

# Mastering dat: Sada nástrojů pro turistické destinace



# Tato sada nástrojů byla připravena pro Evropskou komisi – GŘ pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky (GROW) společnostmi



Smart Tourism Destinations | SI2.843962

Autoři

Hlavní partneři projektu: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Nezávislí experti: Dario Bertocchi, Estrella Diaz Sanchez, Tomáš Gajdošík, Stefan Hartman, Mirko Lalli, Dagmar Lund-Durlacher, María Dolores Ordóñez Martínez, Kristian Sievers, Marianna Sigala, Urška Starc-Peceny

Únor 2023

Tento obsah slouží pouze pro obecné informační účely a neměl by nahrazovat konzultaci s odbornými poradci.

Přestože jsme se snažili zajistit, aby informace obsažené v tomto dokumentu byly získány ze spolehlivých zdrojů, společnosti PwC, Intellera Consulting, CARSA a Univerzita Málaga nenesou odpovědnost za případné chyby či opomenutí nebo za výsledky získané při použití těchto informací. Veškeré informace v tomto dokumentu jsou poskytovány „tak, jak jsou“, bez záruky, pokud jde o jejich úplnost, přesnost, aktuálnost nebo výsledky získané použitím těchto informací a bez záruk jakéhokoli druhu, výslovných nebo předpokládaných, mimo jiné včetně záruk výkonnosti, prodejnosti nebo vhodnosti pro určitý účel.

Společnosti PwC, Intellera Consulting, CARSA a Univerzita Málaga, jejich spřízněné společnosti nebo korporace, ani jejich partneři, zástupci nebo zaměstnanci nenesou v žádném případě odpovědnost vůči vám nebo komukoli jinému za jakékoli rozhodnutí nebo opatření přijaté na základě informací uvedených v tomto dokumentu, ani za jakékoli následné, zvláštní nebo podobné škody, a to ani v případě, že byli na možnost vzniku takových škod upozorněni.

Projekt získal finanční prostředky od Evropské komise na základě servisní smlouvy pilotního projektu „Smart Tourism Destinations“ – GROW-2020-OP-0014 – SI2.843962

Informace a názory uvedené v tomto dokumentu jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně vyjadřovat oficiální stanovisko Komise. Komise neručí za přesnost údajů uvedených v této studii. Komise ani žádná osoba jednající jejím jménem nemůže být činěna odpovědnou za použití informací zde obsažených.

Reprodukce je povolena pod podmínkou uvedení zdroje.

Řízeno Evropskou komisí







# Jak používat tuto sadu nástrojů: vaše cesta k chytrému cestovnímu ruchu

## Od zkoumání k realizaci chytrého přístupu k cestovnímu ruchu

Na cestě vedoucí k chytrému přístupu k cestovnímu ruchu identifikuje tato sada nástrojů čtyři hlavní kroky, od zkoumání chytrého cestovního ruchu jako konceptu až po jeho konkrétní realizaci.

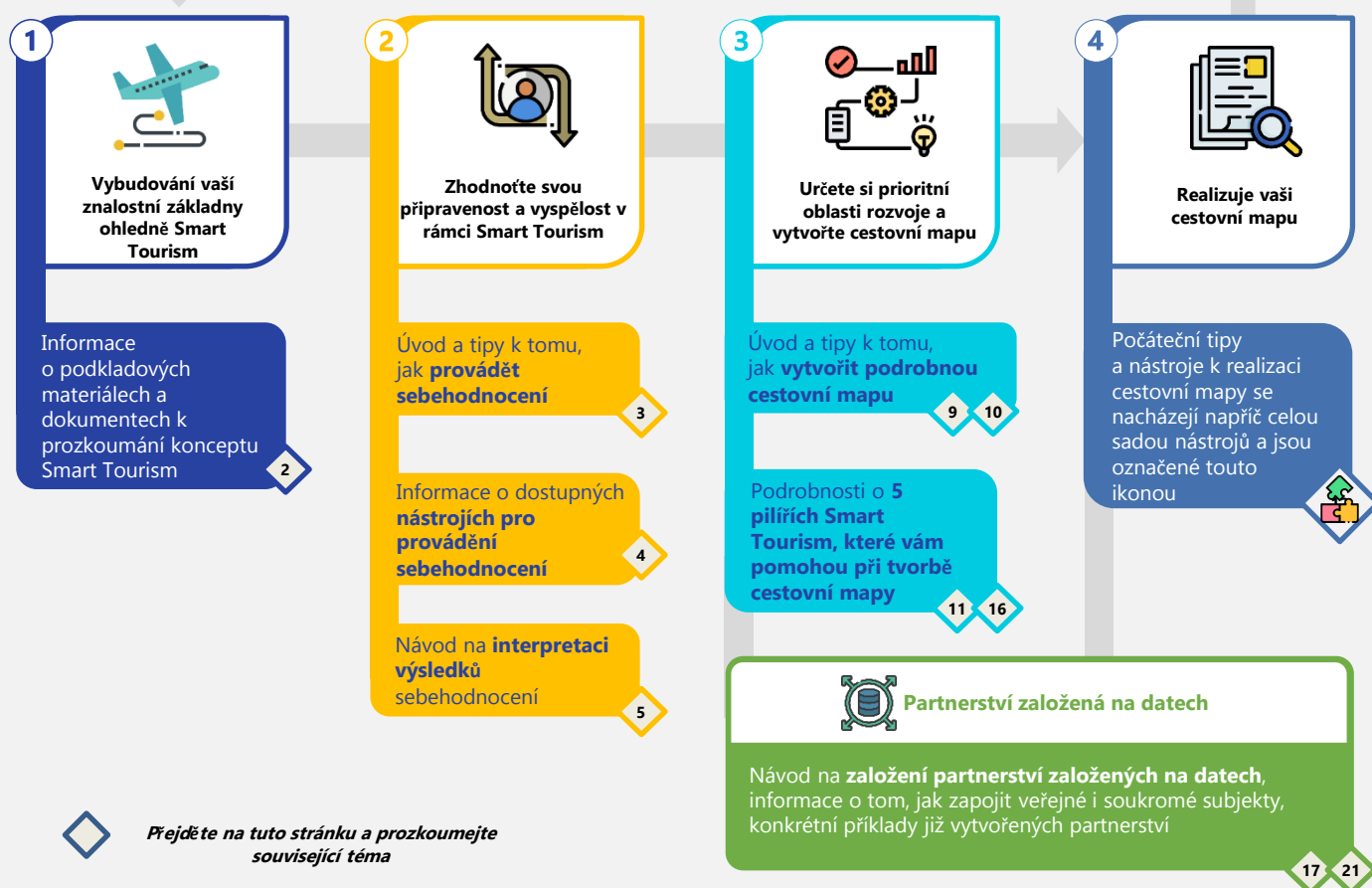
Na obrázku níže je stručná vizualizace této cesty od prvního do čtvrtého kroku a v rámečku na konci stránky je uvedeno, jak tuto sadu nástrojů používat a kde najít příslušné informace, nápovědu a tipy.

Kromě nápovědy a tipů souvisejících s těmito čtyřmi kroky sada nástrojů obsahuje závěrečnou kapitolu věnovanou partnerstvím založeným na datech

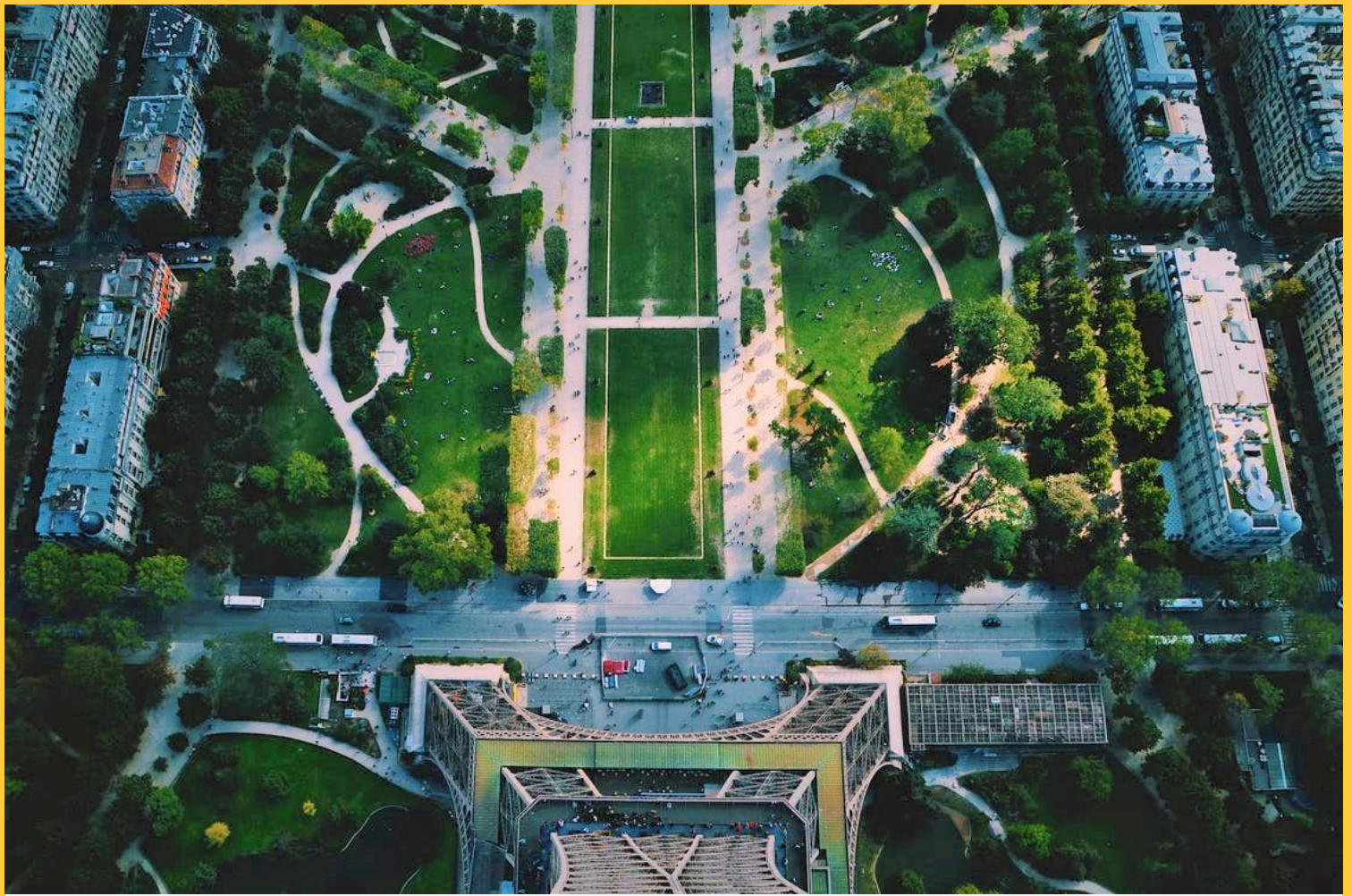
a spolupráci mezi veřejnými a soukromými organizacemi. Jedná se o průřezové téma, které se prolíná s vývojem cestovní mapy i její realizací.

Celkově se sada nástrojů zaměřuje především na poskytování návodu pro kroky 2 a 3, týkající se hodnocení vyspělosti chytrého cestovního ruchu a tvorby cestovní mapy. Další materiály vytvořené v rámci projektu, zejména pokud jde o krok 4, budou k dispozici na webových stránkách projektu Smart Tourism Destinations.

Pravidelně si kontrolujte stav znovu od kroku 1



Pokud hledáte podporu pro další návody, materiály a nástroje na realizaci vaší cestovní mapy a posílení vašeho chytrého přístupu k cestovnímu ruchu, doporučujeme vám sledovat sekce [digitální knihovna](#) a [webináře](#) na webových stránkách projektu Smart Tourism Destinations, kde si můžete prohlédnout materiály vytvořené a zpřístupněné v rámci našeho projektu, které jsou speciálně zaměřeny na podporu Smart Tourism Destinations na jejich cestě.



## Obsah



**Krok 1: Prozkoumejte chytrý přístup k cestovnímu ruchu..... 3**



**Krok 2: Zhodnoťte svou připravenost a vyspělost v oblasti chytrého cestovního ruchu..... 4**



**Krok 3: Vytvoření cestovní mapy pro Smart Tourism.....7**

Strategie a správa..... 9

Sběr a řízení dat..... 10

Lidský kapitál a dovednosti..... 12

Předávání znalostí..... 13

Řízení ekosystémů..... 14



**Partnerství založená na datech mezi veřejnými a soukromými subjekty.....15**

## O projektu

Projekt „Smart Tourism Destinations“ (Servisní smlouva SI2.843962, 2021-2023) je financován Evropskou komisí – Generálním ředitelstvím pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky (DG GROW) a řízen společností PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA a Univerzita Málaga. Cílem projektu je podpořit destinace EU na jejich cestě k zelené a digitální transformaci zaměřené na zlepšení chytrého a udržitelného řízení cestovního ruchu v EU prostřednictvím masteringu dat, chápaného jako schopnost shromažďovat, analyzovat a opakovaně využívat turistická data v souladu s koherentním strategickým plánem.







# Krok 1: Prozkoumejte chytrý přístup k cestovnímu ruchu

## Proč bych se měl zajímat o přijetí chytrého přístupu k cestovnímu ruchu?

Smart Tourism může být hnací silou inovací a důležitým faktorem konkurenceschopnosti, udržitelného rozvoje, kvality života a odolnosti turistických destinací.

Stát se chytrou turistickou destinací by nemělo být považováno za konečný cíl, ale spíše za příležitost a účinný prostředek k podpoře blahobytu místních komunit a zvýšení konkurenceschopnosti odvětví cestovního ruchu, vedoucí k udržitelnému a odolnému rozvoji.

Mnoho destinací po celém světě již přijalo chytrý přístup k cestovnímu ruchu a dopad pandemie nemoci COVID-19 ještě více zdůraznil potřebu zvýšit odolnost tohoto odvětví.

Přístup Smart Tourism umožňuje destinacím dosáhnout těchto cílů za pomoci technologií, inovací a spolupráce.

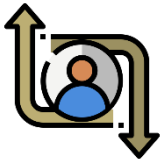
## Kde se o Smart Tourism dozvím více?

Chcete-li se dozvědět více o základních myšlenkách, příležitostech a výzvách chytrého cestovního ruchu, můžete si přečíst **Evropský průvodce daty pro Smart Tourism Destinations**. Jedná se o kratší úvod, který vám může pomoci při budování vlastní znalostní základny.

Pokud jste se již seznámili s konceptem chytrého cestovního ruchu a chcete se dozvědět více o současném stavu, předpokládaných trendech a osvědčených postupech, můžete si přečíst **Studii na téma masteringu dat pro cestovní ruch**. Jedná se o komplexnější studii zahrnující analýzu osvědčených postupů, případů spolupráce a seznam doporučení.



Průvodce i studie jsou k dispozici ke stažení na [webových stránkách projektu Smart Tourism Destinations](#), kde naleznete také další zdroje a informace o Smart Tourism spolu s aktuálními novinkami ohledně projektu. Tyto dokumenty zveřejní EK, včetně překladu průvodce do všech úředních jazyků Evropské unie.



# Krok 2: Zhodnoťte svou připravenost a vyspělost v rámci Smart Tourism

## Účel a přínosy provádění sebehodnocení

**Provedení úvodního sebehodnocení poskytuje destinacím přehled o úrovni jejich vyspělosti v jednotlivých klíčových pilířích, které umožňují a napomáhají přijetí přístupu Smart Tourism.** Počáteční sebehodnocení může být základem pro vypracování **cestovní mapy** pro přerod destinace v chytrou destinaci. Umožňuje také srovnání s jinými podobnými destinacemi.

Destinace by měly považovat hodnocení a cestovní mapu za účinné a vzájemně provázané nástroje pro vytvoření hodnotícího rámce na základě svých strategických cílů a mechanismů správy. Vhodné a měřitelné ukazatele mohou také pomoci posoudit dopad cestovního ruchu a vytvořit měřítko pro jeho budoucí rozvoj.

Pravidelná sebehodnocení prováděná jednou ročně mohou destinaci umožnit sledovat pokrok, revidovat politiky, stanovit cíle nebo podpůrné mechanismy a poskytovat integrované informace. Taková hodnocení také pomáhají nastolovat meziodvětvový dialog o udržitelném rozvoji cestovního ruchu a podporují koordinované a místně relevantní rozhodování (UNWTO, 2018). Statistické rámce navíc mohou propojovat zdroje dat a jejich tvůrce. Tyto rámce jsou důležité, protože zdroje dat – stejně jako politická témata, tužby a cíle – se mohou v průběhu času měnit, zatímco tyto rámce zajišťují, že data mohou být smysluplně propojena s politikou.



### Dodatečné zdroje

- UNWTO: [„Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism“](#)
- [EU Tourism Dashboard](#)

## Tipy a návody k provádění sebehodnocení

Níže naleznete seznam provozních tipů a návodů k provedení sebehodnocení vyspělosti v oblasti Smart Tourism. Na další straně této sady nástrojů najdete informace o online nástroji, který můžete použít k provedení sebehodnocení, zatímco návod k tomu, jak interpretovat výsledky, je uveden na straně 3.

1

Ujistěte se, že jste **obeznámeni s klíčovými koncepty stojícími za Smart Tourism**. Užitečné materiály pro vytvoření znalostní základny najdete v části 1 této sady nástrojů a na webových stránkách projektu.

2

**Zapojte klíčové zainteresované strany**, abyste posoudili jejich zájmy, vytvořili společnou vizi a využili jejich znalosti. Tímto způsobem může i samotný proces hodnocení přispět ke společnému učení, mobilizovat účast zainteresovaných stran a posílit rozhodování na místní úrovni. Zvažte zorganizování skupinové diskuze ve vašich prostorách, vedení rozhovorů jeden na jednoho nebo jednoduše přidejte sebehodnocení do programu stávajících pracovních skupin, které sdružují vaše zainteresované strany..

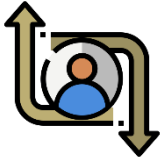
3

U některých destinací může být nutné **vymezit zeměpisnou oblast**, kde se nástroj hodnocení používá, a to tak, že se prodiskutuje, které oblasti mají být zahrnuty a proč se k tomuto rozhodnutí dospělo. Tento krok vymezení zeměpisného rozsahu je pro činnosti sběru dat zásadní.

4

**Shromážděte potřebné údaje a informace** pro sebehodnocení. Můžete nahlížet do zpráv organizací destinačního managementu (DMO), jiných sdružení a orgánů destinace, dokumentů od zpracovatelů projektů, výročních zpráv společností působících v oblasti cestovního ruchu, vědeckých výzkumů, marketingových a propagačních materiálů daných destinací a existujících průzkumů mezi turisty, obyvateli a místními podniky cestovního ruchu.

Na závěr vám doporučujeme, abyste si na tuto fázi vyhradili dostatek času. V závislosti na lokalitě, rozsahu a dostupnosti údajů může typický proces jejich sběru a hodnocení **trvat až 10 dní!**



# Krok 2: Zhodnoťte svou připravenost a vyspělost v rámci Smart Tourism

## Jaký nástroj mohu použít k provedení sebehodnocení pro Smart Tourism?

K provedení sebehodnocení můžete použít **dotazník a online nástroj** vyvinutý v rámci projektu Smart Tourism Destinations.

Tím se zajistí soulad mezi otázkami a výsledky sebehodnocení a analytickým rámcem a dalšími informacemi uvedenými v této sadě nástrojů. K online sebehodnocení mají destinace vybrané k účasti na projektu od jeho počátku přístup prostřednictvím webových stránek našeho projektu. Zpětná vazba a vstupy z těchto destinací umožní model dále ladit a vylepšovat. Nástroj může být v budoucnu otevřen všem destinacím, které o něj projeví zájem. V případě, že si přejete spustit dotazník offline, najdete kompletní seznam otázek veřejně dostupný na našich webových stránkách.

### Struktura dotazníku

Struktura a otázky sebehodnocení úzce souvisí s obsahem sady nástrojů a s pěti pilíři, které tvoří náš chytrý přístup k cestovnímu ruchu.

Kromě toho hodnocení obsahuje soubor obecných otázek týkajících se typologie, velikosti a obecných charakteristik vaší destinace. Tyto otázky vám mají pomoci zamyslet se nad konkrétními souvislostmi.

### Klíčové vlastnosti online nástroje

Online nástroj obsahuje vysvětlující texty a zdroje a umožňuje uživatelům zaregistrovat si účet, aby mohli ukládat své odpovědi a zároveň zajistit ochranu dat.

Na konci hodnocení je vygenerována automatická zpráva, která je uživatelům zaslána na e-mail. Ta obsahuje úvodní doporučení, jak na výsledky navázat, a údaj o úrovni vaší vyspělosti v jednotlivých pilířích i celkově.

### Výsledky sebehodnocení

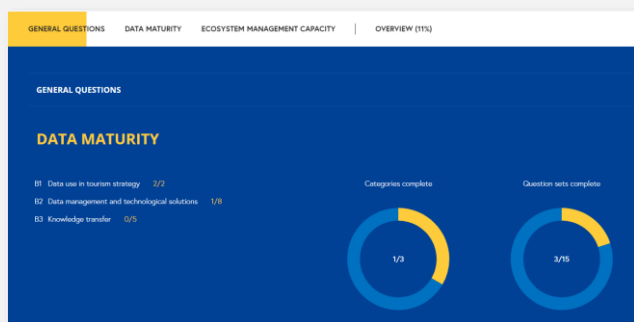
Automatická zpráva vygenerovaná online nástrojem bude obsahovat:

- grafickou vizualizaci celkových výsledků vaší vyspělosti;
- výsledky vaší vyspělosti v jednotlivých pilířích na třístupňové škále;
- shrnutí vašich odpovědí a počáteční doporučení ke zlepšení u každé otázky.

Více informací o interpretaci výsledků najdete na další stránce.



Přístup k online nástroji pro sebehodnocení a dotazníku získáte na následujícím odkazu: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/>



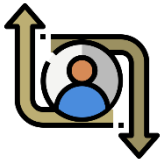
## Přehled zodpovězených otázek

### Grafické znázornění výsledků vyspělosti v rámci konkrétního tématu

#### 3.2 DATA MATURITY

##### 3.2.1 Data use in tourism strategy





# Krok 2: Zhodnoťte svou připravenost a vyspělost v rámci Smart Tourism

## Jak bych měl interpretovat své výsledky?

Výsledky sebehodnocení poskytují přehled o tom, v jaké pozici se destinace nacházejí s ohledem na tři hlavní stupně vyspělosti v oblasti chytrého cestovního ruchu. Každý stupeň odpovídá rostoucímu souboru schopností a zdrojů, které postupně umožňují destinacím rozšiřovat své cíle a činnosti. Níže uvádíme stručný popis tří stupňů vyspělosti, které můžete identifikovat prostřednictvím sebehodnocení:

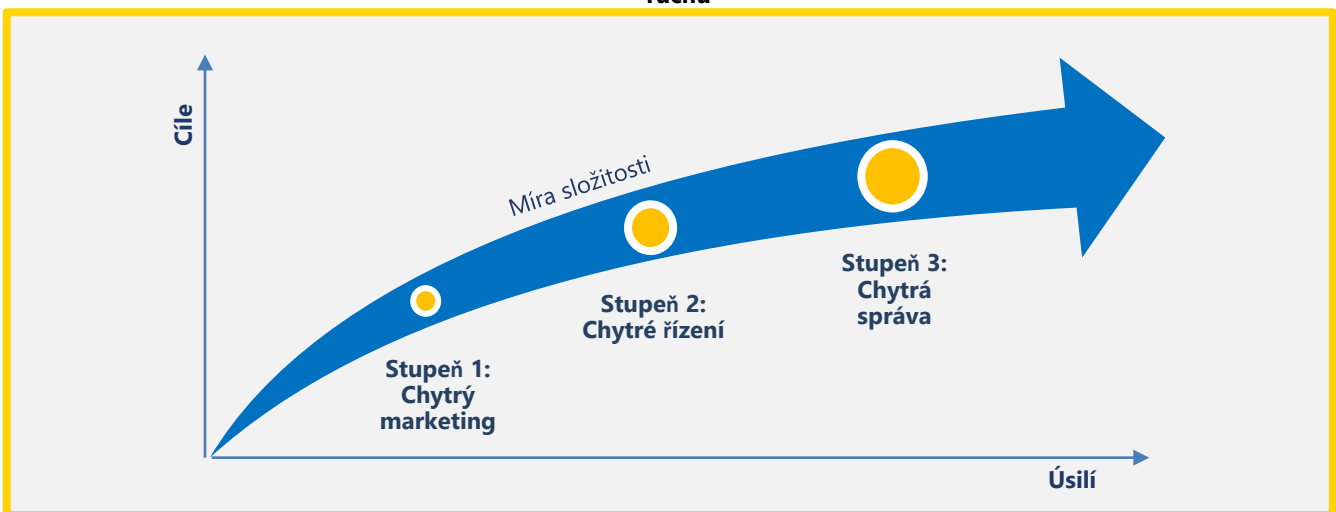
- **Stupeň 1 – Chytrý marketing:** na nízké úrovni vyspělosti se destinace zaměřují na využívání dat ke zvyšování počtu návštěvníků a na podporu ekonomického rozvoje prostřednictvím marketingových, propagačních a brandingových činností.
- **Stupeň 2 – Chytré řízení:** Větší vyspělost umožňuje destinacím shromažďovat poznatky a přijímat rozhodnutí o hodnotě cestovního ruchu, funkcích řízení davu a proaktivně rozptylovat toky návštěvníků v čase a prostoru.

- **Stupeň 3 – Chytrá správa:** nejvyspělejší destinace mohou využít přístupu Smart Tourism k zodpovědnému využívání cestovního ruchu, aby se destinace staly lepšími místy pro život jejich obyvatel a přívětivějšími pro turisty. Tím je podpořena účast a spolupráce zainteresovaných stran a rozvoj nových modelů správy.

Sebehodnocení pomůže destinacím posoudit úroveň jejich vyspělosti a zamyslet se nad tím, které oblasti je třeba zlepšit a které cíle a činnosti by již mohly být na dosah.

Výsledky sebehodnocení rovněž poskytnou informace o tom, jak si destinace vede v rámci každého z pěti pilířů, které tvoří náš přístup k chytrému cestovnímu ruchu a které jsou znázorněny níže.

### 3 stupně a rostoucí úroveň vyspělosti v rámci chytrého cestovního ruchu



### 5 pilířů, které jsou základem přístupu Smart Tourism a definují vyspělost destinace v rámci chytrého cestovního ruchu







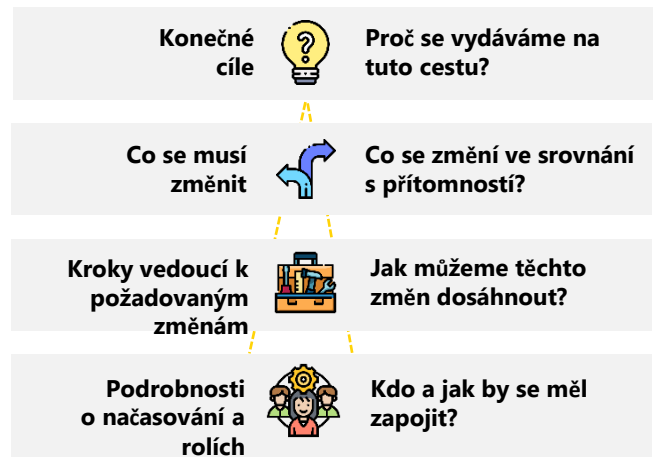
# Krok 3: Vytvoření cestovní mapy pro Smart Tourism

## Představení cestovní mapy

Cestovní mapa musí minimálně zahrnovat:

- Soubor **cílů**, které lze dále upřesnit a rozdělit na menší cíle;
- Pro každý cíl **popis změn potřebných** k dosažení těchto cílů ve srovnání se současným stavem;
- Pro každou identifikovanou změnu seznam **akcí**, které je třeba provést pro realizaci těchto změn;
- A nakonec **podrobnosti o načasování, rolích a odpovědnosti** za provádění těchto akcí.

Tyto různé prvky si lze představit jako postupné odpovědi na otázky „proč“, „co“ a nakonec „jak/kdo“.



## Tipy a návody pro vytvoření cestovní mapy

Při vytváření cestovní mapy začnete odshora, kdy si stanovíte cíle a poté budete postupovat krok za krokem dolů. Pokaždé, když do cestovní mapy přidáte nové prvky, doporučujeme vám zkontrolovat také ty předchozí, abyste zajistili celkovou konzistenci. Níže naleznete několik úvodních tipů, jak rozvíjet jednotlivé prvky tvořící cestovní mapu.



### Konečné cíle

- **Sněte ve velkém:** Nebojte se uvádět ambiciózní cíle, při tvorbě cestovní mapy je můžete dále rozdělit. Tyto cíle vám poskytnou strategický směr a mohou vám pomoci zapojit zainteresované strany a získat politickou podporu.
- **Rozlišujte mezi krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými cíli.** Vyvážená cestovní mapa bude obsahovat velmi málo dlouhodobých cílů – třeba jen jeden – a relativně širší soubor krátkodobých a střednědobých cílů.
- **Inspirujte se touto sadou nástrojů:** Prostudujte si tuto sadu nástrojů, abyste se inspirovali, čeho lze dosáhnout přijetím chytrého přístupu k cestovnímu ruchu, a určili si cíle!



### Co se musí změnit

- **Pomocí pěti pilířů chytrého přístupu k cestovnímu ruchu určete, co bude třeba změnit** pro dosažení požadovaných cílů. To vám pomůže rozdělit vaše cíle a určit prioritní oblasti činnosti.
- **Využijte výsledky sebehodnocení** při promýšlení požadovaných změn. Sebehodnocení vám pomůže posoudit úroveň vaší vyspělosti pro každý pilíř, upozorní vás na to, kde máte prostor pro zlepšení a usnadní vám identifikaci prioritních oblastí činnosti. Pamatujte však, že se chcete zlepšovat, abyste dosáhli vašich cílů, nejen abyste se stali chytřejšími!



### Akce a nástroje

- **Vyhodnocení a stanovení priorit potenciálních akcí na základě jejich proveditelnosti, udržitelnosti a vhodnosti.** Jakmile máte dlouhý seznam potenciálních akcí, mohou vám tato tři kritéria pomoci určit prioritní akce, které budou mít větší dopad, budou spojena s menšími riziky a budou mít širší podporu zainteresovaných stran.
- **Inspirujte se touto sadou nástrojů a další zdroje hledejte na webových stránkách našeho projektu:** následující stránky obsahují příklady zdrojů a nástrojů, které můžete využít k posílení vašeho chytrého přístupu k cestovnímu ruchu v rámci jednotlivých pilířů. Další materiály budou k dispozici na webových stránkách projektu Smart Tourism Destinations, včetně registrace webinářů a zdrojů používaných během projektu.



### Načasování a role

- **Pohlédněte dovnitř i vně vaší organizace:** při definování rolí a odpovědností nezapomeňte zvážit jak vaše zdroje, tak možný příspěvek zainteresovaných stran. Dobře definovaná cestovní mapa vám pomůže přesvědčit ostatní organizace, aby se zapojily a přispěly k její realizaci!



# Krok 3: Vytvoření cestovní mapy pro Smart Tourism

## Příklad první cestovní mapy na vysoké úrovni

Níže uvedená tabulka uvádí příklad prvního návrhu cestovní mapy destinace vztahující se k mapování potřebných změn. Tabulka **mapuje současnou a budoucí situaci** na základě pěti pilířů našeho chytrého přístupu k cestovnímu ruchu.

Pro účely tohoto příkladu jsme si představili, že cílem destinace je snížit sezónnost cestovního ruchu a zlepšit dopad cestovního ruchu na komunitu přijetím chytrých řešení a přístupů v oblasti cestovního ruchu. Současný stav je zmapován prostřednictvím **výsledků sebehodnocení**. Budoucí situace se vytvoří na základě **analýzy změn potřebných** k dosažení požadovaného cíle nebo cílů.








Tabulka poskytuje **jednoduché a účinné shrnutí prioritních oblastí činnosti dané destinace**. Jakmile jsou jasné oblasti zlepšení, může destinace začít přemýšlet o akcích a iniciativách potřebných k dosažení jejich cílů a o podrobnostech realizace.

Následující stránky vám spolu s výsledky sebehodnocení pomohou vytvořit podobnou tabulku. Na dalších stránkách najdete u každého pilíře:

- tabulku představující **přehled stále ambicióznějších cílů a atributů**, uspořádaných podle dílčích témat a úrovně vyspělosti. Například v pilíři věnovaném datům najdete odkaz na zdroje dat pro dílčí téma s krátkým popisem stále vyspělejších způsobů využití zdrojů dat. Pomocí těchto tabulek si můžete ověřit, zda existuje nějaké konkrétní dílčí téma, na kterém budete muset zapracovat, abyste dosáhli vašich cílů, a zároveň mít na paměti výsledky sebehodnocení, abyste zjistili, jak daleko jste se dostali.
- sadu **prvotních tipů a zdrojů**, kterými se můžete inspirovat při realizaci akcí a které vám pomohou konkrétně přemýšlet o jednotlivých pilířích.



### Příklad návrhu cestovní mapy destinace, mapující současnou a budoucí situaci, vycházející z výsledků sebehodnocení a určující prioritní oblasti činnosti.

		STUPEŇ 1: „Chytrý marketing“	STUPEŇ 2: „Chytré řízení“	STUPEŇ 3: „Chytrá správa“
		<i>Stále ambicióznější cíle</i> 		
Klíčové pilíře chytrého cestovního ruchu	1. Strategie a správa		X	-----> 
	2. Sběr dat, management a přijatá technologická řešení	X	-----> 	
	3. Lidský kapitál a dovednosti		X	-----> 
	4. Předávání znalostí			
	5. Řízení ekosystémů a partnerství	X		-----> 

x – současná situace     – budoucí situace

# Vypracování cestovní mapy: Strategie a správa

## 1. Strategie a správa

V zájmu dosažení lepší strategie a správy by měla být zohledněna chytrá řešení zaměřená na sběr a analýzu dat, která destinacím přinesou znalosti a pomohou tak překonat problémy, jimž turistické destinace často čelí. Zaměření na ekonomický rozvoj lze prohloubit tak, aby zahrnovalo udržitelný rozvoj, odpovědné využívání zdrojů, zlepšování kvality života a zvyšování blahobytu zainteresovaných stran a místní komunity. Data jsou proto považována za nástroj pro sledování pokroku při dosahování cílů a poskytují vodítko pro strategické úpravy.

Následující tabulka poskytuje přehled klíčových atributů chytré strategie a správy cestovního ruchu v rámci tří úrovní vyspělosti. Stejný přístup se uplatňuje u všech pilířů.



Zde naleznete prvotní tipy a zdroje pro přechod z jedné úrovně do druhé:

- **Spolupráce** se zainteresovanými stranami je zásadní pro spoluvytváření společné strategie cestovního ruchu a řízení dat. Projekt Valmiera+ Interreg poskytuje příklady procesu, přínosů a dopadu sdílené strategie. Více informací najdete [zde](#) a [zde](#) (popis a webinář).

- Chcete-li **určit** klíčové aktéry, kteří se budou podílet na spoluvytváření strategie, přejděte na stranu 14 této sady nástrojů, zaměřené na pilíř řízení ekosystémů.
- Chcete-li využít **integrovější přístup** ke **správě cestovního ruchu**, můžete se podívat, co dělá [NECSTour](#) pro vytvoření spojení mezi regionálními a širšími evropskými úrovněmi řízení, jako jsou EP, EK a Výbor regionů.
- Při hledání rad potřebných k **identifikaci ukazatelů** pro sledování strategie destinace můžete vycházet ze [seznamu ukazatelů chytrého cestovního ruchu](#) vypracovaného v rámci projektu [HERIT-DATA](#) programu Interreg. Model dopadu cestovního ruchu (Tourism Impact Model, TIM) – vyvinutý v rámci iniciativy Tourism 4.0 – rovněž identifikoval více než 300 ukazatelů, více informací naleznete [zde](#).
- Dalším vynikajícím zdrojem, který poskytuje inspiraci pro ukazatele a řízení politik a strategií cestovního ruchu, je [Přehled EU o cestovním ruchu neboli EU Tourism Dashboard](#). Ten spustila EK v říjnu 2022 a poskytuje přístup ke statistikám a politicky relevantním ukazatelům pro cestovní ruch a podporuje destinace a orgány veřejné správy při sledování jejich pokroku v zelené a digitální transformaci. Doporučujeme vám také nahlédnout do sady nástrojů [European Tourism Indicators System \(ETIS\) Toolkit](#), který vypracovala EK.



	STUPEŇ 1: „Chytrý marketing“	STUPEŇ 2: „Chytré řízení“	STUPEŇ 3: „Chytrá správa“
<b>ZAMĚŘENÍ obecného přístupu k cestovnímu ruchu</b>	Marketing	Marketing, management	Marketing, management, usnadnění spolupráce, sdílení znalostí
<b>CÍLE obecného přístupu k cestovnímu ruchu</b>	Ekonomický rozvoj	Udržitelný rozvoj	Regenerativní cestovní ruch
<b>PRIORITNÍ OBLAST sběru dat</b>	Plánování a rezervace	Plánování, rezervace a pobyty Řízení turistických toků a zážitků turistů	Podpora zážitků turistů během celé cesty Řízení zdrojů destinace Blahobyt obyvatel a komunit Inovace výrobků a služeb
<b>STRATEGIE obecného přístupu k cestovnímu ruchu</b>	Přilákat návštěvníky, zaměřit se na objem	Řídit zainteresované strany, zaměřit se na kvalitu Efektivní využívání zdrojů	Přidaná hodnota pro podniky, obyvatele a turisty Zaměření na spoluvytváření hodnot a zážitků Rozložení návštěvníků v čase a prostoru Zlepšení destinace pro obyvatele a turisty Zlepšování blahobytu komunity
<b>Strategie řízení dat</b>	Omezený strategický význam, ponechán na jednotlivcích, převážně pro podávání zpráv	Existuje povědomí o datech. Stále více se rozšiřuje chápání hodnoty dat a strategie řízení dat.	Povědomí o datech je všudypřítomné. Data jsou považována za klíčová pro rozhodování. Strategie řízení dat je přizpůsobena právě tomuto cíli. Existuje spolupráce v oblasti řízení dat.
<b>Ukazatele</b>	Kvantitativní – zaměřené na turisty (počet turistů, průměrná délka pobytu,...)	Kvalitativní – zaměřené na turisty a podniky (spokojenost)	Zaměření na kvalitu zážitků, života a výkonu Řízení únosné kapacity Využívání a doplňování zdrojů



# Vypracování cestovní mapy: Sběr a řízení dat

## 2. Sběr a řízení dat

Prvním zásadním požadavkem je mít **informace o turistech a jejich chování**. Po pochopení charakteristik turistů mohou destinace vytvářet marketingové strategie a zlepšovat svůj destinační management.

Otázkou je, kde tyto informace hledat. Mezi tradičnější zdroje dat patří národní a místní statistiky a terénní nebo elektronické průzkumy. Tyto zdroje dat se používají, protože jsou vyhovující a snadno se analyzují. Protože tyto zdroje většinou poskytují statické informace, je tento přístup nyní často doplňován hybridními řešeními **integrujícími různé digitální zdroje**.

Další zdroje dat mohou pocházet ze sociálních sítí, zařízení, senzorů, informací o transakcích a podobně. Kromě údajů pocházejících **ze strany poptávky** mohou destinace doplnit svou datovou strategii o informace a údaje pocházející od soukromých podniků a **ze strany nabídky**. Hlavní zásadou integrace různých zdrojů dat je uvědomění si, že **vše je spojeno s cestovním ruchem a data jsou všude**.

Destinace by proto měly neustále vyhledávat nové soubory dat – dokonce i z „nezřejmých“ zdrojů (např. maloobchodní prodejny, policie, veřejná doprava, údaje o odpadovém hospodářství a počasí, průzkumy, rozhovory atd.). To nemusí nutně znamenat práci se složitými daty, i když s rostoucí vypslostí bude mít destinace možnost přecházet od jednoduchých ke složitějším datům a **k datům v reálném čase**.

Také to umožní přejít od **popisného** použití dat k využití informací pro **diagnostiku** aktuálního dění a **předvídaní** budoucího vývoje.

Přijetí chytrého přístupu k cestovnímu ruchu a přístupu založeného na datech také podpoří destinace, aby se připravily na budoucí technologický vývoj. Jednou ze slibných klíčových technologií pro turistický sektor je **metaverse**, přičemž některé pilotní experimenty již probíhají. Jak budou technologie postupně pronikat na trh, budou digitálně vyspělejší destinace připraveny chopit se příležitosti, kterou metaverse nabízí, aby zlepšily dostupnost, nabídly phygital, tedy spojení fyzického a digitálního zážitku, a vylepšily svou nabídku.

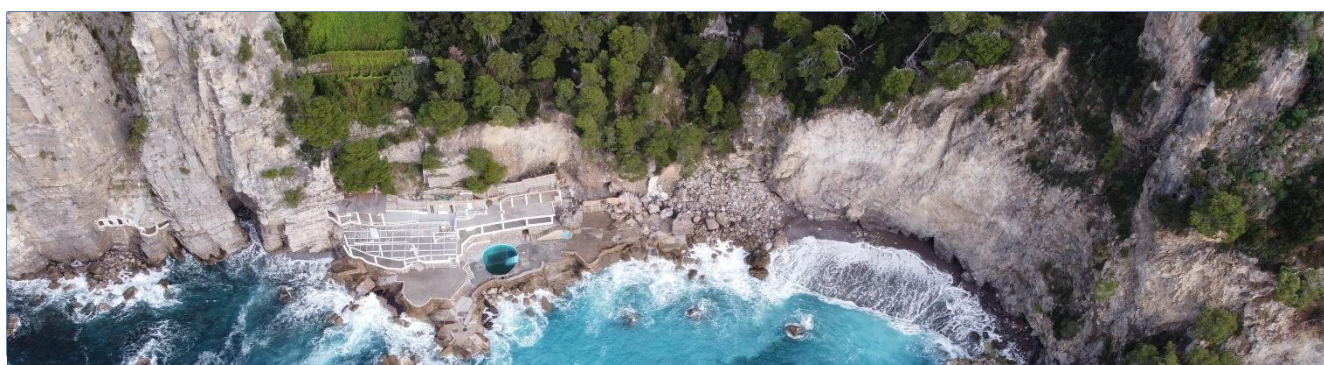


Níže najdete několik tipů a zdrojů pro přechod z jedné úrovně do druhé:

- Jakmile začnete stále častěji shromažďovat a ukládat více a více dat, budete muset hledat **poskytovatele cloudových úložišť**, kteří musí splňovat **nařízení EU o volném pohybu neosobních údajů**, protože v něm jsou uvedeny všechny právní požadavky, které musí poskytovatelé cloudových úložišť dodržovat, aby mohli data zpřístupnit uživatelům v EU. S klíčovými pilíři nařízení se můžete seznámit a prozkoumat je na této [webové stránce](#).
- Pokud máte zájem prozkoumat potenciální aplikace **dat z pozorování Země (EO)**, můžete najít spoustu otevřených datových sad, případů použití, školicích materiálů a možností financování a navazování kontaktů, které nabízí [Evropská kosmická agentura](#), a to pro méně i více vyspělé destinace. Pokud s daty EO začínáte, můžete začít [zde](#).
- Pokud jste ochotni dále inovovat a **začlenit virtuální realitu a cloudové technologie do sběru a sdílení dat v reálném čase** o demografii, pohybu a dopravní infrastrukturu, stejně jako environmentálních dat o klimatu, kvalitě ovzduší a hluku, můžete se podívat, co udělalo [město Rennes](#) vytvořením **digitálního dvojčete** pro samotné město.
- Jak se vaše destinace rozrůstá, možná budete muset vytvořit **systemy pro kontinuální sběr dat**, které budou monitorovat a analyzovat chování turistů při návštěvě vaší destinace. V tomto smyslu se můžete podívat na řešení **Smart Tourism Management**, které přijalo město Nijmegen v Nizozemsku pro řízení přílivu turistů do města. Více informací o této iniciativě se dozvíte [zde](#).
- Pokud potřebujete implementovat řešení založená na **API** a ponořit se hlouběji do dat cestovního ruchu, můžete se podívat na projekt **SDI4Apps** financovaný EU, jehož cílem je vytvořit cloudový rámec s otevřeným API pro integraci dat. Na nejvýznamnější výsledky a aplikace SDI4APP v cestovním ruchu se můžete podívat [zde](#). Závěrečnou zprávu projektu si můžete přečíst po kliknutí [zde](#).
- Pokud potřebujete shromáždit informace a údaje týkající se vnímání cestovního ruchu obyvateli, zvažte vypracování **ad hoc průzkumů** nebo komplexnějších **konzultačních procesů**, a to prostřednictvím skupinových diskuzí a setkání s občany. [Zde](#) lze najít příklad toho, jak město Bordeaux požádalo o radu své obyvatele. Průzkumy jsou také vynikajícím výchozím bodem pro sběr zpětné vazby od návštěvníků.
- EK investuje do rozvoje **datového prostoru pro cestovní ruch**, jehož cílem je poskytnout destinacím a podnikům přístup k většímu množství vysoce kvalitních dat z různých zdrojů. Přestože je projekt stále v plenkách, nepamenejte sledovat jeho budoucí vývoj [zde](#).

# Vypracování cestovní mapy: Sběr a řízení dat

	<b>STUPEŇ 1: „Destinační marketing“</b>	<b>STUPEŇ 2: „Destinační management“</b>	<b>STUPEŇ 3: „Správa destinací“</b>
<b>Přístup k datům a celkový výsledek</b>	Popište („zpětný pohled“): co se děje?	Diagnostikujte („vhled“): proč se věci dějí?	Předvídejte a instruujte (řídte) („pohled kupředu“): Řízení toku návštěvníků v reálném čase, „chytrá města, chytré regiony“, AI, ML
<b>Konkrétní výsledek dat</b>	Porozumění charakteristikám návštěvníka Pochopení současných trhů Identifikace nových trhů Měření výkonu marketingových aktivit	Porozumění chování návštěvníka Strategické plánování	Řízení/ovlivňování chování návštěvníků v reálném čase Podpora a zapojování návštěvníků do spoluvytváření hodnot
<b>Spoléhání se na data / důvěra v data</b>	Data jako příležitost, ale omezený strategický význam (je hezké je mít), ponechána na jednotlivcích, převážně pro podávání zpráv	Data jako aktivum (je nutné je mít)	Data jako zdroj (data jsou palivem nové ekonomiky) Data jako nepostradatelná (bez nich se neobejdete)
<b>Zdroje dat</b>	Data z národních statistik, cílených rozesílek, prodeje vstupenek, průzkumů	+ interní data od zainteresovaných stran, webové stránky, sociální sítě (UGC data)	+ data ze zařízení (GSM, GPS, WiFi, BLE, skenery), senzorů a transakcí (údaje o rezervacích, údaje o kreditních kartách).
<b>Metodiky sběru dat</b>	Ad hoc, retrospektivní	Pravidelný, hlavně retrospektivní Reaktivní	V reálném čase, průběžný, proaktivní a reaktivní
<b>Používání dat a „onboarding“</b>	Využití vlastních, interních a otevřených dat	Využití dat od poskytovatelů k obohacení a doplnění vlastních a otevřených dat	Neustálé vyhledávání nových datových souborů z jiných než zřejmých zdrojů Sdílení vlastních dat – data z otevřených zdrojů Vytváření spolupráce pro sdílení dat
<b>Vlastnictví dat</b>	Individuální a dvoustranné	Vlastnictví v rámci sítě	Integrované (otevřené) vlastnictví
<b>Řízení dat</b>	Data jsou strukturována v sílech, řízení dat a politiky jsou oddělené a nejsou formálně definovány	Data jsou uložena v nějakém úložišti, některá data jsou příliš velká na to, aby je bylo možné řídit pomocí stávající infrastruktury	Data jsou uložena centrálně, lze je snadno sdílet, zvláštní pozornost je věnována kvalitě dat, bezpečnosti a ochraně osobních údajů
<b>Typ kontaktu s návštěvníkem</b>	Zasílání informací	Interakce	Dialog Společná tvorba
<b>Zaměření v souvislosti s „cestou zákazníka“</b>	Inspirovat a informovat	Rezervace a zážitky (v souladu s fází inspirování a informování)	Zážitky, sdílení/hodnocení



# Vypracování cestovní mapy: Lidský kapitál a dovednosti

## 3. Lidský kapitál a dovednosti

Lidský kapitál a dovednosti jsou zásadním přínosem pro turistické destinace, které usilují o chytrý přístup. Za prvé, iniciativu pravděpodobně převezme omezená skupina předních hráčů, kteří budou působit jako „datoví šampioni“. Po získání počátečních výhod se tým (potenciálně napříč více organizacemi) může rozrůst a vyvinout do trvalejší struktury, kterou nakonec povede ředitel IT (CIO) dohlížející na všechny činnosti.

V této souvislosti by manažerům destinace pracujícím s datovou analytikou měli pomáhat datoví analytici a/nebo inženýři. Aby byli manažeři destinace proaktivní, měli by být schopni používat nebo mít přístup k **prediktivní** i **preskriptivní analytice**. Ta vyžaduje zapojení datového vědce schopného pracovat s vytěžováním dat a algoritmy založenými na umělé inteligenci.

Destinace se však mohou potýkat s relativně malými rozpočty a omezeným počtem zaměstnanců. **Úzká spolupráce s univerzitami a inovačními centry** může pomoci destinacím překlenout tuto mezeru a spolupracovat při plnění analytických a komplexních úkolů. [CITUR](#) a [Algarve Smart Destination](#) jsou dva příklady toho, jak mohou destinace, výzkumná a inovační centra spolupracovat na rozvoji digitalizace a podpoře chytrého cestovního ruchu.

Finanční podporu mohou poskytovat národní i mezinárodní organizace, včetně inovačních fondů, běžných programů cestovního ruchu, ale také interních a externích fondů zaměřených na zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Několik iniciativ EU podporuje rozvoj a zlepšování odborných dovedností v cestovním ruchu a podporuje přechod na digitální technologie. Pokud se chcete o tomto tématu dozvědět více, doporučujeme začít prozkoumáním specializované webové stránky EK o dovednostech pro odvětví cestovního ruchu a [Digitálního kompasu](#), což je vize EK na podporu digitalizace Evropy.



Níže najdete několik vybraných tipů a zdrojů, které vám mohou pomoci při přechodu z jedné úrovně na druhou:

- Pokud plánujete rozšíření vašeho týmu a potřebujete podporu při popisu pracovního profilu nebo pokud hledáte konkrétní soubor dovedností a chcete vědět, které profily byste měli hledat, můžete začít nahlédnutím do klasifikace [ESCO](#), kterou vypracovala EK. V klasifikaci se můžete orientovat podle profesí (např. datový analytik) i podle dovedností a kompetencí (např. vytěžování dat).
- Pokud hledáte možnosti školení a financování v oblasti digitálních dovedností, doporučujeme nahlédnout na platformu EK [Digital Skills & Jobs](#). Platforma obsahuje sekce [školení](#), [financování](#) a [kariéra](#) a také [komunita](#), do které se můžete zapojit a spojit se s dalšími organizacemi, sdílet postupy a propagovat vaše iniciativy.
- Pokud chcete lépe porozumět celkové digitální gramotnosti vašich zaměstnanců a chcete je a vaše zainteresované strany podpořit při zkoumání těchto témat, můžete zvážit podporu používání [nástroje pro sebehodnocení digitálních kompetencí](#), který vyvinula iniciativa Digital Skills Accelerator. Tento nástroj poskytuje jednotlivcům osobní radarový graf popisující jejich současně silné a slabé stránky a je propojen se školicími zdroji a materiály.
- Pokud chcete získat více informací o tom, jak podpořit spolupráci mezi veřejnými a soukromými organizacemi, aby se konkrétně zavázaly ke **zvyšování kvalifikace** a **přeškolení** zaměstnanců také v oblasti cestovního ruchu, podívejte se na [Pakt pro dovednosti](#), jednu ze stěžejních akcí [Evropské agendy dovedností](#).



	STUPEŇ 1: „Destinační marketing“	STUPEŇ 2: „Destinační management“	STUPEŇ 3: „Správa destinací“
Schopnost vést	Jednotliví „datoví šampioni“	Malý tým „datových šampionů“	Ředitel IT (CIO)
Pracovní místa	Marketingový manažer s funkcí datového analytika	Datový analytik / datový inženýr + obchodní analytik	Datový analytik + datový inženýr + datový vědec + obchodní analytik + zainteresovaná strana – manažer spolupráce
Dovednosti	Základní znalost digitalizace Popisná analytika Správce	Prediktivní analytika Manažer	Preskriptivní analytika Transformační vůdčí dovednosti Odpovědné a etické vůdčí schopnosti
Způsobilost	Relativně malý rozpočet, omezený počet plných pracovních úvazků	Relativně průměrný rozpočet, průměrný počet plných pracovních úvazků	Relativně velký rozpočet, velký počet plných pracovních úvazků



# Vypracování cestovní mapy: Předávání znalostí

## 4. Předávání znalostí

Předávání znalostí a spolurozhodování zainteresovaných stran jsou pro konkurenceschopnost destinace zásadní. Statické zprávy, jako jsou informační přehledy a časopisy, mohou být cenným kanálem pro zahájení sdílení dat, informací a znalostí se zainteresovanými stranami. Tyto typologie zpráv však nejsou zdrojem pro budoucnost, protože činí rozhodnutí spíše reaktivními než proaktivními. Pro proaktivní a relevantní rozhodování na základě analýzy dat je klíčová **vizualizace dat prostřednictvím interaktivních informačních panelů**. Proto by **zpracování dat** mělo být založeno na **zpracování** a analýze v reálném čase. Princip sdílení znalostí v chytré destinaci znamená využívání otevřených dat pro stimulaci předávání znalostí a poskytování informačních panelů v reálném čase pro zainteresované strany destinace, což následně vytváří příležitosti pro spolurozhodování.

Stejně jako se liší zdroje sběru dat, liší se i jejich vlastníci. Senzory zabudované v prostředí destinace mají navíc různé vlastníky dat, a to i v rámci jedné destinace (např. maloobchody, policie). Proto je zapotřebí výměna dat. Pro výměnu dat v turistických destinacích by měly být všechny zainteresované strany dynamicky propojeny prostřednictvím technologických platform podporujících iniciativy otevřených dat (Buhalis et al., 2015). Ochota ke sdílení dat je však nízká, protože zainteresované strany se obávají zneužití svých dat a nejsou ochotny spolupracovat kvůli nedostatku důvěry nebo společné vize. V tomto směru by technologie měly nabídnout lepší nástroje pro spolupráci a sdílení znalostí. Prostředí otevřených dat by také mělo zajistit transparentnost při sdílení znalostí.



Níže najdete několik tipů a zdrojů pro přechod z jedné úrovně do druhé:

- Pokud jste již identifikovali cenné soubory dat, které chcete využívat a sdílet, ale stále hledáte **digitální platformu, kde tato data agregovat, řídit, analyzovat, vizualizovat a sdílet**, můžete začít tím, že prozkoumáte možnosti, které nabízí [Snap4city](#), platforma otevřených zdrojů, která umožňuje vyvíjet dashboardy a aplikace IoT. Součástí platformy jsou také školení a rozsáhlá dokumentace z dalších případů použití, jako je například řídicí místnost [Florence Smart City Control Room](#).
- Pokud se jedna z klíčových oblastí, se kterou se potýkáte a kterou byste chtěli zlepšit, týká **regulace sdílení dat**, můžete si prostudovat [sadu nástrojů pro sdílení dat](#) vytvořenou v rámci projektu DataPitch Horizon2020, která obsahuje další základní informace, příklady použití, zdroje a kroky, které vám pomohou při zavádění sdílení dat.
- Pokud chcete zřídit **digitální platformu pro sběr, harmonizaci a distribuci anonymizovaných dat** s cílem vytvářet znalosti a informovat o rozhodovacích procesech souvisejících s rozvojem cestovního ruchu s cílem zvýšit konkurenceschopnost destinace, můžete se podívat na iniciativu, kterou podporuje město Göteborg a jeho centrum znalostí [Knowledge Hub](#).
- Pokud potřebujete **SaaS a IaaS** cloudové služby, skupina [SWIPO](#) nabízí širokou škálu poskytovatelů, kteří splňují kodex chování SWIPO. Nejnovější seznam poskytovatelů najdete [zde](#).



	STUPEŇ 1: „Chytrý marketing“	STUPEŇ 2: „Chytré řízení“	STUPEŇ 3: „Chytrá správa“
Vykazování dat: Šíření informací pro osvojení znalostí	Statické zprávy, jako jsou informační přehledy, časopisy.	Dashboardy/BI založené na průběžném přílivu dat	Poznatky v reálném čase založené na automatizovaném a průběžném monitorování
Politika sdílení	Omezená ochota ke sdílení (obava ze zneužití dat)	Sdílení dat mezi partnery	Prostředí otevřených dat
Typy sdílení znalostí	Sdílení omezeného množství informací	Sdílení explicitních znalostí	Sdílení nevyslovených znalostí
Smluvní modely	Partnerství veřejného a soukromého sektoru	Sdílené vlastnictví	Družstva platform
Účely sdílení dat	Řízení stížností zákazníků/recenzí Výzkum trhu	Služby zákazníkům Dynamická tvorba cen Zlepšování procesů	Personalizace zákaznických služeb a interakcí Vývoj nových služeb – inovace Zkušenosti a zapojení zákazníků Inovace obchodního modelu a strategie

# Vypracování cestovní mapy: Řízení ekosystémů a partnerství

## 5. Řízení ekosystémů a partnerství

Chytré destinace lze považovat za sítě propojených zainteresovaných stran, mezi nimiž existuje několik vztahů. Chytrý přístup vytváří příležitosti pro lepší spolupráci, podporuje sdílení znalostí a dat a poskytuje společnou vizi.

Organizace destinačního managementu (DMO) by měla být schopna řešit konflikty, povzbuzovat zainteresované strany v destinaci ke spolupráci, a tím zajistit odolnost destinace. **DMO** by se měly z marketingových organizací stát **vedoucími organizacemi destinačního managementu**, s odpovídající strukturou pro řízení různých zainteresovaných stran. Proto by jejich práce měla zahrnovat funkce řízení zainteresovaných stran, vývoj produktů cestovního ruchu a sdílení znalostí. Za tímto účelem a za účelem aktivního sledování těchto cílů by se **chytré DMO mohly stát také datovými centry a organizacemi pro vytěžování dat**, zodpovědnými za podporu a řízení využívání a sdílení dat v ekosystému. Zejména v méně vyspělých destinacích mohou DMO hrát klíčovou roli při podpoře a zahájení konverzace o využívání dat.

Kromě toho by chytré destinace měly vytvořit chytré turistické ekosystémy, které budou schopny přilákat lidi, aby v nich objevovali, žili a podnikali. Destinace by měly spolupracovat s obyvateli a turisty, aby porozuměly technologickým nabídkám i otázkám ochrany soukromí. Prostřednictvím moderních technologií (např. chytrých telefonů a nositelných zařízení) a sociálních sítí se mohou obyvatelé i turisté zapojit a zažít destinaci novým způsobem.

Prvním krokem k zapojení obyvatel do spoluvytváření chytrých řešení pro danou destinaci může být poskytnutí školení a podpory pro pochopení a využívání informací z davu a nových technologií. Turisté jsou navíc stále zkušenější, náročnější a aktivnější. Neměli by být izolováni v omezené zóně znalostí o turistické destinaci (Fan et al., 2019), ale pomocí technologií a sdílení dat by se měli stát spoluvytvářci svých vlastních zážitků.



Níže najdete několik tipů a zdrojů pro přechod z jedné úrovně do druhé:

- Pokud potřebujete vybudovat **datový ekosystém** pro definování subjektů zapojených do cestovního ruchu a infrastruktur potřebných pro správu takového ekosystému, zvažte použití **systémů mapování dat**. Efektivní řešení představuje nástroj vyvinutý institutem **ODI**, který je k dispozici [zde](#).
- Pokud potřebujete **zvýšit a zlepšit interakce vaší destinace se zainteresovanými stranami**, můžete si přečíst doporučení Evropské komise v dokumentu [Establishment of Sustainable Data Ecosystems](#), který obsahuje také tipy a rady, jak postavit zainteresované strany do centra pozornosti.
- Při definování **struktury chytré správy** dohlédněte na to, abyste se se zainteresovanými stranami dohodli na jasných odpovědnostech a rolích. Příkladem různých řešení může být zřízení místní pozorovatelnosti cestovního ruchu nebo znalostního centra. Více informací o zřízení pozorovatelnosti si můžete přečíst [zde](#).



	STUPEŇ 1: „Chytrý marketing“	STUPEŇ 2: „Chytré řízení“	STUPEŇ 3: „Chytrá správa“
Cesta organizační struktury 1: DIY (udělej si sám)	Každá organizace sama za sebe, v rámci vlastního řízení a sféry vlivu	Organizace je součástí dočasných / projektově financované sítě nebo koalice	Organizace je součástí strukturální/trvalé operacionalizované „znalostní sítě“
Organizační struktura: partnerství/ekosystémy (udělejme to dohromady)	Ad hoc spolupráce mezi omezeným počtem zainteresovaných stran	Dočasná / projektově financovaná síť nebo koalice (např. datová laboratoř)	Strukturální/trvalý operacionalizovaný „znalostní řetězec“ (např., datové centrum, pozorovatelnost cestovního ruchu)
Úloha DMO při řízení dat	DMO jako primární uživatel dat, většinou pro marketingové účely	DMO jako sponzor ad hoc/dočasných datových partnerství	DMO jako organizace pro vytěžování dat s vedoucí úlohou při podpoře a posilování strukturálních „znalostních řetězců“.
Obyvatelé	Pasivní	Účastníci rozvoje cestovního ruchu	Propojení, kreativní, aktivně zapojení
Turisté	Izolovaní v omezené zóně znalostí o destinaci	Informovaní o destinaci a tom, co nabízí	Lépe propojení, sdílející data, spoluvytvářci zážitků Ambasadoři destinace



# Partnerství založená na datech mezi veřejnými a soukromými subjekty

## Hodnota partnerství založených na datech

V **turistických destinacích působí různé autonomní zainteresované strany**, jednotlivci i organizace. Ačkoli tito aktéři mohou být různorodí, pokud jde o jejich provozní prostředí, kulturu a cíle, **všichni těží z rozvoje destinace cestovního ruchu a přispívají k němu** jeho větší konkurenceschopnosti, udržitelnosti a odolnosti.

V zájmu maximálního rozvoje destinace musí **všichni mít dobré vztahy a spolupracovat zejména při sdílení a distribuci dat**, a protože data většinou vytvářejí a spravují soukromé subjekty, je třeba věnovat zvláštní pozornost partnerství veřejného a soukromého sektoru. Podle [Evropské komise](#) (2022) tvoří mikropodniky a malé a střední podniky až 99,8 % podniků cestovního ruchu v EU. Poskytnutí podpůrné strategie zaměřené na konkrétní problémy, kterým čelí při sdílení dat, může značně rozšířit přínosy pro ekosystém cestovního ruchu.

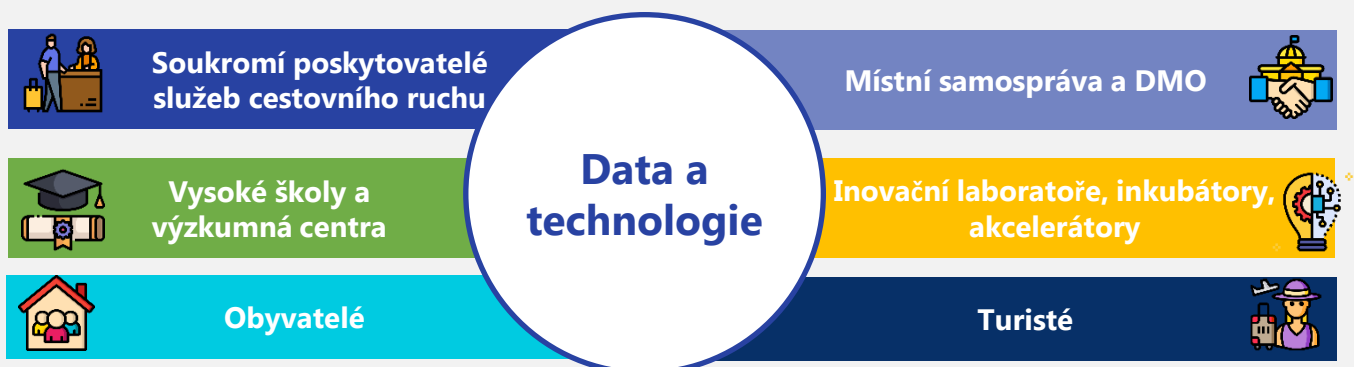
Partnerství veřejného a soukromého sektoru se totiž stává základním kamenem rozhodovacích mechanismů a základním vzorcem pro dosažení úspěšných politik. Jako příklad lze uvést [Městskou agendu pro EU](#), která se zaměřuje na konkrétní prioritní témata v rámci 14 specializovaných partnerství ve snaze zlepšit kvalitu života v městských oblastech.

Kromě toho podpora způsobilosti vytváření sítí a partnerství zvyšuje autoritu DMO, a tím i její schopnost úspěšného řízení.

Některé studie popisují roli DMO v rámci chytrých destinací jako chytré centrum, jehož úkolem je podporovat otevřenost dat, regulovat ochranu osobních údajů a navazovat partnerství. Tato demokratizace dat zahrnuje všechny subjekty hodnotového řetězce cestovního ruchu se zvláštním zaměřením na soukromý sektor, zejména malé a střední podniky.

Aby tohoto cíle dosáhli a stali se destinací založenou na datech, měli by manažeři cestovního ruchu **využít celou řadu dostupných datových souborů** a zaměřit se jak na nabídkovou, tak na poptávkovou stranu trhu (např. [Lithuania travel](#)). Níže uvedený rámeček ukazuje přehled informací, které může destinace využít ke zlepšení své nabídky a konkurenceschopnosti v oblasti cestovního ruchu. Porozumění, zda jsou tyto druhy informací k dispozici a kdo je jejich vlastníkem, pomáhá destinacím **identifikovat a stanovit priority možných aliancí**, zahájit práci v pracovních skupinách a výborech a zvýšit zpětnou vazbu a komunikační aktivity mezi veřejným a soukromým sektorem. Klíčové kroky, které je třeba zvážit, aby bylo možné posoudit a pochopit potenciální hodnotu těchto partnerství a správně stanovit jejich priority, zahrnují počáteční **mapování potřeb a zdrojů ekosystému a mapování potenciálně dostupných zdrojů dat**. Pokud potřebujete podporu při mapování vašeho datového ekosystému, můžete začít s nástrojem [Data Ecosystem Mapping Tool and Guide](#), který vyvinul institut ODI.

## Ústřední role dat a různých zainteresovaných stran v ekosystému chytrého cestovního ruchu



### Příklady zdrojů dat pro partnerství



- **Transakční data** (online rezervace a nákupy, transakce spotřebitelských kreditních karet). Mohou poskytovat informace o výdajových trendech a mohou být použity ke shromažďování trendů a analyzování cílů.
- **Data zařízení** (GPS, mobilní roaming, Bluetooth, RFID, Wi-Fi a data chytrých městských zařízení). Mohou poskytovat informace o chování a pohybu turistů a mohou být využity k rozvoji stále více personalizovaných služeb a směřování zdrojů na nejoblíbenější místa.
- **Soubory dat soukromých podniků** (údaje o cestujících v letecké dopravě, údaje o volných místech v hotelech, rezervace v restauracích, údaje o pronájmech). Lze je použít k předvídaní poptávky a turistických toků a analýze cílových trhů.





# Partnerství založená na datech mezi veřejnými a soukromými subjekty

## Cíle partnerství založených na datech

Základním impulsem pro partnerství je, aby ze spolupráce těžili všichni partneři. Partnerství vznikají z různých důvodů, přičemž nejzřetelnější přínosy sdílení dat jsou ekonomické. **Partnerství mohou vznikat za účelem dosažení vyšší úrovně efektivity nebo úspor z rozsahu, otevření trhů, které byly dříve nedosažitelné, nebo jednoduše za účelem spojení zdrojů – finančních a/nebo lidských.**

Konkrétní cíle partnerství se mohou zaměřovat na držitele dat, inovátory, zprostředkovatele a/nebo společnost obecně. DMO mohou usnadnit vytváření partnerství tím, že pomohou různým aktérům identifikovat příležitosti, které data nabízejí, a spojit je za účelem dosažení společné strategie.

Pravidla takového partnerství by měla být pro soukromý sektor od samého počátku velmi jasná, aby se předešlo očekáváním, která nebudou naplněna.

Příliš vysoká nebo zavádějící očekávání mohou u partnerů vyvolat frustraci, zhoršit kvalitu spolupráce a v horším případě ukončit vztah mezi veřejnými a soukromými subjekty. Z tohoto důvodu je důležité mít na paměti, že **pro úspěšné zapojení soukromých subjektů by měly být splněny následující požadavky:**

- Měly by být zohledněny zájmy všech aktérů a zajištěno sdílení relevantních a cenných údajů se soukromým sektorem.
- Partnerství by měla přispět k vytváření nových obchodních modelů.
- Partnerství by mělo umožnit urychlení digitalizace odvětví.

## Cíle partnerství založených na datech podle kategorií zainteresovaných stran a jejich motivace ke vstupu do partnerství



### DRŽITELÉ DAT: organizace, které ve vztahu sdílení dat poskytují data.

- Úspory nákladů a efektivity
- Vývoj produktů a služeb
- Řešení obchodních výzev
- Otevřené inovace
- Přístup k talentům
- Průzkum dat
- Vylepšená vnitřní struktura dat
- Zvýšená míra dodržování právních předpisů
- Rozvoj dovedností



### UŽIVATELÉ DAT: Organizace, které používají data sdílená držitelem dat k vývoji nových služeb

- Přístup k datům
- Vývoj produktů a služeb
- Rozvoj dovedností
- Vhled do nových trhů
- Obchodní vztahy s držiteli dat



### ZPROSTŘEDKOVATELÉ: Hrají roli v mnoha vztazích sdílení dat

- Nabídka produktů/služeb, které lze prodávat
- Cíle specifické pro danou organizaci



### SPOLEČNOST

- Lepší výrobky a služby
- Zvýšená ochrana osobních údajů
- Vztah s držiteli dat

## Formy sdílení dat

Hodnota dat nemusí být maximalizována jediným případem sdílení dat. Sdílení dat spíše odemyká tzv. hodnotové řetězce velkých dat, ve kterých se shromažďuje a zpracovává velké množství dat v několika souvisejících krocích. To vyžaduje zavedené rámce, v nichž lze data konzistentně sdílet. Níže uvádíme přehled zavedených postupů, které umožňují určitou formu sdílení dat:

- **Otevřená datová úložiště:** zdroje, které jsou společné a přístupné všem členům skupiny (např. [data commons](#) nebo [městská data commons](#) v Barceloně).
- **Datové kolaborace:** soukromá data, která jsou prospěšná pro společnost a jsou sdílena pro společenské blaho (např. [data collaboratives](#))

- **Datová tržiště:** zprostředkovatelské platformy nebo online obchody, jejichž prostřednictvím lze data nakupovat nebo prodávat
- **Otevřená data:** data, která jsou licencovaná a dostupná komukoli pro přístup, použití a sdílení za jakýmkoli účelem. Osobní údaje nikdy nemohou být otevřenými daty (např. [Evropský datový portál](#), [Helsinki Region Infoshare](#) nebo [Open Data Malta](#)).
- **Datové prostory:** iniciativy zaměřené na zpřístupnění dat. EK usiluje o spuštění devíti odvětvových evropských datových prostorů, které budou respektovat pravidla a hodnoty EU. Tyto datové prostory budou vzájemně propojeny, což subjektům působícím v horizontálním odvětví, jakým je cestovní ruch, poskytne velké možnosti přístupu k datům. Příkladem podobné iniciativy na národní úrovni je německý [Mobility Data Space](#).



# Partnerství založená na datech mezi veřejnými a soukromými subjekty

## Typy partnerství

Partnerství mezi různými zainteresovanými stranami může představovat několik výzev, které souvisejí mimo jiné s odlišnou organizační kulturou a právními a byrokratickými překážkami. Pro překonání těchto problémů je důležité zvážit různé dostupné možnosti navázání partnerství a vybrat tu nejvhodnější pro zúčastněné organizace a vaše cíle. Za tímto účelem uvádíme neúplný seznam **různých typů možných partnerství**:

- **Konsorcium/konsorcia** – spojení zdrojů za účelem získání výhody, kterou by si samy nemohly dovolit (např. společná data, společná technologie, společné služby).
- **Joint venture** – projekt spolupráce (obvykle přinášející různé dovednosti/zdroje), který sleduje příležitost a sdílí rizika spojená se svým rozvojem.
- **Strategické aliance** – zpravidla dlouhodobější dohoda k dosažení společných cílů. Může zahrnovat menší i větší poskytovatele služeb, kteří disponují doplňkovými zdroji nebo odbornostmi. Označuje se jako „strategická“, protože její cíle mají zásadní význam pro celkovou strategii rozvoje podnikání/trhu partnerů.
- **Spolupráce při shromažďování a využívání dat** – dohoda o shromažďování, sdružování a využívání dat partnerů. To by mohl být dobrý model pro zúčastněné strany, které vytvářejí a používají data pro veřejný přístup. Může jít o model jedné třídy, v rámci které dodavatelé dat, jako jsou veřejné orgány, spolupracují nebo model s více zúčastněnými stranami, kdy veřejní poskytovatelé dat spolupracují s poskytovateli služeb, kteří spravují osobní údaje.
- **Sítě organizací** – sdružení více organizací, v němž členské podniky spolupracují za účelem dosažení společných cílů.
- **Outsourcing** – zadávání vedlejších služeb třetím poskytovatelům.

Vzhledem k významu digitalizace a nové datové ekonomiky je třeba podrobněji zmínit některé nově vznikající typologie:

- **Digitální inovační huby (DIH)**: DIH mohou v závislosti na zemi/regionu nabývat různých právních forem (např. sdružení nebo konsorcium). DIH sdružují veřejné a soukromé subjekty, včetně univerzit a výzkumných center, za účelem **podpory digitální transformace malých a středních podniků a veřejné správy**.
- **Klustry: odvětvová nebo tematicky zaměřená sdružení**, která umožňují veřejným a soukromým subjektům vzájemně spolupracovat, podporovat inovace a posilovat konkurenceschopnost určitého odvětví. Na evropské úrovni slouží Evropská platforma pro spolupráci klastrů jako centrum znalostí o různých tématech a zároveň podporuje navazování kontaktů mezi organizacemi.

V neposlední řadě se můžete rozhodnout spojit síly s jinými organizacemi v rámci grantů a možností financování. Různé programy mohou mít specifické požadavky. Pokud hledáte další informace o tom, **jak připravit návrh v programu Horizont Evropa**, můžete začít [tímto webinářem](#) Evropské komise.

### Související sítě a iniciativy



- **Evropské hlavní město chytrého cestovního ruchu**: každoroční soutěž Evropské hlavní město chytrého cestovního ruchu má za cíl identifikovat a podpořit vynikající evropské projekty v oblasti chytrého cestovního ruchu a vytvořit rámec pro vytváření sítí a výměnu osvědčených postupů.
- **Výzva digitálních měst**: Výzva digitálních měst má ambici učinit z měst lepší místa pro život. Můžete se inspirovat a poučit ze zkušeností více než 40 měst zapojených do tohoto programu.
- **Výzva inteligentních měst (ICC)**: ICC podporuje 136 měst ve využívání nejmodernějších technologií, které vedou k inteligentní, ekologické a sociálně odpovědné obnově. Projekt se rovněž zaměřuje na zelenou a digitální transformaci cestovního ruchu, což je jeden ze zastřešujících tematických okruhů.
- **Španělská síť Smart Tourism Destinations**: je zaměřena na zlepšení konkurenceschopnosti destinací a kvality života občanů v 5 směrech: správa, inovace, technologie, dostupnost a udržitelnost.

### Informace o možnostech financování z EU

- **Průvodce financováním cestovního ruchu z prostředků EU**: na této stránce naleznete informace a vodicí k možnostem financování z EU pro odvětví cestovního ruchu, včetně [úvodu do financování EU a výběrových řízení](#), aktualizovaného seznamu současných otevřených výzev v oblasti cestovního ruchu a mnoho dalšího.



# Partnerství založená na datech mezi veřejnými a soukromými subjekty

## Zadávání veřejných zakázek a inovací

Zadávání veřejných zakázek je právní formou, kterou veřejná správa používá k nákupu zboží a služeb. V oblasti dat může veřejná správa potřebovat přístup k různým souborům dat, které se prodávají na trhu a které lze získat prostřednictvím veřejných zakázek. Pokud je to však možné, bylo by pro orgány veřejné správy výhodné upřednostňovat oboustranně výhodná (win-win) partnerství pro sdílení dat nebo veřejné zakázky zahrnující zboží (data) a služby (datových vědců).

Organizace by si měly na základě svých celkových strategických cílů a potřeb stanovit **strategii pro získávání externích dat**, která by přesahovala pořízení jediného souboru dat, definovat jasné priority, posoudit náklady a přínosy a dostupné zdroje na nákup dat, práci s nimi a zajištění jejich kvality.

Pro orgány veřejné správy, které usilují o zavedení přístupu Smart Tourism, je atraktivním nástrojem **zadávání veřejných zakázek na inovace**, které může mít podobu pořizování inovativních řešení prostřednictvím zadávání veřejných zakázek na služby výzkumu a vývoje, zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení, která ještě nejsou k dispozici nebo neexistují na trhu, nebo zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení, která sice existují, ale nejsou ještě běžně dostupná na trhu. Více informací o zadávání veřejných zakázek na inovace naleznete v následujících materiálech:

- [Pokyny EU k zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací](#): jsou k dispozici ve všech úředních jazycích EU a obsahují praktické informace o tom, jak zahájit a rozvíjet zadávání veřejných zakázek v oblasti inovačních projektů.
- [Sada nástrojů EAFIP pro zadávání veřejných zakázek v oblasti inovací](#): třimodulový online průvodce, který poskytuje podporu tvůrcům politik při navrhování strategií a zadavatelům a jejich právním oddělením při realizaci veřejných zakázek v oblasti inovací.

## Jak vytvořit podmínky na podporu sdílení dat a partnerství

Pro destinace, jejichž ekosystém je v rámci kultury sdílení dat méně vyspělý, může snaha o vytvoření potřebných partnerství představovat velkou výzvu. V těchto případech je nutné pracovat na vytvoření podmínek, které v budoucnu podpoří strukturovanější sdílení dat.

K možným opatřením k zahájení vytváření kultury sdílení dat a podpoře účasti zainteresovaných stran patří:

- **Ohodnocení a informování o přínosech** používání dat pro destinace a informování o politickém cyklu. Zvýšením povědomí o výhodách, které přináší rozhodování založené na důkazech, podpoří destinace kulturu sdílení dat, a to jak interně, tak externě.
- **Posilování zájmu** zainteresovaných stran šířením osvědčených postupů a příkladů chytrých řešení v cestovním ruchu

- **Vytváření specializovaných prostředí** (např. inovačních laboratoří, inovačních zón atd.), kde mohou různé organizace – včetně soukromých podniků – spolupracovat na řešení problémů cestovního ruchu. Zejména sandboxy mohou podpořit objevování a testování řešení založených na datech. Doporučeným přístupem je postupné rozšiřování malých projektů.
- **Vybudování důvěry** prokázáním závazku destinace k **zodpovědnému a etickému využívání dat**. Toho lze dosáhnout dohodou o společných postupech – například dodržováním Kodexu chování pro sdílení dat v cestovním ruchu.
- **Jít příkladem** a zpřístupnit data třetím stranám prostřednictvím otevřených rozhraní API. To přispívá k tvorbě řešení založených na datech soukromými podniky a formuje podmínky pro digitální transformaci směrem k inovacím.





## Mastering dat: Sada nástrojů pro turistické destinace

Smart Tourism Destinations

SI2.843962

Únor 2023



Řízeno Evropskou komisí

Další informace o této sadě nástrojů získáte na adrese:

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – Associate Partner

[giovanna.galasso@intelleraconsulting.com](mailto:giovanna.galasso@intelleraconsulting.com)

