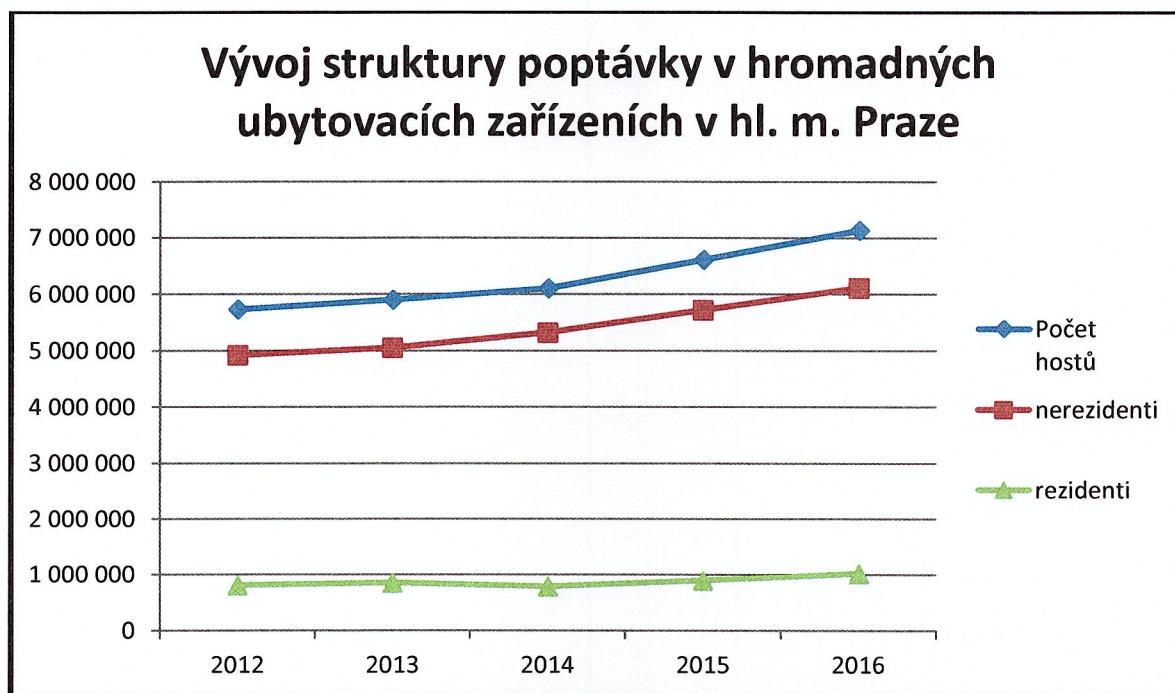


**Koncepce rozvoje Pražské informační služby
– Prague City Tourism (PIS – PCT) na období
2018 - 2025**

Zpracoval: Ladislav Tobiáš MSc. MPA

1. Popis problému a hlavní východiska

Podle statistik Světové turistické organizace (UNWTO) je cestovní ruch v současnosti největší a zároveň nejrychleji rostoucí sektor hospodářství a tudíž není překvapující, že pro celou řadu národních a potažmo lokálních ekonomik představuje významný zdroj příjmů a příležitost pro ekonomický rozvoj. Turistický sektor nejenom živí celou řadu podnikatelských subjektů a zajišťuje zaměstnanost v dané lokalitě (hoteliérství, pohostinství, tradiční řemesla, navazující služby, atd.), ale také umožňuje fungování kulturních institucí, které vytváří podhoubí pro rozvoj kreativního průmyslu (znalostní ekonomiky obecně) ať už jde o odvětví designu, multimédií, filmu, módy, či informačních technologií (ICT), inovativní sektory která zpětně zvyšují celkovou atraktivitu (diverzitu a autenticitu lokální produkce) a konkurenceschopnost destinace. Pro řadu „zralých“ destinací, mezi které patří nepochybně i hlavní město Praha, však překotný a neřízený rozvoj turismu zároveň přináší náklady a zapříčiňuje negativní jevy, jako je vytěsňování tradičních hospodářských aktivit (vytváření turistických „monokultur“ na úkor služeb pro rezidenty) poblíž hlavních turistických tras, zvýšená kriminalita, růst cen pro rezidenty, růst nájmu a cen bydlení v důsledku rozvoje sdílených služeb typ Airbnb (aktuálně již zhruba 1500 jednotek v historickém centru Prahy), hrozba terorismu, atd. Zvýšený příliv návštěvníků také klade nároky na jednotlivé městské subsystémy, jako jsou veřejná doprava, městská kanalizace a vodovody, kapacita významných kulturních památek, parkovací místa, produkce a likvidace odpadu, atd. – odborná literatura definuje termín celková nosná kapacita jako maximální množství turistů, kteří mohou destinaci navštívit předtím než nastane nevratné a neakceptovatelné zhoršení fyzického prostředí a souběžně pokles návštěvnického zážitku (Canestrelli & Costa, 1991). Výsledky studie (Tobias, 2008), která pomocí matematického modelu s využitím dat IPR MHMP modeluje celkovou nosnou kapacitu vůči počtu návštěvníků, ukazují výrazné překročení mezní hranice pro optimální množství turistů v hl. m. Praze, při níž dochází k pozvolné degradaci městských subsystémů. Vzhledem k předpokládanému nárůstu ubytovacích kapacit na území hl. m. Prahy a přílivu turistů v posledních letech lze předpokládat další výrazné překračování celkové nosné kapacity. Odborná literatura a statistiky UNWTO rozlišují dvě kategorie návštěvníků – exkurzionisté (s délkou pobytu do 24 hod.) a rezidenční turisté (s délkou pobytu nad 24 hod.), z nichž první kategorie klade mnohem vyšší nároky na jednotlivé městské subsystémy (s přibývajícím délkou pobytu rostou přínosy a klesají náklady). Vývoj struktury poptávky v hl. m. Praze je zachycena v grafu č. 1, který indikuje výrazný podíl krátkodobých návštěvníků (nerezidentů) se všemi negativními důsledky.



Graf č. 1: Vývoj struktury poptávky v hromadných ubytovacích zařízeních v hl. m. Praze (zdroj ČSÚ)

Jakákoliv smysluplná strategie v oblasti cestovního ruchu by tudíž za jednu z klíčových metrik při hodnocení úspěšnosti cestovního ruchu měla považovat průměrnou délku pobytu (nikoliv celkové množství návštěvníků) s tím, že nástroje či politiky (aktivity městských organizací včetně PIS - PCT) by měly podporovat tento cíl. V neposlední řadě je nezbytné si uvědomit, že značná část příjmů v oblasti turistického ruchu se stává příjmem státního rozpočtu, který je následně přerozdělován v neprospěch hlavního města Prahy – jinými slovy Praha nese veškeré náklady spojené s turismem a získává neadekvátní podíl vzhledem k celkovému příspěvku do státního rozpočtu. Prvořadým úkolem městských organizací, které mají na starosti rozvoj turismu na území hlavního města Prahy (IPR MHMP na úrovni strategického plánování, odbor KUC MHMP jako garant oblasti rozvoje cestovního ruchu/kultury, PIS - PCT jako poskytovatel informačních služeb návštěvníkům), je usměrňovat poptávku a její strukturu žádoucím směrem, pozitivně stimulovat lokální ekonomiku a současně eliminovat náklady spojené s rostoucím přílivem návštěvníků v souladu se zásadami tzv. udržitelného cestovního ruchu. Hlavní město Praha by, v rámci své zákonodárné iniciativy, mělo také usilovat o spravedlivější podíl z odvedených daní (prosazování turistické daně) či alespoň navýšení místních poplatků z ubytování na úroveň běžnou v obdobných evropských destinacích a tyto získané prostředky reinvestovat zpět do rozvoje cestovního ruchu (na zkvalitnění služeb pro návštěvníky, investice do infrastruktury, propagaci alternativních turistických stezek mimo historické centrum, opravu kulturních památek, vytvoření systému certifikace pro místní výrobce s autentickými produkty, širší využití ICT pro zlepšení informovanosti návštěvníků a získání užitečných dat pro

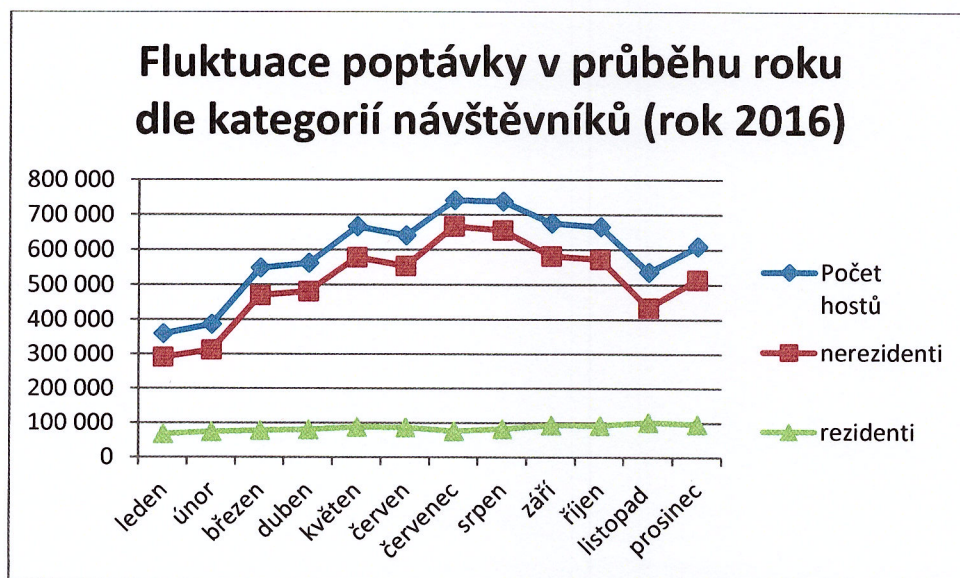
plánování a podporu rozhodovacích procesů (SMART řešení v oblasti turistického ruchu), atd. – obecně zkvalitnění nabídkové strany turistického produktu. Podporu nabídkové strany považuje za důležité i *Strategický plán hlavního města Prahy* (v aktualizované verzi r. 2016). Podle strategického plánu se Praha příliš orientuje na „čistý turismus a nedostatečně rozvíjí potenciál business hubu, který není sezónně omezen“. Ve své vizi pro r. 2030 plán zdůrazňuje „turistický ruch, který není postaven jen na jednorázové návštěvě památek, ale také na kvalitní živé kulturní nabídce a „chytrém“ turismu, to vše podporuje bohatý společenský život v hlavním městě a prosperitu jeho obyvatel. Na území Prahy se propojuje podnikavost, kapitál, znalosti a kreativita a spoluvytvářejí tak řadu nových a perspektivních oborů, které rozšiřují pracovní a podnikatelské příležitosti“.

2. Identifikování hlavních cílů PIS - PCT

Z výše uvedeného a v souladu s hlavními činnostmi definovanými zřizovací listinou Pražské informační služby (PIS) hlavními cíli aktivit PIS – PCT musí být:

Cíl 1: Usměrnění poptávky a proměnu struktury poptávky s cílem prodloužení průměrné délky pobytu jako klíčové metricky

Destinační marketing a veškeré propagační aktivity by měly být zaměřené na rozložení turistické zátěže v prostoru dále od přetíženého turistického centra (významnější propagace alternativních turistických stezek) a v čase (větší důraz na „eventy“ mimo hlavní letní turistickou sezónu) a k podpoře dlouhodobých pobytů (vyšší podíl rezidenčního turismu) pro eliminaci nákladů a maximalizaci přínosů hlavního města Prahy. V grafu č. 2 je zobrazena fluktuace poptávky v jednotlivých měsících v průběhu roku 2016, která poskytuje městským organizacím užitečné vodítko pro management poptávky.



Graf č. 2: Fluktuace poptávky v průběhu roku dle kategorií návštěvníků v r. 2016 (zdroj ČSÚ)

Například Prague Card, která v sobě zahrnuje balíček výhod včetně několikadenního jízdného (a uživatele tak stimuluje k delšímu pobytu pro vyčerpání výhod) představuje vhodný instrument, který lze vhodnou kombinací dále optimalizovat a propagovat směrem k budoucím návštěvníkům ještě před vlastním plánováním pobytu. Současná témata marketingové kampaně jako je Design a móda v Praze (přínosem je i stimulace vznikajícího lokálního klastru designu a módy), pražská kavárenská kultura, pražská architektura městských čtvrtí mimo historické centrum či romantika a příběhy pražských soch již respektují potřebu prostorového a časového rozložení zátěže z cestovního ruchu. Potenciál představují i další vícedenní "eventy" typu "Festival světla" vzhledem k termínu mimo hlavní letní turistickou sezónu s možností využití a propagaci širšího prostoru mimo historické centrum. PIS – PCT by se, i vzhledem k omezeným finančním prostředkům a poměrně fragmentované kulturní nabídce na území hl. m. Prahy (nelze efektivně propagovat vše), měla více soustředit k propagaci tzv. highlightů – vícedenních větších akcí s potenciálem stát se významnými v evropském či světovém měřítku - opět pokud možno dále od historického centra, respektující sezónní výkyvy v přílivu turistů a s přesahem do lokální ekonomiky (žádoucí je podrobná analýza vznikajících "kreativních" klastrů na území hl. m. Prahy). Svým vícedenním charakterem s možností realizace akcí i mimo hlavní sezónu představuje kongresová turistika další ideální oblast pro širší rozvoj, a tudíž logicky vyžaduje intenzivnější podporu ze strany PIS – PCT, zejména proaktivnější oslovování odborné veřejnosti ve spolupráci s dalšími oborovými partnery.

Cíl 2: Zkvalitnění nabídkové strany turistického produktu s cílem zvýšení návštěvnického komfortu (proměna struktury poptávky směrem k náročnějším klientele)

Odborná veřejnost (Van der Borg & Rumi, 1998) se shoduje, že existuje v zásadě 5 základních faktorů (5-Success Factor Analysis), které přispívají k celkové kvalitě turistického produktu – kvalita městských atrakcí, kvalita městské vybavenosti, vnější a vnitřní dostupnost a také image destinace - podrobnější výsledky analýzy pro hl. m. Prahu lze najít v příložené studii (Sustainable Tourism and a Multidimensional Model of Carrying Capacity). Tzv. hard faktory zejména infrastrukturního rázu, městské vybavenosti a vnější dostupnosti jsou ovlivnitelné v dlouhodobém horizontu. Co se týče vnitřní dostupnosti (např. turistické značení, znalost cizích jazyků, přístup obyvatel k návštěvníkům, atd.) a image (do jisté míry ovlivnitelné destinačním marketingem) je nezbytným předpokladem participace obyvatelstva a soukromého sektoru. Z pohledu PIS lze aktivně přispívat k proměnování vnímání (perception) Prahy jako levné východoevropské destinaci směrem ke standardní evropské turistické destinaci prostřednictvím nástrojů destinačního marketingu, nicméně projektované "image" musí být uvěřitelné pro zahraničního návštěvníka Prahy pro zachování jeho návštěvnické loajality (pouze 30 % návštěv v Praze je opakovaných!). Všeobecně známé negativní jevy (drobná

kriminalita, pochybné směnárenské služby, rozdílná úroveň průvodců, pověst taxislužeb) zůstávají, i přes dílčí snahy ze strany města nedořešeny (pozoruhodná je v tomto kontextu úspěšná a vysoce sledovaná soukromá iniciativa "Honest Guide" na kanále youtube.com, která by zasloužila větší podporu ze strany města). V mezích činností definovaných zřizovací listinou se PIS - PCT může intenzivněji zaměřit na tzv. měkké faktory jako je zlepšení a zpřehlednění turistického značení (tzv. signposting), nastavení standardů průvodcovských služeb (průvodce certifikovaný PIS), poskytování základních informačních služeb prostřednictvím oficiálních a více viditelných informačních kiosků (zvážení rozšíření na terminál č. 2 pro návštěvníky ze zemí EU, kteří tvoří více než polovinu všech návštěv, případně na další klíčové dopravní uzly), vytvoření systému certifikace prodejců s autentickými českými či lokálními produkty (podpora lokální ekonomiky), spolupráci s asociacemi či dalšími partnery při nastavování standardů v oblasti služeb (např. propagace gastro festivalů, nezávislých hodnocení typu Maurerův Grand výběr, atd.), a širší využití informačních komunikačních technologií (ICT) pro poskytování ucelených a věrohodných informací návštěvníkům, ale také pro lepší sběr dat jako vstupů pro management cestovního ruchu. Obzvláště oblast ICT s všeobecnou rozšířeností chytrých mobilních zařízení a dynamicky se rozvíjející oblastí internetu věcí (čidla, sensory, iBeacons) získává na významu a představuje tak příležitost jak zvýšit komfort a orientaci návštěvníka v hl. m. Praze. Opačně umožňuje městu získávat přesnější informace o preferencích uživatelů, jejich zkušenostech a pohybu v prostoru (anonymizovaná mobilní data při velkých akcích) a lépe tak plánovat opatření v oblasti veřejné dopravy, dostupnosti veřejných služeb, bezpečnostních opatření atd.

Cíl 3: Stabilizace příjmů PIS pro zabezpečení výkonu činností a transformace na akciovou společnost

PIS je v současnosti do značné míry závislá na příjmech ze vstupních poplatků z objektů, které má ve své správě. Je možné, že stávající objekty umožňují zvýšit výnosy v důsledku lepšího využití kapacit (prodloužení otevírací doby, kombinované vstupné I pro jiné objekty), zlepšením propagace, zvýšením vstupného (při respektování kupní síly místního obyvatelstva), promyšlenější doplňkový prodej (merchandising), pronájmy pro významné společenské události, atd. Odhadovanou ztrátu z příjmů ze vstupného ve výši v 48 mil. Kč z důvodu rekonstrukce prostor Staroměstské radnice v období jaro - podzim 2017 lze podle interních dokumentů PIS částečně kompenzovat změnou návštěvnického okruhu za snížené vstupné (včetně umožnění kombinovaného vstupného do Novoměstské radnice). Dokument připouští až 2 x vyšší množství návštěvníků v rámci objektu při sníženém vstupném, avšak současně konstatuje, že skutečné příjmy nelze dopředu odhadovat. Je tedy možné, že i v jiných objektech ve správě PIS lze najít skrytou rezervu pro růst příjmu při zachování únosné mezní kapacity. Vzhledem ke skutečnosti, že PIS zajišťuje marketingovou kampaň,

včetně dalších propagačních činností, která ve svém důsledku přináší klientelu privátním subjektům na území HMP, se jako vhodný nástroj jeví využití místního poplatku z ubytování jako stabilního příjmu ve formě pevného procenta z celkové vybrané sumy (na rozdíl od současné praxe dorovnávání ztráty ze strany zřizovatele). Je nutné zdůraznit, že stávající výše poplatku je nesrovnatelně nižší než v jiných srovnatelných evropských destinacích a jeho případné navýšení může posloužit jako významný zdroj pro podporu udržitelného rozvoje cestovního ruchu (opravy kulturních památek, zkvalitnění infrastruktury, ICT řešení, propagaci alternativních turistických stezek a kongresové turistiky, rozšíření sítě infocenter, atd.). Vedle stávající doplňkové činnosti, průvodcovských a vlastivědných vzdělávacích činností, existuje dosud ne zcela využitý prostor v oblasti ICT (vytváření placených elearningových průvodcovských kurzů, vytvoření aplikace/elektronického průvodce s využitím tzv. iBeacons v objektech HMP s prezentací unikátního obsahu ve spolupráci s Archivem hlavního města Praha a její zpoplatnění po úspěšném nasazení, web k prezentaci malého a středního podnikání s lokální produkcí, atd.). Kromě hledání možností navýšování příjmů existuje i prostor pro úspory využitím již existujících služeb a možnosti jejich sdílení – například v případě provozování webu PIS (náklady ve výši 3 mil. Kč) lze využít customizovaného redakčního prostoru pro prezentaci na portále praha.eu.

“Transformace” PIS na akciovou společnost

Za transformaci je považován soubor postupných kroků, které vedou k zániku příspěvkové organizace a založení obchodní společnosti s cílem zajištění úkolu do té doby realizované zaniklou příspěvkovou organizací. Tento proces přináší několik zásadních problémů, které by v případě rozhodnutí o transformaci měly být prioritně řešeny: převod práv a povinností na nástupnickou akciovou společnost a úpravu vztahu akciové společnosti k majetku kraje. Co se týče převodu práv a povinností je nutné využít nejrůznějších soukromoprávních institutů jako jsou smlouvy o postoupení pohledávek, tedy převod práv a povinností na smluvním základě. V případě pracovněprávních vztahů při převodu práv a povinností na přejímající organizaci je možné využít úpravy § 338 zákoníku práce.

V oblasti užívání majetku kraje ve vztahu k akciové společnosti je nutné konstruovat užívací titul na soukromoprávní bázi – v praxi pronajímání majetku kraje či jeho vypůjčování obchodní společnosti za stejných podmínek jakko s jakýmkoliv “cizím” subjektem (povinnost krajů postupovat při hospodaření se svým majetkem hospodárně, účelně a efektivně). Vztah lze také řešit formou vložení majetku do základního jmění akciové společnosti, čímž však dochází ke změně vlastníka majetku a z právního hlediska k privatizaci (hospodaření se dostává mimo dosah veřejnoprávních předpisů). Vlastnímu převodu majetku by měla předcházet podrobná analýza majetku - jaký majetek ve vlastnictví zřizované organizace (případně i rozšíření o další majetek jiných městských organizací) je vhodné

převádět ve vlastnictví, jeho odhad a důsledky, které to přináší. Transformace PIS do akciové společnosti může uvolnit ruce při hledání alternativních zdrojů příjmů, je však nutné zvážit, zdali je toto prioritní z celospolečenského hlediska (snížování externalit). V případě transformace PIS – PCT na akciovou společnost mohou převážit pouze tendence ke generování příjmů a nikoliv zajišťování optimálních podmínek pro udržitelný turismus z dlouhodobého hlediska na území hl. m. Prahy.

Samostatnou kapitolou je větší transparentnost. Stávající forma příspěvkové organizace díky těsné vazbě mezi zřizovatelem a zřizovanou organizací umožňuje kontrolu prakticky kdykoliv, u obchodní společnosti tomu již zdaleka není. Podle § 35 zákona o krajích patří schvalování zásadních dokumentů (zakladatelských listin, stanov, účasti v založených právnických osobách) do působnosti zastupitelstva, zatímco Radě HMP je vyhrazeno rozhodovat ve věcech kraje jako jediného společníka obchodní společnosti (§ 59). Tímto může docházet ke ztrátě kontroly ze strany zastupitelstva.

V neposlední řadě je nutné zvážit riziko pokračujícího finančního propojení při zajišťování “neziskových” činností nově transformovanou akciovou společností, která může být vnímána jako skrytá finanční podpora a narušování hospodářské soutěže. Transformací se PIS rovněž připravuje o možnost využívat evropských fondů, které v rámci tzv. společných iniciativ (ve spolupráci s jinými destinacemi) mohou být využity na implementaci inovativních řešení v oblasti turistického ruchu. Tyto všechny otázky by měly být předmětem podrobné analýzy před vlastním rozhodnutím o transformaci na obchodní společnost.

Cíl 4: Praha jako SMART turistická destinace - zvyšování konkurenceschopnosti Prahy prostřednictvím ICT

Tento cíl není možné úspěšně realizovat bez spoluúčasti dalších subjektů, která mají dostatečnou kapacitu pro realizaci technologické části (odbor INF MHMP, Operátor ICT), nutná je rovněž součinnost dalších organizací na území HMP (Galerie hlavního města Prahy, Archiv hl. města Prahy, zřizované organizace HMP, společnosti s majetkovou účastí města, atd.) pro vytvoření plnohodnotných služeb. Obecně naplnění chytré dimenze turistické destinace vyžaduje dynamické propojení zainteresovaných stran (rezidenti, návštěvníci, podnikatelské subjekty, městské organizace, samospráva, atd.) technologickou platformou skrze níž se přenášejí informace související s turistickými aktivitami – *hlavním cílem je využití inteligentního systému/platformy ke zvýšení turistického komfortu (zážitku) návštěvníka a současně zvýšení efektivnosti řízení zdrojů ze strany managementu města. Převážnou část pobytu mají návštěvníci omezenou znalost a povědomí o destinacích do které míří a zároveň mají rozdílné potřeby a charakteristiky. Vytvoření tzv. crowd-sourcových aplikací, které využívají (anonymizovaných) vstupů ze strany návštěvníků, může poskytnout cenné informace destinacím pro lepší zachycení poptávky, případně zaznamenat stížnosti*

a eskalovat je směrem k zodpovědným subjektům. Klíčovými pro koncept SMART destinace jsou 3 základní formy ICT: využití výpočetního výkonu Cloudu, internet věcí (IoT), a chytrá koncová uživatelská zařízení (Wang, 2013). Například sofistikovaný elektronický průvodce může (s využitím Cloudu) obsloužit velký počet návštěvníků a nemusí být nainstalovaný na osobním zařízení. Internet věcí by mohl podpořit destinaci při poskytování informací a analýze (poskytování cílených informací dle chování uživatelů), ale také při automatizaci a kontrole (využití sensorů pro monitorování překročení nosné kapacity památkových objektů). Pro implementaci inovativních řešení se doporučuje testovat pilotní projekty v menším měřítku (s cílem eliminace plýtvání veřejných prostředků) a v případě úspěšného provozu tato SMART řešení následně škálovat pro širší území metropole. Řada úspěšných SMART turistických iniciativ využívá formy Public-Private-Partnership (PPP), neboť účast soukromého subjektu vytváří tlak na efektivnost, podporuje kreativitu a inovace (Heeley, 2011).

Příklad SMART projektu ke zvyšování komfortu návštěvníků Prahy – aplikace technologie iBeacons pro zpřístupnění kontextuálních informací k hlavním městským památkám

iBeacon je jednoduchý nízkonákladový a nízkoenergetický "majáček" v podobě jednoduchého čidla, který prostřednictvím push notifikací informuje vlastníka chytrého mobilního telefonu (s aktivovaným Bluetooth a nainstalovanou aplikací), že se v jeho bezprostřední blízkosti nachází nějaká zajímavost a následně poskytuje další informace k objektu – jinými slovy umožňuje digitální rozšíření fyzického světa. Snahou je poskytovat informace v kontextu umístění, založené na blízkosti objektu. V případě, že je v blízkosti návštěvníka více objektů může aplikace vyzdvihnout objekty osobní preference (lze předem nastavit v instalované aplikaci) a poskytovat obsah v různých jazykových mutacích, čímž návštěvník získává vyšší užitek z návštěvy. Při úspěšném nasazení lze technologii genericky rozšiřovat v rámci dalších městských objektů (např. exponáty v muzeích a galeriích). To co činí technologii iBeacons vyjímečnou, je skutečnost, že na rozdíl od jiných zařízení, které se spoléhají na GPS nebo spoléhají na kontakt se značkou NFC (Near Field Communications), jsou tato zařízení mnohem přesnější a nevyžadují fyzický kontakt pro navázání komunikace. Namísto toho, aby k nim návštěvníci museli přistupovat, vysílají nenásilnou formou signál o blízkosti objektu (až do vzdálenosti 300 m) a prezentují obsah až v okamžiku přiblížení. Technologie nevyžaduje přístup k internetu, což klade nižší nároky na výdrž mobilního telefonu a vede k vyšší dostupnosti a užitku pro návštěvníka. Z pohledu města aplikace technologie přináší možnost získávat zpětně užitečné (anonymizované) informace o pohybu návštěvníků v rámci pokryté oblasti jako vstupní informace pro plánování či optimalizaci turistických tras.

Snahou každé významnější turistické destinace je upoutat pozornost k hlavním atrakcím a poskytnout návštěvníkům a rezidentům užitečné informace k jednotlivým objektům, případně nabídnout další

kontextuální informace (upoutávku na běžící výstavu v jiném objektu, související další objekty v jiné části města, atd.). K tomu lze využít právě technologii iBeacon, která může být rovněž sloužit k propagaci navazujících městských kulturních akcí či pro komerční nabídky městských partnerů (např. slevový kupón do pražské ZOO, Botanické zahrady, Galerie hl. m. Prahy se související výstavou, komerční partnery s autentickými lokálními produkty, atd.). Ve vlastnictví Archivu hl. m. Prahy je například celá řada cenných zdrojů informací a podkladů k jednotlivým pražským objektům, které tak prostřednictvím této technologie mohou najít svého konzumenta (Archiv je ideálním garantem pro tvorbu obsahu).

3. Závěr

Destinační marketing, jeho forma a cíle, musí být zasazený do kontextu vývoje a struktury poptávky. Plošný destinační marketing ve svém důsledku vede k dalšímu nárůstu počtů turistů, který již v současné době významně překračuje celkovou nosnou kapacitu jednotlivých městských subsystémů. Praha, vzhledem ke své velikosti (nižší celkové nosné kapacitě), nemůže v počtu návštěvníků soupeřit s většími destinacemi typu Paříž, Londýn, Řím či Barcelona. Hlavním měřítkem úspěšnosti marketingových kampaní by mělo být rozproštění poptávky mimo hlavní turistickou sezónu a dále od přetíženého historického centra. Klíčovou metrikou pro měření úspěšnosti by se měla stát průměrná doba pobytu návštěvníka – s rostoucí délkou pobytu klesají nároky na nosnou kapacitu (návštěvník více respektuje své okolí a chová se více jako běžný rezident, zároveň má tendenci poznávat širší část města dál od zatíženého historického centra) a zvyšuje se rovněž přínos v podobě vyšší průměrné útraty (nikoliv útrata v luxusních butikách, která je předmětem DPH a ze které město těží jen velmi omezený podíl). Marketingová kampaň PIS, i z důvodu lepší efektivity vynakládání omezených finančních prostředků, by měla klást větší důraz na profilaci vícedenních kulturních událostí (highlights) s významným evropským/světovým potenciálem, ideálně s přesahem do lokální ekonomiky (kreativního „inovativního“ průmyslu jako je design, multimédia, móda, nové technologie, atd.) rozložených v čase a prostoru a také vytvářet větší prostor pro malé a střední podnikání na území hlavního města Prahy (autenticita lokálních produktů a služeb) s využitím širokého spektra komunikačních kanálů (klasická média, web, sociální sítě s jejich rostoucím významem). Kongresová turistika svým vícedenním a celoročním charakterem představuje další významnou možnost pro PIS, jak optimalizovat složení návštěvníků na území hlavního města Prahy. Veškeré aktivity související s optimalizací poptávky a proměnou její struktury znamenají přínos i pro místní obyvatele – nižší zatížení městských subsystémů, příležitosti k podnikání v cestovním ruchu a související pracovní příležitosti dále od historického centra, více zdrojů na opravu městských památek, vyšší příjmy pro samosprávu, které mohou být investované do občanské vybavenosti, atd.

K proměně struktury poptávky směrem k náročnějšímu, loajálnímu návštěvníkovi je také nutná dlouhodobá intenzivní práce při zkvalitňování nabídky „turistického produktu“. Ze strany PIS se lze mnohem aktivněji zaměřit na měkké faktory úspěšné destinace – zřehlednění značení turistických tras (signposting), kvalitnější a dostupnější informační servis (kiosky na klíčových dopravních uzlech, širší nasazení ICT) pro zlepšení orientace návštěvníka, nastavování standardů průvodcovských služeb, spolupráci s asociacemi při certifikaci a propagaci lokální produkce či služeb, vytěžování dat pro lepší plánování turistického ruchu na území HMP (crowd sourcing, stížnosti, analýza chování, predikce), atd. Značný potenciál představuje právě oblast ICT, která může přispět ke zvýšení návštěvnického komfortu s užitečnou zpětnou vazbou pro oblast plánování rozvoje cestovního ruchu. Čilý turistický ruch navíc vytváří příležitosti pro zavádění inovativních technologických řešení, ze kterého mohou těžit začínající místní technologické firmy - PIS a další městské organizace by jejich rozvoji měly napomáhat (proces facilitace) formou živých laboratoří, pilotních projektů, politikou otevřených dat, atd.

Případná transformace PIS – PCT na obchodní společnost předpokládá zejména vyjasnění zásadních otázek týkajících se převodu práv a povinností na nástupnickou obchodní společnost a úpravu vztahu obchodní společnosti k majetku kraje. Vlastnímu rozhodnutí o transformaci by měla předcházet podrobná analýza rizik transformace (možná ztráta kontroly ze strany zastupitelstva, protichudné zájmy vlastníka a akcionáře, vnímání finančního propojení při zajišťování neziskových činnosti jako narušování hospodářské soutěže, riziko “privatizování” veřejného majetku) a analýza majetku, který by měl vyjasnit, jaký majetek a jakou formou by měl být převeden na nástupnickou organizaci.

Zdroje:

Marketingový plán pro rok 2017, PIS – PCT

Podrobný rozpočet na rok 2017, PIS - PCT

Strategický plán hl. m. Prahy, aktualizovaná verze z r. 2016

Zřizovací listina příspěvkové organizace Pražské informační služby

Canestrelli, E., Costa, P. (1991), *Tourist Carrying Capacity: A Fuzzy Approach*, Annals of Tourism Research, Vol. 18, pp. 295 – 311

Heeley, J. (2011). Public: *Private partnership and best practice in urban destination marketing*. Tourism and Hospitality Research, 11(3), 1-6

Tobias, L. (2008), *Sustainable Tourism and Multidimensional Model of Carrying Capacity – An Empirical Approach for the City of Prague*, EUR, September 2008

Van der Borg, J., Rumi, J. L. (1998), *The Visitor-friendly Metropolis*, EURICOR

Van der Borg, J., (1998), *Tourism and the City: Some Guidelines for a Sustainable Tourism Development Strategy*, University of Venice/EURICUR, December 1998

Wang, D., Li, X., Li, Y. (2013). *China's smart tourism destination initiative: A taste of the service dominant logic*. Journal of Destination Marketing and Management, 2(2), 59-61