

LÁZNĚ 21. STOLETÍ

Rozvoj regionu a podnikatelské příležitosti

Karlovy Vary, Becherova vila

24. dubna 2019

Dnešní program

- 10:30-11:00** **Zahájení konference
Aktuální stav nominace UNESCO - „Great Spas of Europe“**
- 11:00-11:30** **Datová analýza lázeňských měst a její závěry**
- 11:30-11:45** **Otázky a diskuze k datové analýze**
- 11:45-12:15** **Smart Region Strategie – představení**
- 12:15-12:30** **Implementace strategie, projektové řízení**
- 12:30-13:30** **Panelová diskuze**
- 13:30-14:30** **Prostor pro volnou diskusi, občerstvení**

Zahájení konference



GREAT SPAS *of Europe*

příležitost rozvoje zápisu na seznam UNESCO

Vojtěch FRANTA

uvolněný člen zastupitelstva KK pro oblast lázeňství, cestovní ruch a UNESCO

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

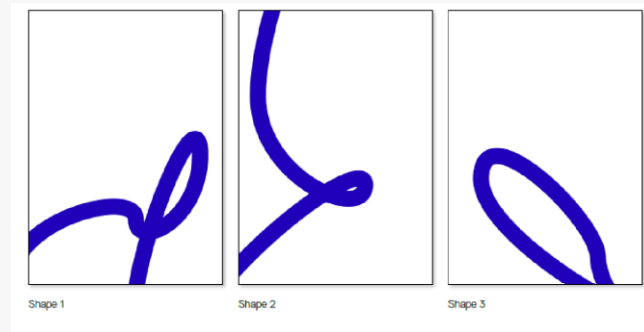
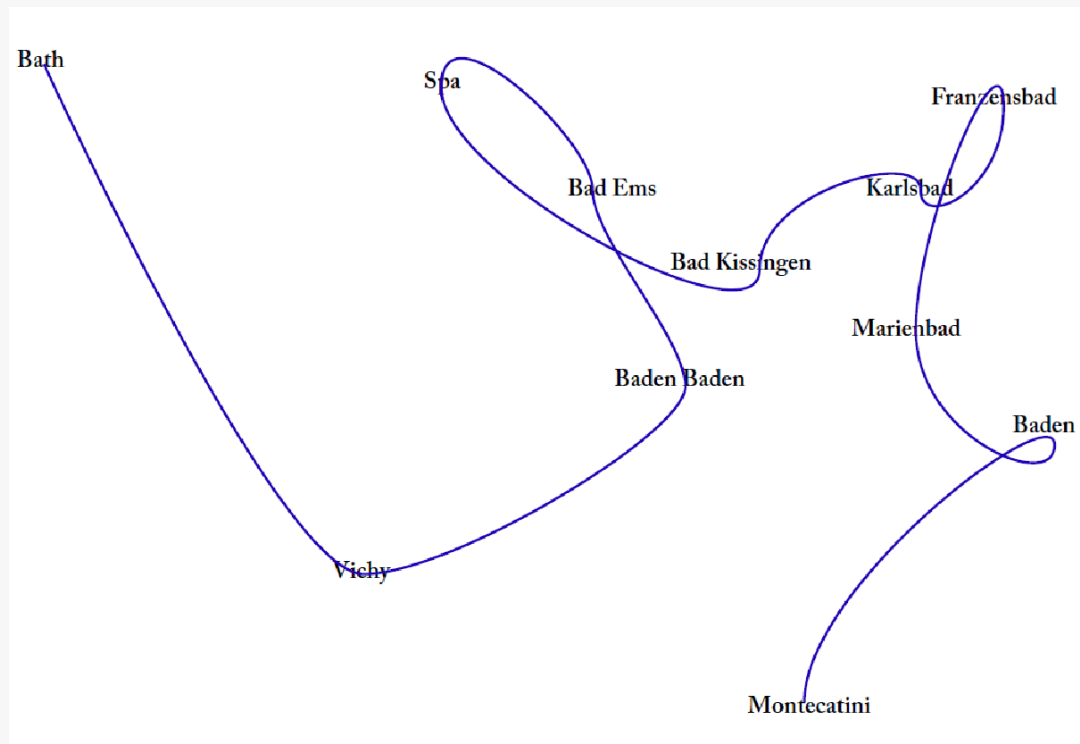
Na seznamu UNESCO bylo k červenci roku 2015 zapsáno 1031 položek ve 163 státech světa. Z celkového počtu zapsaných památek je 802 kulturních památek, 197 přírodních památek a 32 smíšených památek. Česká republika má celkem 12 zapsaných památek na seznamu UNESCO a další 4 památky má zapsané v kategorii nehmotného kulturního dědictví.

(České dědictví UNESCO, 2010)

UNESCO v ČR

Město	Zapsaná památka	Rok zapsání
1. Praha	Historické centrum	1992
2. Kutná Hora	Historické centrum města a kostel sv. Barbory a katedrála Panny Marie v Sedlci	1995
3. Holašovice	vesnická historická (památková) rezervace	1998
4. Český Krumlov	Historické centrum města	1992
5. Telč	Historické centrum města	1992
6. Žďár nad Sázavou	Poutní kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře	1994
7. Třebíč	Židovská čtvrť a bazilika sv. Prokopa	2003
8. Litomyšl	Zámek a zámecký areál	1999
9. Brno	Vila Tugendhat	2001
10. Lednice, Valdice	Lednicko – valtický areál	1996
11. Olomouc	Sloup Nejsvětější Trojice	2000
12. Kroměříž	Arcibiskupský zámek a zahrady	1998

Potřebné aktivity GREAT SPAS of Europe



GREAT SPAS of Europe

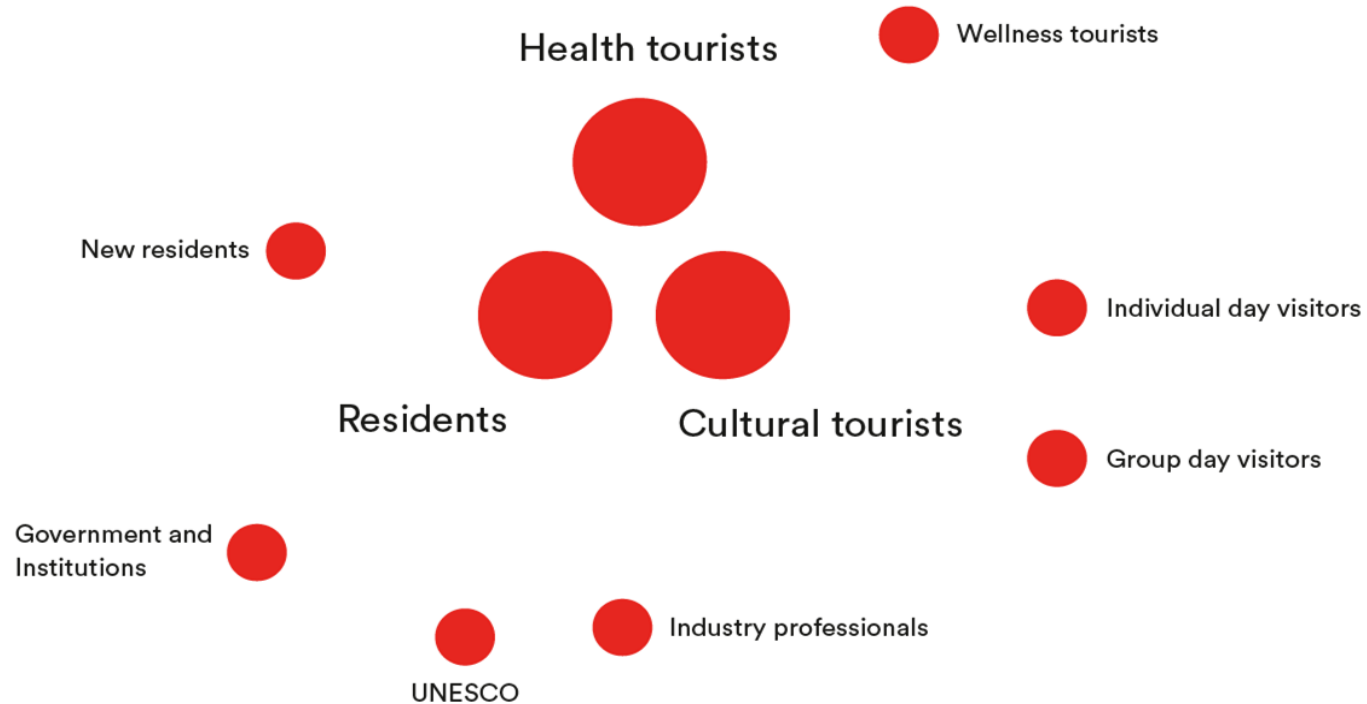
SLAVNÉ LÁZNĚ Evropy

Slavné lázně Evropy jsou mezinárodním sériovým statkem, který byl nominováno na zápis na Seznam světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Zahrnuje jedenáct výjimečných lázeňských měst ze sedmi zemí, které představují jedinečný kulturní fenomén a městskou typologii nemající obdoby. Návrh na zdůvodnění mimořádné světové hodnoty zahrnuje kritéria UNESCO ii, iii, iv a vi.

GREAT SPAS of Europe

1. **Baden bei Wien** Rakousko
2. **Spa** Belgie
3. **Františkovy Lázně** Česká republika
4. **Karlovy Vary** Česká republika
5. **Mariánské Lázně** Česká republika
6. **Vichy** Francie
7. **Bad Ems** Německo
8. **Baden-Baden** Německo
9. **Bad Kissingen** Německo
10. **Montecatini Terme** Itálie
11. **Bath** Spojeného království

Nastavení marketingu GSE



I novou Strategii bylo tak nutné tvořit s ohledem na 3 hlavní kategorie:

OBČAN

TURISTA

**LÁZEŇSKÝ
HOST**

...kdy všechny mají lehce **odlišná očekávání & představy**

- Kvalitní a bezpečné místo pro život
- Kvalitní prostředí a infrastruktura
- Přiměřené životní náklady
- Nepřeplněné město
- Dostatek volnočasových aktivit
- Moderní a aktivní město pro život
- Dobrá provázanost služeb

- Návštěva výjimečných a fascinujících míst (=zážitky)
- Vidět toho co možná nejvíce
- Užít si místní specifika, včetně kuchyně, služeb, památek atd.
- Bavit se a očekávat kvalitní služby, za které jsem ale ochoten zaplatit

- Dlouhodobější pobyty podle léčebných kúr
- Obvykle celodenní programy
- Vyhledávání spíše klidných a nepřehlněných míst
- Příliš nestojí o prohlídku městských památek

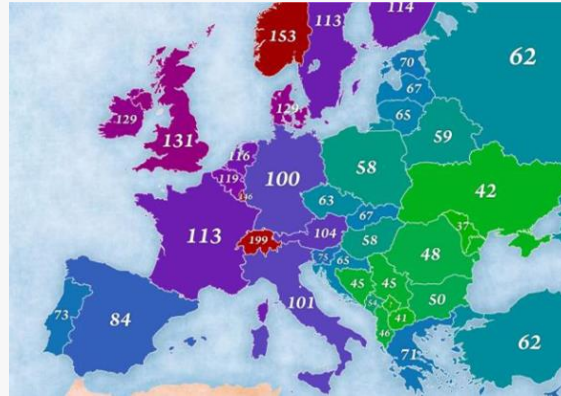
Hlavním parametrem kvalitní regionální turistické strategie zůstává ale silný akcent na občana

Příležitosti nominace: Obyvatelé Karlovarského kraje

podnikatelé



občané



- zvýšení životního standardu
- nové podnikatelské příležitosti
- zlepšení nabídky služeb

Příležitosti nominace: Turisté - návštěvníci Karlovarského kraje



- atraktivita značky UNESCO
- kulturní hodnoty včetně kulturní nabídky, která vybízí k vícedennímu pobytu
- nabídka veřejně přístupných lázní
- lázeňské balíčky kratší 3 týdnů
- široká nabídka doprovodných kvalitních služeb

Příležitosti nominace: Lázeňští hosté



- bezkonkurenční nabídka lázeňství
- lázeňská péče na úrovni 21. století včetně inovativních metod
- programy zaměřené na mladší klientelu a prevenci
- široká nabídka veřejně přístupných lázní
- široká nabídka doprovodných kvalitních služeb

Dopady zápisu na seznam UNESCO

Návštěvnost statku UNESCO

- Bylo zjištěno, že mezi nejdůležitější kritéria pro navštívení památky patří historický vzhled města, památky a atraktivní jádro města.
- Kulturní nabídka, počet stravovacích a ubytovacích zařízení či nákupní možnosti zařadili turisté pouze mezi doplňková kritéria.
- Jednodenní výletníci preferují dostupnost lokality z jejich místa bydliště.

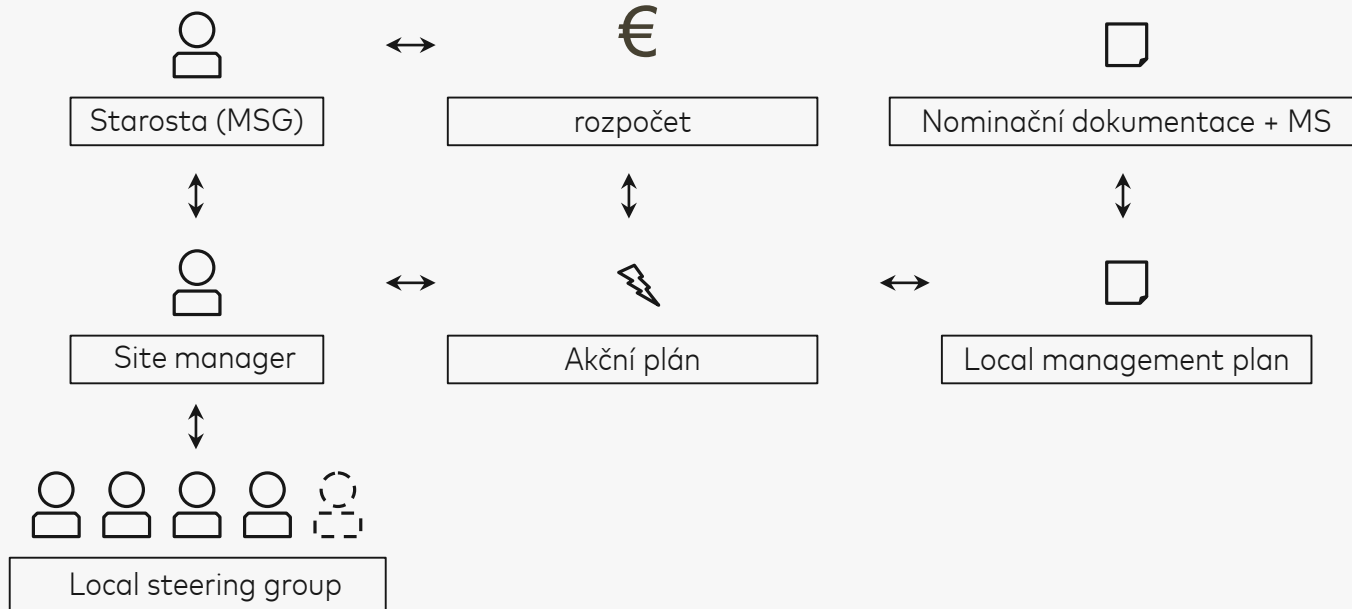
- 1. pozitivní účinek** - kulturní památky zapsané na seznam či nezapsané, automaticky zvyšují poptávku návštěvníků po turismu v dané destinaci vč. vzdělávací funkce cestování – UNESCO
2. zapsání na seznam má **pozitivní, ale relativně malý účinek na cestovní ruch**. Nedávné studie se spíše přiklání k tvrzení, že označení památky a následný pozitivní vliv na místní rozvoj je značně přehnaný
- 3. nevýznamný vliv na cestovní ruch ale významný vliv z hlediska ochrany dědictví**
- 4. není možné nalézt vztah mezi kulturními památkami a cestovním ruchem** a zvýšení cestovního ruchu je pouze krátkodobé a sezónní

(Bc. Laura Kabai ,Socio-ekonomické dopady zařazení památek na seznam světového dědictví UNESCO, Diplomová práce)

GREAT SPA of Europe +



+ Lázeňské město



Výhody a nevýhody zápisu na seznam

Výhody

- zvýšení a rozvoj návštěvnosti
- zvýšení ekonomických zisků v regionu
- rekonstruování památkových objektů
- nedochází k výstavbě rozsáhlých projektů komerčního využívání území, které by výrazně změnily charakter daného území
- zlepšení komunikace a spolupráce mezi místními klíčovými aktéry a lepší zapojení veřejnosti do rozhodování
- pozitivní či neutrální vnímání zápisu na seznam UNESCO místními aktéry

Nevýhody

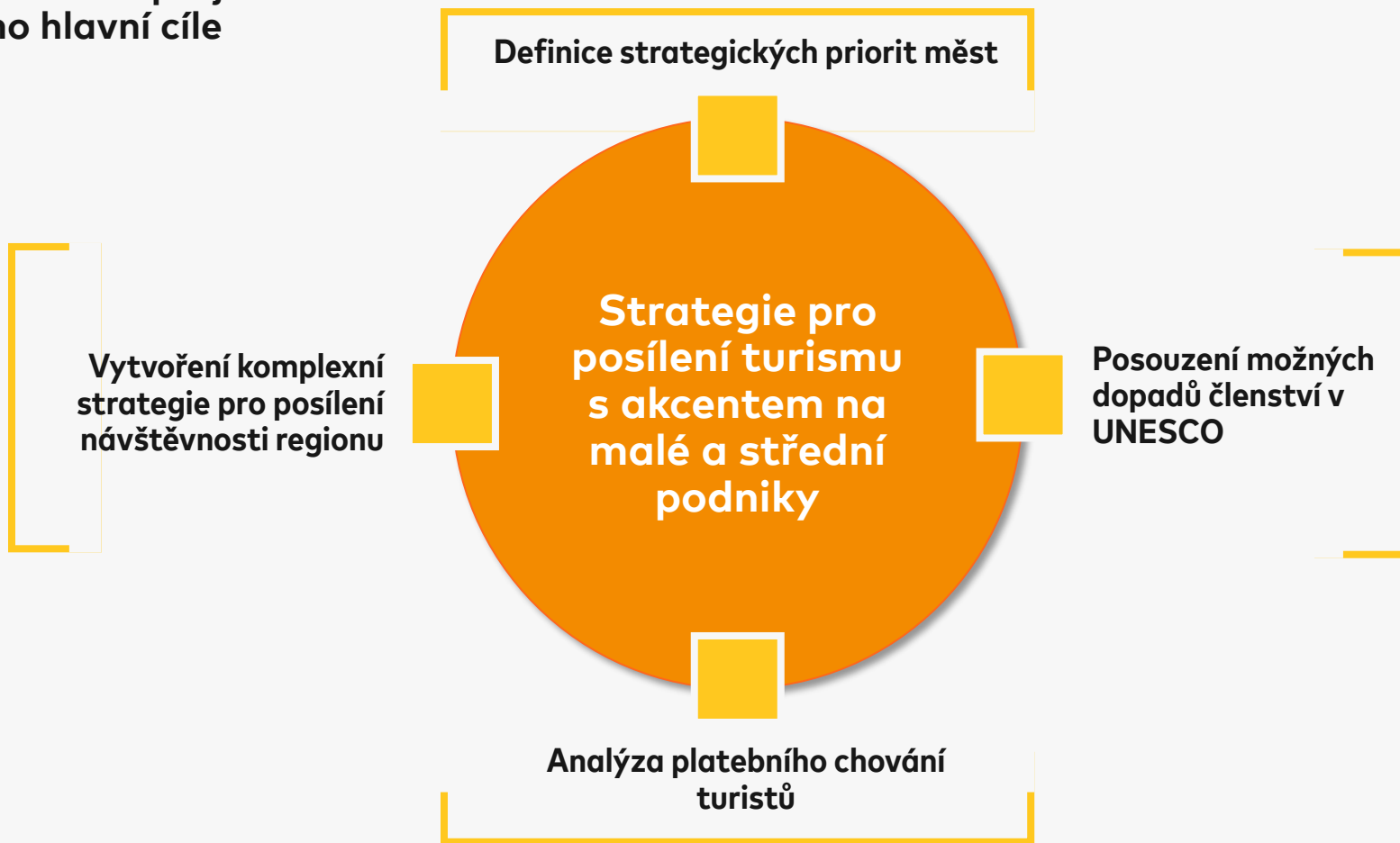
- negativní dopady rostoucí návštěvnosti na životní prostředí
- maření nákladů vynaložených na přípravu zápisu památek na seznam – příprava nominační dokumentace, tvorba management plánů, studií a konzultací se třetími stranami, náklady ke zlepšení lokalit, infrastruktury atd.

(EUROPROJEKT, s.r.o & DHV CR, spol. s r.o., potenciálních dopadů zapsání turistického regionu České Švýcarsko na seznam světového dědictví UNESCO)

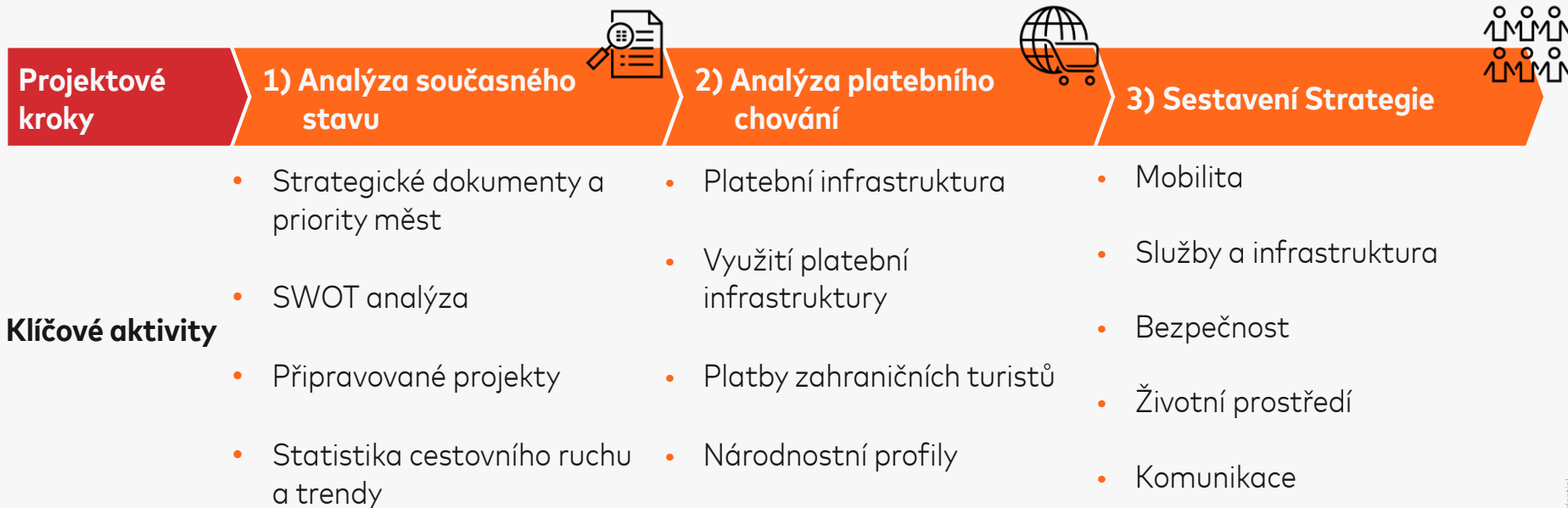


Cíle Strategie

Představení projektu a jeho hlavní cíle



Projekt byl realizován ve 3 základních krocích



Analýza současného stavu

Klíčové cíle analýzy současného stavu

Revize
hlavních
priorit
měst...



...a současně...

...Zásadní
vstupy pro
přípravu
strategie



- Analyzovat **strategické dokumenty** a pochopit klíčové **priority**
- Zpracovat rámcovou **SWOT analýzu**
- Identifikovat připravované **projekty** a **klíčové události**
- Posoudit aktuální vnímání měst ze strany turistických průvodců
- Posoudit dostupné **turistické statistiky**
- Shrnout **celkové zhodnocení měst**

- Jasně **porozumět současnému stavu & relevantním turistickým plánům** pro každé město, včetně cílů a ambicí v oblasti jejich implementace
- Uvést celkovou **regionální strategii plně do souladu** s konkrétními projekty a plány měst

Jaké jsou tedy společné cíle všech tří lázeňských měst?

1

Nárůst počtu
lázeňských
hostů a...



...prostřednictvím:

...Zvýšení
počtu
přijíždějících
turistů...



2

- Zlepšení dopravní infrastruktury
- Zlepšení turistické infrastruktury
- Podpory kongresové turistiky
- Udržení kvality životního prostředí
- Členství v UNESCO
- Propagací místních akcí a kulturního života
- Aktivní spoluprací v rámci lázeňského trojúhelníku, celostátně, ale i mezinárodně
- Zlepšením turistických služeb a balíčků
- Cíleným marketingem, propagací a komunikací

Analýza platebního chování

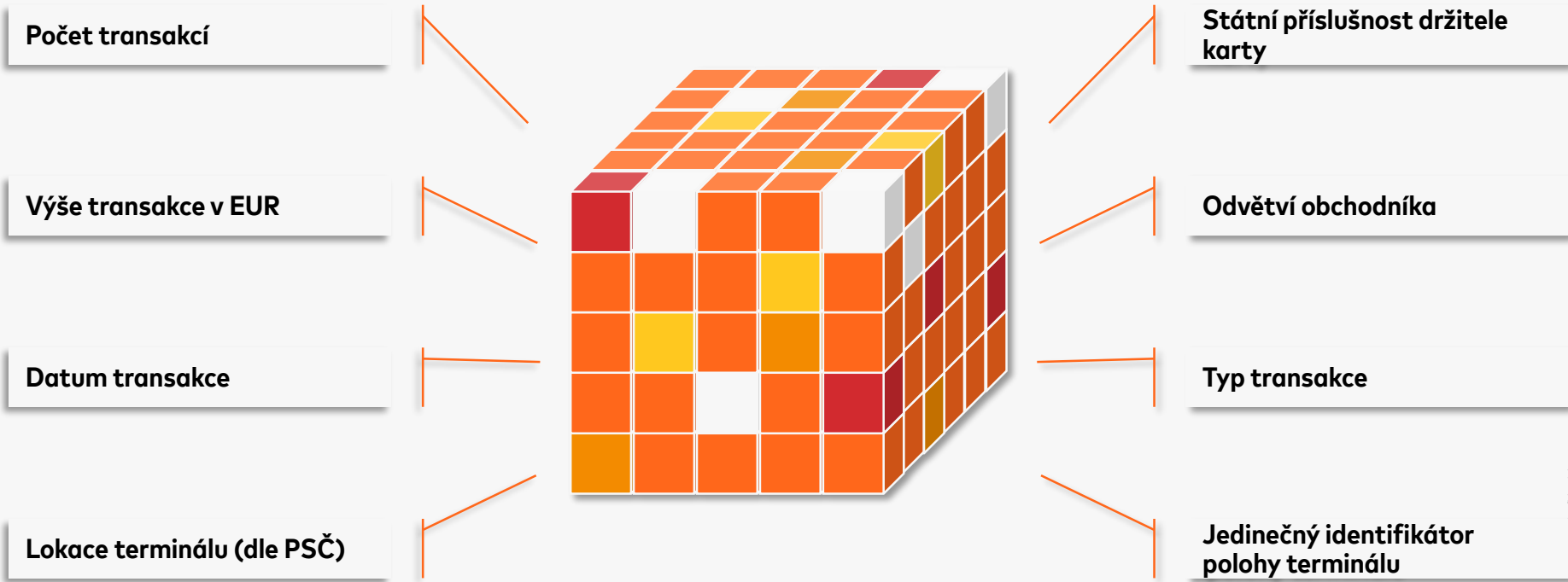
Klíčové cíle analýzy platebního chování



Vyhodnocení
platebních dat
ze čtyř úhlů

- **Platební infrastruktura:** Jak jsou města vybavena platebními terminály a bankomaty?
- **Využití platební infrastruktury:** Jak je tato platební infrastruktura využívána?
- **Platební aktivita zahraničních turistů:** Jak se zahraniční turisté chovají ve městech?
- **Národnostní profily:** Jaká je platební charakteristika různých návštěvníků podle jejich státní příslušnosti?

Platební údaje byly analyzovány z několika základních pohledů

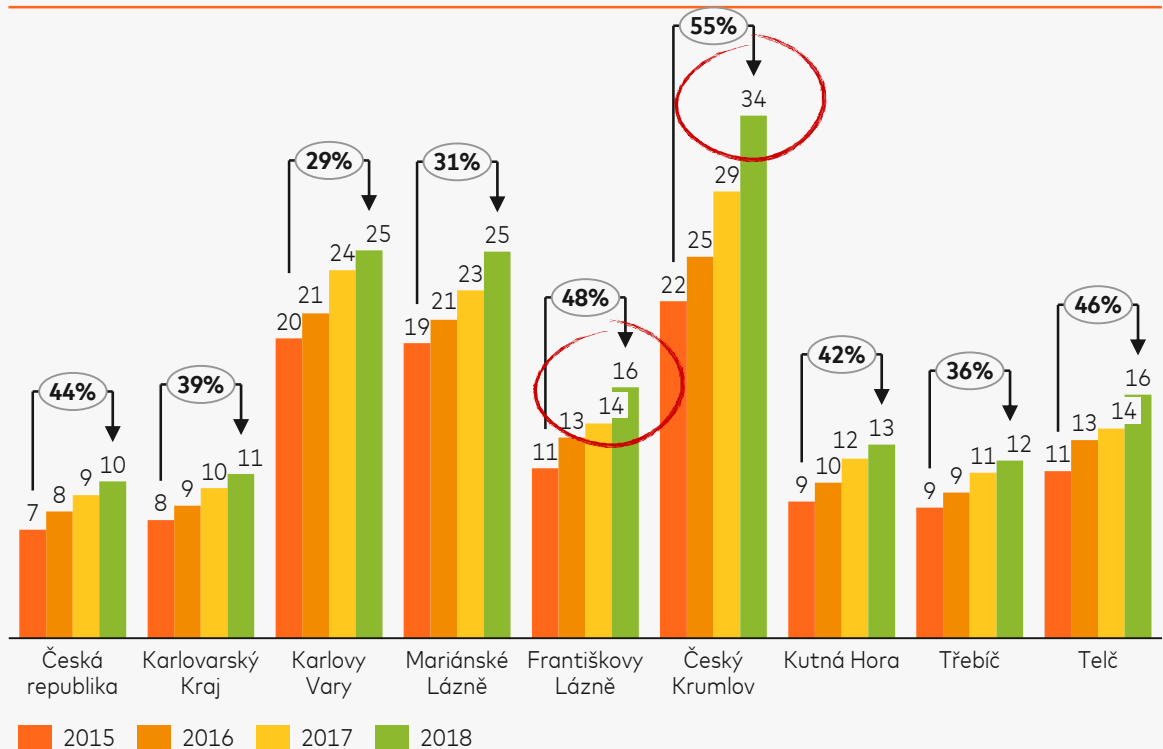


Platební infrastruktura



Přijímání karet v turistických oblastech je výrazně nad celostátním průměrem – Český Krumlov má zdaleka nejvyšší penetraci míst, kde se dá platit kartou

Počet akceptačních míst na 1000 obyvatel



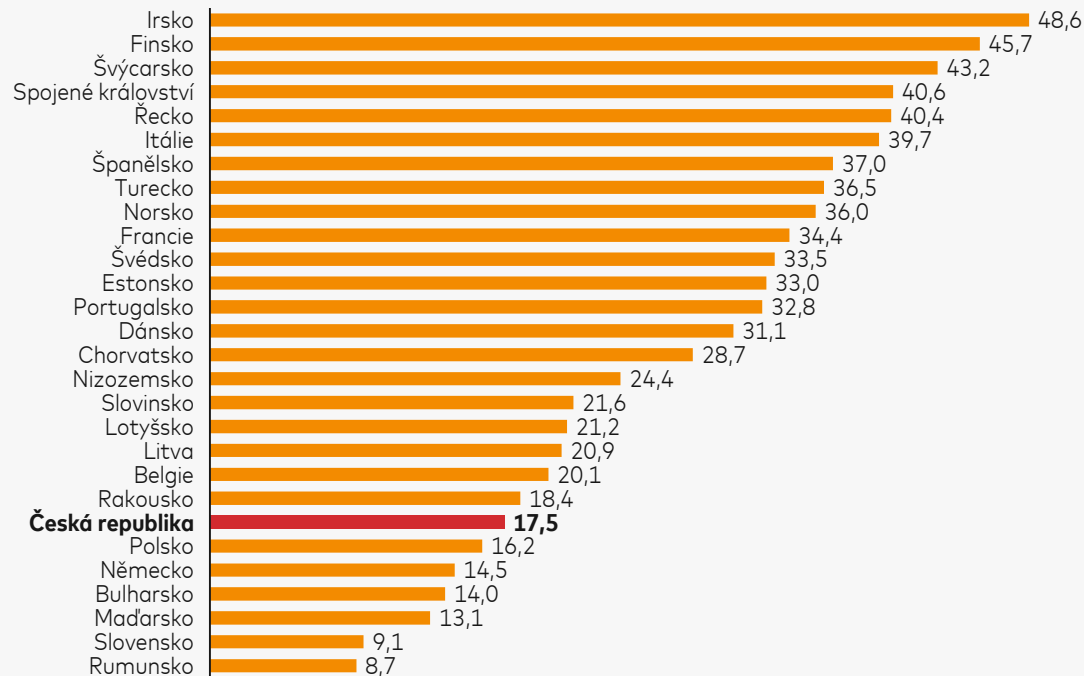
2015 2016 2017 2018

Poznámky

- Český Krumlov má zdaleka nejvyšší pokrytí míst, kde přijímají platební karty, a současně akceptace nejrychleji roste
- Františkovy Lázně mají výrazně nižší počet akceptačních míst, podobně jako Kutná Hora, Třebíč a Telč
- Ve vztahu k počtu návštěvníků je zejména ve Františkových Lázních pokrytí POS terminály ve městě velmi nízké

V porovnání s evropskými zeměmi má Česká republika stále výrazný potenciál ke zlepšení v oblasti akceptace platebních karet

Počet platebních terminálů na 1000 obyvatel [2016]



Poznámky

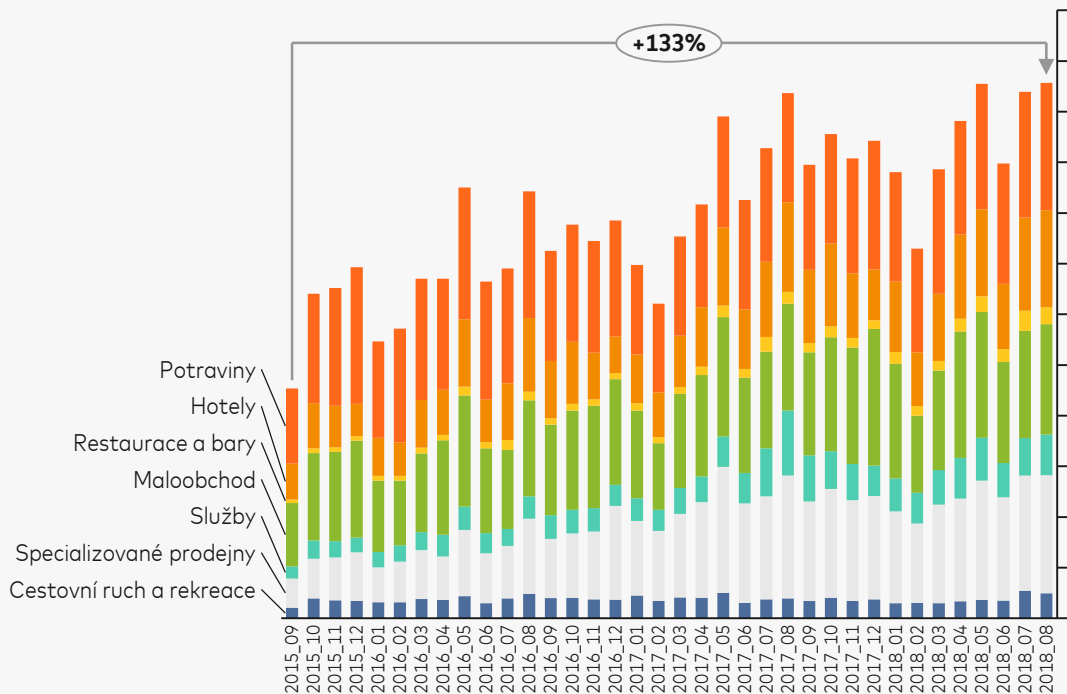
- Země s nejvyšším pokrytím terminály mají téměř 50 terminálů na 1000 obyvatel
- Oproti tomu má Česká republika pouze 17,5 terminálu na 1000 obyvatel
- V sousedních zemích je obdobné pokrytí terminály podobná jako v České republice, s výjimkou Slovenska, které má pokrytí výrazně horší

Využití platební infrastruktury

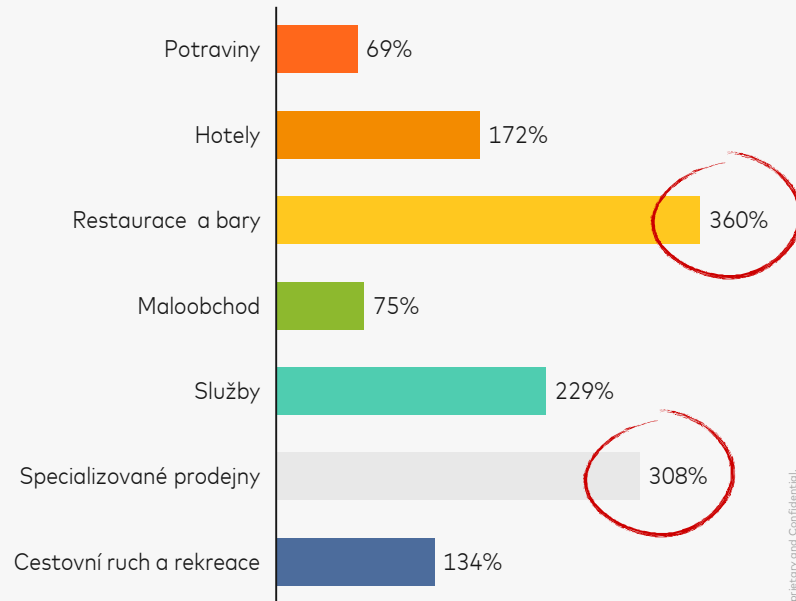


Karlovarský Kraj

Sezónnost – útrata [EUR]

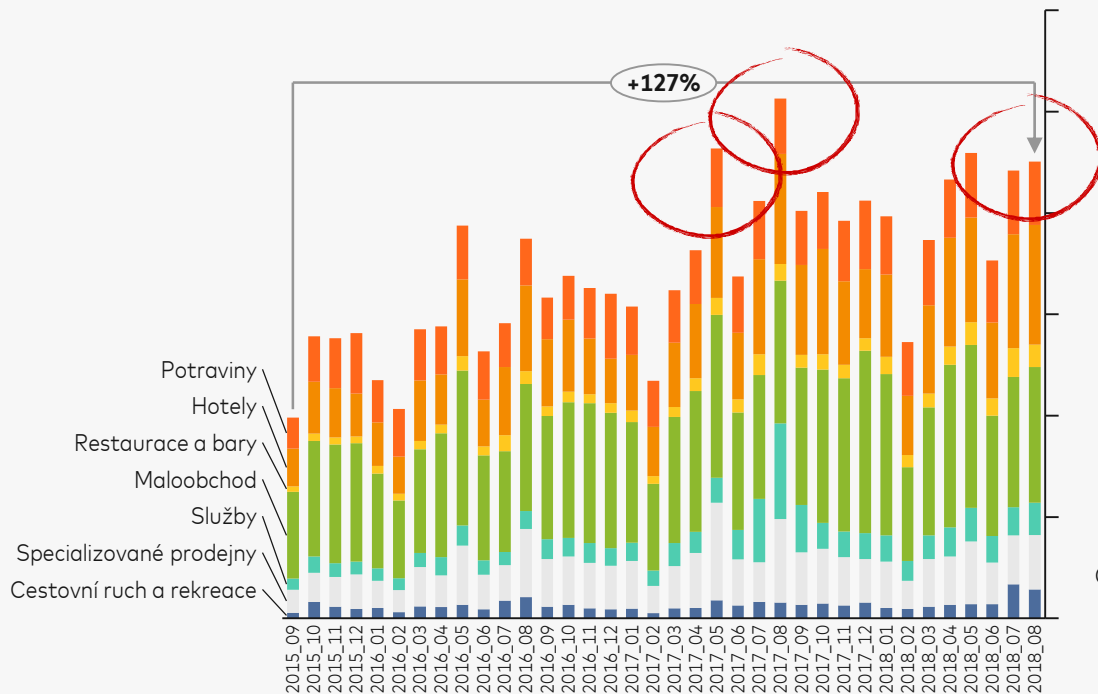


% narůst útrat za 3 roky

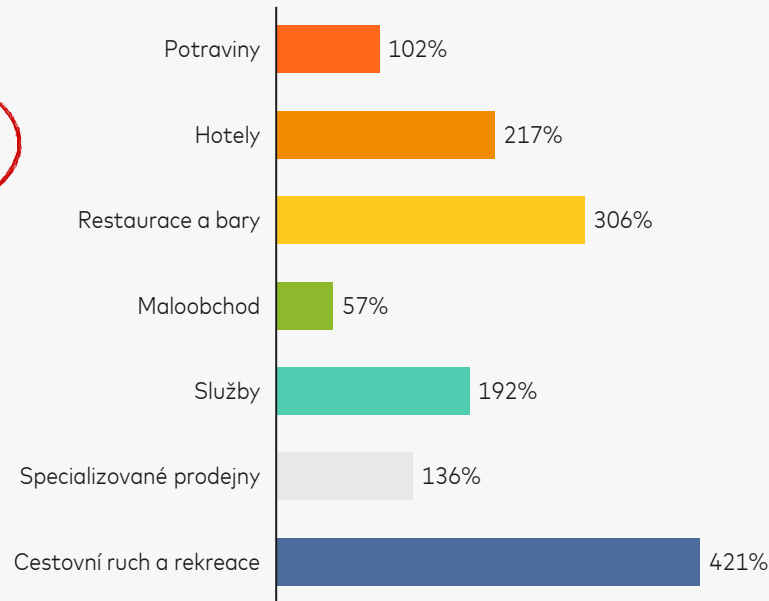


Karlovy Vary

Sezónnost – útrata [EUR]

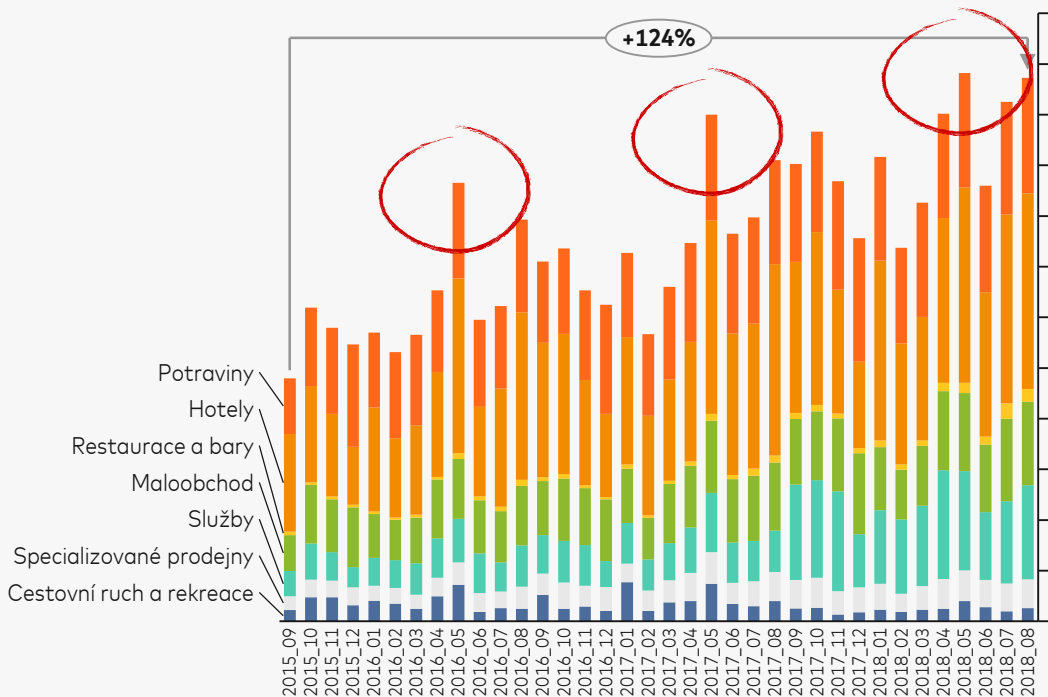


% nárůst útrat za 3 roky

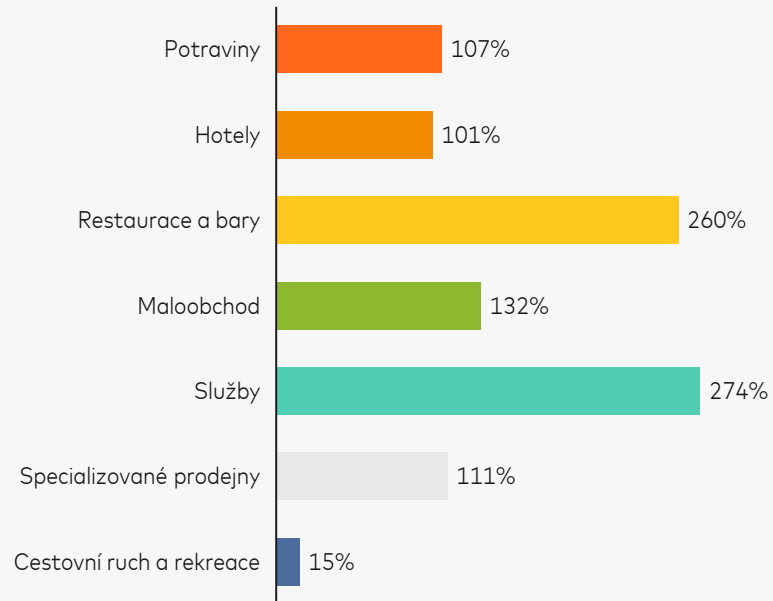


Mariánské Lázně

Sezónnost – útrata [EUR]

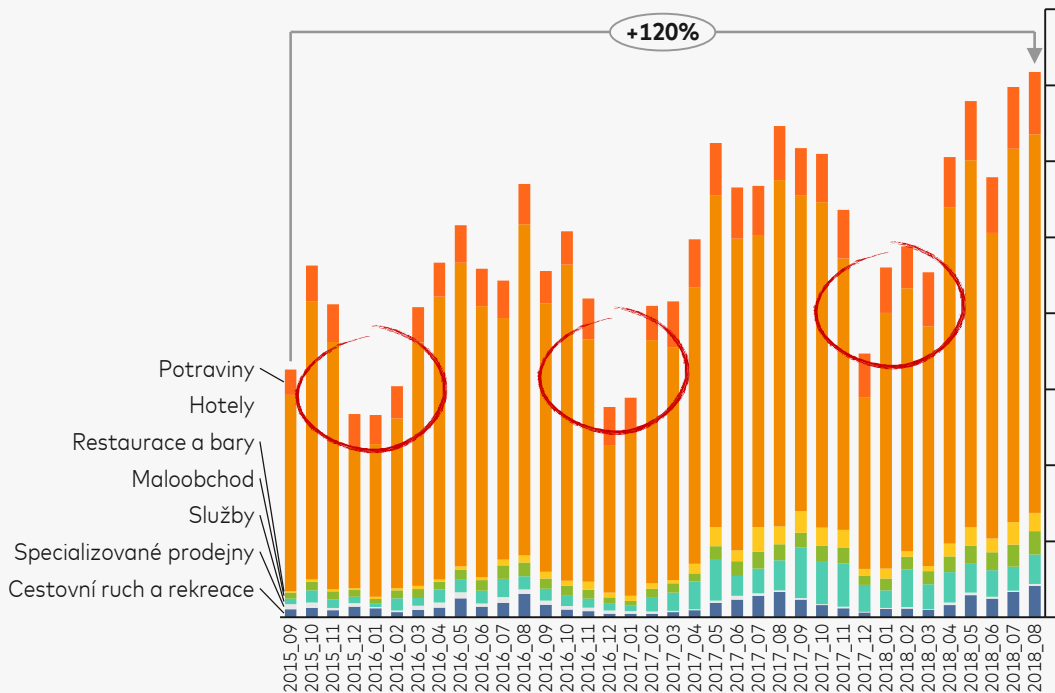


% nárůst útrat za 3 roky

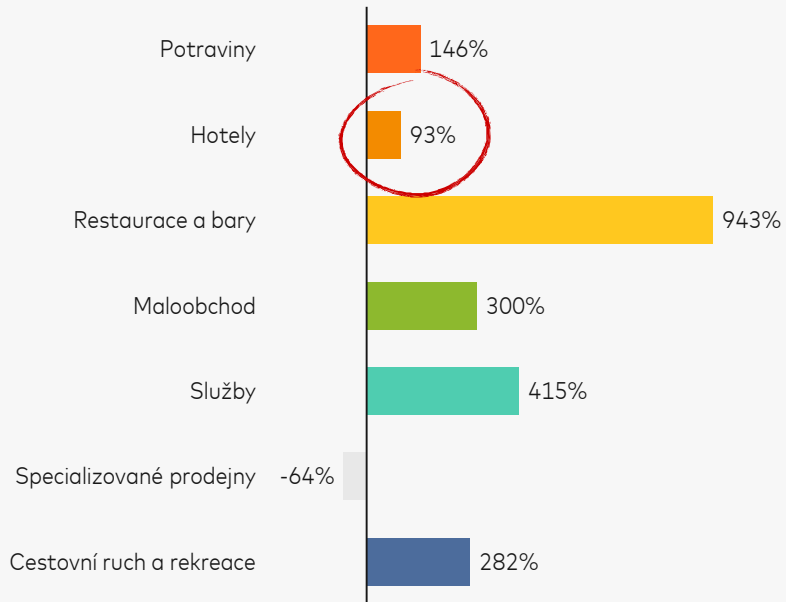


Františkovy Lázně

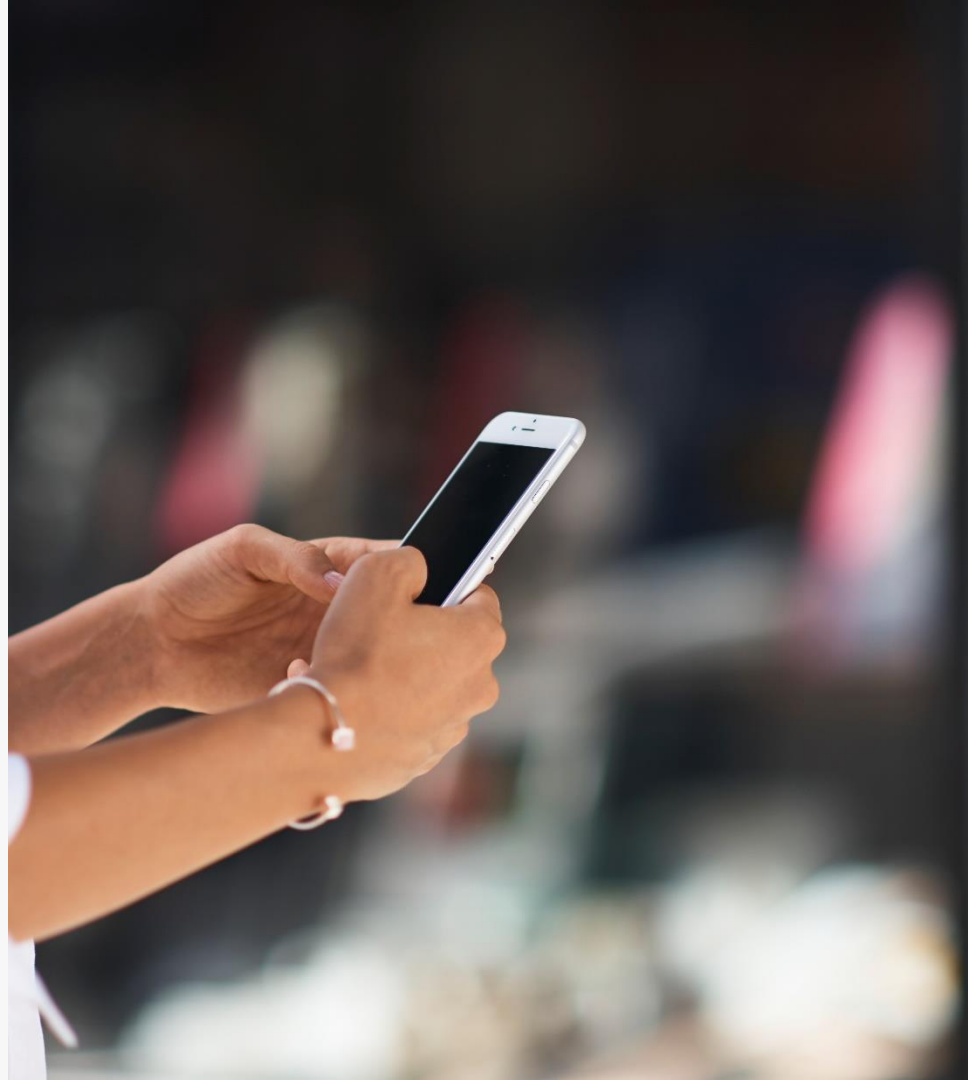
Sezónnost – útrata [EUR]



% nárůst útrat za 3 roky

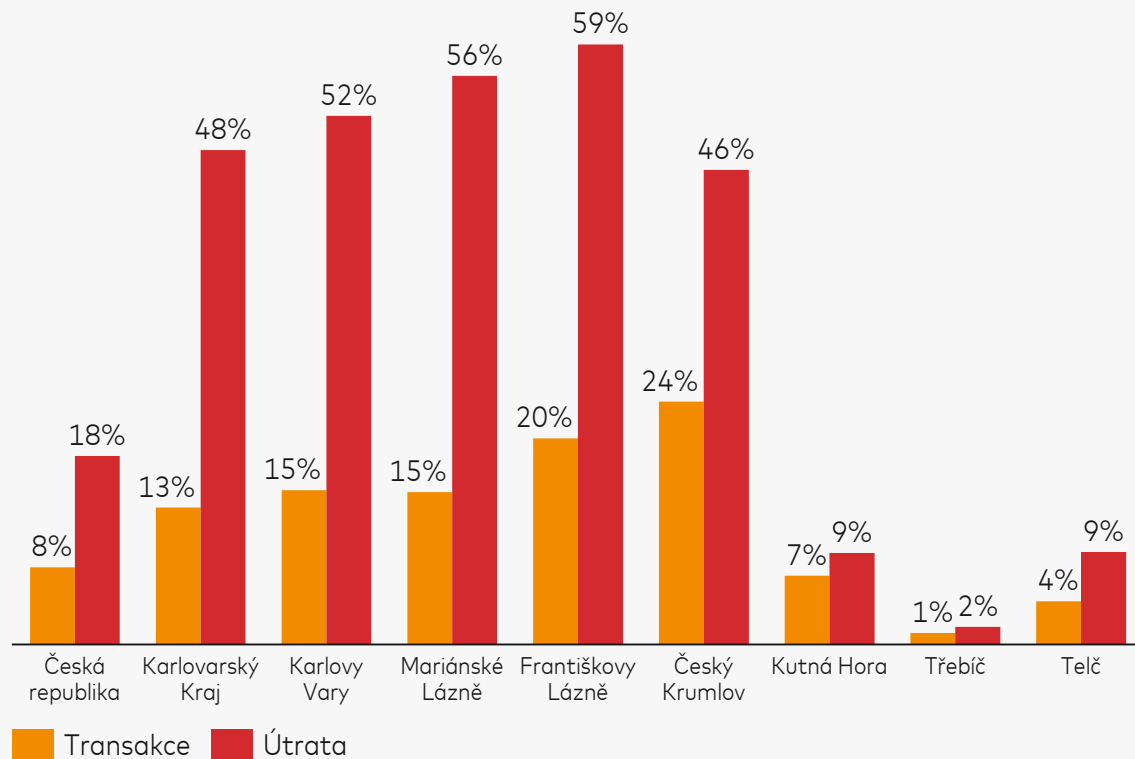


Platební aktivita zahraničních turistů



Cestovní ruch hraje v Karlovarském kraji významnou roli – polovina útrat pochází od cizinců

Podíl zahraničních turistů na transakcích a útratách [% v 2018]

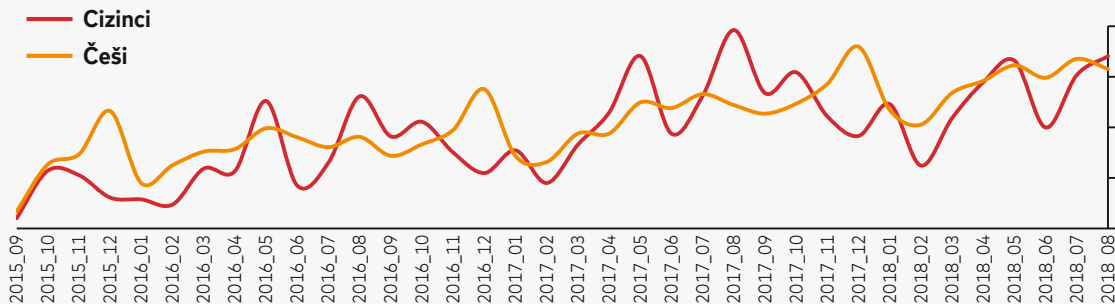


Poznámky

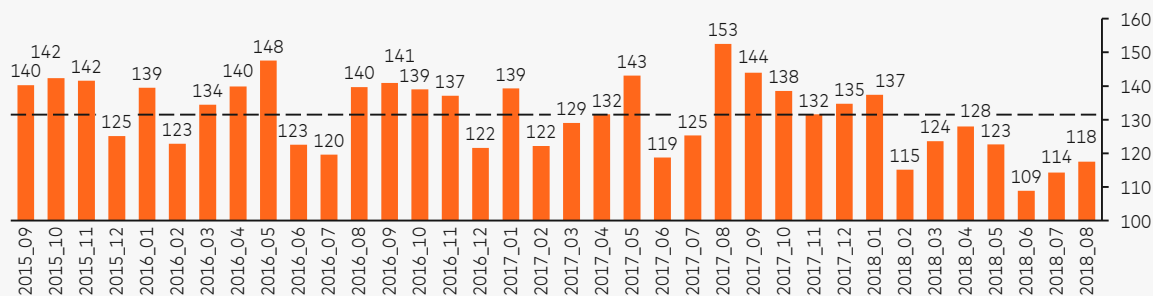
- Turistika je klíčovým přispěvatelem v celém Karlovarském kraji a Českém Krumlově se zhruba polovinou útrat ze strany zahraničních turistů (měřeno podílem útrat zahraničních turistů na celkových útratách ve městě)
- Útraty turistů v Kutné Hoře a v Třebíči jsou velmi nízké – dokonce pod průměrem České republiky, což ukazuje významný potenciál k dalšímu růstu

Karlovarský Kraj – Sezónnost zahraničních turistů

Sezónnost útrat [EUR]



Průměrné transakce cizinců [EUR]



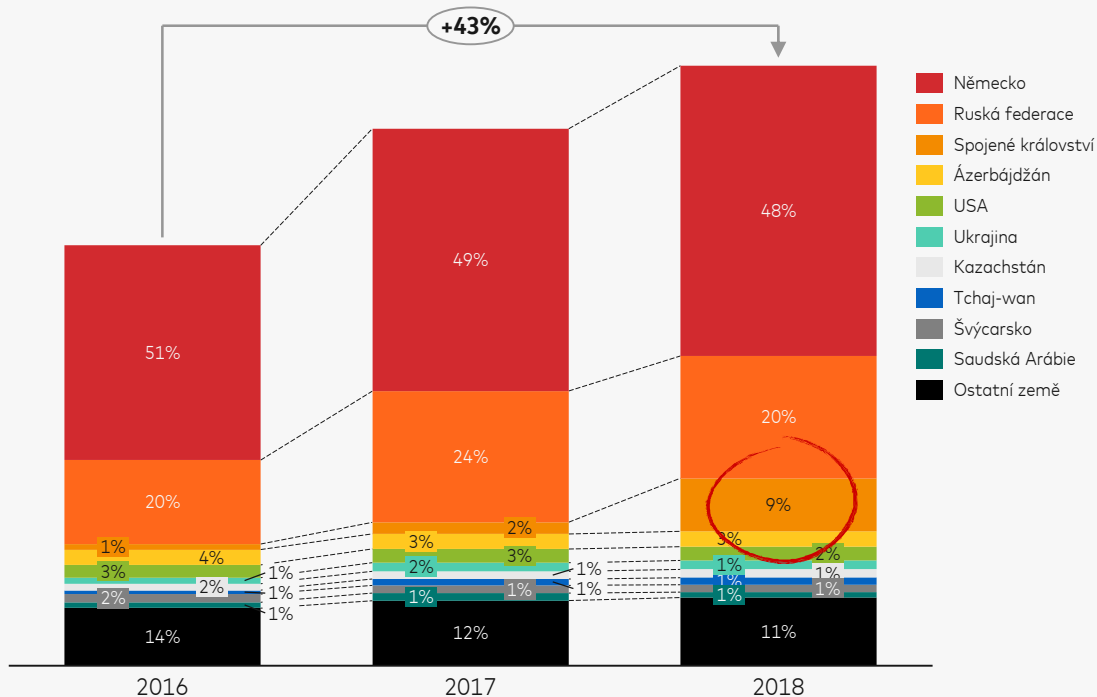
Poznámky

- Útraty placené kartami Čechů a zahraničních turistů v Karlovarském kraji jsou zhruba 50:50 a rychle rostou v absolutním vyjádření
- Češi nejvíce utrácejí před Vánoci a v létě
- Zahraniční turisté nejvíce utrácejí v květnu, srpnu a září. V roce 2018 nebyl vrchol sezóny tak výrazný jako v předchozích dvou letech, což dokonce ukazuje na pokles oproti roku 2017
- Průměrná částka jedné transakce turistů se postupně snižuje s tím, jak turisté mohou platit kartou v čím dál více obchodech a za služby

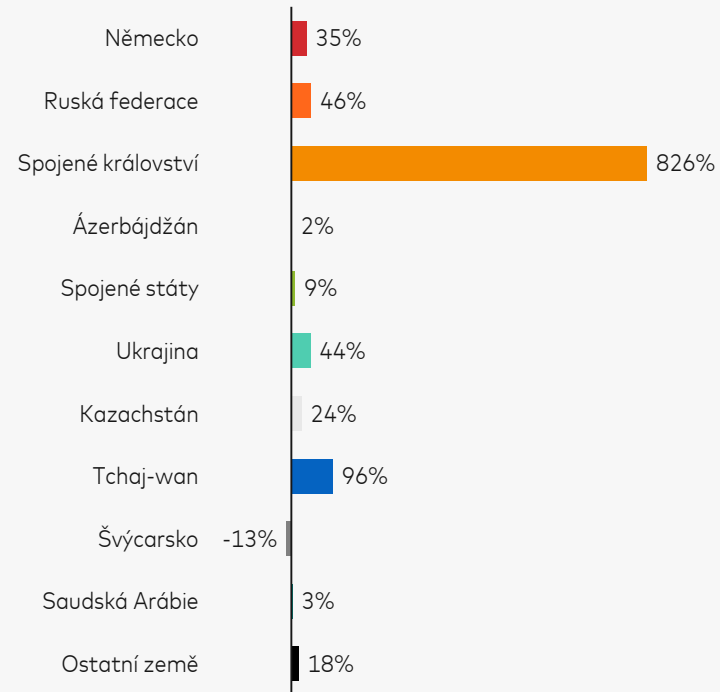
Poznámka: bez výběrů z bankomatů

Karlovarský Kraj - Cizinci

Rozdělení útrat podle státní příslušnosti [%]

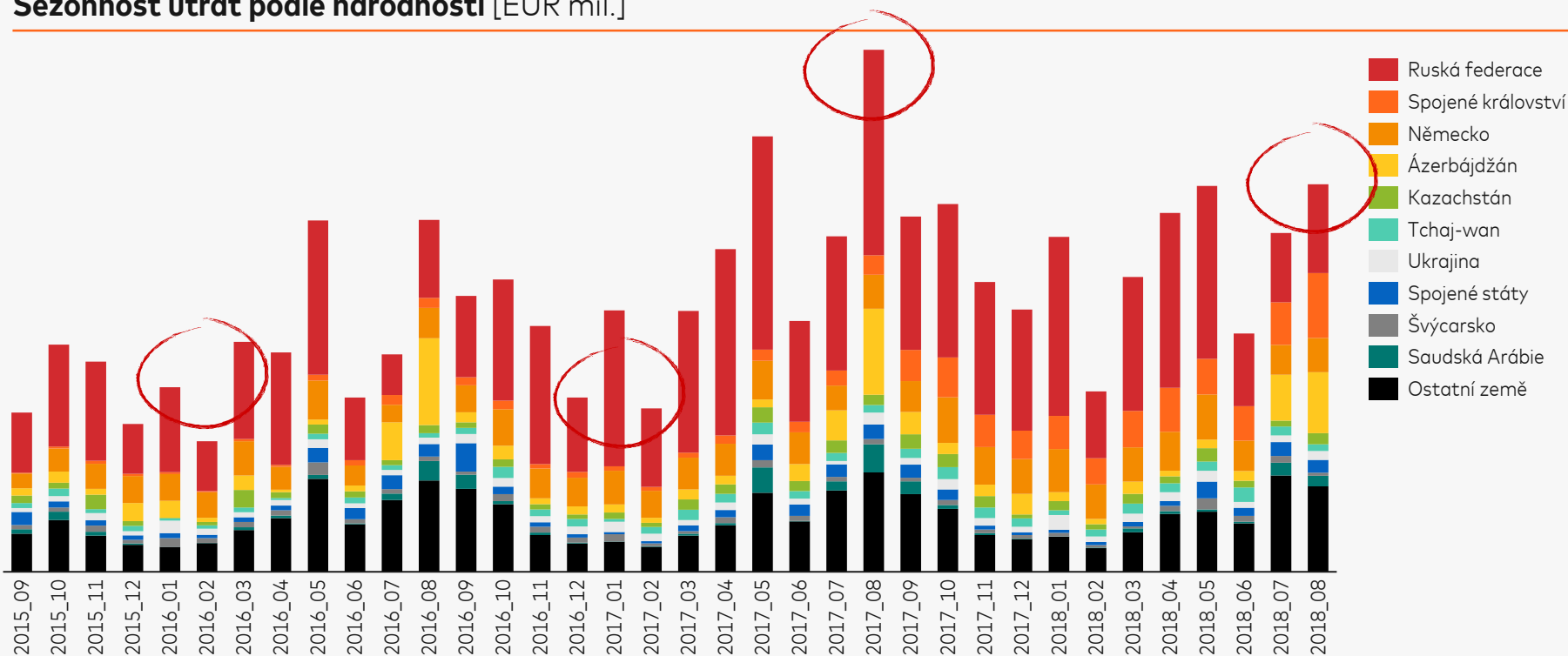


Nárůst útrat podle státní příslušnosti [% 2016 až 2018]



Karlovy Vary – Sezónnost cizinců

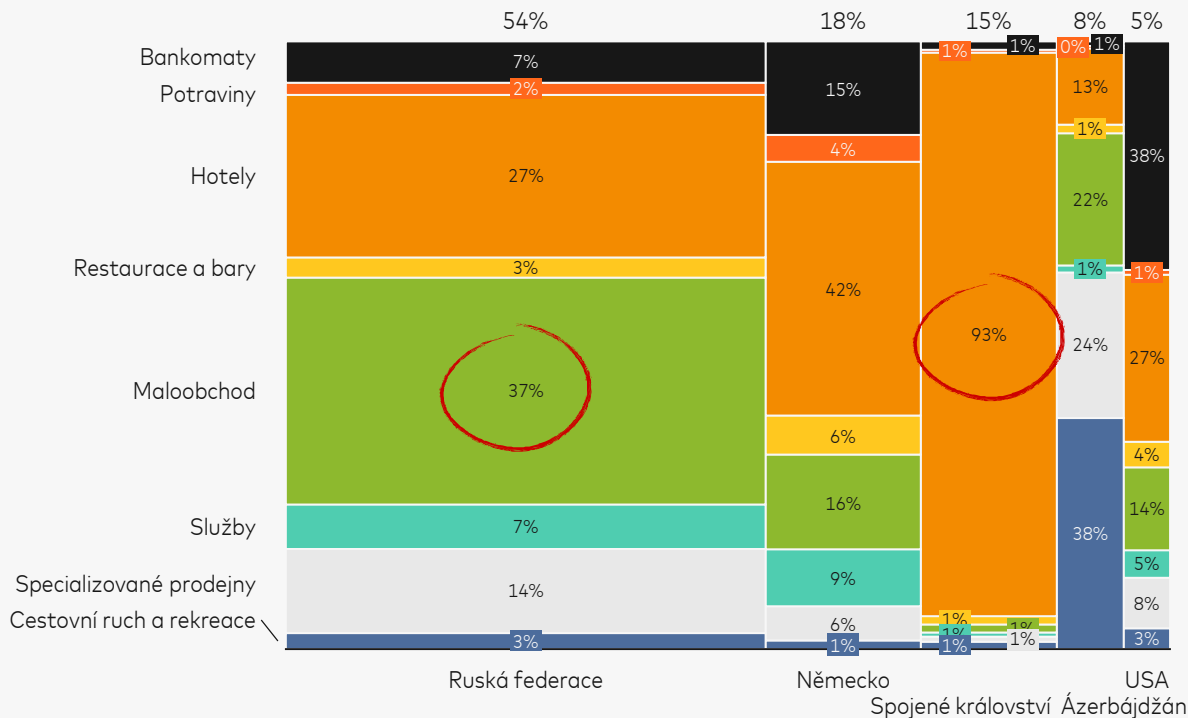
Sezónnost útrat podle národnosti [EUR mil.]



Poznámka: bez výběrů z bankomatů

Karlovy Vary - Cizinci

Podíl útrat pěti nejvýznamnějších zemí [2018 %]

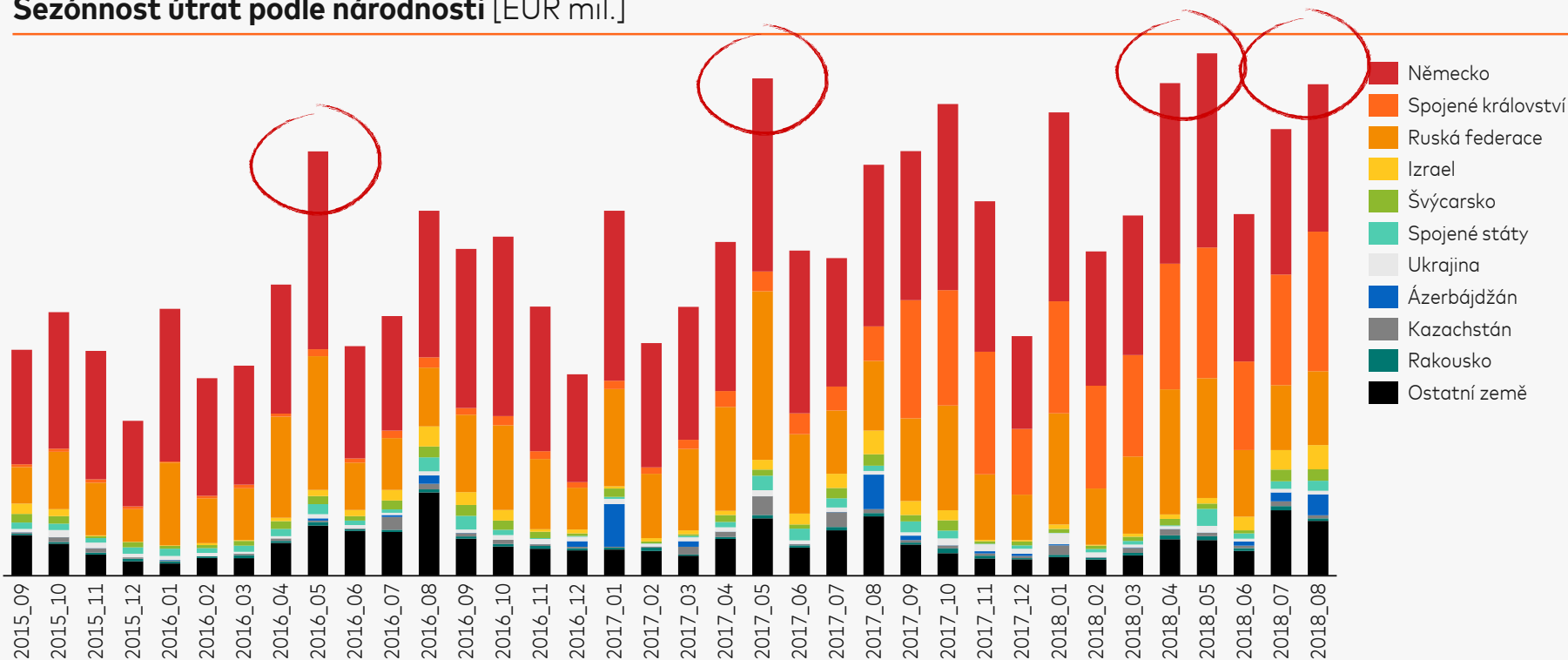


Poznámky

- Nejvýznamnějšími návštěvníky v Karlových Varech zůstávají v roce 2018 Rusové. Jejich útraty se převážně soustředí na úhradu ubytování a nákupy v maloobchodě a ve specializovaných prodejnách
- Němci utrácejí vyšší podíl za hotely než Rusové a mají vyšší podíl útrat v restauracích a barech
- Britové utrácejí primárně v hotelích

Mariánské Lázně – Sezónnost cizinců

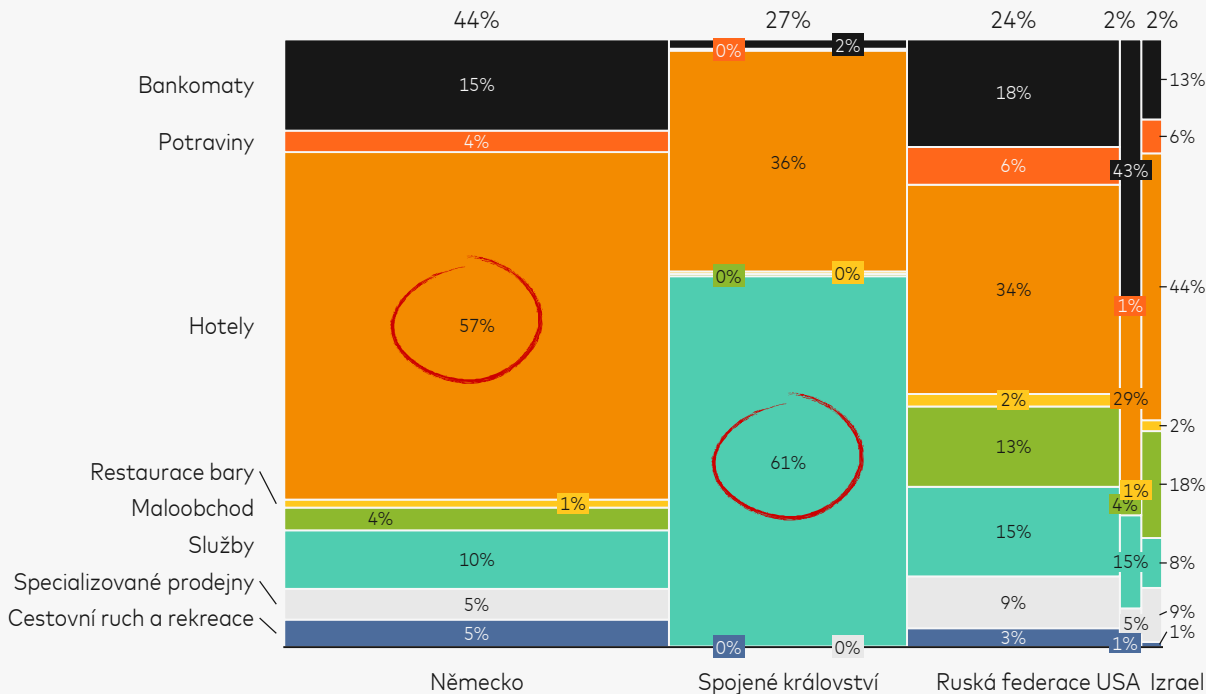
Sezónnost útrat podle národnosti [EUR mil.]



Poznámka: bez výběrů z bankomatů

Mariánské Lázně - Cizinci

Podíl útrat pěti nejvýznamnějších zemí [2018 %]

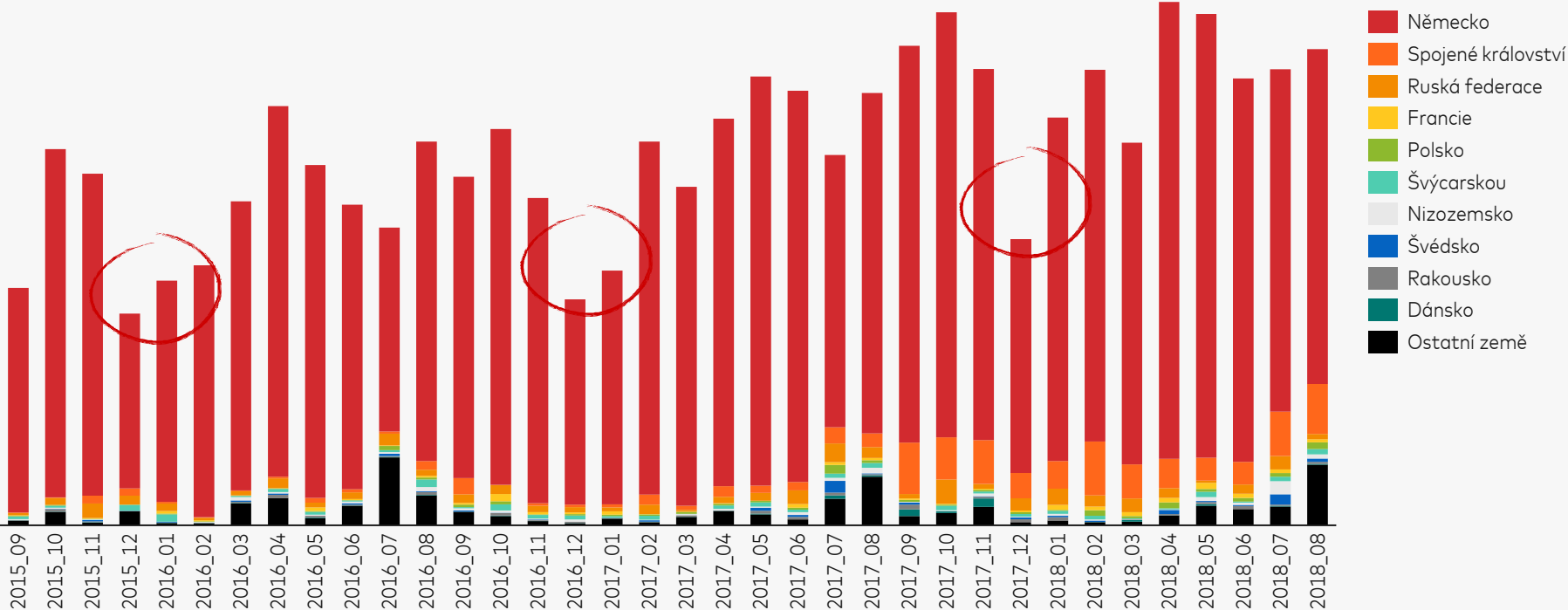


Poznámky

- Němečtí návštěvníci utrácejí převážně v hotelích
- Britové vynakládají největší podíl svých výdajů na služby – což poukazuje na nákupy drahých léčebných a lázeňských procedur
- Výdaje Rusů se rovnou měrou dělí mezi hotely, obchody a služby

Františkovy Lázně – Sezónnost cizinců

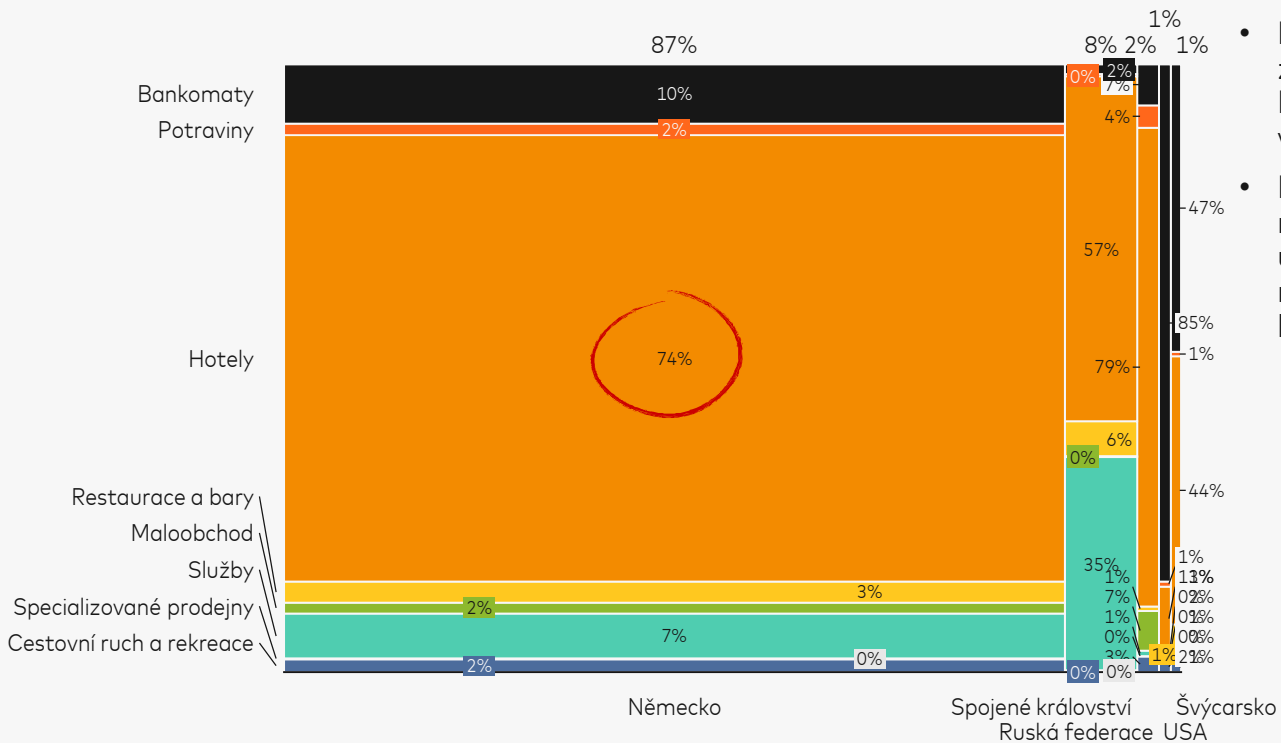
Sezónnost útrat podle národnosti [EUR mil.]



Poznámka: bez výběrů z bankomatů

Františkovy Lázně - Cizinci

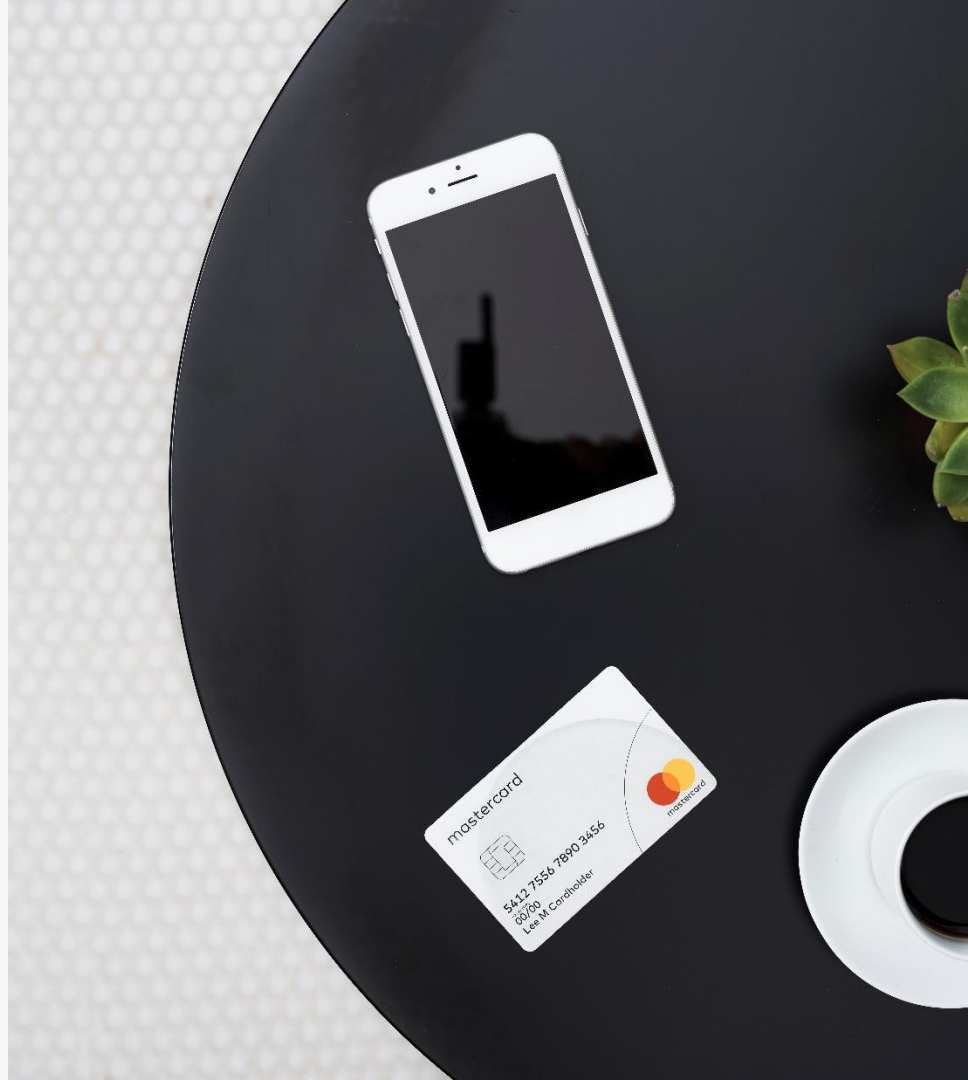
Podíl útrat pěti nejvýznamnějších zemí [2018 %]



Poznámky

- Naprostá většina zahraničních zákazníků Františkových Lázní jsou Němci, kteří vynakládají většinu svých výdajů v hotelech za ubytování
- Druhou, o poznání menší, skupinou návštěvníků jsou Britové, kteří nejvíce utrácejí za hotely a služby – což ukazuje na nákup drahých léčebných a lázeňských procedur

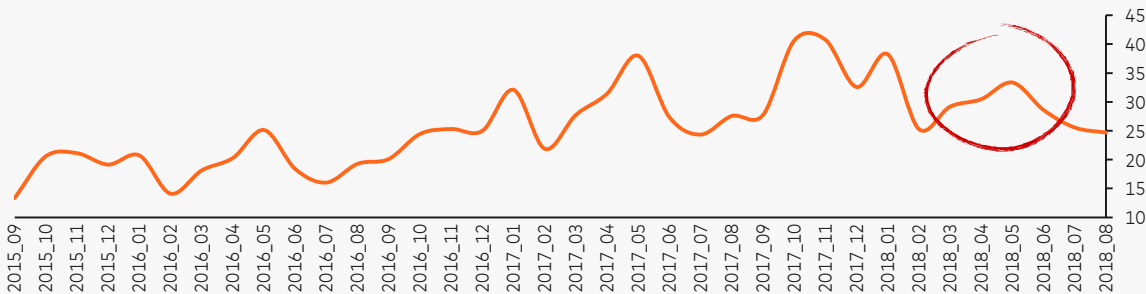
Národnostní profily



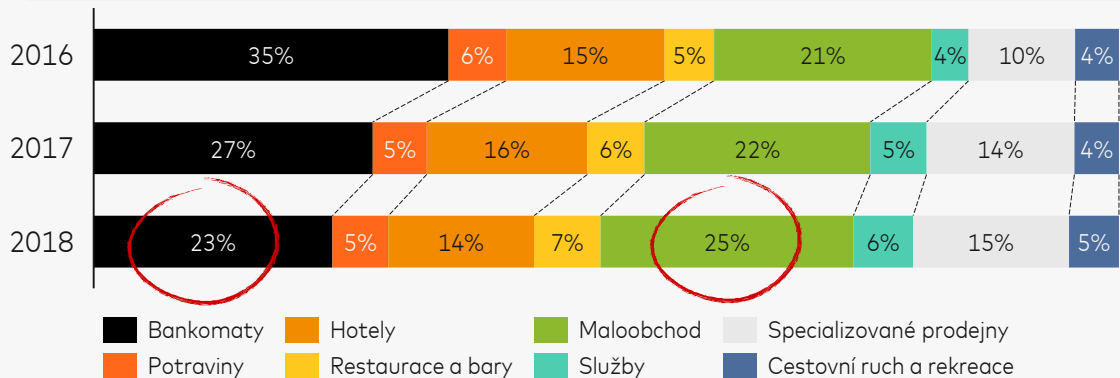
Ruská federace



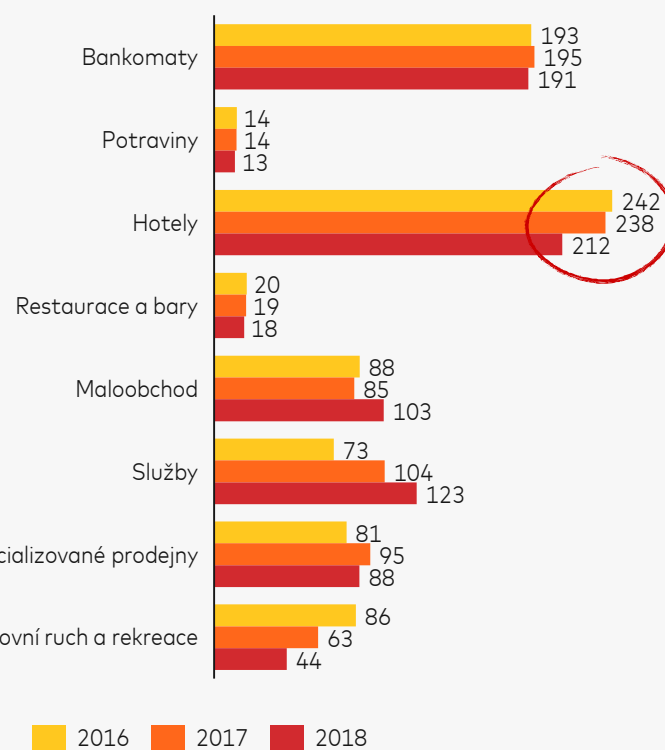
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]

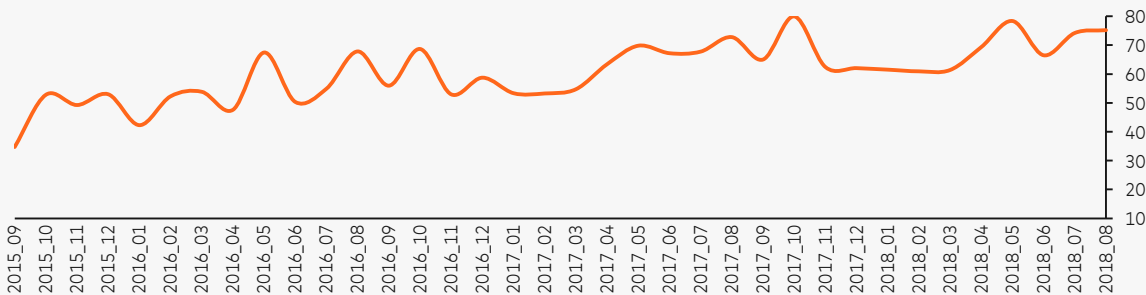


Průměrná transakce v ČR [EUR]

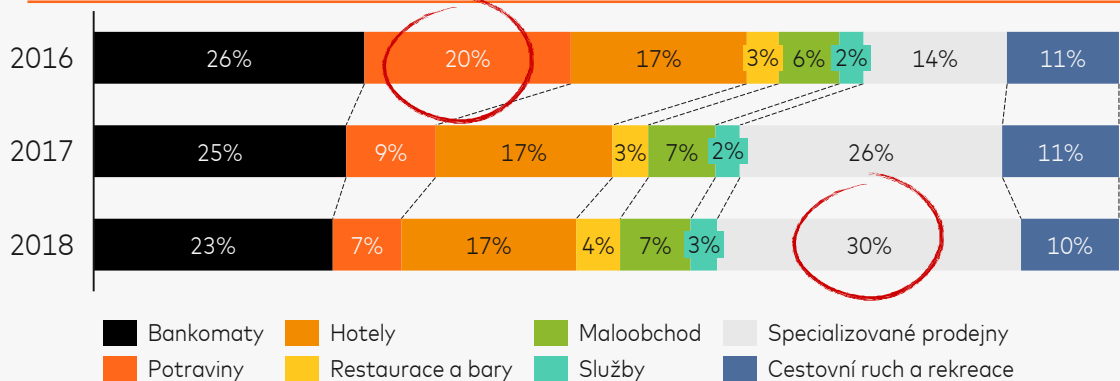




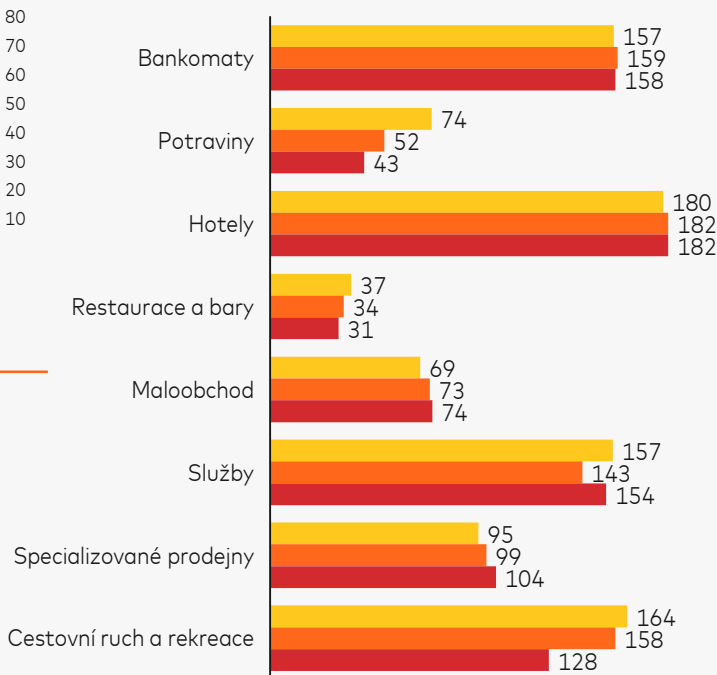
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]



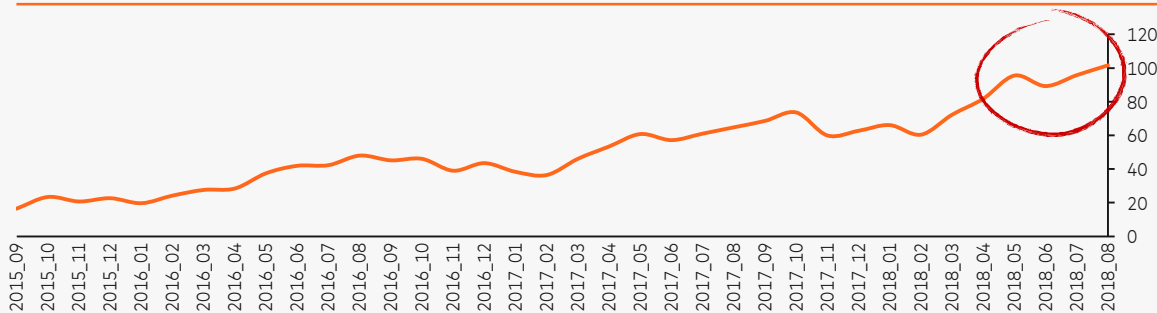
Průměrná transakce v ČR [EUR]



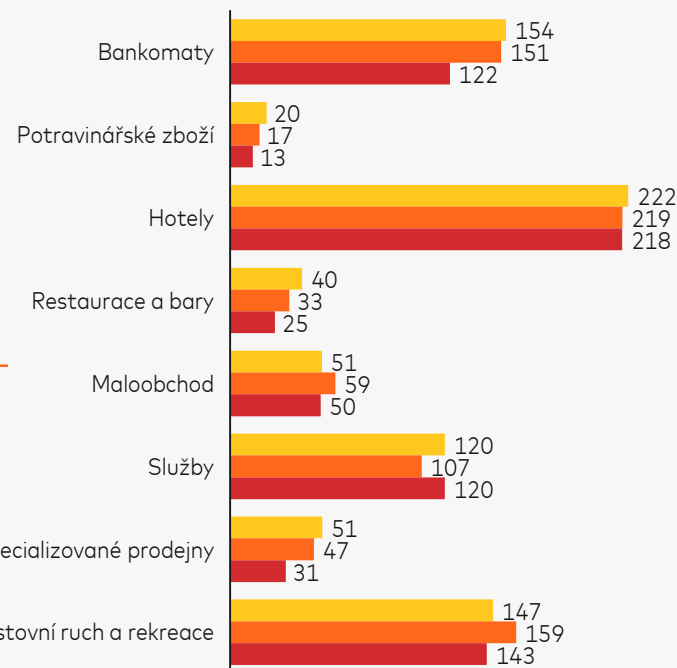
Spojené království (Velká Británie)



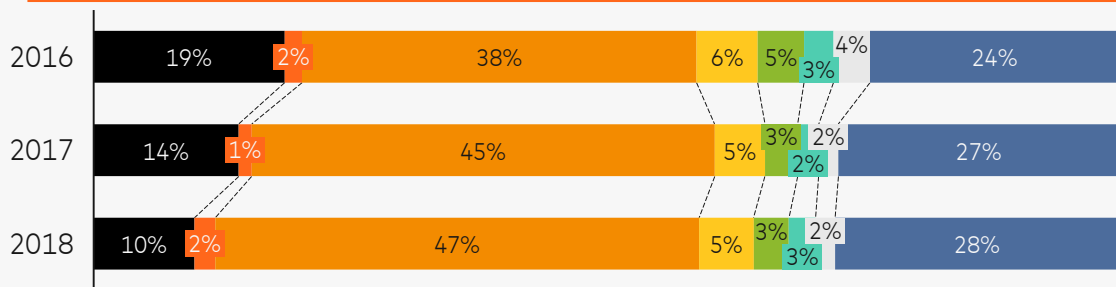
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Průměrná transakce v ČR [EUR]



Struktura útrat v České republice [%]



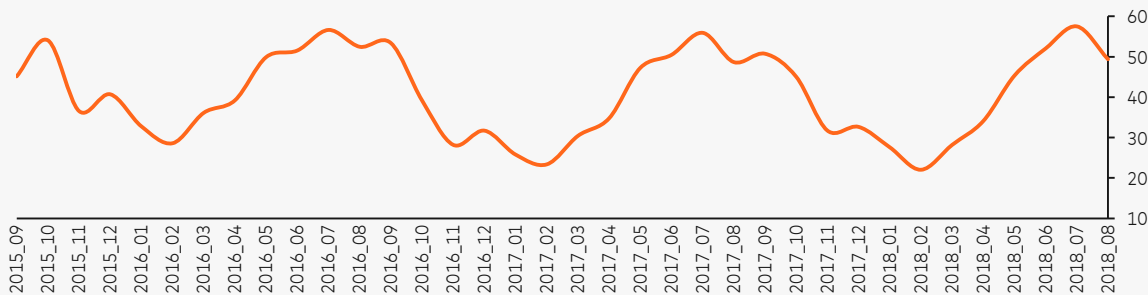
- Bankomaty
- Potraviny
- Hotely
- Restaurace a bary
- Maloobchod
- Služby
- Specializované prodejny
- Cestovní ruch a rekreace

■ 2016 ■ 2017 ■ 2018

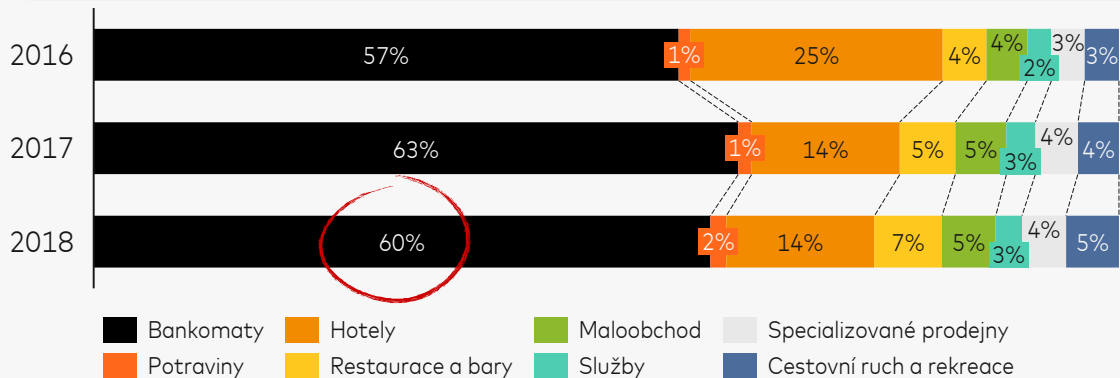
Spojené státy



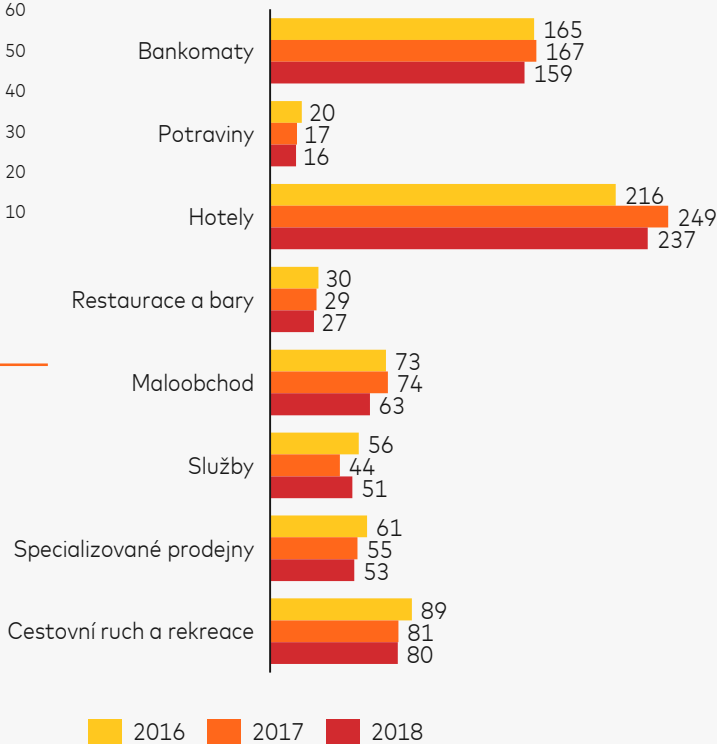
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]



Průměrná transakce v ČR [EUR]



Sestavení Strategie

Současné trendy v turistickém odvětví v České republice mají zásadní vliv na celkovou turistickou strategii regionu, mezi ty hlavní patří především:

- **Silný růst turistického odvětví** odrážející současnou konjunkturu 
- **Rychlejší tempa růstu u rezidentů** než v mezinárodním měřítku     
- Pomalejší nárůst u turistů z Německa, Polska nebo USA, **významný nárůst slovenských** turistů
- **Velmi silný růst u Číny a Jižní Koreje** (téměř trojnásobek v posledních pěti letech). Jejich **cesty jsou ale plně organizovány**, proto významně zkracují průměrnou délku pobytu (hlavní zaměření na Prahu, Český Krumlov)
- Významná **rostoucí úloha sdílené ekonomiky** (Airbnb)
- **Nedostatečný počet zaměstnanců** v odvětví (hotely, restaurace, kavárny) s tlakem na udržení kvality služeb
- **Turistický trh je vysoce konkurenční**, stále roste nesoulad mezi kvalitou poskytovaných vs očekávaných služeb ze strany turistů
- **Komplexní nástroje** pro inomingový turismus stále **častěji stojí na spolupráci** mezi městy, destinačními agenturami, ale i soukromým sektorem
- **Přechod** od čistě turistických služeb směrem **k zážitkům**, s využitím genia loci, lokální unikátností a akcentem na místní specifika se ukazuje jako budoucí hlavní diferenciatör
- **Nasazování moderních chytrých technologií a nástrojů** mění chování a očekávání turistů

Hlavním cílem projektu bylo navrhnout komplexní regionální strategii, která posílí ekonomický rozvoj turismu, toho lze dosáhnout několika kroky:



1) Navýšení počtu příjezdějících **turistů**

2) Prodloužení průměrné **délky jejich pobytu**

3) Zaměření se na **movitější trhy a klientelu**

4) **Minimalizace mimo-sezónních výkyvů**

5) Poskytování **komplexních služeb**, které naplňují potřeby a očekávání turistů a návštěvníků

Strategii bylo ale nutné tvořit s ohledem na 3 hlavní kategorie:

OBČAN

TURISTA

**LÁZEŇSKÝ
HOST**

...kdy všechny mají lehce **odlišná očekávání & představy**

- Kvalitní a bezpečné místo pro život
- Kvalitní prostředí a infrastruktura
- Přiměřené životní náklady
- Nepřeplněné město
- Dostatek volnočasových aktivit
- Moderní a aktivní město pro život
- Dobrá provázanost služeb

- Návštěva výjimečných a fascinujících míst (=zážitky)
- Vidět toho co možná nejvíce
- Užít si místní specifika, včetně kuchyně, služeb, památek atd.
- Bavit se a očekávat kvalitní služby, za které jsem ale ochoten zaplatit

- Dlouhodobější pobyty podle léčebných kúr
- Obvykle celodenní programy
- Vyhledávání spíše klidných a nepřehlcených míst
- Příliš nestojí o prohlídku městských památek

Hlavním parametrem kvalitní regionální turistické strategie zůstává ale silný akcent na občana

Jaké jsou teda hlavní pilíře nové Strategie?

1

Mobilita

- **Udržitelná a bezpečná** doprava v rámci regionu
- Zahrnuje všechny druhy dopravy: osobní, hromadné, přestupy, sdílená doprava

2

Služby & infrastruktura

- Konkurenceschopná turistická **infrastruktura a** nabízené **služby**
- Udržitelné **lázeňské služby**

3

Bezpečnost

- **Účinný monitoring** veřejných prostor
- Mapování kriminality **v reálném čase**

4

Životní prostředí

- Iniciativy v oblasti **energetických úspor**
- Iniciativa v oblasti **ochrany životního prostředí**

5

Komunikace

- Zásadní složka napříč **všemi pilíři** a **komunikačními kanály**
- **Nutný odlišný přístup** vůči **občanům a turistům**

Klíčové cíle:

- Udržitelná a bezpečná doprava a mobilita v rámci celého regionu a jednotlivých měst
- Zahrnuje všechny druhy dopravy: osobní, hromadné, přestupy, sdílenou dopravu

**Intermodální dopravní aplikace
(Mobilita jako Služba)**

**Inteligentní parkování
včetně mobilní aplikace**

**Elektronický odbavovací
systém v MHD**

**Poskytování informací
v reálném čase**

**Sdílení automobilů
(Car sharing)**

**Sdílení (e)kol
(Bike sharing)**

**Kvalitní dopravní
infrastruktura**

**Prediktivní údržba
dopravní infrastruktury**

**Inteligentní řízení
dopravy ve městech**

**Elektro-mobilita a
související infrastruktura**

Klíčové cíle:

- Konkurenceschopná turistická infrastruktura a služby, které naplňují potřeby klientů
- Udržitelné lázeňské služby jako hlavní specifický znak

Posílení nabídky a kvality
turistických služeb

Posílení turistické
infrastruktury

Informační a
průvodcovské systémy

Posílení platební
infrastruktury

Chytrá (elektronická)
správa města

Virtuální turistický
průvodce

Balíčky sportovních
produktů

Balíčky turistických
produktů

Balíčky wellness
produktů

Zachování lázeňské
tradice

Klíčové cíle:

- Účinný monitoring veřejných prostranství v reálném čase k zajištění vysoké bezpečnosti pro občany i návštěvníky měst

Monitoring a dohled nad bezpečností v ulicích

Optimalizace reakcí na mimořádné události

Mapování kriminality v reálném čase

Monitoring a řízení davů

Systém předčasného monitoringu a výstrahy katastrof

Prediktivní policejní dohled

Řízení krizových plánů

Klíčové cíle:

- Programy a iniciativy v oblasti energetických úspor
- Zaměření na udržení vysoké kvality životního prostředí ve městech a v regionu

Chytré a efektivní veřejné osvětlení

Efektivní odpadové hospodářství

Chytré zavlažování

Projekty v oblasti energetických úspor

Monitoring kvality a spotřeby vody

Monitoring znečištění vzduchu a vody

Klíčové cíle:

- Zásadní složka napříč všemi pilíři a komunikačními kanály
- Odlišný přístup k občanům a turistům

**Výběr cílových zemí pro
externí komunikaci
(Na koho cílíme?)**

**Vytvoření komunikačních
konceptů
(Co komunikujeme?)**

**Výběr vhodného mixu
komunikačních kanálů
(Jak komunikujeme?)**

**Komunikační kalendář
(Kdy komunikujeme?)**

Projektové řízení a implementace

Ukázka Projektové karty

Název projektu							
Pilíř strategie	1) Mobilita		Občan		Turista		Lázeňský host
Popis projektu	<ul style="list-style-type: none">Rámcový popis projektu a jeho hlavních cílů						
Připravenost jednotlivých měst	Priorita			Status		Cílový rok	
Karlovy Vary	1	2	3				
Marianské Lázně	1	2	3				
Františkovy Lázně	1	2	3				

Kontakty

Petr Zlámalík

Managing Consultant

email: petr.zlamalik@mastercard.com

phone: +420 739 685 957

Jan Bělka

/ Managing Consultant

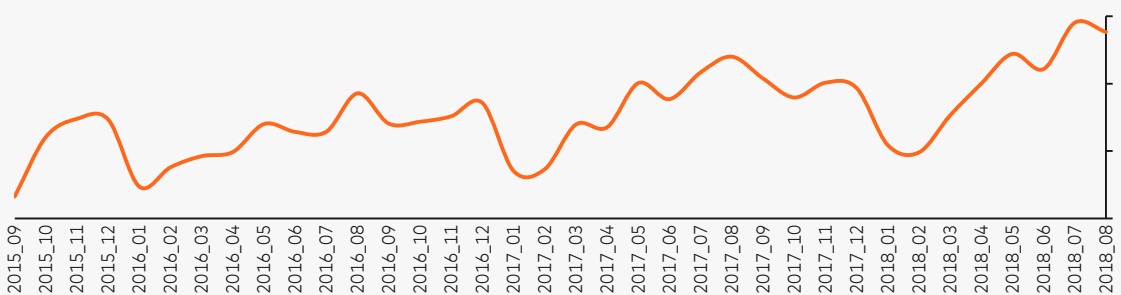
email: jan.belka@mastercard.com

phone: +420 602 116 731

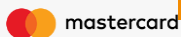
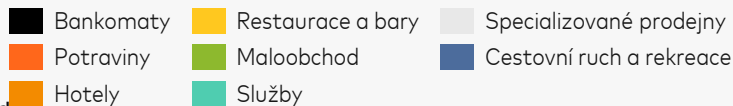
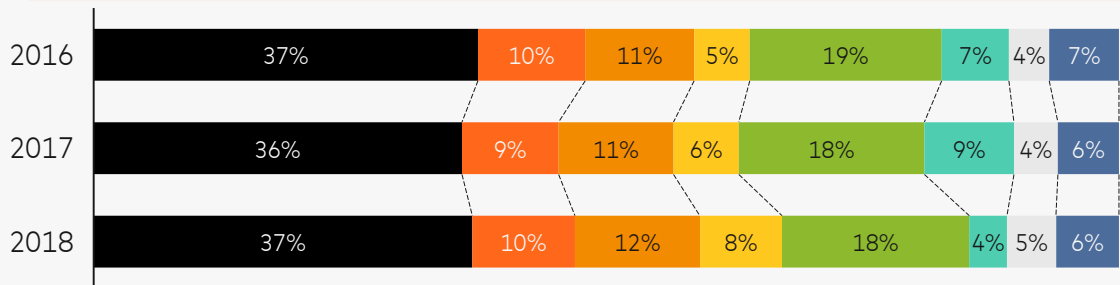
Příloha



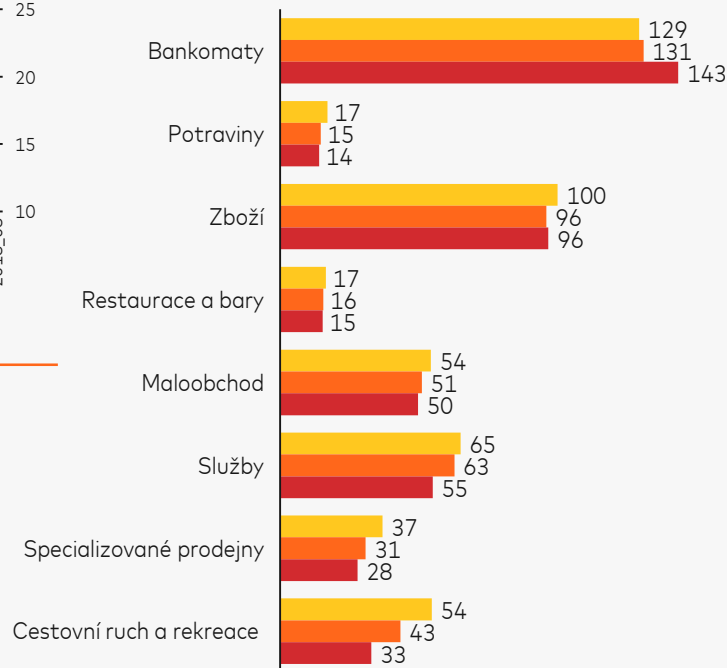
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]

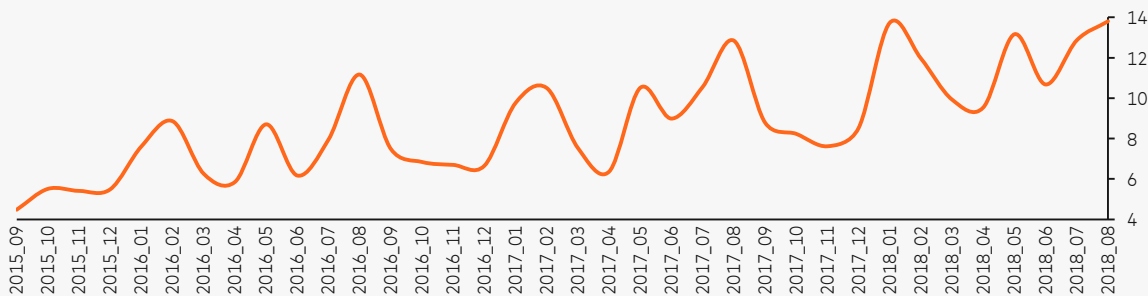


Průměrná transakce v ČR [EUR]

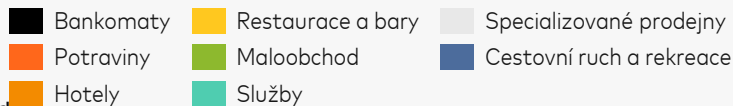
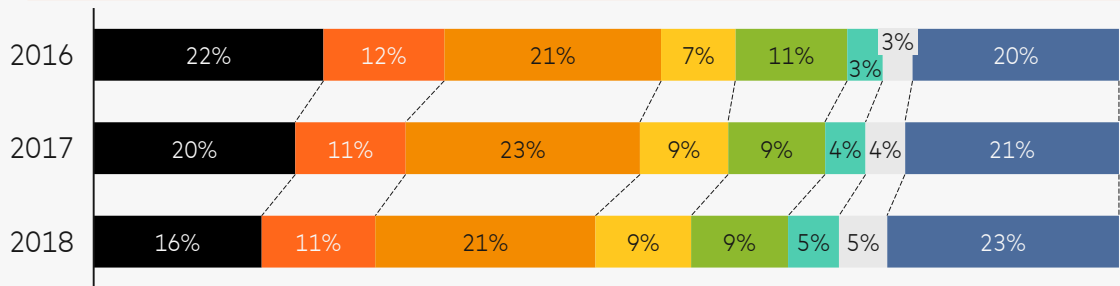




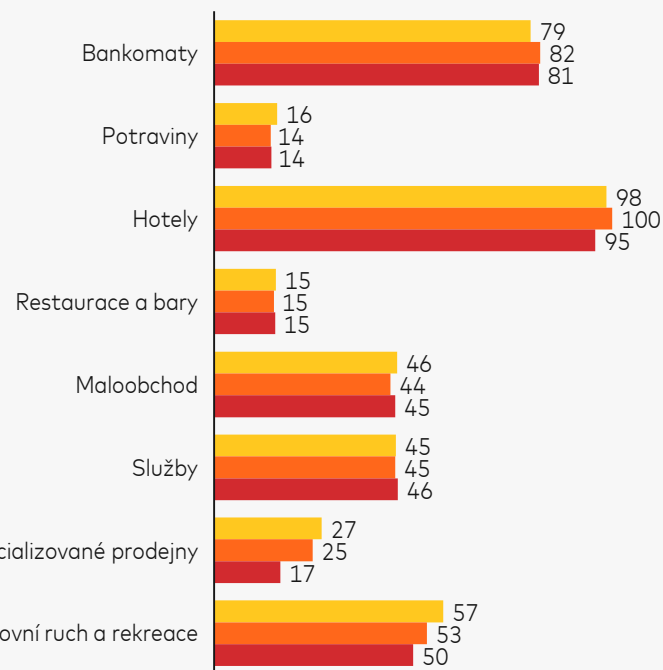
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]

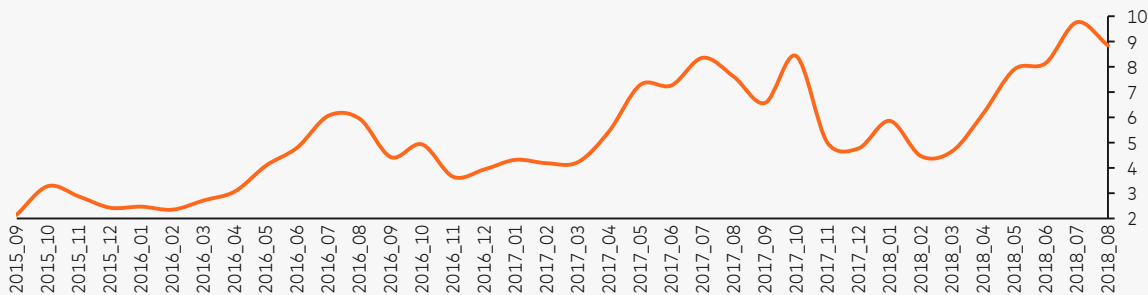


Průměrná transakce v ČR [EUR]

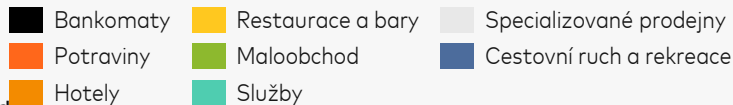
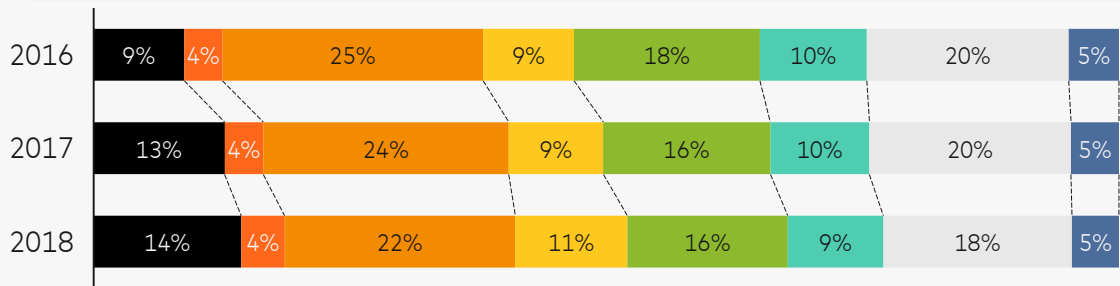




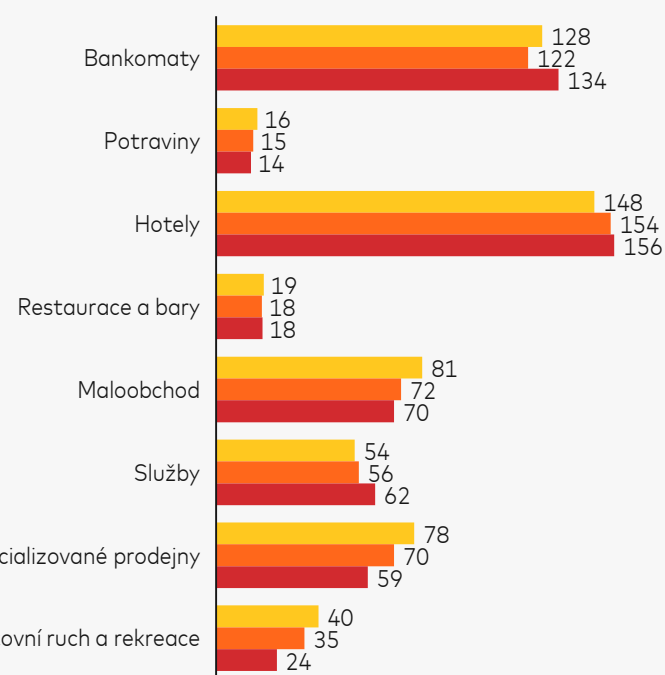
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]

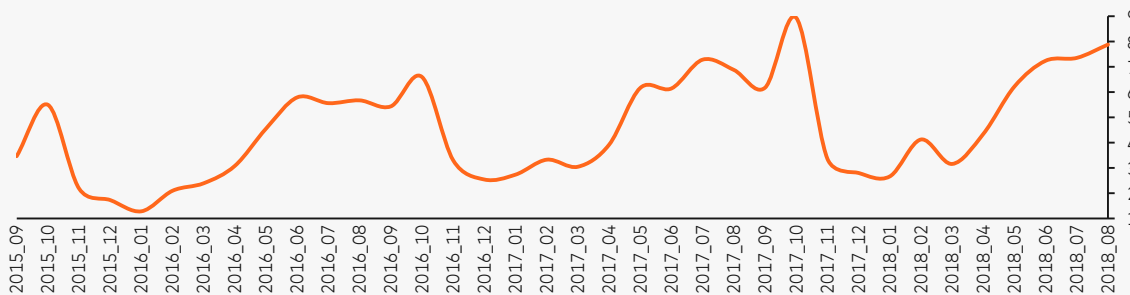


Průměrná transakce v ČR [EUR]

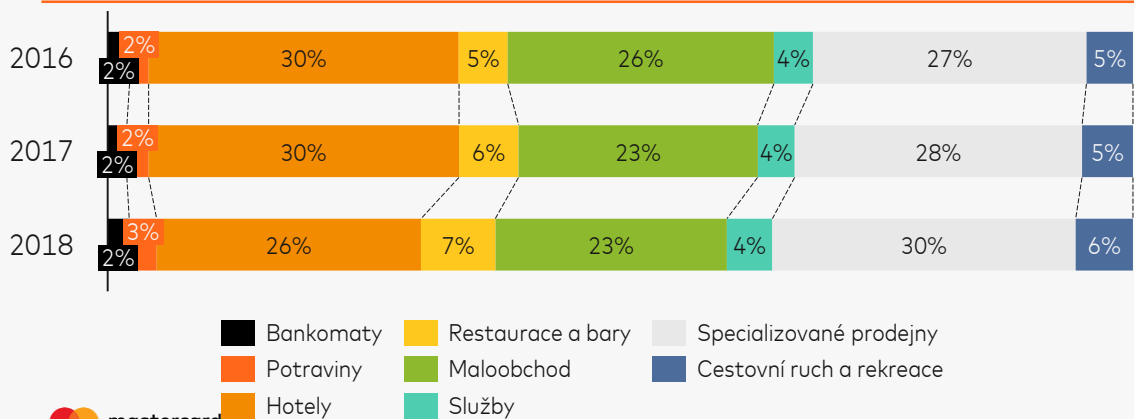




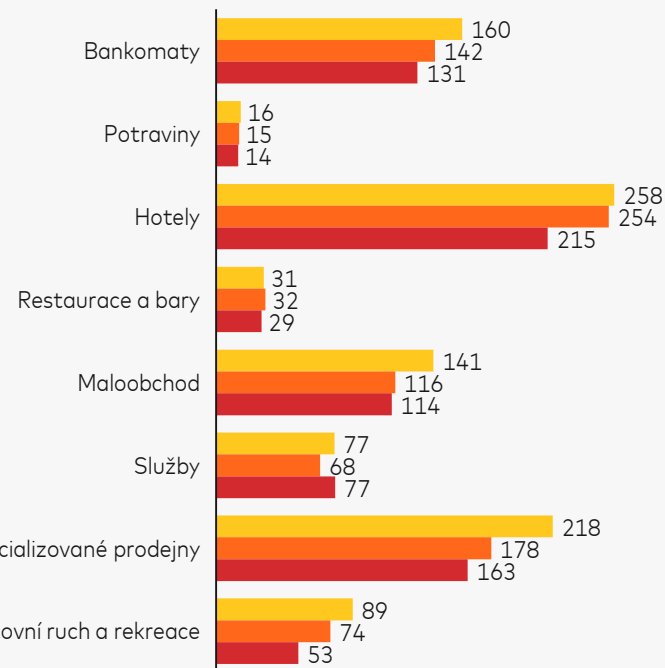
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]



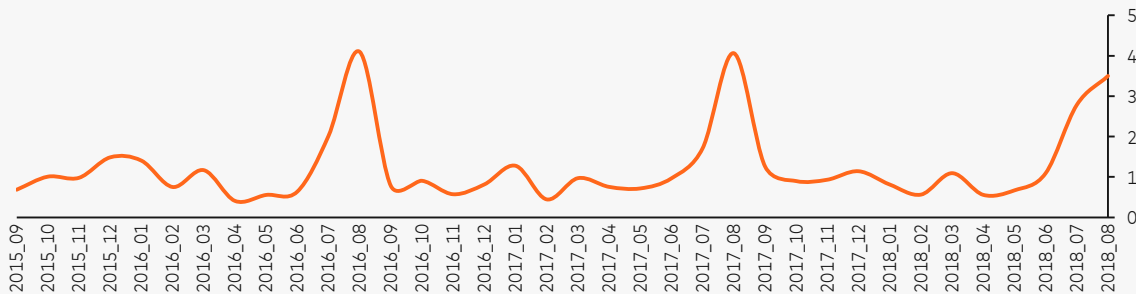
Průměrná transakce v ČR [EUR]



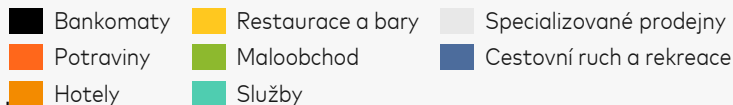
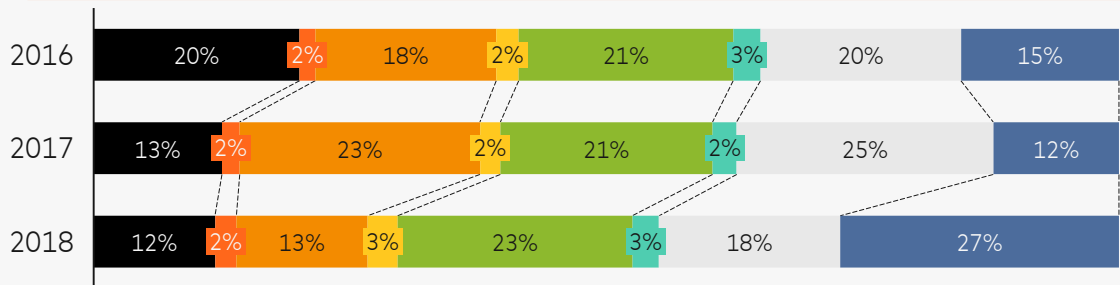
2016 2017 2018



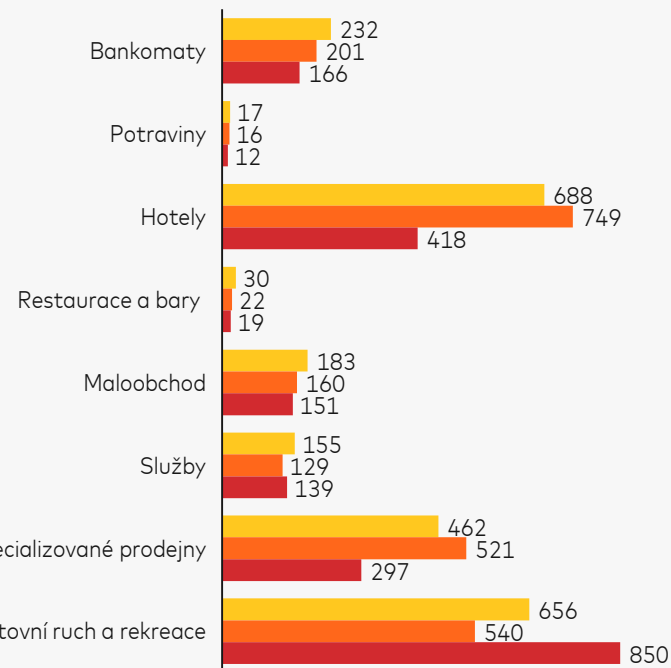
Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]

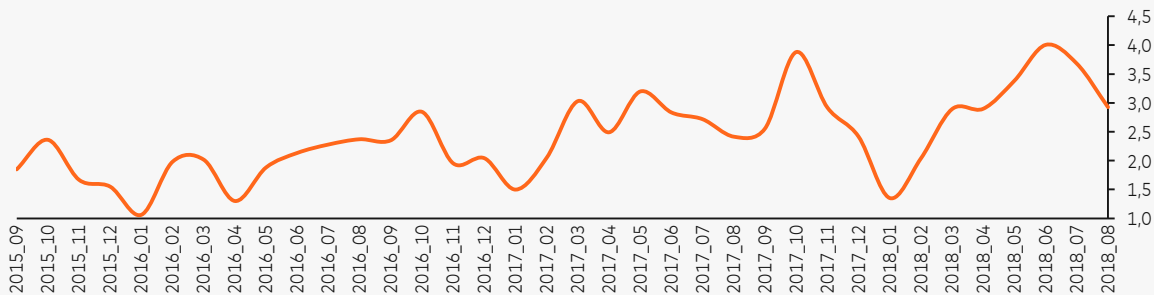


Průměrná transakce v ČR [EUR]

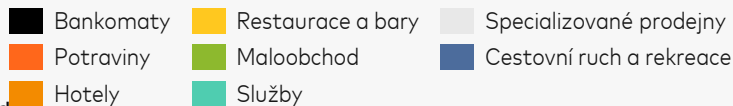
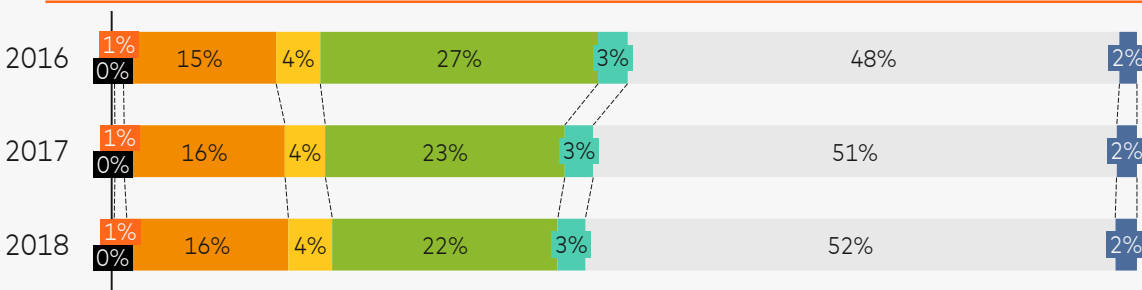




Sezónnost útrat v České republice [EUR m.]



Struktura útrat v České republice [%]



Průměrná transakce v ČR [EUR]

