízení destinací. Tato spolupráce se ukázala jako zvláště důležitá v období krizových situací, kdy umožňovala rychlejší sdílení informací a koordinaci reakcí na aktuální výzvy.

Přestože některé oblasti, zejména systémová digitalizace a zavádění pokročilých technologických řešení, postupovaly pomaleji, než bylo původně plánováno, celkový trend rozvoje znalostí, kompetencí a inovací byl jednoznačně pozitivní. Strategie významně přispěla k profesionalizaci sektoru a vytvořila kvalitní znalostní základnu pro další rozvoj destinací.

Celkově lze perspektivu růstu a učení hodnotit jako velmi úspěšně naplněnou. V průběhu let 2021–2025 došlo k posílení odborných kapacit, rozvoji vzdělávacích aktivit, zvýšení využívání dat při rozhodování a hlubšímu začlenění principů udržitelnosti do řízení turismu. Vytvořené znalosti, kompetence a institucionální kapacity představují jeden z nejvýznamnějších dlouhodobých přínosů celé strategie a vytvářejí pevný základ pro její další rozvoj po roce 2025.

7 Vyhodnocení naplnění Destinačních cílů

7.1 Digitalizace nabídky turismu

Strategický cíl byl zaměřen na rozvoj digitální infrastruktury turismu, zvyšování dostupnosti a kvality dat, podporu digitalizace služeb a vytváření moderních nástrojů pro efektivnější řízení destinací i poskytování informací návštěvníkům. Ambicí strategie bylo vytvořit podmínky pro transformaci českého turismu směrem k datově řízenému a technologicky vyspělému odvětví, které bude schopno efektivně reagovat na potřeby návštěvníků i manažerů destinací.

V průběhu strategického období bylo dosaženo významného pokroku v oblasti digitální komunikace a práce s daty. Rozvíjeny byly zejména webové platformy CzechTourismu, digitální marketingové nástroje, sociální sítě a analytické systémy. Významný rozvoj zaznamenaly portály Kudy z nudy a VisitCzechia, které se staly klíčovými zdroji informací a inspirace pro domácí i zahraniční návštěvníky. Současně docházelo ke zlepšování práce s digitálním obsahem, rozšiřování multimediálních databází a využívání moderních forem online komunikace.

Pozitivně lze hodnotit také rozvoj datové základny pro řízení turismu. Ve srovnání s obdobím před zahájením strategie došlo k výraznému zlepšení dostupnosti dat pro veřejnou správu, organizace destinačního managementu i podnikatelské subjekty.

Významným přínosem bylo rovněž zavádění digitálních nástrojů podporujících marketingové řízení destinace. Větší důraz byl kladen na využívání online analytiky, cílených digitálních kampaní, automatizace marketingových procesů a efektivnější správu digitálního obsahu. Tyto aktivity přispěly ke zvýšení efektivity komunikace s návštěvníky a umožnily lépe reagovat na změny v poptávce.

Přes dosažené výsledky však nelze konstatovat plné naplnění všech původních ambicí strategie. Nejvýznamnějším omezením bylo nedokončení některých klíčových systémových projektů, které měly představovat základ digitální infrastruktury turismu. Zejména projekt e-Turista nebyl během sledovaného období implementován v rozsahu předpokládaném strategií. Obdobně nedošlo k plnému rozvoji některých plánovaných nástrojů pro centralizovanou správu a sdílení dat v turismu. V důsledku toho zůstala část potenciálních přínosů digitalizace nenaplněna.

Určité limity byly patrné také v oblasti propojení jednotlivých informačních systémů a v rychlosti digitalizace některých procesů na úrovni regionů a podnikatelských subjektů. Rozvoj digitálních řešení byl často ovlivňován legislativními, organizačními i finančními omezeními, která přesahovala kompetence samotné agentury CzechTourism.

Přesto lze konstatovat, že během let 2021–2025 byly vytvořeny důležité předpoklady pro další digitalizaci turismu. Významně se rozšířilo využívání dat při rozhodování, posílila digitální komunikace s návštěvníky a došlo ke zkvalitnění online prezentace destinace. Současně byly připraveny základy pro navazující projekty, které mohou být realizovány v dalším strategickém období. Celkově lze strategický cíl „Digitalizace nabídky turismu“ hodnotit jako částečně až převážně naplněný.

7.2 Efektivní destinační management

Strategický cíl „Efektivní destinační management“ byl zaměřen na posilování systému řízení turismu v Česku, rozvoj spolupráce mezi jednotlivými úrovněmi destinačního managementu, podporu profesionalizace organizací destinačního managementu a vytváření podmínek pro koordinovaný a dlouhodobě udržitelný rozvoj turistických destinací. Cílem bylo vytvořit efektivně fungující síť partnerů schopných společně řídit rozvoj turismu na národní, krajské i lokální úrovni.

V průběhu implementace strategie došlo k významnému posílení institucionálního prostředí turismu. CzechTourism ve spolupráci s Ministerstvem pro místní rozvoj, kraji, oblastními organizacemi

destinačního managementu a dalšími partnery systematicky rozvíjel nástroje podporující koordinaci, sdílení informací a společné plánování aktivit. Postupně se zvyšovala úroveň spolupráce mezi jednotlivými aktéry a posilovala se role destinačního managementu jako klíčového nástroje řízení rozvoje turismu.

Významným výsledkem bylo pokračování systému kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu. Tento systém přispěl ke zvyšování odborné úrovně organizací, sjednocování standardů jejich činnosti a posilování transparentnosti řízení destinací. Certifikace současně vytvářela motivační rámec pro další profesionalizaci a zkvalitňování služeb poskytovaných jednotlivými organizacemi.

Důležitou součástí naplňování cíle byla podpora vzdělávání a přenosu znalostí. Organizace destinačního managementu měly možnost využívat odborné semináře, workshopy, metodické materiály a další vzdělávací nástroje zaměřené na marketing destinací, práci s daty, udržitelnost, produktový management či řízení návštěvnických toků. Tato podpora přispívala ke zvyšování odborných kompetencí pracovníků a k šíření příkladů dobré praxe mezi jednotlivými regiony.

Významný posun nastal rovněž v oblasti udržitelného řízení destinací. Postupně se rozšiřovalo využívání nástrojů zaměřených na monitoring návštěvnosti, sledování dopadů turismu a hodnocení vztahu mezi návštěvníky a místními obyvateli. Rostoucí pozornost byla věnována nejen ekonomickým přínosům turismu, ale také jeho sociálním a environmentálním aspektům. Tento přístup odpovídal základnímu směřování strategie a přispíval k dlouhodobé odolnosti destinací.

Přes dosažené výsledky lze identifikovat také určité limity. V průběhu sledovaného období nebyl dokončen legislativní rámec pro řízení turismu, který měl představovat jeden z významných nástrojů stabilizace systému destinačního managementu. Absence zákonného ukotvení nadále ovlivňovala zejména otázky financování, kompetencí a dlouhodobé stability některých organizací destinačního managementu. Přesto se podařilo rozvíjet spolupráci a podporovat profesionalizaci sektoru i bez existence tohoto legislativního nástroje.

Celkově lze strategický cíl „Efektivní destinační management“ hodnotit jako velmi úspěšně naplněný. V průběhu let 2021–2025 došlo k posílení spolupráce mezi aktéry, profesionalizaci organizací destinačního managementu, rozšíření využívání dat při rozhodování a většímu začlenění principů udržitelnosti do řízení destinací. Přestože některé systémové změny nebyly dokončeny v plném rozsahu, byly vytvořeny pevné institucionální základy pro další rozvoj destinačního managementu v Česku.

7.3 Maximalizace návštěvnického zážitku

Strategický cíl „Maximalizace návštěvnického zážitku“ byl zaměřen na zvyšování kvality turistické nabídky, posilování spokojenosti návštěvníků, rozvoj atraktivních turistických produktů a vytváření podmínek pro pozitivní a autentické zážitky během pobytu v Česku. Současně reflektoval rostoucí význam zkušenosti návštěvníka jako jednoho z hlavních faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost destinace, opakované návštěvy i ochotu doporučit destinaci dalším osobám.

V průběhu implementace strategie bylo dosaženo významného pokroku v oblasti kvality návštěvnické zkušenosti. Navzdory komplikovanému vývoji v prvních letech strategie, kdy byl turismu negativně ovlivněn pandemií COVID-19 a následnými ekonomickými a geopolitickými událostmi, se podařilo postupně obnovit důvěru návštěvníků a vrátit turismu na trajektorii růstu. S postupným návratem domácích i zahraničních návštěvníků rostla také celková spokojenost s pobytem v Česku.

Jedním z nejvýznamnějších výsledků sledovaného období bylo dlouhodobě vysoké hodnocení spokojenosti návštěvníků a rostoucí ochota doporučit Česko jako turistickou destinaci. Tyto výsledky

potvrzují, že rozvoj turismu nebyl založen pouze na marketingové propagaci, ale také na skutečném zkvalitňování nabídky a poskytovaných služeb. Pozitivní návštěvnická zkušenost se stala jedním z hlavních faktorů podporujících konkurenceschopnost destinace.

Významnou roli při naplňování tohoto cíle sehrál rozvoj turistických produktů. V průběhu strategického období byla systematicky podporována nabídka aktivního turismu, kulturního turismu, lázeňství, gastronomických zážitků, kongresového turismu i dalších produktových řad. Současně byla věnována pozornost propagaci méně známých turistických lokalit a autentických regionálních zážitků, které umožňovaly návštěvníkům poznávat Česko mimo tradiční turistická centra.

Pozitivně lze hodnotit také rostoucí důraz na kvalitu veřejného prostoru, interpretaci kulturního a přírodního dědictví a rozvoj služeb pro návštěvníky. V řadě regionů docházelo k modernizaci turistické infrastruktury, rozšiřování nabídky informačních služeb a zkvalitňování prezentace turistických atraktivit. Tyto aktivity přispívaly k vytváření komplexnější a atraktivnější návštěvnické zkušenosti.

Důležitou součástí strategie bylo rovněž zohledňování nových trendů v turismu. Rostoucí zájem o aktivní pobyt v přírodě, autentické zážitky, lokální produkty, kulturní dědictví a udržitelnější formy cestování byl reflektován jak v marketingových aktivitách tak při rozvoji turistické nabídky. Schopnost reagovat na měnící se preference návštěvníků přispěla k udržení atraktivity Česka na domácích i zahraničních trzích.

Významným přínosem bylo také posílení regionální dimenze návštěvnického zážitku. Prostřednictvím rozvoje tematických produktů, turistických tras, regionálních značek a destinačního managementu se dařilo rozšiřovat nabídku atraktivit mimo nejnavštěvovanější lokality. Tento přístup přispíval nejen ke zvýšení kvality návštěvnického zážitku, ale současně podporoval udržitelnější rozložení návštěvnosti a ekonomických přínosů.

Určitým limitem zůstávaly některé problémy související s koncentrací návštěvnosti ve vybraných lokalitách, rozdílnou úrovní služeb mezi regiony či nedostatkem pracovních sil v některých segmentech. Tyto faktory však zásadním způsobem neovlivnily celkový pozitivní vývoj sledovaných ukazatelů a představují spíše výzvy pro navazující strategické období.

Celkově lze strategický cíl hodnotit jako velmi úspěšně naplněný. V průběhu let 2021–2025 se podařilo zvýšit spokojenost návštěvníků, rozvinout nabídku turistických produktů, posílit atraktivitu regionů a podpořit vznik kvalitnějších a autentičtějších zážitků. Strategie tak významně přispěla k posílení konkurenceschopnosti Česka jako moderní a udržitelné turistické destinace.

8 Vyhodnocení implementace

Implementace Strategie agentury CzechTourism a destinace Česká republika 2021–2025 probíhala v mimořádně dynamickém a obtížně předvídatelném prostředí. Již v okamžiku jejího schválení byl turismus významně ovlivněn pandemií COVID-19, která zásadním způsobem změnila podmínky fungování celého odvětví. V následujících letech se navíc přidaly další vnější faktory, zejména válka na Ukrajině, energetická krize, vysoká inflace, změny spotřebitelského chování a proměny mezinárodní mobility. Navzdory těmto okolnostem byla strategie průběžně implementována a většina plánovaných aktivit byla realizována.

Významnou předností implementace strategie byla její schopnost reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí. CzechTourism i další aktéři turismu dokázali flexibilně upravovat marketingové aktivity, zaměření kampaní i priority podpory podle aktuální situace na trhu. V prvních letech strategie byla pozornost soustředěna především na podporu domácího turismu a stabilizaci sektoru. S postupnou obnovou mezinárodního cestování se aktivity opět více zaměřovaly na příjezdový turismus a obnovu zahraniční poptávky.

Za významný pozitivní aspekt implementace lze označit zachování kontinuity strategického řízení i v období mimořádných krizových událostí. Přestože řada aktivit musela být operativně přizpůsobována aktuální situaci, základní směřování strategie zůstalo zachováno. Postupně se podařilo naplňovat jak korporátní cíle zaměřené na rozvoj agentury CzechTourism, tak destinační cíle orientované na rozvoj turismu v Česku.

Pozitivně lze hodnotit také nastavení systému monitoringu a vyhodnocování strategie. Balanced Scorecard poskytovala pravidelný přehled o vývoji klíčových ukazatelů a umožňovala průběžně sledovat plnění strategických cílů. Významnou roli při implementaci sehrály rovněž analytické kapacity, které poskytovaly kvalitní podklady pro rozhodování a umožňovaly reagovat na aktuální vývoj v turismu.

Významného pokroku bylo dosaženo v oblasti marketingové komunikace, digitální prezentace destinace, analytické podpory rozhodování, vzdělávání a profesionalizace destinačního managementu. Postupně se posilovala spolupráce mezi národní, krajskou a oblastní úrovní řízení turismu a rozvíjely se nástroje podporující koordinaci jednotlivých aktérů. Tyto aktivity přispěly ke zvýšení odolnosti systému turismu a jeho schopnosti reagovat na krizové situace.

Na druhé straně se během implementace ukázalo, že některé strategické záměry byly formulovány ambiciózněji, než umožňovaly institucionální, legislativní a finanční podmínky jejich realizace. Nejvýrazněji se tato skutečnost projevila v oblasti digitalizace. Přestože byly podniknuty významné kroky v oblasti digitální komunikace a práce s daty, nepodařilo se v plánovaném rozsahu realizovat některé klíčové systémové projekty, zejména projekt e-Turista a další nástroje digitální infrastruktury.

Podobně nebylo během sledovaného období dokončeno legislativní ukotvení systému řízení turismu prostřednictvím připravovaného zákona. Absence tohoto nástroje omezovala možnosti dlouhodobé stabilizace financování a institucionálního ukotvení destinačního managementu. Přesto byly v této oblasti dosaženy významné dílčí výsledky prostřednictvím metodické podpory, certifikace organizací destinačního managementu a rozvoje spolupráce mezi jednotlivými úrovněmi řízení.

Celkově lze implementaci strategie hodnotit jako úspěšnou. Většina strategických cílů byla naplněna nebo významně posunuta směrem k jejich dosažení. Strategie současně prokázala vysokou míru adaptability na mimořádně proměnlivé podmínky vnějšího prostředí. Přestože některé systémové změny nebyly dokončeny v původně předpokládaném rozsahu, vytvořila implementace strategie

pevné institucionální, znalostní a partnerské základy pro další rozvoj cestovního ruchu v Česku po roce 2025.

Z pohledu celkového hodnocení lze konstatovat, že strategie splnila svou hlavní funkci. Přispěla k obnově turismu po pandemii, podpořila konkurenceschopnost Česka na domácích i zahraničních trzích, posílila datově podložené řízení a vytvořila podmínky pro další rozvoj udržitelného turismu v následujícím strategickém období.

9 Hlavní zjištění

Vyhodnocení Strategie agentury CzechTourism a destinace Česká republika 2021–2025 ukazuje, že většina stanovených strategických cílů byla naplněna nebo významně posunuta směrem k jejich dosažení. Strategie byla realizována v mimořádně náročném období poznamenaném pandemií COVID-19, válkou na Ukrajině, energetickou krizí a vysokou inflací, přesto se podařilo obnovit výkonnost turismu a vytvořit předpoklady pro jeho další rozvoj.

1. **Strategie prokázala vysokou odolnost vůči externím krizím**. Přestože byla implementace zahájena v období pandemie a následně ovlivněna dalšími krizovými událostmi, podařilo se zachovat kontinuitu strategického řízení a naplňovat většinu plánovaných aktivit. CzechTourism i další aktéři dokázali pružně reagovat na měnící se podmínky a přizpůsobovat své aktivity aktuální situaci.

2. **Došlo k úspěšné obnově domácího i příjezdového turismu.** Po výrazném propadu v období pandemie se podařilo obnovit návštěvnost destinace a postupně dosáhnout, případně překročit předcovidové hodnoty. Obnovila se výkonnost turismu a posílily jeho ekonomické přínosy pro regiony i národní ekonomiku.

3. **Perspektiva návštěvníků patřila mezi nejúspěšněji naplněné oblasti strategie.** Rostla spokojenost návštěvníků, ochota doporučit Česko jako turistickou destinaci i zájem o regionální turistické produkty. Současně se dařilo rozvíjet nabídku zážitků odpovídajících aktuálním trendům a preferencím návštěvníků.

4. **Významně se posílila role dat a analytiky při řízení turismu.** Rozvoj Institutu turismu, systému Tourdata a dalších analytických nástrojů vedl k výraznému zlepšení dostupnosti dat a jejich využívání při rozhodování. Datově podložený přístup se stal jedním z nejvýznamnějších výsledků celého strategického období.

5. **Došlo k profesionalizaci destinačního managementu.** Rozvoj systému kategorizace a certifikace organizací destinačního managementu, metodická podpora a vzdělávací aktivity přispěly ke zvýšení odborné úrovně řízení destinací. Posílila se spolupráce mezi národní, krajskou a oblastní úrovní řízení cestovního ruchu.

6. **Významně vzrostla role vzdělávání a přenosu znalostí.** Akademie cestovního ruchu, odborné semináře, webináře, výzkumné aktivity a metodická podpora přispěly k rozvoji lidského kapitálu. CzechTourism se postupně etabloval nejen jako marketingová organizace, ale také jako významné znalostní a analytické centrum.

7. **Dařilo se podporovat regionální rozvoj a diverzifikaci návštěvnosti.** Marketingové aktivity i rozvoj produktové nabídky přispívaly k posilování atraktivity regionů mimo hlavní turistická centra. Strategie podpořila rovnoměrnější rozložení ekonomických přínosů turismu mezi jednotlivými regiony.

8. **Principy udržitelnosti se staly součástí řízení turismu.** V průběhu strategického období vzrostl důraz na monitoring návštěvnosti, kvalitu života rezidentů, řízení návštěvnických toků a udržitelné řízení destinací. Přestože se jednalo spíše o počáteční fázi tohoto procesu, došlo k významnému posunu oproti předchozímu období.

9. **Největší nedostatky byly identifikovány v oblasti systémové digitalizace.** Přestože došlo k významnému rozvoji digitální komunikace a práce s daty, nepodařilo se

realizovat některé klíčové systémové projekty, zejména e-Turistu a další nástroje digitální infrastruktury turismu. Tato oblast představuje nejvýznamnější nenaplněnou část strategie.

10. **Nebylo dokončeno legislativní ukotvení systému řízení turismu.** Připravovaný zákon o cestovním ruchu nebyl během sledovaného období přijat. Přetrvávají tak problémy související s financováním, kompetenčním vymezením a dlouhodobou stabilitou systému destinačního managementu.

Strategie agentury CzechTourism a destinace Česká republika 2021–2025 byla i přes mimořádně složité vnější podmínky úspěšně realizována. Největších výsledků bylo dosaženo v oblasti obnovy turismu po pandemii, marketingové podpory destinace, rozvoje analytických kapacit, vzdělávání a profesionalizace destinačního managementu. Naopak největší rezervy přetrvávají v oblasti systémové digitalizace a legislativního ukotvení řízení turismu a jeho financování. Celkově však strategie významně přispěla k posílení konkurenceschopnosti Česka a vytvořila pevný základ pro další rozvoj turismu po roce 2025.

Navazující strategie by měla stavět na silných stránkách vytvořených v období 2021–2025, zejména na rozvinutém systému analytické podpory, profesionalizaci destinačního managementu, silné značce Czechia a vysoké kvalitě návštěvnického zážitku. Současně by se měla zaměřit na dokončení digitalizačních projektů, posílení institucionálního rámce turismu a hlubší integraci principů udržitelnosti do řízení destinací. Právě tyto oblasti budou rozhodující pro dlouhodobou konkurenceschopnost České republiky v evropském i globálním turismu.

10 Přílohy