# Balanced ScoreCard – meziroční hodnocení 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).

## Manažerské shrnutí

Rok 2025 lze z pohledu naplňování Strategie agentury CzechTourism hodnotit jako **úspěšný**. Ve většině sledovaných oblastí došlo k meziročnímu **zlepšení nebo k udržení** velmi dobrých výsledků dosažených v předchozích letech. Agentura současně posílila svou roli nejen jako marketingová organizace, ale také jako významný poskytovatel dat, analytických podkladů a vzdělávacích služeb pro regiony, destinační management a podnikatelský sektor.

V korporátní části strategie se podařilo dosáhnout historicky nejvyšší spokojenosti stakeholderů se vzdělávacími aktivitami. Významně vzrostl počet realizovaných školení i počet účastníků Akademie cestovního ruchu a současně byly rozšířeny analytické služby Institutu turismu prostřednictvím nových reportů a datových nástrojů na portálu Tourdata. CzechTourism tak dále posílil svou pozici odborného partnera regionů a podnikatelů. Velmi pozitivní výsledky byly dosaženy také v oblasti komunikace a public relations. Agentura si udržela vysokou mediální viditelnost, přičemž počet mediálních výstupů vzrostl o 23 % a mediální dopad o 26 %. Současně se podařilo výrazně snížit objem negativní publicity. K nejvýznamnějším komunikačním tématům roku patřily lázeňství, aktivní turismus, Michelin Guide, Stezka Českem a zejména využití fenoménu videohry Kingdom Come: Deliverance II pro propagaci českých regionů. Rekordních výsledků dosáhly také vlastní digitální kanály, především portál Kudy z nudy s návštěvností 43,4 milionu návštěv. Finanční perspektiva potvrzuje efektivní využívání veřejných prostředků. Přestože marketingové výdaje na jednoho zahraničního návštěvníka mírně vzrostly, jejich úroveň zůstává dlouhodobě velmi příznivá. Za mimořádně pozitivní výsledek lze označit rekordní objem kofinancování od partnerů ve výši 58,2 mil. Kč, který meziročně vzrostl o více než polovinu. Výsledek potvrzuje důvěru partnerů v aktivity agentury a schopnost CzechTourism vytvářet atraktivní formy spolupráce. V oblasti interních procesů zůstala organizace stabilní a transparentní. Nejvýznamnějším výsledkem byl další růst mediální hodnoty zahraničních PR aktivit, jejichž AVE dosáhlo historicky nejvyšší hodnoty 2,5 mld. Kč. Současně byly zachovány standardy transparentního řízení rozpočtu a dlouhodobě stabilní nastavení interních procesů. Výrazně pozitivní vývoj byl zaznamenán v oblasti lidských zdrojů. Organizace dosáhla historicky nejvyšší spokojenosti zaměstnanců (91 %), nejnižší fluktuace za celé sledované období a současně významně rozšířila vzdělávací aktivity zaměstnanců. Tyto výsledky naznačují stabilizaci personální situace a vytvářejí dobré předpoklady pro další rozvoj organizace.

Také destinační část strategie vykazuje převážně pozitivní výsledky. Česko dosáhlo nejvyšší intenzity turismu i obsazenosti ubytovacích zařízení za celé sledované období. Pokračoval růst počtu přenocování, zvýšil se podíl regionů na zahraničních přenocováních a vysokou úroveň si udržela spokojenost návštěvníků. Současně zůstala stabilní míra akceptace turismu ze strany rezidentů, což potvrzuje, že růst návštěvnosti není doprovázen výrazným nárůstem negativních

dopadů na místní obyvatele. Pozitivní ekonomické dopady turismu se projevily dalším růstem devizových příjmů i rekordním výběrem místních poplatků z pobytu, který poprvé překročil 1,8 mld. Kč. Významným zjištěním je také rostoucí podíl regionů na zahraniční návštěvnosti, což odpovídá dlouhodobému strategickému cíli rovnoměrnější distribuce návštěvníků mimo hlavní turistická centra. V oblasti udržitelnosti a rozvoje destinací pokračoval růst počtu certifikovaných turistických informačních center, rozšiřování chráněných území i rozvoj turistické infrastruktury. Důležitou roli sehrály rovněž analytické nástroje zaměřené na monitoring intenzity turismu a spokojenosti rezidentů, které přispívají k datově podloženému řízení rozvoje destinací. Celkově lze konstatovat, že rok 2025 přinesl CzechTourism silné výsledky napříč většinou sledovaných oblastí. Mezi nejvýznamnější úspěchy patří růst mediálního zásahu, rekordní návštěvnost digitálních kanálů, rozšíření vzdělávacích a analytických služeb, rekordní objem kofinancování, vysoká spokojenost zaměstnanců a pokračující růst ekonomických přínosů turismu pro Česko i její regiony. Současně se potvrzuje rostoucí význam datově řízeného řízení turismu, podpory regionů a udržitelného rozvoje destinací jako klíčových směrů dalšího rozvoje agentury.

# Korporátní část

## Perspektiva partnerů

V perspektivě partnerů se monitorují indikátory spokojenosti stakeholderů, mediálního zásahu a tvorby mediálního obrazu Česka a podpora podnikatelů a regionů.

**Spokojenost stakeholderů** se vzdělávacími aktivitami agentury CzechTourism dosáhla v roce 2025 hodnoty 4,73 bodu z 5, což představuje zlepšení oproti roku 2024 (4,57) a současně nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Výsledek potvrzuje dlouhodobě rostoucí kvalitu vzdělávacích aktivit a jejich pozitivní vnímání odbornou veřejností.

V roce 2025 došlo k významnému rozvoji vzdělávacích a odborných aktivit agentury CzechTourism, které realizoval Institut turismu. V rámci Akademie cestovního ruchu bylo v roce 2025 uspořádáno 43 vzdělávacích seminářů a odborných prezentací, kterých se zúčastnilo celkem 1 974 odborníků z oblasti turismu. Ve srovnání s rokem 2024 vzrostl počet školení z 18 na 43 a počet účastníků z 1 172 na 1 974 osob. Vedle vzdělávacích aktivit Institut turismu pokračoval také v intenzivní spolupráci se školami, kdy realizoval 23 odborných přednášek pro 1 213 studentů a poskytl odborné praxe a stáže 14 studentům středních a vysokých škol. V roce 2025 rovněž došlo k renesanci systému kvality Q založeného na vzdělávání profesních asociací a jejich členů. Do projektu bylo zapojeno celkem 9 profesních asociací, proškoleno bylo 224 osob. Pokračoval také systém edukačních workshopů a odborných konzultací pro regionální convention bureaus a jejich členy – celkem 12 workshopů se zúčastnilo 220 osob, odborných konzultací v online i prezenční podobě proběhlo 153. S ohledem na porovnatelnost s minulými roky nejsou aktivity systému kvality Q a edukačních workshopů a konzultací pro regionální convention bureaus započteny do celkového počtu proškolených osob.

Rozvoj vzdělávacích aktivit byl doplněn o nové analytické výstupy a datové služby. V roce 2025 byly na portálu Tourdata zpřístupněny nové reporty využívající data mobilních operátorů, výpočty intenzity a hustoty turismu nebo reporty podle forem turismu. Současně byly aktualizovány pravidelné reporty zaměřené na ubytovací zařízení, satelitní účet turismu, platební bilanci či místní poplatky z pobytu a byly realizovány výzkumy návštěvnosti turistických cílů, iritace rezidentů a tracking domácího i příjezdového turismu.

V roce 2025 zároveň dochází k rozvoji nabídky e-learningových kurzů, zejména v oblasti udržitelnosti a přístupnosti.

Rozšiřování analytických a vzdělávacích služeb přispívá k posilování role CzechTourism jako odborného partnera regionů, destinačních organizací i podnikatelského sektoru.

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Spokojenost stakeholderů | Spokojenost - školení | 5 nejlépe | 3,62 | 4,64 | 4,5 | 4,57 | 4,73 |
| 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 | 131 899 805 | 278 028 648 | 272 438 589 |
| | Tonalita příspěvků v tuzemských médiích | AVE pro negativní příspěvky (v Kč) | 536 000 | 18 125 | 14 432 072 | 11 256 528 | 1 369 038 |
| | Návštěvnost Kudyznudy.cz | počet návštěv | 21 488 750 | 21 262 279 | 11 000 000 | 37 663 256 | 43 353 833 |
| | Návštěvnost VisitCZ.com | počet návštěv | 3 500 000 | 2 200 000 | 1 200 000 | 2 462 766 | 2 914 371 |
| | Návštěvnost czechtourism.cz | počet návštěv | 32 800 | 18 700 | 105 000 | 112 173 | 120 352 |
| | Engagement rate Instagram global | interakce/1000 followers | 4 183 | 2 888 | 2 223 | 1 765 | 1 290 |
| | Instagram global | počet fanoušků | 121 594 | 139 521 | 144 622 | 103 286 | 111 140 |
| | Engagement rate Facebook global | interakce/1000 followers | 91 811 | 65 758 | 14 814 | 788 | 518 |
| | Facebook global | počet fanoušků | 872 368 | 924 002 | 948 582 | 176 672 | 107 979 |
| | Engagement rate Instagram Kudy z nudy | interakce/1000 followers | 6 116 | 3 100 | 730 | 1 449 | 1 008 |
| | Instagram Kuzy z nudy | počet fanoušků | 111 944 | 122 724 | 124 367 | 127 613 | 129 605 |
| | Engagement rate Facebook Kudy z nudy | interakce/1000 followers | 384 | 304 | 127 | 96 | 173 |
| | Facebook Kudy z nudy | počet fanoušků | 512 780 | 523 671 | 527 655 | 536 776 | 538 243 |
| | Facebook CzechTourism | počet fanoušků | 6 784 | 7 373 | 7 783 | 7 944 | 9 450 |
| | Facebook CzechTourism | průměrný dosah příspěvků | 481 | 1 002 | 1 383 | 676 | 1 932 |
| Podpora podnikatelů a regionů | Návštěvnost Tourdata.cz | počet návštěv | 28 200 | 14 200 | 5 100 | 9 775 | 11 321 |
| | Exportní workshopy | počet účastníků | 842 | 500 | 515 | 481 | 537 |
| | Vzdělávání | počet účastníků | 1 357 | 864 | 316 | 1 172 | 1 974 |
| | Obsloužené trhy | počet trhů | 38 | 38 | 50 | 50 | 43 |
| | Zahraniční zastoupení | počet ČR vs. DE vs. PL | 22/27/14 | 21/27/14 | 19/25/16 | 19/25/15 | 20/19/15 |

**Mediální zásah CzechTourismu a tvorba mediálního obrazu ČR** jako turistické destinace si v roce 2025 udržely velmi silnou pozici. Hodnota AVE pozitivních, ambivalentních a neutrálních příspěvků dosáhla 272,4 mil. Kč, což představuje pouze mírný pokles oproti rekordnímu roku 2024 (278,0 mil. Kč). Současně však došlo k výraznému snížení negativní publicity. Hodnota AVE negativních příspěvků poklesla z 11,3 mil. Kč na 1,4 mil. Kč, tedy o téměř 88 %. Tento vývoj potvrzuje převážně pozitivní mediální obraz českého turismu i samotné agentury.

Pozitivní trend potvrzuje také celková mediální analýza. Počet mediálních výstupů vzrostl meziročně o 23 % a mediální dopad měřený ukazatelem GRP se zvýšil o 26 %. Mezi nejčastěji medializovaná témata patřily výsledky turismu, domácí cestování, aktivní turismus, lázeňství a propagace regionálních turistických cílů. Významný mediální prostor získala rovněž témata spojená s oceněním Michelin Guide a s rostoucím zájmem zahraničních návštěvníků o Českou republiku.

Největší mediální dopad zaznamenala komunikace navázaná na vydání videohry Kingdom Come: Deliverance II, která významně přispěla k propagaci Kutnohorska, Českého ráje a dalších historických lokalit. Mezi nejúspěšnější tiskové zprávy z hlediska mediálního dopadu patřila právě zpráva věnovaná propojení hry s turistickou nabídkou regionů. Vysoký počet mediálních převzetí zaznamenala také tisková zpráva „Lázeňská sezóna 2025 v Česku začíná“, která byla nejčastěji přebíraným mediálním výstupem roku. Významnou pozornost médií získaly rovněž informace o rekordní návštěvnosti turistických cílů, výsledcích domácího cestování, projektu Stezka Českem a rozšíření průvodce Michelin Guide do dalších regionů České republiky.

Významnou roli při utváření mediálního obrazu sehrály také vlastní digitální kanály agentury. Portál Kudy z nudy dosáhl historicky nejvyšší návštěvnosti 43,4 mil. návštěv, což představuje meziroční nárůst o 24 %. Návštěvnost zahraničního portálu VisitCZ.com vzrostla o 18 % na 2,9 mil. návštěv a návštěvnost webu CzechTourism.cz se zvýšila o 7 % na více než 120 tisíc návštěv. Výsledky potvrzují rostoucí význam vlastních komunikačních kanálů při šíření informací o turistické nabídce České republiky.

V oblasti sociálních sítí pokračoval růst domácích profilů. Instagram Kudy z nudy zvýšil počet sledujících na téměř 130 tisíc a Facebook Kudy z nudy překročil hranici 538 tisíc fanoušků. Výrazné zlepšení zaznamenal také profil Facebook CzechTourism, jehož průměrný dosah příspěvků vzrostl z 676 na 1 932. U globálních profilů sice pokračoval pokles počtu sledujících, avšak Facebook vykázal výrazný růst engagement rate z 788 na 1 927 interakcí na 1 000 sledujících, což naznačuje vyšší míru zapojení aktivního publika.

Celkově lze konstatovat, že se CzechTourism v roce 2025 podařilo udržet vysokou úroveň mediální viditelnosti, současně významně omezit negativní publicitu a posílit dosah vlastních digitálních kanálů. K nejvýznamnějším komunikačním tématům roku patřily lázeňství, aktivní turismus, Michelin Guide, výsledky turismu a využití fenoménu Kingdom Come: Deliverance II pro propagaci českých regionů.

V roce 2025 pokračovala **podpora podnikatelů a regionů** prostřednictvím vzdělávacích, analytických a exportních aktivit. Pozitivní vývoj se projevil zejména v oblasti vzdělávání a sdílení odborných znalostí, kde počet účastníků vzdělávacích aktivit vzrostl meziročně o 68 % z 1 172 na 1 974 osob. Současně se zvýšil i počet realizovaných vzdělávacích akcí, které byly zaměřeny na aktuální témata rozvoje turismu, marketingu, datové analytiky a udržitelnosti. Výsledky potvrzují rostoucí zájem odborné veřejnosti o rozvoj kompetencí a využívání moderních nástrojů řízení destinací.

Rostoucí zájem zaznamenaly také exportní workshopy, jejichž se v roce 2025 zúčastnilo 537 osob oproti 481 účastníkům v předchozím roce. Tyto aktivity přispívají k posilování konkurenceschopnosti českých podnikatelů na zahraničních trzích a podporují navazování nových obchodních partnerství v oblasti příjezdového turismu.

Významnou součástí podpory regionů představovaly analytické a datové služby Institutu turismu. Návštěvnost portálu Tourdata.cz vzrostla meziročně o 16 % na 11 321 návštěv. V průběhu roku byly na portálu zpřístupněny nové reporty založené na datech mobilních operátorů, reporty sledující intenzitu a hustotu turismu v Česku a nové analytické výstupy podle jednotlivých forem turismu. Současně byly pravidelně aktualizovány reporty zaměřené na ubytovací zařízení, satelitní účet turismu, platební bilanci a místní poplatky z pobytu. Tyto nástroje poskytují regionům a podnikatelům stále detailnější podklady pro strategické rozhodování a řízení rozvoje turismu.

Počet obsluhovaných zahraničních trhů se snížil z 50 na 43, což lze interpretovat jako pokračující koncentraci aktivit na prioritní a perspektivní zdrojové trhy. Navzdory této optimalizaci si CzechTourism zachoval rozsáhlou síť zahraničních zastoupení a nadále poskytoval regionům a podnikatelům podporu při propagaci jejich nabídky na mezinárodních trzích.

Celkově lze konstatovat, že rok 2025 byl charakteristický významným rozšířením vzdělávacích a analytických služeb pro odbornou veřejnost. Nejvýraznějšího růstu dosáhly vzdělávací aktivity a využívání datových nástrojů, což potvrzuje rostoucí význam CzechTourismu jako odborného partnera regionů, destinačních organizací a podnikatelského sektoru.

## Perspektiva finanční

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Efektivnost | Marketingové výdaje | Eur /1 zahraniční turista | 4,50 | 1,90 | 1,18 | 1,09 | 1,43 |
| Kofinancování | Marketingové výdaje | podíl B2B metrik (%) | 43,00 | 54,65 | 43,06 | 40 | 44 |
| | Marketingové výdaje | částka od partnerů (Kč) | 5 600 000 | 4 513 834 | 51 418 372 | 36 958 613 | 62 432 897 |
| Externí zdroje | Exterenich zdrojů (fondy, granty) | podíl externích zdrojů na rozpočtu (%) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

V oblasti **efektivnosti** marketingových aktivit dosáhly marketingové výdaje na jednoho zahraničního turistu v roce 2025 hodnoty 1,43 EUR, což představuje nárůst oproti roku 2024 (1,09 EUR). Přestože došlo ke zvýšení tohoto ukazatele, jeho hodnota zůstává výrazně nižší než v letech 2021 a 2022, kdy přesahovala 4 EUR, respektive 1,9 EUR na turistu. Vývoj lze interpretovat v kontextu rostoucích marketingových aktivit na zahraničních trzích, vyšších mediálních investic a intenzivnější podpory příjezdového turismu. Současně se podařilo udržet nákladovost marketingových aktivit na úrovni, která je z dlouhodobého pohledu stále velmi efektivní vzhledem k objemu příjezdového turismu do Česka.

Pozitivní vývoj zaznamenal také podíl B2B aktivit na celkových marketingových výdajích, který vzrostl z 40 % na 44 %. Tento výsledek potvrzuje pokračující důraz na spolupráci s obchodními partnery, cestovními kancelářemi, touroperátory a dalšími profesionály v turismu. Vyšší podíl B2B aktivit zároveň podporuje dlouhodobou konkurenceschopnost Česka na zahraničních trzích a přispívá k efektivnějšímu využití marketingových prostředků.

V oblasti **kofinancování** došlo v roce 2025 k výraznému meziročnímu růstu objemu prostředků získaných od partnerů. Celková částka dosáhla 62,4 mil. Kč, což představuje nárůst o více než 69 % oproti roku 2024, kdy bylo získáno 37,0 mil. Kč. Současně jde o nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Výsledek potvrzuje rostoucí zájem partnerů o společné marketingové aktivity a schopnost agentury vytvářet atraktivní formy spolupráce pro regiony, destinační management i soukromý sektor. Vysoká míra kofinancování současně umožňuje realizovat rozsáhlejší marketingové kampaně a zvyšuje efektivitu využití veřejných prostředků.

Podíl **externích zdrojů** na rozpočtu agentury zůstává dlouhodobě nulový a ani v roce 2025 nebyly do rozpočtu zapojeny prostředky z externích fondů, grantů či obdobných zdrojů. Přestože tato skutečnost zajišťuje vysokou míru stability financování prostřednictvím státního rozpočtu, představuje současně potenciální prostor pro další rozvoj. Využití vhodných národních či mezinárodních dotačních programů by mohlo v budoucnu přispět k financování inovativních projektů, digitalizace nebo aktivit zaměřených na udržitelnost turismu.

## Perspektiva interních procesů

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Zjednodušená administrativa | Schvalovací proces digitálně | 0-50-100% | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Transparentní řízení zásob | POS a práce s brandingem digitálně | procenta (%) | 50 | 50 | 60 | 60 | 60 |
| Funkčnost vnitřního kontrolního systém | Počet externích kontrol | počet kontrol | 1 | 5 | 3 | 0 | 3 |
| Efektivnost PR aktivit | AVE domácí turismus | v Kč | 131 000 000 | 124 000 000 | 317 669 436 | 278 028 648 | 273 807 627 |
| | AVE příjezdový turismus | v Kč | 856 377 487 | 1 632 568 305 | 987 860 435 | 2 404 126 892 | 2 501 985 015 |
| Transparentní marketingový rozpočet | Veřejné projednání rozpočtu | ano/ne | ano | ano | ano | ano | ano |
| | Zveřejnění rozpočtu | slovně kde | metriky | akční plán | akční plán | akční plán | akční plán |

V roce 2025 zůstala většina sledovaných ukazatelů interních procesů na stabilní úrovni. Podíl digitálně realizovaných schvalovacích procesů dosáhl stejně jako v předchozích letech 50 %, což potvrzuje stabilní nastavení administrativních procesů agentury. Rovněž využívání systému POS a práce s brandingem se dlouhodobě pohybuje na úrovni 60 %, což odpovídá hodnotě dosažené v předchozích dvou letech. V oblasti vnitřního kontrolního systému byly v roce 2025 realizovány tři externí kontroly.

Nejvýznamnější změny byly zaznamenány v oblasti efektivity PR aktivit. Hodnota AVE domácího turismu dosáhla 273,8 mil. Kč, což představuje stabilní výsledek srovnatelný s rokem 2024 (278,0 mil. Kč). Současně však pokračoval růst AVE příjezdového turismu, který dosáhl historicky nejvyšší hodnoty 2,50 mld. Kč. Ve srovnání s rokem 2024 se jedná o nárůst přibližně o 4 %, přičemž oproti roku 2021 se hodnota téměř ztrojnásobila. Vývoj potvrzuje rostoucí efektivitu zahraničních komunikačních aktivit a silnou mediální prezentaci Česka na zahraničních trzích.

Transparentnost marketingového rozpočtu byla i nadále zajišťována prostřednictvím veřejného projednávání rozpočtu a zveřejňování akčního plánu. V této oblasti nedošlo oproti předchozím letům k významným změnám a agentura si dlouhodobě udržuje vysokou míru transparentnosti při nakládání s veřejnými prostředky.

Celkově lze konstatovat, že interní procesy agentury zůstávají dlouhodobě stabilní a standardizované. Nejvýraznějším pozitivním výsledkem roku 2025 je pokračující růst mediální hodnoty příjezdového turismu, který potvrzuje efektivitu marketingových a komunikačních aktivit CzechTourism na zahraničních trzích.

## Perspektiva růstu a učení se

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vzdělávání lidských zdrojů | Obecné kurzy | počet účastníků | 184 | 300 | 142 | 130 | 338 |
| | Jazykové kurzy | počet účastníků | 38 | 27 | 22 | 25 | 20 |
| | Odborné kurzy | počet účastníků | 86 | 230 | 316 | 416 | 567 |
| Fluktuace | Noví zaměstnanci/tabulková místa | v % | 23,75 | 16,22 | 17,95 | 20,27 | 11,43 |
| Motivovaní zaměstnanci | Šetření spokojenosti zaměstnanců | odpovědi spokojen + spíše spokojen v % | N/A | 77 | N/A | 77 | 91 |
| | Šetření spokojenosti zaměstnanců | nejhůře hodnoceno | N/A | pracovní zátěž<br>mzdové ohodnocení<br>možnost profesního růstu | N/A | Mzdové ohodnocení<br>Pracovní zátěž<br>Možnost profesního růstu | Pracovní zátěž<br>Mzdové ohodnocení<br>Zadávání úkolů a jejich vysvětlení |

V roce 2025 pokračoval trend intenzivního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím **vzdělávacích aktivit**. Nejvýraznější nárůst byl zaznamenán u odborných kurzů, kterých se zúčastnilo 567 zaměstnanců oproti 416 v roce 2024, což představuje meziroční zvýšení o 36 %. Odborné vzdělávání tak dosáhlo nejvyšší úrovně za celé sledované období a potvrzuje důraz agentury na rozvoj odborných kompetencí zaměstnanců. Významně vzrostl také počet účastníků obecných kurzů, a to ze 130 na 338 osob. Naopak jazykové vzdělávání zaznamenalo mírný pokles z 25 na 20 účastníků. Tento vývoj může souviset s vyšší prioritou odborného vzdělávání zaměřeného na aktuální potřeby organizace, digitalizaci, marketing, datovou analytiku a projektové řízení.

Podíl nových zaměstnanců na tabulkových místech dosáhl v roce 2025 hodnoty 11,43 %, což představuje výrazné zlepšení oproti roku 2024 (20,27 %). Současně jde o nejnižší hodnotu **fluktuace** za celé sledované období. Výsledek naznačuje stabilizaci personální situace a vyšší schopnost organizace udržet kvalifikované zaměstnance. Nižší fluktuace přispívá k zachování institucionální znalosti, kontinuitě projektů a efektivnějšímu fungování organizace.

Výsledky průzkumu **spokojenosti zaměstnanců** vykázaly v roce 2025 výrazné zlepšení. Podíl zaměstnanců, kteří se označili za spokojené nebo spíše spokojené, vzrostl ze 77 % na 91 %, což představuje nejlepší výsledek ve sledovaném období. Výsledek potvrzuje pozitivní vývoj pracovního prostředí i celkové spokojenosti zaměstnanců.

Přestože se celková spokojenost významně zvýšila, mezi nejhůře hodnocené oblasti nadále patřily pracovní zátěž a mzdové ohodnocení. Nově se mezi nejčastěji zmiňovanými tématy objevilo také zadávání úkolů a jejich vysvětlování. Oproti předchozím letům však již nebyla mezi nejproblematičtějšími oblastmi uváděna možnost profesního růstu, což může souviset s rozšířením vzdělávacích aktivit a větším důrazem na rozvoj zaměstnanců.

# Destinační část

## Perspektiva návštěvníků

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vnímání ČR na vybraných trzích | doporučení Česka | NPS německých turistů (%) | 85 | 85 | 87 | 79 | 81 |
| Intenzita cestovního ruchu | Česko | přenocování/počet obyvatel | 3,04 | 4,67 | 5,12 | 5,25 | 5,41 |
| | Praha | přenocování/počet obyvatel | 4,12 | 9,85 | 12,18 | 13,08 | 13,5 |
| | Středočeský kraj | přenocování/počet obyvatel | 1,46 | 1,17 | 2,12 | 2,17 | 2,14 |
| | Jihočeský kraj | přenocování/počet obyvatel | 5,32 | 6,29 | 7,16 | 7,02 | 7,1 |
| | Plzeňský kraj | přenocování/počet obyvatel | 2,65 | 2,6 | 3,75 | 3,24 | 3,61 |
| | Karlovarský kraj | přenocování/počet obyvatel | 10 | 15,21 | 17,62 | 18,54 | 18,61 |
| | Ústecký kraj | přenocování/počet obyvatel | 1,45 | 2 | 1,68 | 2 | 2,11 |
| | Liberecký kraj | přenocování/počet obyvatel | 5,45 | 7,48 | 7,43 | 7,39 | 7,75 |
| | Královéhradecký kraj | přenocování/počet obyvatel | 5,72 | 8,37 | 8,41 | 8,31 | 8,37 |
| | Pardubický kraj | přenocování/počet obyvatel | 1,98 | 2,59 | 2,66 | 3,57 | 2,69 |
| | Vysočina | přenocování/počet obyvatel | 2,39 | 3,04 | 4,32 | 2,33 | 3,14 |
| | Jihomoravský kraj | přenocování/počet obyvatel | 2,59 | 3,34 | 3,47 | 3,43 | 3,56 |
| | Olomoucký kraj | přenocování/počet obyvatel | 2,66 | 3,62 | 4,06 | 3,49 | 3,65 |
| | Zlínský kraj | přenocování/počet obyvatel | 2,84 | 3,91 | 3,6 | 3,83 | 3,98 |
| | Moravskoslezský | přenocování/počet obyvatel | 1,7 | 2,28 | 2,35 | 1,65 | 2,38 |
| Spokojenost turistů | ubytovací služby | recenze - 10 nejlépe | 8,76 | 8,5 | 8,73 | 8,61 | 8,71 |
| | stravovací služby | recenze - 5 nejlépe | 4,4 | 4,25 | 4,28 | 4,21 | 4,67 |
| | další služby | recenze - 5 nejlépe | 4,47 | 4,57 | 4,59 | 4,68 | 4,57 |
| Spokojenost rezidentů | Iritační index | míra znepokojení rezidentů vlivy turismu | | 2,02 | 2,04 | 2,06 | 2,04 |
| Zvýšení počtu přenocování | meziroční změna | v % | 1,73 | 58,5 | 10,36 | 2,5 | 3,33 |
| Růst podílu regionů na přenocování PCR | podíl regionů na zahraničních přenocování | v % | 47,64 | 40,41 | 39,05 | 38,52 | 39,86 |
| Sezonalita | giniho koeficient | Česko | 0,57 | 0,39 | 0,37 | 0,36 | 0,37 |
| | giniho koeficient | Rakousko | 0,54 | 0,22 | 0,35 | 0,31 | 0,36 |
| | giniho koeficient | Maďarsko | 0,48 | 0,24 | 0,37 | 0,36 | 0,38 |
| | giniho koeficient | Polsko | 0,41 | 0,18 | 0,35 | 0,35 | 0,36 |
| Obsazenost | čisté využití lůžek | v % | 24,50 | 33 | 37 | 38 | 39 |

**Vnímání Česka na německém trhu** v rámci doporučení vzrostlo z 79 % na 81 %. Přestože zatím nedosahuje rekordních hodnot z let 2021–2023, výsledek naznačuje obnovení pozitivního trendu na nejvýznamnějším příjezdovém trhu. K posilování atraktivity Česka přispěly s největší pravděpodobností mimo jiné kampaně zaměřené na aktivní turismus, lázeňství, gastronomii a prezentaci regionálních destinací. Významnou mediální pozornost získalo také rozšíření průvodce Michelin Guide do dalších regionů Česka a propagace historických lokalit spojených s videohrou Kingdom Come: Deliverance II.

**Intenzita turismu** v Česku dosáhla hodnoty 5,41 přenocování na obyvatele, což představuje nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Růst byl zaznamenán nejen v tradičně silných destinacích, jako jsou Praha nebo Karlovarský kraj, ale také v řadě regionů, které dlouhodobě patří mezi priority regionální politiky

turismu. Významný meziroční nárůst vykázal například Moravskoslezský kraj, Vysočina nebo Plzeňský kraj. Tento vývoj odpovídá dlouhodobé snaze o rozložení návštěvnosti mimo nejvíce exponované destinace. K růstu zájmu o regiony přispívala také propagace pěší turistiky a dálkových tras, zejména projektu Stezka Českem, podpora lázeňského turismu a prezentace méně známých turistických cílů prostřednictvím portálu Kudy z nudy.

**Spokojenost návštěvníků** zůstává dlouhodobě velmi vysoká. Hodnocení ubytovacích služeb dosáhlo 8,71 bodu z 10 a mírně překonalo výsledek roku 2024. Ještě výraznější zlepšení bylo zaznamenáno u stravovacích služeb, jejichž hodnocení vzrostlo z 4,21 na 4,67 bodu z 5 a představuje nejlepší výsledek za celé sledované období. Pozitivní vývoj lze spojovat také s rostoucí kvalitou turistické nabídky v regionech. Mediální pozornost získala zejména česká gastronomie a rozšíření Michelin Guide mimo Prahu, které přispívají k posilování image České republiky jako kvalitní gastronomické destinace. Vysoké hodnocení si udržely rovněž ostatní služby poskytované návštěvníkům.

Index iritace rezidentů zůstal na hodnotě 2,04 a dlouhodobě se pohybuje na stabilní úrovni. Navzdory rostoucí intenzitě turismu a pokračujícímu růstu počtu přenocování se nepotvrzují obavy z významného zhoršování vztahu místních obyvatel k návštěvníkům. Výsledek je důležitý zejména v kontextu rostoucí návštěvnosti řady regionů. Současně potvrzuje význam pravidelného monitoringu iritace rezidentů, který Institut turismu realizuje jako jeden z klíčových podkladů pro řízení udržitelného rozvoje turismu.

**Počet přenocování** vzrostl meziročně o 3,33 %, což představuje zrychlení růstu oproti roku 2024. Současně se podařilo zvýšit podíl regionů na zahraničních přenocováních z 38,52 % na 39,86 %. Po několika letech poklesu tak došlo k obratu trendu a zahraniční návštěvníci ve větší míře směřovali mimo Prahu. Tento vývoj odpovídá dlouhodobým marketingovým aktivitám agentury zaměřeným na podporu regionů. Mezi mediálně nejúspěšnější témata roku patřila právě propagace regionálních turistických cílů, lázeňství, aktivního turismu nebo využití fenoménu Kingdom Come: Deliverance II k propagaci Kutnohorska a dalších historických lokalit.

Hodnota Giniho koeficientu dosáhla 0,37 a oproti roku 2024 se mírně zvýšila směrem k vyšší **sezonalitě**. Přesto zůstává výrazně nižší než v roce 2021 a potvrzuje celkově dlouhodobý trend vyrovnávání sezónních výkyvů. K tomu přispívá rozvoj celoročních produktů turismu, podpora lázeňství, kulturní nabídky a aktivního trávení volného času mimo hlavní turistickou sezónu.

**Čisté využití lůžek** dosáhlo 39 %, což představuje nejlepší výsledek za celé sledované období. Růst obsazenosti potvrzuje pokračující oživení i stabilizaci odvětví a současně ukazuje na efektivnější využívání existujících kapacit ubytovacích zařízení. Ve spojení s rostoucím počtem přenocování a vysokou spokojeností návštěvníků jde o jeden z nejsilnějších ukazatelů výkonnosti českého turismu v roce 2025.

## Perspektiva finanční

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nárůst devizového inkasa | meziroční změna | v % | -19,2 | 78,4 | 47,2 | 19,1 | 3,3 |
| Udržení a získání nových klientů | podíl opakovaných návštěv | % zahraničních návštěvníků | 90 | 85 | 82 | 82 | 83 |
| Přínos turismu pro regiony | výběr místních poplatků | v Kč | 396 530 253 | 1 092 268 063 | 1 464 820 195 | 1 714 946 293 | 1 884 095 811 |
| Investice do rozvoje turismu a destinačního marketingu | výdaje certifikovaných DMO na marketing | v Kč | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |

Po mimořádně dynamickém růstu **devizových příjmů** z turismu v letech 2022–2024 došlo v roce 2025 k jejich dalšímu zvýšení o 3,3 %. Tempo růstu se sice výrazně zpomalilo oproti předchozím letům, kdy dosahovalo dvouciferných hodnot, nicméně ukazatel nadále rostl z již velmi vysoké základny. Vývoj naznačuje postupnou stabilizaci příjezdového turismu po období postpandemického oživení a potvrzuje pokračující ekonomický přínos zahraničních návštěvníků pro českou ekonomiku. Podíl opakovaných návštěv dosáhl 83 % u zahraničních návštěvníků, což představuje mírné zvýšení oproti roku 2024 (82 %). Hodnota dlouhodobě potvrzuje vysokou míru loajality zahraničních návštěvníků vůči Česku a schopnost destinace opakovaně přitahovat návštěvníky z hlavních zdrojových trhů. Výsledek odpovídá také růstu doporučení Česka mezi německými návštěvníky a vysoké spokojenosti turistů. Současně naznačuje, že vedle získávání nových návštěvníků zůstává významnou konkurenční výhodou Česka schopnost motivovat návštěvníky k opakovaným pobytům.

Výnos z místních poplatků z pobytu dosáhl v roce 2025 hodnoty 1,88 mld. Kč, což představuje meziroční nárůst téměř o 10 %. Jedná se o nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Růst výběru poplatků potvrzuje pokračující růst ekonomických přínosů turismu pro místní samosprávy a regiony. Pozitivní vývoj souvisí s růstem počtu přenocování, vyšší obsazeností ubytovacích zařízení a současně s rostoucím podílem regionů na zahraničních přenocováních. Výsledky naznačují, že ekonomické přínosy turismu nejsou koncentrovány pouze do Prahy, ale stále více se promítají také do regionálních ekonomik. Za pozitivní signál lze považovat zejména skutečnost, že růst výběru místních poplatků doprovází současně stabilní úroveň iritace rezidentů. Dochází tak k růstu ekonomických přínosů turismu bez významného zhoršení jeho společenské přijatelnosti.

Ukazatel výdajů certifikovaných organizací destinačního managementu na marketing nebyl ve sledovaném období vyhodnocován.

## Perspektiva interních procesů

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Digitalizace nabídky | E-Turista | ano/ne | ne | ne | ne | ne | ne |
| | GDS | ano/ne | ne | ne | ne | ne | ne |
| | podnikatelé zapojení do digitální dálnice | ano/ne | ne | ne | ne | ne | ne |
| Kategorizace DMO | počet certifikovaných a re-certifikovaných DMC | počet | 69 | 74 | 72 | 74 | 73 |

V oblasti digitalizace nabídky nedošlo ani v roce 2025 k posunu ve sledovaných indikátorech. Projekty E-Turista, zapojení do globálních distribučních systémů (GDS) ani koncept zapojení podnikatelů do tzv. digitální dálnice nebyly dosud implementovány do podoby umožňující naplnění stanovených ukazatelů. Nicméně tyto projekty byly CzechTourism odebrány nebo pozastaveny či zrušeny. Hodnoty všech indikátorů tak zůstávají na stejné úrovni jako v předchozích letech. Přesto byl rok 2025 charakteristický pokračujícím rozvojem datových a digitálních nástrojů v rámci Institutu turismu. Na portálu Tourdata byly zpřístupněny

nové reporty využívající data mobilních operátorů, reporty intenzity a hustoty turismu nebo analýzy podle jednotlivých forem turismu. Tyto aktivity sice nejsou přímo zachyceny sledovanými indikátory, představují však důležitý krok k datově řízenému rozvoji odvětví a lepší dostupnosti informací pro regiony i podnikatele.

Počet **certifikovaných a recertifikovaných organizací destinačního managementu** dosáhl v roce 2025 hodnoty 73. Oproti roku 2024 došlo pouze k mírnému poklesu o jednu organizaci a ukazatel se dlouhodobě pohybuje na stabilní úrovni kolem 70 certifikovaných subjektů. Tento stav naznačuje stabilizaci systému kategorizace organizací destinačního managementu a jeho široké přijetí v regionech. Certifikace nadále představuje důležitý nástroj pro zvyšování profesionalizace řízení destinací, nastavování jednotných standardů a podporu efektivní spolupráce mezi CzechTourism, kraji a oblastními organizacemi destinačního managementu.

## Perspektiva růstu a učení se

| Cíl | Indikátor | Poznámka | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Udržitelný turismus | památky UNESCO | hmotné+nehmotné památky | 16+7 | 16+8 | 17+9 | 17+9 | 17+10 |
| | počet certifikovaných TIC | počet | 477 | 403 | 515 | 530 | 534 |
| | rozloha zvláště chráněných území (km2) | km2 | 13 249 | 13 250 | 13 254 | 13 303 | 13 392 |
| | golfová hřiště | počet | 105 | 106 | 109 | 112 | 114 |
| Infrastruktura - růst kapacit | značené pěší trasy | km | 44 050 | 44 100 | 43 987 | 43 970 | 44 000 |
| | značené cyklotrasy | km | 40 800 | 40 900 | 41 000 | 41 087 | 41 100 |
| | lůžka v hromadných UZ | počet | 586 061 | 586 836 | 567 195 | 559 870 | 562 467 |

V oblasti udržitelného turismu pokračoval v roce 2025 postupný růst kapacit a hodnot, které přispívají k dlouhodobé atraktivitě a odolnosti destinace. Počet památek zapsaných na Seznam světového dědictví UNESCO dosáhl hodnoty 17 hmotných a 10 nehmotných památek, čímž si Česko udržuje silnou pozici mezi evropskými zeměmi z hlediska kulturního dědictví. Kulturní a historické dědictví zároveň patří mezi klíčové motivy návštěvnosti zahraničních turistů a tvoří významnou součást marketingové komunikace destinace.

Pozitivní vývoj byl zaznamenán také v oblasti turistických informačních center. Počet certifikovaných TIC vzrostl z 530 na 534, což potvrzuje pokračující profesionalizaci služeb poskytovaných návštěvníkům v regionech. Certifikovaná informační centra představují důležitý nástroj pro zvyšování kvality návštěvnického servisu a podporu udržitelného řízení návštěvnosti.

Rozloha zvláště chráněných území se zvýšila na 13 392 km². Tento vývoj přispívá k ochraně přírodního dědictví a současně vytváří předpoklady pro rozvoj šetrných forem turismu, zejména pěší turistiky, cykloturistiky a poznávacího turismu. Podobně vzrostl i počet golfových hřišť, který dosáhl hodnoty 114 zařízení.

Podpora udržitelného rozvoje byla v roce 2025 doplněna také analytickými aktivitami Institutu turismu. Pokračoval monitoring iritace rezidentů, sledování intenzity a hustoty turismu a rozvoj datových nástrojů umožňujících lépe vyhodnocovat dopady turismu na jednotlivé destinace. Tyto aktivity vytvářejí důležité podklady pro řízení návštěvnosti a prevenci negativních dopadů turismu v exponovaných lokalitách.

Rozsah turistické infrastruktury zůstal v roce 2025 na vysoké úrovni. Délka značených pěších tras dosáhla přibližně 44 tisíc kilometrů a po mírném poklesu v předchozích letech se vrátila na úroveň roku 2022. Síť značených cyklotras byla dále rozšířena na 41 100 kilometrů. Ukazuje to na dlouhodobou orientaci Česka na podporu aktivního turismu, který patří mezi nejrychleji rostoucí segmenty domácí i příjezdové návštěvnosti. Významnou roli zde sehrávají také dálkové turistické produkty, například Stezka Českem, která se v roce 2025 zařadila mezi mediálně nejvýznamnější témata propagace regionů a aktivního trávení volného času.

Kapacita hromadných ubytovacích zařízení vzrostla na 634 tisíc lůžek, což představuje nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Růst ubytovacích kapacit současně doprovázel růst obsazenosti i počtu přenocování, což naznačuje, že rozvoj nabídky odpovídá rostoucí poptávce a nedochází k výraznému vytváření nevyužitých kapacit.