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	2024
Spokojenost stakeholderů	Spokojenost – školení	5 nejlépe	3,62	4,64	4,20	4,57
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	278 028 648
	Tonalita příspěvků v tuzemských médiích	AVE pro negativní příspěvky (v Kč)	536 000	18 125	19 129 773	11 256 528
	Návštěvnost Kudyznudy.cz	počet návštěv	21 488 750	21 262 279	28 097 107	33 043 314
	Návštěvnost VisitCZ.com	počet návštěv	3 500 000	1 191 638	2 437 123	2 462 766
	Návštěvnost czechtourism.cz	počet návštěv	32 800	18 700	105 000	112 173
	Engagement rate Instagram global	interakce/1000 followers	4 183	2 888	2 223	1 765
	Instagram global	počet fanoušků	121 594	139 521	139 281	103 286
	Engagement rate Facebook global	interakce/1000 followers	91 811	65 758	54 645	788
	Facebook global	počet fanoušků	872 368	924 002	948 582	176 672
	Engagement rate Instagram Kudy z nudy	interakce/1000 followers	6 116	3 100	1 934	1 449
	Instagram Kuzy z nudy	počet fanoušků	111 944	122 724	125 286	127 613
	Engagement rate Facebook Kudy z nudy	interakce/1000 followers	384	304	278	96
	Facebook Kudy z nudy	počet fanoušků	512 780	523 671	539 287	536 776
	Facebook CzechTourism	počet fanoušků	6 784	7 373	7 783	7 944
	Facebook CzechTourism	průměrný dosah příspěvků	481	1 002	1 100	676
Podpora podnikatelů a regionů	Návštěvnost Tourdata.cz	počet návštěv	28 200	14 200	10 200	9 775
	Exportní workshopy	počet účastníků	842	500	515	481
	Vzdělávání	počet účastníků	1 357	864	930	1 172
	Obsloužené trhy	počet trhů	38	38	50	50
	Zahraniční zastoupení	počet ČR vs. DE vs. PL	22/27/14	21/27/14	19/25/16	19/25/5

V perspektivě partnerů se monitorují indikátory spokojenosti stakeholderů, mediálního zásahu a tvorby mediálního obrazu Česka a podpora podnikatelů a regionů.
Spokojenost stakeholderů se školeními agentury CzechTourism dosáhla hodnoty 4,57, což znamená meziroční zlepšení oproti roku 2023 (4,22) a návrat k úrovni z roku 2022. Nejlépe hodnocené byly vzdělávací workshopy: Iritace rezidentů (4,8); Data ČSÚ v turismu (4,8) a Google Analytics 4 (4,8).
V oblasti mediálního zásahu a tvorby obrazu Česka v médiích došlo oproti roku 2023 k poklesu AVE a to z 317,7 mil. Kč na 278 mil. Kč. Zároveň však poklesla také hodnota AVE za negativní příspěvky (z 19,1 mil. Kč na 11,3 mil. Kč), což znamená pozitivní vývoj ve směru snížení mediálních rizik. Současně proaktivní komunikace CzechTourism tvořila 22 % celkového objemu medializace a podílela se 25 % na váženém AVE. Přestože došlo ke 49% poklesu počtu převzatých tiskových zpráv oproti roku 2023, některé z nich vygenerovaly nadprůměrný zásah. Například tisková zpráva „Rok 2023 a cestovní ruch v Česku“ publikovaná 19. června byla převzata klíčovými médii jako Deník nebo MF Dnes a vytvořila nejvyšší mediální dopad v roce. K úspěšným příkladům lze zařadit i komunikaci témat jako: růst zájmu o vinařské oblasti a přípravu konference IWINETC 2025; zimní dovolené a očekávané vyšší výdaje Čechů; atraktivitu Česka v oblasti pivního turismu.
Za riziko lze považovat koncentraci mediálního dopadu jen na několik málo vybraných tiskových zpráv a nízký počet skutečně pozitivně hodnocených výstupů. Citace a rozhovory představitelů byly převážně neutrální, ačkoli se objevily i ambivalentní reakce, např. v kauze Michelin či eTurista. Výrazné reputační ohrožení přinesla medializace kauz s negativním vyzněním /např. osoby spojované

s CzechTourism obviněné z dotačních podvodů). Nejcitovanějšími představiteli byli František Reismüller, Kateřina Beránková, Petr Janeček. Nejlepší mediální vystoupení dle zásahu a relevance byla: ČT1: Vysílání s Františkem Reismüllerem o digitalizaci cestovního ruchu a podpoře turismu; MF Dnes: Série citací k aktuálním statistikám turismu, zejména v tématech domácí dovolené a lázeňství; Deník: Převzetí tiskové zprávy „Rok 2023 a cestovní ruch v Česku“. V rozhlase bylo realizováno 476 příspěvků s mediálním dopadem 627 GRP. Jednalo se nejčastěji o ČRo Radiožurnál, ČRo Plus, Český rozhlas – regiony. V televizi bylo 251 výstupů s mediálním dopadem 1 132 GRP. Největší zásah měla ČT1, ČT24, TV Nova a Prima. Za rok 2024 bylo vydáno 1 380 výstupů založených na tiskových zprávách.

Pokračoval trend růstu návštěvnosti portálů, přičemž Kudyznudy.cz zaznamenal rekordních 33 milionů návštěv (meziroční nárůst o 18 %). Návštěvnost VisitCZ.com zůstala stabilní na úrovni 2,46 milionu a CzechTourism.cz dosáhl 112 tisíc návštěv. V oblasti výkonnosti sociálních sítí došlo od roku 2024 ke změně metodiky sledování u profilů jako Instagram Global a Facebook Global. Zatímco do roku 2023 byla metrika engagement rate počítána jako průměr všech jazykových mutací dané platformy (včetně menších profilů, které kvůli nízkému počtu sledujících vykazovaly nepřiměřeně vysoké engagement hodnoty), od roku 2024 jsou data vykazována pouze za hlavní globální účet. Tento krok zvýšil metodickou přesnost, ale zároveň vedl k poklesu uváděné hodnoty engagement rate. Například engagement rate na Facebook Global klesl na 788 interakční na 1000 sledujících, což je přímý důsledek této změny. Na profilu Instagram Global byl zaznamenán výrazný pokles počtu sledujících z 139 281 v roce 2023 na 103 286 v roce 2024. Tento úbytek souvisí mimo jiné s konsolidací a metodickým přechodem na jeden hlavní globální účet a pravděpodobně i s technickými úpravami správy meziročních profilů. Také na Facebook Global došlo k poklesu fanouškovské základny – z 948 582 na 176 672, což představuje snížení o více než 770 tisíc sledujících. Tento pokles je výsledkem přechodu na měření pouze jednoho hlavního účtu a ukončení agregace jazykových verzí. Naopak domácí profily vykazují stabilní nebo mírně rostoucí trend. Instagram Kudy z nudy – nárůst z 125 tisíc na 127 tisíc fanoušků. Facebook Kudy z nudy – mírný pokles z 539 tisíc na 536 tisíc fanoušků a Facebook CzechTourism – mírný nárůst z 7,8 tisíc na 7,9 tisíc fanoušků. Z toho vyplývá, že profily určené pro domácí publikum vykazují dlouhodobě stabilní základnu.

V oblasti podpory podnikatelů a regionů se počet obsloužených trhů udržel na 50. Účast na vzdělávacích aktivitách vzrostla na 1 172 osob (meziroční nárůst o 26 %), což reflektuje zvýšený zájem odborné veřejnosti. Nejvíce účastníků měly webináře: Google: Buďte produktivní s AI (170 účastníků); Google: Marketing strategie a AI (158 účastníků) a Mapotic: Živá data aneb jak na měření návštěvnosti (99 účastníků). Naopak pokračoval mírný pokles účasti na exportních workshopech. Návštěvnost analytického portálu Tourdata.cz se snížila na 9 775 přístupů.

Perspektiva finanční

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023	2024
Efektivnost	Marketingové výdaje	Eur / 1 zahraniční turista	4,50	1,90	1,18	1,09
Kofinancování	Marketingové výdaje	podíl B2B metrik (%)	43,00	54,65	43,06	40
	Marketingové výdaje	částka od partnerů (Kč)	5 600 000	4 513 834	51 418 372	36 958 613
Externí zdroje	Extereních zdrojů (fondy, granty)	podíl externích zdrojů na rozpočtu (%)	0	0	0	0

Z pohledu efektivnosti vynakládaných marketingových prostředků došlo v roce 2024 k mírnému meziročními poklesu nákladů na jednoho zahraničního turistu – z 1,18 Eur v roce 2023 na 1,09 Eur. Jedná se o nejnižší hodnotu v časové řadě. Potvrzuje to postupné obnovení počtu zahraničních turistů k před covidovým hodnotám. V oblasti kofinancování aktivit ze strany partnerů byl zaznamenán pokles jak v relativních, tak v absolutních hodnotách. Podíl B2B metrik na celkových marketingových výdajích činil 40 %, tedy o 3 procentní body méně než v roce 2023. Absolutní výše prostředků získaných od partnerů dosáhla 36,96 milionu Kč, což je o 14,5 milionu Kč méně než v předchozím roce (51,4 milionu Kč). Přesto tato částka výrazně převyšuje úroveň let 2021 a 2022, což potvrzuje stabilní schopnost agentury zapojovat partnery do spolufinancování aktivit. Největší objem kofinancování byl vygenerován v rámci veletrhů Reklamním oddělením (7 565 870 Kč). Druhý nejvyšší příspěvek pochází z OOH akce v Jižní Koreji (2 100 000 Kč) – „Česká sezóna v Hyundai Department Store“, která zahrnovala prezentaci české kultury a produktů: Roof top Praha Cafe, Výstava Alfonse Muchy, prezentace moravského vína, Marlenky, českých loutek, literatury atd. Třetí nejvýznamnější položkou byla partnerská B2C kampaň v USA – Hopper (1 680 000 Kč), zaměřená na propagaci letů do Prahy. Čtvrté místo obsadil influencer & blogger trip z Latinské Ameriky a Španělska v rámci projektu Meeting Point #DestinoChequia (1 518 000 Kč).

Perspektiva interních procesů

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023	2024
Zjednodušená administrativa	Schvalovací proces digitálně	0-50-100%	50	50	50	50
Transparentní řízení zásob	POS a práce s brandingem digitálně	procenta (%)	50	50	60	60
Funkčnost vnitřního kontrolního systému	Počet externích kontrol	počet kontrol	1	5	3	0
Efektivnost PR aktivit	AVE domácí turismus	v Kč	130 000 000	124 000 000	317 669 436	278 028 648
	AVE příjezdový turismus	v Kč	856 377 487	1 632 568 305	987 860 435	2 404 126 892
Transparentní marketingový rozpočet	Veřejné projednání rozpočtu	ano / ne	ano	ano	ano	ano
	Zveřejnění rozpočtu	slovně kde	metriky	akční plán	akční plán	akční plán

V oblasti digitalizace administrativních procesů zůstala úroveň elektronizace schvalovacích mechanismů na stejné hodnotě, jako v předchozích letech. Stejná hodnota byla dosažena i v případě digitalizace řízení zásob. V roce 2024 nebyla realizována žádná externí kontrola.
Z pohledu efektivnosti PR aktivit došlo v roce 2024 k významnému růstu AVE hodnoty v oblasti příjezdového turismu, která dosáhla historicky nejvyšší úrovně 2,4 miliardy korun (meziroční nárůst o více než 1,4 miliardy Kč). Naopak AVE pro domácí turismus meziročně pokleslo z 317,7 milionu na 278 milionů Kč. Obě hodnoty nicméně zůstávají vysoko nad úrovní let 2021-2022. Agentura CzechTourim i v roce 2024 nadále uplatňovala princip transparentního marketingového rozpočtu. Rozpočet byl veřejně projedná a opětovně zveřejněn v rámci akčního plánu, stejně jako v předchozích dvou letech.

Perspektiva růstu a učení se

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023	2024
Vzdělávání lidských zdrojů	Obecné kurzy	počet účastníků	184	300	142	130
	Jazykové kurzy	počet účastníků	38	27	22	25
	Odborné kurzy	počet účastníků	86	230	316	416
Fluktuace	Noví zaměstnanci / tabulková místa	v %	23,40	20,30	21,88	26,98
Motivovaní zaměstnanci	Šetření spokojenosti zaměstnanců	odpovědi spokojen + spíše spokojen v %	N/A	77	N/A	77
	Šetření spokojenosti zaměstnanců	nejhůře hodnoceno	N/A	pracovní zátěž mzdové ohodnocení možnost profesního růstu	N/A	Mzdové ohodnocení Pracovní zátěž Možnost profesního růstu

V oblasti vzdělávání lidských zdrojů pokračoval pozitivní trend v účasti na odborných kurzech, kde byl zaznamenán meziroční nárůst z 316 na 416 účastníků. Tento vývoj potvrzuje dlouhodobou orientaci agentury na zvyšování odborných kompetencí zaměstnanců. Naopak účast v obecných kurzech klesla na 130 osob. Jazykových kurzů se zúčastnilo 25 zaměstnanců.
Fluktuace zaměstnanců dosáhla v roce 2024 hodnoty 26,98 %, což představuje nejvyšší úroveň za sledované období. Ve srovnání s rokem 2023 (21,88 %) jde o nárůst o 5 procentních bodů, což může naznačovat zvýšený tlak na stabilitu personálního obsazení nebo nižší konkurenceschopnost agentury na trhu práce.
Spokojenost zaměstnanců byla opětovně měřena interním šetřením. Podíl spokojených a spíše spokojených zaměstnanců činil 77 %, stejně jako v roce 2022. Z šetření rovněž vyplynulo, že nejhůře hodnocenými oblastmi zůstávají: mzdové ohodnocení, pracovní zátěž a možnosti profesního růstu – tedy faktory, které se opakují napříč lety a signalizují konzistentní prostor pro zlepšení v oblasti HR.

Destinační část

Perspektiva návštěvníků

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023	2024
Vnímání ČR na vybraných trzích	doporučení Česka	NPS německých turistů (%)	84	85	84	79
Intenzita cestovního ruchu	Česko	přenocování / počet obyvatel	3,04	4,8	5,15	5,26
	Praha	přenocování / počet obyvatel		10,48	13,13	13,23
	Středočeský kraj	přenocování / počet obyvatel		2,01	2,18	2,13
	Jihočeský kraj	přenocování / počet obyvatel		6,63	7,03	7,05
	Plzeňský kraj	přenocování / počet obyvatel		3,71	3,87	3,51
	Karlovarský kraj	přenocování / počet obyvatel		15,37	17,99	17,68
	Ústecký kraj	přenocování / počet obyvatel		1,9	1,98	1,99
	Liberecký kraj	přenocování / počet obyvatel		7,69	7,47	7,37
	Královéhradecký kraj	přenocování / počet obyvatel		8,47	8,34	8,29
	Pardubický kraj	přenocování / počet obyvatel		2,68	2,67	2,57
	Vysočina	přenocování / počet obyvatel		3,09	3,14	3,08
	Jihomoravský kraj	přenocování / počet obyvatel		3,42	3,49	3,44
	Olomoucký kraj	přenocování / počet obyvatel		3,68	3,76	3,47
	Zlínský kraj	přenocování / počet obyvatel		3,95	3,93	3,82
	Moravskoslezský	přenocování / počet obyvatel		2,33	2,31	2,31
Spokojenost turistů	ubytovací služby	recenze – 10 nejlépe	8,76	8,5	8,73	8,61
	stravovací služby	recenze – 5 nejlépe	4,4	4,25	4,28	4,21
	další služby	recenze – 5 nejlépe	4,5	4,55	4,45	4,73
Spokojenost rezidentů	Iritační index	míra znepokojení rezidentů vlivy turismu		2,02	2,03	2,06
Zvýšení počtu přenocování	meziroční změna	v %	–44,97	58,50	10,71	2,59
Růst podílu regionů na přenocování PCR	podíl regionů na zahraničních přenocování	v %	47,64	40,41	39,05	38,52
Sezonalita	giniho koeficient	Česko	0,57	0,39	0,37	0,36
	giniho koeficient	Rakousko	0,54	0,22	0,35	0,31
	giniho koeficient	Maďarsko	0,48	0,24	0,37	0,36
	giniho koeficient	Polsko	0,41	0,18	0,35	0,35
Obsazenost	čisté využití pokojů	v %	24,5	33	37,2	38,2

V oblasti vnímání ČR na vybraných trzích došlo k poklesu hodnoty Net Promoter Score (NPS) mezi německými turisty z 87 % v roce 2023 na 79 % v roce 2024. I přes tento pokles zůstává NPS vysoký a napovídá o pozitivním vnímání destinace. Je důležité dále sledovat, zda nejde o trend oslabující image Česka na německém trhu.
Intenzita cestovního ruchu v ČR rostla i v roce 2024, přičemž celkový poměr přenocování na počet obyvatel vzrostl na 5,26. Nejvyšší intenzitu dlouhodobě vykazuje Karlovarský kraj (17,68), následovaný Prahou (13,23), Libereckým a Královéhradeckým krajem. Většina krajů udržela hodnoty přibližně na úrovni roku 2023. Meziročně došlo k mírnému poklesu v Plzeňském, Pardubickém, Olomouckém a Středočeském kraji.
Spokojenost turistů s ubytovacími službami zůstává vysoká – hodnocení dosáhlo 8,61 bodu z 10, tedy mírně pod úrovní roku 2023. U stravovacích služeb byl zaznamenán drobný pokles na 4,21 (z 4,28), zatímco u ostatních služeb naopak došlo k výraznějšímu zlepšení hodnocení na 4,73 bodu z 5. Spokojenost rezidentů s vlivem cestovního ruchu podle iritačního indexu zaznamenala mírnou negativní změnu – hodnota vzrostla z 2,04 na 2,06.
Meziroční změna počtu přenocování byla v roce 2024 nízká (2,59 %), což svědčí o stabilizaci po předchozím postcovidovém růstu (2022: +58 %, 2023: +10 %). Dlouhodobě však klesá podíl regionů na zahraničních přenocováních (z 47,64 % v roce 2021 na 38,52 % v roce 2024), což ukazuje na přetrvávající koncentraci příjezdového cestovního ruchu do hlavního města.
Sezonalita cestovního ruchu v ČR se dále mírně zlepšila – giniho koeficient sezónnosti poklesl z 0,37 na 0,36.
V mezinárodním srovnání se Česko nachází zhruba na úrovni Maďarska a Polska, zatímco Rakousko vykazuje lepší sezónní rozložení (0,31). Obsazenost lůžek mírně vzrostla na 38,2 %, což znamená pokračující pozitivní trend v efektivnějším využívání kapacit (z 24,5 % v roce 2021).

Perspektiva finanční

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023	2024
Nárůst devizového inkasa	meziroční změna	v %	–19,8	94,5	34,6	22,71
Udržení a získání nových klientů	podíl opakovaných návštěv	% zahraničních návštěvníků	85	80	81	80
Přínos turismu pro regiony	výběr místních poplatků	v Kč	396 530 251	1 199 911 540	1 464 820 195	1 715 090 396
Investice do rozvoje turismu a destinačního marketingu	výdaje certifikovaných DMO na marketing	v Kč	N/A	N/A	N/A	N/A

Meziroční změna devizového inkasa v roce 2024 dosáhla hodnoty +22,71 %, což představuje pokračující, byť zpomalující růst po předchozích letech (+94,5 % v roce 2022 a +34,6 % v roce 2023). Údaj potvrzuje stabilizaci zahraničních příjmů z cestovního ruchu na vyšší postpandemické úrovni, přičemž pozitivní trend růstu zůstává zachován.
Podíl opakovaných návštěv zahraničních turistů zůstává stabilní na úrovni 80 %, což odpovídá průměru posledních tří let. Ve srovnání s rokem 2021 (85 %) jde o mírný, ale trvalý pokles, který signalizuje potřebu posilovat opakovanost návštěv.
Přínos turismu pro regiony, měřený výběrem místních poplatků, dosáhl v roce 2024 rekordní výše 1,715 miliardy Kč. Oproti roku 2023 jde o meziroční růst o více než 17 %, což potvrzuje trvalý přínos turismu pro rozpočty územní samosprávy.

Perspektiva interních procesů

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023	2024
Digitalizace nabídky	E–Turista	ano / ne	ne	ne	ne	ne
	GDS	ano / ne	ne	ne	ne	ne
	podnikatelé zapojení do digitální dálnice	ano / ne	ne	ne	ne	ne
Kategorizace DMO	počet certifikovaných a re-certifikovaných DMO	počet	69	74	72	74

V oblasti digitalizace nabídky nebyl v roce 2024 zaznamenán žádný pokrok. Systémy jako E-Turista, GDS ani zapojení podnikatelů do tzv. digitální dálnice nebyly dosud implementovány.

Kategorizace DMO se oproti roku 2023 mírně zlepšila – počet certifikovaných a recertifikovaných organizací destinačního managementu vzrostl ze 72 na 74. Tato hodnota odpovídá také výsledku z roku 2022. Růst tohoto počtu naznačuje stabilitu systému certifikace.

Perspektiva růstu a učení se

Cíl	Indikátor	Poznámka	2021	2022	2023	2024
Udržitelný turismus	památky UNESCO	hmotné + nehmotné památky	16+7	16+8	17+9	17+9
	počet certifikovaných TIC	počet	477	403	515	530
	rozloha zvláště chráněných území (km²)	km²		13 249	13 255	13786
	golfová hřiště	počet	105	105	106	109
Infrastruktura – růst kapacit	značené pěší trasy	km		44 300	44 101	44000
	značené cyklotrasy	km		32 505	40 542	40800
	lůžka v hromadných UZ	počet	586 061	586 836	567 195	559 870

Počet památek UNESCO zůstává stabilní – v roce 2024 bylo evidováno 17 hmotných a 9 nehmotných památek, stejně jako v roce 2023. Pozitivním vývojem je pokračující růst počtu certifikovaných turistických informačních center (TIC), kterých bylo v roce 2024 již 530 (meziročně +15, oproti roku 2022 dokonce +127). Rozloha zvláště chráněných území se zvýšila na 13 786 km², což značí pokračující úsilí o ochranu krajiny a biodiverzity, a to i v kontextu rostoucí turistické zátěže. Počet golfových hřišť vzrostl z 106 (2023) na 109 (2024).
V oblasti rozvoje infrastruktury došlo k mírným změnám. Délka značených pěších tras se udržela na úrovni 44 000 km. Značené cyklotrasy poklesly z 40 542 km (2023) na 40 800 km. Počet lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních klesl na 559 870 (oproti 567 195 v roce 2023 a 586 836 v roce 2022).