

Opanowanie danych: Zestaw narzędzi dla obszarów turystycznych



Niniejszy zestaw narzędzi został przygotowany dla Komisji Europejskiej przez DG GROW



Smart Tourism Destinations | SI2.843962

Autorzy

Główni partnerzy projektu: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Niezależni eksperci: 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

Luty 2023 r.

Niniejsza treść ma charakter wyłącznie ogólnoinformacyjny i nie powinna być wykorzystywana jako zamiennik konsultacji z profesjonalnymi doradcami.

Mimo że dołożyliśmy wszelkich starań, aby zapewnić, że informacje zawarte w niniejszym dokumencie zostały uzyskane z wiarygodnych źródeł, PwC, Intellera Consulting, CARSA i Uniwersytet w Maladze nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek błędy lub pominięcia ani za wyniki uzyskane w związku z wykorzystaniem tych informacji. Wszystkie informacje zawarte w niniejszym dokumencie są dostarczane „w stanie, w jakim się znajdują”, bez gwarancji kompletności, dokładności, terminowości lub wyników uzyskanych w związku z wykorzystaniem tych informacji oraz bez gwarancji jakiegokolwiek rodzaju, wyraźnych lub dorozumianych, w tym bez gwarancji wydajności, przydatności handlowej i odpowiedniości do określonego celu.

W żadnym wypadku PwC, Intellera Consulting, CARSA i Uniwersytet w Maladze, ich powiązane spółki lub korporacje ani ich partnerzy, agenci lub pracownicy nie będą odpowiedzialni wobec czytelników lub kogokolwiek innego za jakiegokolwiek decyzje lub działania podjęte na podstawie informacji zawartych w niniejszym dokumencie ani za jakiegokolwiek szkody następcze, szczególne lub podobne, nawet jeśli zostali poinformowani o możliwości wystąpienia takich szkód.

Projekt uzyskał dofinansowanie Komisji Europejskiej w ramach umowy o świadczenie usług w projekcie pilotażowym „Smart Tourism Destinations” – GROW-2020-OP-0014 – Numer SI2.843962

Informacje i poglądy przedstawione w niniejszym dokumencie są poglądami autora/autorów i nie muszą odzwierciedlać oficjalnej opinii Komisji. Komisja nie gwarantuje dokładności danych zawartych w niniejszym opracowaniu. Ani Komisja, ani żadna osoba działająca w jej imieniu nie może ponosić odpowiedzialności za wykorzystanie informacji zawartych w niniejszym dokumencie.

Powielanie jest dozwolone pod warunkiem, że podane zostanie źródło.

Podmiot zarządzający:
Komisja Europejska





Jak korzystać z tego zestawu narzędzi: Twoja podróż w kierunku inteligentnej turystyki

Od odkrywania do wdrażania podejścia do inteligentnej turystyki

Na drodze do osiągnięcia inteligentnego podejścia do turystyki zestaw narzędzi określa cztery główne etapy: od zbadania inteligentnej turystyki jako koncepcji do jej konkretnego wdrożenia.

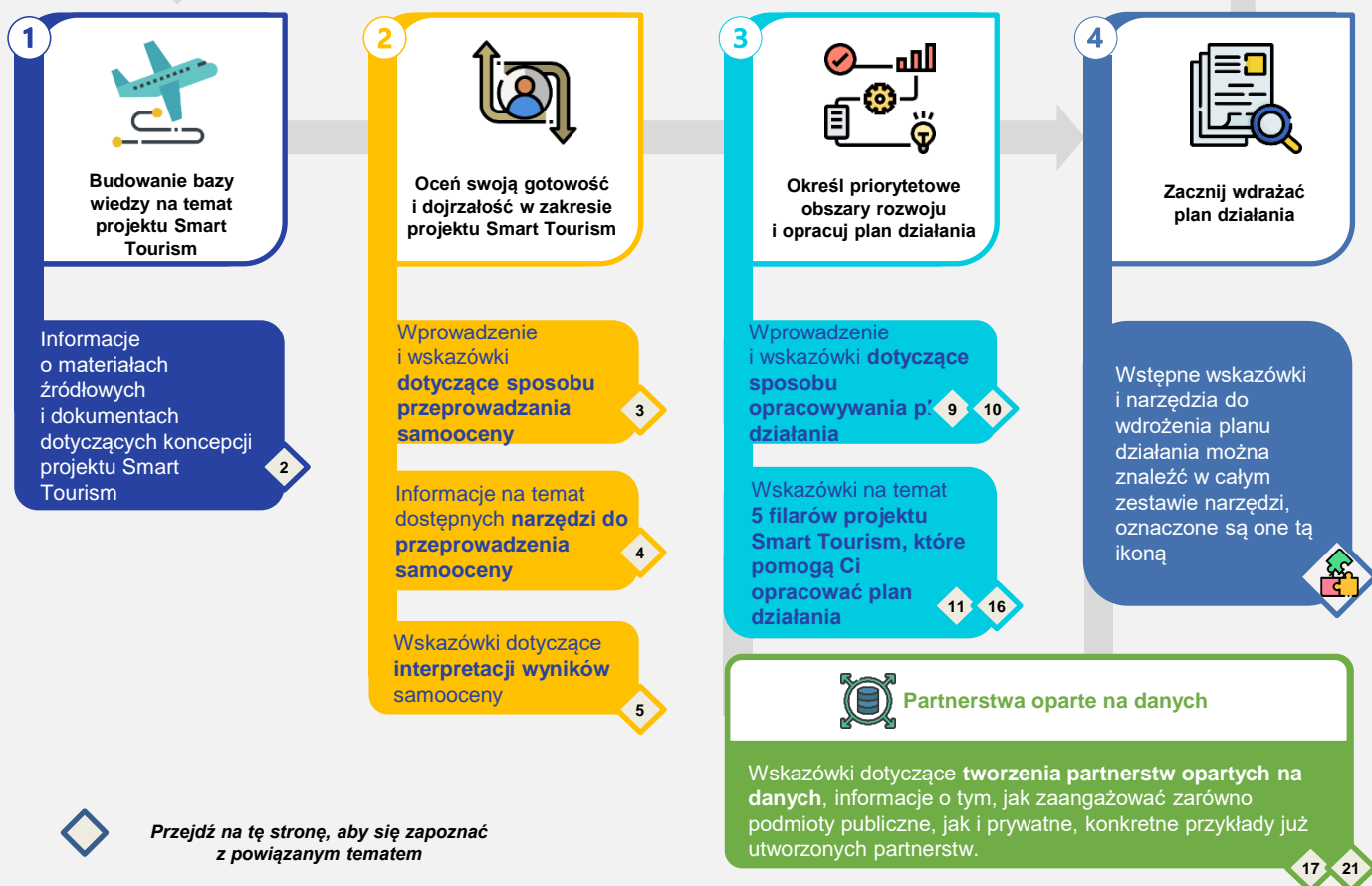
Poniższy rysunek przedstawia zwięzłą wizualizację tej podróży, od kroku pierwszego do czwartego, a w ramce poniżej znajdują się wskazówki, jak korzystać z tego zestawu narzędzi i gdzie znaleźć odpowiednie informacje, wskazówki i porady.

Oprócz wskazówek i porad związanych z tymi czterema krokami zestaw narzędzi zawiera ostatni rozdział poświęcony partnerstwom bazującym na danych

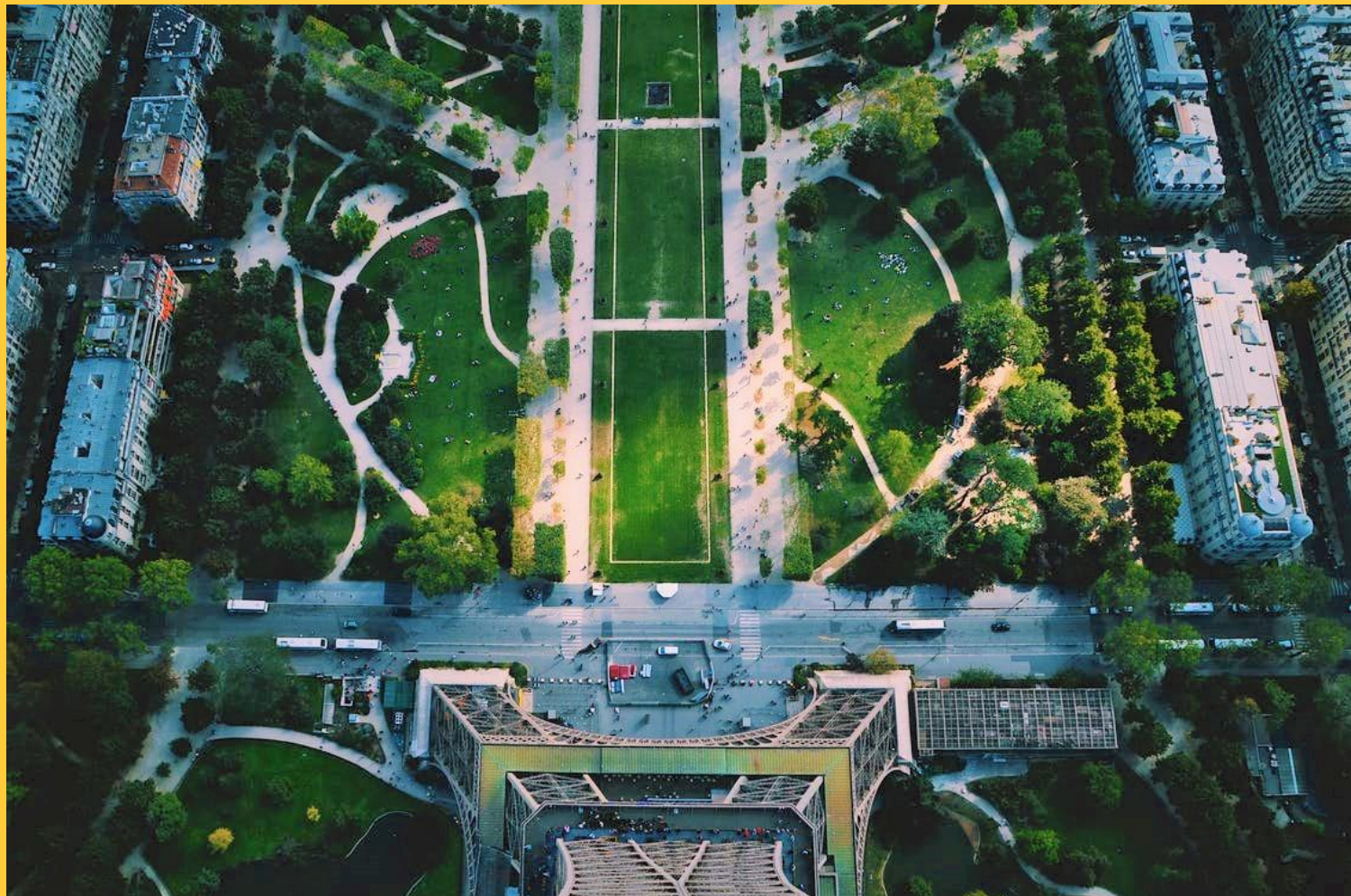
oraz współpracy między organizacjami publicznymi i prywatnymi. Jest to temat przekrojowy, powiązany również z opracowaniem planu działania i jego wdrożeniem.

Ogólnie rzecz biorąc, zestaw narzędzi koncentruje się głównie na zapewnieniu wytycznych dla kroków 2 i 3 związanych z oceną dojrzałości inteligentnej turystyki i opracowaniem planu działania. Dodatkowe materiały opracowane w kontekście projektu, w szczególności dotyczące kroku 4, zostaną udostępnione na stronie internetowej projektu „Smart Tourism Destinations”.

Co jakiś czas sprawdzaj swój status, zaczynając od kroku 1



Jeśli szukasz dodatkowych wskazówek, materiałów i narzędzi, jak wdrożyć plan działania i wzmocnić swoje podejście do inteligentnej turystyki, zalecamy śledzenie [biblioteki cyfrowej](#) i [sekcji webinarów](#) na stronie projektu Smart Tourism Destinations, gdzie można się zapoznać z materiałami opracowanymi i udostępnionymi w ramach naszego projektu, ukierunkowanymi w szczególności na wspieranie inteligentnych obszarów turystycznych.



Spis treści



Krok 1: Poznaj podejście do projektu Smart Tourism..... 3



Krok 2: Oceń swoją gotowość i dojrzałość w zakresie projektu Smart Tourism... 4



Krok 3: Opracowanie planu działania w kierunku projektu Smart Tourism.....7

Strategia i zarządzanie..... 9

Gromadzenie danych i zarządzanie nimi..... 10

Kapitał ludzki i umiejętności..... 12

Przekazywanie wiedzy..... 13



Zarządzanie ekosystemem..... 14

Partnerstwo oparte na danych pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi 15

O projekcie

Projekt „Smart Tourism Destinations” (umowa o świadczenie usług nr SI2.843962, 2021-2023) jest finansowany przez Komisję Europejską – Dyрекję Generalną ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP (DG GROW), a zarządzają nim PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA i Uniwersytet w Maladze. Celem projektu jest wsparcie obszarów UE w ich drodze do zielonej i cyfrowej transformacji mającej na celu poprawę inteligentnego i zrównoważonego zarządzania turystyką w UE poprzez opanowanie danych, rozumiane jako zdolność do zbierania, analizowania i ponownego wykorzystania danych turystycznych zgodnie ze spójnym planem strategicznym.





Krok 1: Poznaj podejście do projektu Smart Tourism

Dlaczego powinniśmy być zainteresowani przyjęciem podejścia zgodnego z projektem Smart Tourism?

Projekt Smart Tourism może być siłą napędową innowacji i ważnym czynnikiem konkurencyjności, zrównoważonego rozwoju, jakości życia i odporności obszarów turystycznych.

Zakwalifikowanie się do projektu Smart Tourism nie powinno być traktowane jako ostateczny cel, ale raczej jako szansa i skuteczny środek do wspierania dobrobytu lokalnych społeczności, zwiększania konkurencyjności sektora turystycznego oraz prowadzenia zrównoważonego i odpornego rozwoju.

Wiele obszarów na całym świecie już przyjęło podejście zgodne z projektem Smart Tourism, a wpływ pandemii COVID-19 jeszcze bardziej podkreślił potrzebę uczynienia sektora bardziej odpornym.

Podejście zgodne z projektem Smart Tourism umożliwiła obszarom osiągnięcie tych celów z pomocą technologii, innowacji i współpracy.

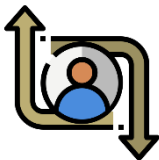
Gdzie mogę dowiedzieć się więcej o projekcie Smart Tourism?

Aby dowiedzieć się więcej o podstawowych ideach, możliwościach i wyzwaniach związanych z inteligentną turystyką, można przeczytać **przewodnik UE dotyczący danych dla inteligentnych obszarów turystycznych**. Jest to krótkie wprowadzenie, które może pomóc w rozpoczęciu budowania bazy wiedzy.

Osoby, które znają już koncepcję inteligentnej turystyki i chcą się dowiedzieć więcej na temat aktualnego stanu wiedzy, przewidywanych trendów i dobrych praktyk, mogą się zapoznać z **opracowaniem dotyczącym opanowania danych w turystyce**. Jest to bardziej kompleksowe opracowanie zawierające analizę dobrych praktyk, przypadków współpracy oraz listę rekomendacji.



Przewodnik i opracowanie można pobrać na [stronie projektu Smart Tourism Destinations](#), gdzie znajdują się również dodatkowe zasoby i informacje na temat projektu Smart Tourism wraz z najnowszymi aktualizacjami dotyczącymi projektu. Dokumenty te zostaną opublikowane przez KE wraz z tłumaczeniem Przewodnika na wszystkie języki urzędowe Unii Europejskiej.



Krok 2: Oceń swoją gotowość i dojrzałość w zakresie projektu Smart Tourism

Cel i korzyści z przeprowadzenia samooceny

Przeprowadzenie wstępnej samooceny daje obszarom przegląd ich poziomów dojrzałości w różnych kluczowych filarach, które umożliwiają i podtrzymują przyjęcie podejścia zgodnego z projektem Smart Tourism. Wstępna samoocena może stanowić podstawę do opracowania planu działania dla ewolucji obszarów w kierunku inteligentnej destynacji. Pozwala to również na porównanie z innymi podobnymi obszarami.

Obszary te powinny traktować ocenę i plan działania jako skuteczne i powiązane ze sobą narzędzia do ustanowienia ram pomiaru na bazie ich celów strategicznych i mechanizmów zarządzania. Odpowiednie i wymierne wskaźniki mogą również pomóc w ocenie wpływu turystyki i opracowaniu punktów odniesienia dla przyszłego rozwoju turystyki.

Co więcej, regularne samooceny przeprowadzane co roku mogą umożliwić obszarom monitorowanie postępów, rewizję polityk, ustalenie celów lub mechanizmów wsparcia oraz dostarczenie zintegrowanych informacji. Takie oceny pomagają również ułatwić dialog międzysektorowy dotyczący zrównoważonego rozwoju turystyki i promować skoordynowane, lokalnie istotne podejmowanie decyzji (UNWTO, 2018). Ramy statystyczne mogą ponadto łączyć źródła danych i producentów danych. Takie ramy są ważne, ponieważ źródła danych – a także tematy polityki, aspiracje i cele – mogą się zmieniać w czasie, podczas gdy takie ramy zapewniają, że dane mogą być racjonalnie powiązane z polityką.



Dodatkowe zasoby

- UNWTO: „[Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism \(W kierunku ram statystycznych dla pomiaru zrównoważonego rozwoju turystyki\)](#)”
- [EU Tourism Dashboard \(Zestaw wskaźników dotyczących turystyki w UE\)](#)

Porady i wskazówki dotyczące sposobu przeprowadzania samooceny

Poniżej znajduje się lista wskazówek operacyjnych i wytycznych do przeprowadzenia samooceny dojrzałości w zakresie projektu Smart Tourism. Na następnej stronie tego zestawu narzędzi znajdują się informacje na temat narzędzia online, które możesz wykorzystać do przeprowadzenia samooceny, natomiast wskazówki dotyczące interpretacji wyników zostały przedstawione na stronie nr 3.

1

Upewnij się, że **znasz kluczowe pojęcia związane z projektem Smart Tourism**. Możesz znaleźć przydatne materiały do budowania swojej bazy wiedzy w rozdziale 1 niniejszego zestawu narzędzi oraz na stronie internetowej projektu.

2

Zaangażuj kluczowe strony w celu oceny ich interesów, opracowania wspólnej wizji i wykorzystania ich wiedzy. W ten sposób sam proces oceny może się również przyczynić do wspólnego uczenia się, mobilizacji udziału interesariuszy i wzmocnienia lokalnego procesu decyzyjnego. Rozważ zorganizowanie grupy fokusowej w swojej siedzibie, przeprowadzenie indywidualnych rozmów lub po prostu dodanie samooceny do programu istniejących grup roboczych, które skupiają interesariuszy.

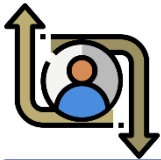
3

W przypadku niektórych miejsc docelowych konieczne może być **zdefiniowanie regionu geograficznego**, w którym stosowane jest narzędzie oceny, poprzez przedyskutowanie, które obszary mają być objęte oceną i dlaczego podjęto taką decyzję. Ten etap definiowania zakresu geograficznego jest kluczowy dla działań związanych z gromadzeniem danych.

4

Zbierz dane i informacje niezbędne do samooceny. Możesz skorzystać z raportów organizacji zarządzających obszarami turystycznymi (DMO), innych stowarzyszeń i władz obszarów turystycznych, dokumentów od deweloperów projektów, raportów rocznych od spółek turystycznych, badań naukowych, materiałów marketingowych i promocyjnych dla danych obszarów oraz istniejących ankiet wśród turystów, mieszkańców i lokalnych firm turystycznych.

Na koniec zalecamy, aby się upewnić, że na tę fazę przeznaczono odpowiednią ilość czasu. W zależności od lokalizacji, zakresu i dostępności danych typowy proces oceny i zbierania danych **może zająć do 10 dni!**



Krok 2: Oceń swoją gotowość i dojrzałość w zakresie projektu Smart Tourism

Jakie narzędzie mogę wykorzystać do przeprowadzenia samooceny w odniesieniu do projektu Smart Tourism?

Aby przeprowadzić samoocenę, można skorzystać z **kwestionariusza i narzędzia online** opracowanego w kontekście projektu „Smart Tourism Destinations”.

Zapewni to zgodność pomiędzy pytaniami i wynikami samooceny a ramami analitycznymi i dodatkowymi informacjami zawartymi w niniejszym zestawie narzędzi. Samoocena online może być dostępna za pośrednictwem naszej strony internetowej projektu według obszarów wybranych do udziału w projekcie od samego początku. Informacje zwrotne i wkład ze strony tych obszarów pozwolą na lepsze dopracowanie i udoskonalenie modelu. W przyszłości narzędzie to może być dostępne dla wszystkich zainteresowanych obszarów. Aby przeprowadzić ankietę w trybie offline, należy wejść na naszą stronę internetową, gdzie dostępna jest pełna lista pytań.

Struktura kwestionariusza

Struktura i pytania samooceny są ściśle powiązane z zawartością zestawu narzędzi oraz z pięcioma filarami tworzącymi nasze podejście do projektu Smart Tourism.

Dodatkowo, ocena zawiera zestaw ogólnych pytań dotyczących typologii obszarów, ich wielkości i ogólnej charakterystyki. Pytania te mają na celu pomóc w refleksji nad specyficznym kontekstem.

Kluczowe cechy narzędzia online

Narzędzie online zawiera teksty wyjaśniające i zasoby, a także pozwala użytkownikom na zarejestrowanie konta, dzięki czemu można zapisać swoje odpowiedzi, zachowując jednocześnie ochronę danych.

Na koniec oceny generowany jest automatyczny raport, wysyłany do użytkowników pocztą elektroniczną, dostarczający wstępnych zaleceń dotyczących dalszych działań zgodnie z uzyskanymi wynikami oraz wskazujący poziom dojrzałości w ramach każdego filaru i na poziomie ogólnym.

Wyniki samooceny

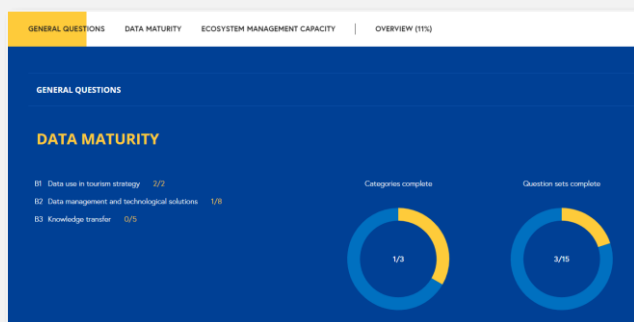
Automatyczny raport wygenerowany przez narzędzie online będzie zawierał:

- graficzną wizualizację ogólnych wyników dojrzałości użytkownika;
- wyniki dojrzałości użytkownika w ramach każdego filaru, w skali trójstopniowej;
- podsumowanie odpowiedzi użytkownika dla każdego pytania i wstępne rekomendacje w zakresie poprawy.

Więcej informacji na temat interpretacji wyników znajduje się na następnej stronie.



Dostęp do narzędzia samooceny online oraz do kwestionariusza można uzyskać pod następującym linkiem: <https://smartistourismdestinations.eu/digital-library/>

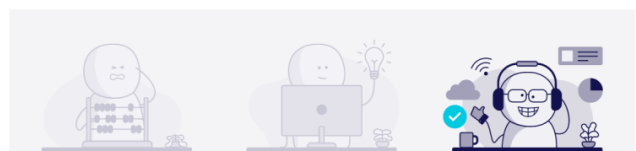


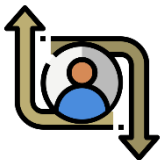
Przegląd uzupełnionych pytań

Graficzna ilustracja wyników dojrzałości w ramach konkretnego tematu

3.2 DATA MATURITY

3.2.1 Data use in tourism strategy





Krok 2: Oceń swoją gotowość i dojrzałość w zakresie projektu Smart Tourism

Jak należy interpretować wyniki?

Wyniki samooceny dostarczają informacji na temat tego, gdzie znajdują się obszary, uwzględniając trzy główne etapy dojrzałości projektu Smart Tourism. Każdy etap odpowiada rosnącemu zestawowi możliwości i zasobów, które stopniowo pozwalają obszarom na rozszerzenie ich celów i działań. Poniżej przedstawiamy krótki opis trzech etapów dojrzałości, które można zidentyfikować dzięki samoocenie:

- **Etap 1 – Inteligentny marketing:** na niskim poziomie dojrzałości obszary skupiają się na wykorzystaniu danych w celu zwiększenia liczby odwiedzających, wspierając rozwój gospodarczy poprzez działania marketingowe, promocyjne i brandingowe.
- **Etap 2 – Inteligentne zarządzanie:** większa dojrzałość umożliwia obszarom gromadzenie spostrzeżeń i podejmowanie decyzji dotyczących wartości turystyki, funkcji zarządzania tłumem oraz proaktywnego rozpraszania przepływów odwiedzających w czasie i przestrzeni.

- **Etap 3 – Inteligentne wykorzystanie zasobów:** najbardziej dojrzałe obszary mogą wykorzystać podejście oparte na projekcie Smart Tourism do odpowiedzialnego wykorzystania turystyki, aby uczynić te tereny lepszymi miejscami do życia dla mieszkańców i bardziej przyjaznymi dla turystów. W ten sposób wspiera się udział i współpracę interesariuszy, jak również rozwój nowych modeli zarządzania.

Samoocena pomoże obszarom ocenić poziom ich dojrzałości i zastanowić się, które strefy wymagają poprawy, a które cele i działania mogą być już w ich zasięgu.

Wyniki samooceny dostarczą również informacji o tym, jak dany obszar radzi sobie w ramach każdego z pięciu filarów składających się na nasze podejście do projektu Smart Tourism, zilustrowanych poniżej.

3 etapy i rosnący stopień dojrzałości projektu Smart Tourism



5 filarów stanowiących podstawę podejścia do projektu Smart Tourism i definiujących dojrzałość danego obszaru





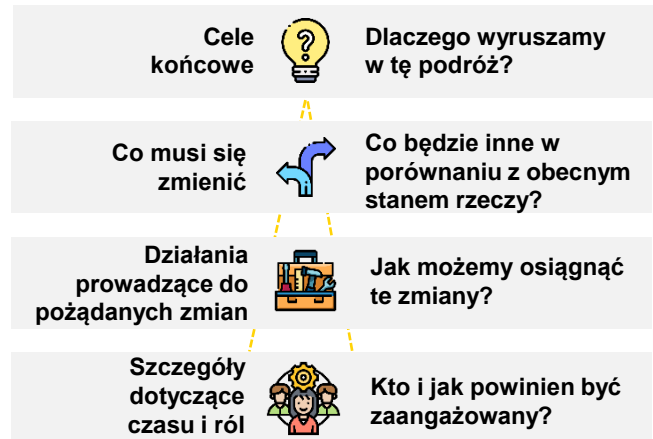
Krok 3: Opracowanie planu działania w kierunku projektu Smart Tourism

Wprowadzenie planu działania

Plan działania powinien zawierać co najmniej:

- Zestaw **celów**, które mogą być opisane bardziej szczegółowo i rozbite na mniejsze cele;
- **Opis zmian dla każdego celu, potrzebnych** do osiągnięcia tych celów w porównaniu do sytuacji obecnej;
- Dla każdej zidentyfikowanej zmiany listę **działań**, które należy wdrożyć, aby wygenerować te zmiany;
- Wreszcie **szczególności dotyczące czasu, ról i odpowiedzialności** za wdrożenie działań.

Te różne elementy mogą być wizualizowane jako stopniowe odpowiedzi na pytania „dlaczego?”, „co?” i wreszcie „jak/kto?”.



Wskazówki i wytyczne do opracowania planu działania

Opracowując plan działania, zacznij od góry, ustalając swoje cele, a następnie stopniowo, po jednym kroku, poruszaj się ku dołowi. Za każdym razem, gdy dodajesz nowe elementy do planu działania, zaleca się również przegląd poprzednich, aby zapewnić ogólną spójność. Poniżej znajdziesz kilka wstępnych wskazówek, jak rozwijać każdy element składający się na plan działania.



Cele końcowe

- **Nie bój się dużych marzeń:** Nie bój się wskazywać ambitnych celów. Możesz je dodatkowo podzielić w miarę opracowywania planu działania. Cele te nadadzą Ci kierunek strategiczny i mogą pomóc w zaangażowaniu interesariuszy oraz uzyskaniu poparcia politycznego.
- **Rozróżniaj cele krótko-, średnio- i długoterminowe.** Zrównoważony plan działania będzie zawierał bardzo niewiele celów długoterminowych – być może nawet tylko jeden – i stosunkowo szerszy zestaw celów krótko- i średnioterminowych.
- **Czerp inspirację z tego zestawu narzędzi:** Zapoznaj się z niniejszym zestawem narzędzi, aby zainspirować się tym, co można zrobić poprzez przyjęcie podejścia inteligentnej turystyki i zidentyfikować swoje cele!



Co musi się zmienić

- **Wykorzystaj pięć filarów inteligentnej turystyki, aby określić, co będzie się musiało zmienić,** aby można było osiągnąć zamierzone cele. Pomoże to w wyszczególnieniu celów i określeniu priorytetowych obszarów działania.
- **Wykorzystaj wyniki samooceny** podczas zastanawiania się nad wymaganymi zmianami. Samoocena pomoże Ci ocenić poziom Twojej dojrzałości w każdym z filarów, podkreślając miejsca, które wymagają poprawy i ułatwiając identyfikację priorytetowych obszarów działania. Pamiętaj jednak, że aby osiągnąć swoje cele, chcesz się doskonalić, a nie tylko stać się mądrzejszym!



Działania i narzędzia

- **Oceniaj i ustalaj priorytety potencjalnych działań na podstawie ich wykonalności, trwałości i celowości.** Kiedy masz już długą listę potencjalnych działań, te trzy kryteria mogą pomóc Ci w określeniu działań priorytetowych, które będą miały większy wpływ, będą się wiązały z mniejszym ryzykiem i będą miały szersze poparcie interesariuszy.
- **Zainspiruj się tym zestawem narzędzi i poszukaj dodatkowych zasobów na stronie internetowej naszego projektu:** na kolejnych stronach znajdują się przykłady zasobów i narzędzi, które możesz wykorzystać do wzmocnienia swojego podejścia do inteligentnej turystyki w ramach każdego filaru. Dodatkowe materiały zostaną udostępnione na stronie projektu Smart Tourism Destinations, w tym rejestracja webinarów i zasobów wykorzystywanych w trakcie projektu.



Czas i role

- **Spójrz zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz swojej organizacji:** podczas definiowania ról i obowiązków upewnij się, że bierzesz pod uwagę i swoje zasoby, i możliwy wkład interesariuszy. Dobrze zdefiniowany plan działania może pomóc Ci przekonać inne organizacje do udziału i wkładu w jego realizację!



Krok 3: Opracowanie planu działania w kierunku projektu Smart Tourism

Przykład pierwszego planu działania na wysokim poziomie

Poniższa tabela przedstawia przykład pierwszego planu działania dla obszaru, który dotyczy mapowania potrzebnych zmian. Tabela **przedstawia sytuację obecną i docelową** na bazie pięciu filarów naszego podejścia opartego na inteligentnej turystyce.

Na potrzeby tego przykładu wyobrażamy sobie, że celem obszaru jest zmniejszenie sezonowości turystyki i poprawa wpływu turystyki na społeczność poprzez przyjęcie odpowiednich rozwiązań i podejść do inteligentnej turystyki. Sytuacja obecna jest odwzorowana poprzez **wyniki samooceny**. Sytuacja docelowa jest opracowywana na podstawie **analizy zmian niezbędnych** do osiągnięcia pożądanego celu (celów).








Tabela stanowi **proste i efektywne podsumowanie priorytetowych obszarów działania**. Kiedy obszary do poprawy są jasne, ośrodek turystyczny może zacząć myśleć o działaniach i inicjatywach potrzebnych do osiągnięcia swoich celów i szczegółów wdrożenia.

Kolejne strony, wraz z wynikami samooceny, pomogą Ci w opracowaniu podobnej tabeli. Na kolejnych stronach dla każdego filaru zamieszczono:

- tabelę przedstawiającą **przegląd coraz bardziej ambitnych celów i atrybutów**, uporządkowanych według podtematów i poziomu dojrzałości. Na przykład w ramach filaru poświęconego danym znajdziesz odniesienie do podtematu źródła danych, z krótkim opisem coraz bardziej dojrzałych zastosowań źródeł danych. Możesz wykorzystać te tabele i sprawdzić, czy istnieje jakiś konkretny podtemat, nad którym musisz popracować, chcąc osiągnąć swoje cele, pamiętając jednocześnie o wynikach samooceny, aby zobaczyć, jak daleko jesteś;
- zestaw **wstępnych wskazówek i zasobów**, z których możesz czerpać inspirację do działań koniecznych do wdrożenia i które pomogą Ci myśleć w konkretny sposób o każdym filarze.



Przykład planu działania dla obszaru turystycznego, mapującego sytuację obecną i docelową, rozpoczynającego się od wyników samooceny i identyfikującego priorytetowe obszary działania

		ETAP 1: „Inteligentny marketing”	ETAP 2: „Inteligentne zarządzanie”	ETAP 3: „Inteligentne wykorzystanie zasobów”
		Coraz bardziej ambitne cele 		
Kluczowe filary inteligentnej turystyki	1. Strategia i zarządzanie		X	
	2. Gromadzenie danych i zarządzanie nimi, przyjęte rozwiązania technologiczne	X		
	3. Kapitał ludzki i umiejętności		X	
	4. Przekazywanie wiedzy			
	5. Zarządzanie ekosystemem i partnerstwa	X		

x – sytuacja obecna  – sytuacja docelowa

Opracowanie planu działania: Strategia i zarządzanie

1. Strategia i zarządzanie

W celu osiągnięcia lepszej strategii i zarządzania należy wziąć pod uwagę inteligentne rozwiązania skupiające się na gromadzeniu i analizie danych, które przynoszą wiedzę miejscowościom turystycznym i w ten sposób pomagają przezwyciężyć wyzwania, przed którymi często stają te obszary. Nacisk na rozwój gospodarczy można poszerzyć o zrównoważony rozwój, odpowiedzialne wykorzystanie zasobów, postęp w zakresie jakości życia oraz zwiększenie dobrobytu interesariuszy i społeczności lokalnej. Dane są więc traktowane jako narzędzie do monitorowania postępów w realizacji celów i dostarczają wskazówek do strategicznych dostosowań.

Poniższa tabela zawiera przegląd kluczowych atrybutów strategii i zarządzania inteligentną turystyką na trzech etapach dojrzałości. To samo podejście jest stosowane dla wszystkich filarów.



Można tu znaleźć wstępne wskazówki i zasoby umożliwiające przejście z jednego etapu do drugiego:

- **Współpraca** z interesariuszami ma kluczowe znaczenie dla współtworzenia wspólnej strategii zarządzania turystyką i danymi. Projekt Valmiera+ Interreg dostarcza przykładów procesu, korzyści i wpływu wspólnej strategii. Więcej informacji dostępnych [tutaj](#) i [tutaj](#) (opis i webinarium).

- Aby **zidentyfikować** kluczowe podmioty, które powinny być zaangażowane we współtworzenie strategii, przejdź na stronę 12 tego zestawu narzędzi, skupiając się na filarze zarządzania ekosystemami.
- Aby skorzystać z **bardziej zintegrowanego podejścia do zarządzania turystyką**, można sprawdzić, jakie działania podejmuje [NECSTour](#), aby stworzyć połączenie pomiędzy regionalnymi i szerszymi europejskimi szczeblami władzy, takimi jak PE, KE i Komitet Regionów.
- Szukając porad dotyczących **identyfikacji wskaźników** do monitorowania strategii obszaru, można zacząć od [listy wskaźników inteligentnej turystyki](#) opracowanych w ramach projektu [HERIT-DATA](#) Interreg. W ramach modelu wpływu turystyki (TIM) – opracowanego przez inicjatywę Turystyka 4.0 – również zidentyfikowano 300+ wskaźników; więcej informacji można znaleźć [tutaj](#).
- Innym doskonałym źródłem dostarczającym inspiracji na temat wskaźników oraz do sterowania polityką i strategiami turystycznymi jest [EU Tourism Dashboard](#). Inicjatywa uruchomiona w październiku 2022 roku przez KE zapewnia dostęp do statystyk i wskaźników istotnych dla polityki turystycznej, wspierając obszary i władze publiczne w śledzeniu ich postępów w zielonej i cyfrowej transformacji. Proponujemy również zapoznać się z [zestawem narzędzi europejskiego systemu wskaźników turystycznych \(ETIS\)](#), opracowanym przez KE.



	ETAP 1: „Inteligentny marketing”	ETAP 2: „Inteligentne zarządzanie”	ETAP 3: „Inteligentne wykorzystanie zasobów”
NAJWAŻNIEJSZE ASPEKTY ogólnego podejścia do turystyki	Marketing	Marketing, zarządzanie	Marketing, zarządzanie, ułatwianie współpracy, dzielenie się wiedzą
CELE ogólnego podejścia do turystyki	Rozwój gospodarczy	Zrównoważony rozwój	Turystyka regeneracyjna
OBSZAR PRIORYTETOWY gromadzenia danych	Planowanie i rezerwacja	Planowanie, rezerwacja i pobyt Zarządzanie przepływami turystycznymi i doświadczeniami turystów	Wspieranie doświadczeń turystów w trakcie całej podróży Zarządzanie zasobami obszaru docelowego Dobrobyt mieszkańców i społeczności Innowacyjność produktów i usług
STRATEGIA ogólnego podejścia do turystyki	Przyciąganie zwiedzających, koncentracja na ilości	Zarządzanie interesariuszami, skupienie się na jakości Efektywne wykorzystanie zasobów	Wartość dodana dla przedsiębiorstw, mieszkańców i turystów Koncentracja na współtworzeniu wartości i doświadczeń Rozmieszczenie odwiedzających w czasie i przestrzeni Zwiększenie obszaru docelowego dla mieszkańców i turystów Zwiększenie dobrobytu społeczności
Strategia zarządzania danymi	Ograniczone znaczenie strategiczne, pozostawione jednostkom, głównie do celów raportowania	Świadomość danych jest obecna. Istnieje coraz bardziej powszechne zrozumienie wartości danych i strategii zarządzania danymi	Świadomość danych jest wszechobecna. Dane są uważane za kluczowe dla procesu podejmowania decyzji. Strategia zarządzania danymi jest dostosowana właśnie do tego celu. Istnieje współpraca w zakresie zarządzania danymi.
Wskaźniki	Ilościowe – skoncentrowane na turystach (liczba turystów, średnia długość pobytu itp.)	Jakościowe – skoncentrowane na turystach i przedsiębiorstwach (satysfakcja)	Skupienie się na jakości doświadczenia, życia i działania Zarządzanie natężeniem ruchu turystycznego Wykorzystywanie i uzupełnianie zasobów

Opracowanie planu działania: Gromadzenie danych i zarządzanie nimi

2. Gromadzenie danych i zarządzanie nimi

Pierwszym krytycznym wymogiem jest posiadanie **informacji o turystach i ich zachowaniu**. Po zrozumieniu cech turystów obszary mogą budować strategie marketingowe, jak również usprawnić zarządzanie nimi.

Pytanie brzmi, gdzie można znaleźć te informacje. Bardziej tradycyjne źródła danych obejmują krajowe i lokalne statystyki oraz badania terenowe lub elektroniczne. Te źródła danych są wykorzystywane, ponieważ są wygodne i łatwe do analizy. Źródła te dostarczają głównie informacji statycznych, więc podejście to jest obecnie często uzupełniane rozwiązaniami hybrydowymi **integrującymi różne źródła cyfrowe**.

Dodatkowe źródła danych mogą pochodzić m.in. z mediów społecznościowych, urzędów, czujników, informacji o transakcjach. Oprócz danych **dotyczących popytu** obszary mogą uzupełnić swoją strategię w zakresie danych o informacje i dane pochodzące od prywatnych przedsiębiorstw oraz **dotyczące podaży**. Zasadą przewodnią integracji różnych źródeł danych jest uznanie, że **wszystko wiąże się z turystyką, a dane są wszędzie**.

Dlatego też obszary powinny stale poszukiwać nowych zbiorów danych, nawet z „nieoczywistych” źródeł (np. sklepy detaliczne, policja, transport publiczny, gospodarka odpadami i dane pogodowe, ankiety, wywiady itp.). Nie musi to oznaczać konieczności zajmowania się skomplikowanymi danymi, chociaż w miarę wzrostu dojrzałości obszaru będzie on miał możliwość przejścia od małych danych do bardziej złożonych danych i do **danych w czasie rzeczywistym**.

Pozwoli to również na przejście od **opisowego** wykorzystania danych do wykorzystania informacji w celu **diagnozowania** tego, co się dzieje, i **przewidywania** przyszłego rozwoju.

Przyjęcie podejścia opartego na inteligentnej turystyce i danych będzie również wspierać obszary przygotowujące się do przyszłego rozwoju technologicznego. Jedną z obiecujących kluczowych technologii dla sektora turystycznego jest **metawersja**, w ramach której przeprowadzono już kilka eksperymentów pilotażowych. W miarę jak technologia ta będzie stopniowo wchodzić na rynek, bardziej dojrzałe cyfrowe obszary będą gotowe do wykorzystania możliwości oferowanych przez metawersję w celu poprawy dostępności, zaoferowania doświadczeń fizyczno-cyfrowych i wzbogacenia swojej oferty.



Opanowanie danych: Zestaw narzędzi dla obszarów turystycznych



Poniżej znajdziesz kilka wskazówek i zasobów, które pozwolą Ci przejść z jednego etapu do drugiego:

- W miarę jak zaczynasz gromadzić i przechowywać coraz więcej danych na coraz częstszych zasadach, konieczne będzie znalezienie **dostawców usług przechowywania w chmurze**, którzy muszą przestrzegać **rozporządzenia UE w sprawie swobodnego przepływu danych nieosobowych**, ponieważ określa ono wszystkie wymogi prawne, których dostawcy usług przechowywania w chmurze muszą przestrzegać, aby udostępnić dane użytkownikom w UE. Możesz się zapoznać z kluczowymi filarami rozporządzenia, zaczynając od tej [strony](#).
- Jeśli interesuje Cię badanie potencjalnych zastosowań **danych obserwacji Ziemi**, możesz znaleźć wiele otwartych zbiorów danych, przypadków użycia, materiałów szkoleniowych oraz możliwości finansowania i tworzenia sieci oferowanych przez [Europejską Agencję Kosmiczną](#), zarówno dla mniej, jak i bardziej dojrzałych obszarów. Jeśli dziedzina danych EO jest dla Ciebie nowa, możesz zacząć od [tego miejsca](#).
- Jeśli zależy Ci na dalszych innowacjach i **osadzeniu wirtualnej rzeczywistości** oraz **technologii chmurowych** w celu **gromadzenia** i udostępniania **w czasie rzeczywistym danych** dotyczących demografii, ruchu i infrastruktury transportowej, a także danych środowiskowych dotyczących klimatu, jakości powietrza i hałasu, możesz się przyjrzeć działaniom, jakie podjęło [miasto Rennes](#), tworząc **cyfrowego bliźniaka** dla miasta.
- W miarę rozwoju obszaru docelowego może zaistnieć potrzeba stworzenia systemów **ciągłego zbierania danych**, aby monitorować i analizować, jak zachowują się turyści podczas zwiedzania. W tym celu warto się przyjrzeć rozwiązaniu **Smart Tourism Management**, które zostało zastosowane przez miasto Nijmegen w Holandii, aby kontrolować napływ turystów do miasta. Dowiedz się więcej o tej inicjatywie [tutaj](#).
- Jeśli potrzebujesz wdrożyć rozwiązania oparte na **API**, aby zanurzyć się w danych turystycznych, możesz się przyjrzeć **SDI4APP** – projektowi finansowanemu przez UE, którego celem jest zbudowanie opartej na chmurze struktury z otwartym API do integracji danych. Sprawdź najbardziej znaczące wyniki SDI4APP i zastosowanie w branży turystycznej [tutaj](#). Przeczytaj raport końcowy projektu, klikając [tutaj](#).
- Jeśli potrzebujesz zebrać informacje i dane dotyczące postrzegania turystyki przez mieszkańców, rozważ opracowanie **ankiet ad hoc** lub bardziej złożonych **procesów konsultacyjnych**, poprzez grupy fokusowe i spotkania obywatelskie. [Tutaj](#) można znaleźć przykład pokazujący, jak miasto Bordeaux konsultowało się z mieszkańcami. Ankiety są również doskonałym punktem wyjścia do zbierania opinii turystów.
- Komisja Europejska inwestuje w rozwój **przestrzeni danych turystycznych**, której celem jest zapewnienie dostępu do większej ilości wysokiej jakości danych z różnych źródeł dla obszarów i przedsiębiorstw. Choć projekt jest jeszcze w powijakach, warto śledzić jego rozwój [tutaj](#).

Opracowanie planu działania: Gromadzenie danych i zarządzanie nimi

	ETAP 1: „Marketing obszaru turystycznego”	ETAP 2: „Zarządzanie obszarem turystycznym”	ETAP 3: „Wykorzystanie zasobów obszaru turystycznego”
Podjęcie do danych i ogólny wynik	Opisz („wiedza po fakcie”): co się dzieje?	Diagnostuj („wgląd”): dlaczego coś się dzieje?	Przewiduj i instruj (kieruj) („zdolność przewidywania”): sterowanie w czasie rzeczywistym przepływami odwiedzających, „inteligentne miasta, inteligentne regiony”, AI, ML
Konkretne wyniki w zakresie danych	Zrozum cechy odwiedzających Zrozum obecne rynki Zidentyfikuj nowe rynki Mierz skuteczność działań marketingowych	Zrozum zachowania odwiedzających Planowanie strategiczne	Wpływaj na zachowanie odwiedzających w czasie rzeczywistym Wspieraj i promuj zaangażowanie odwiedzających w celu współtworzenia wartości
Poleganie na danych / zaufanie do danych	Dane jako szansa, ale o ograniczonym znaczeniu strategicznym (nice-to-have), pozostawione jednostkom, głównie do celów sprawozdawczych	Dane jako zasób (konieczność)	Dane jako zasób (dane są paliwem nowej gospodarki) Dane jako niezbędny (nie można się bez nich obejść)
Źródła danych	Dane ze statystyk krajowych, mailingów, sprzedaży biletów, ankiet	+ dane wewnętrzne od interesariuszy, strona internetowa, media społecznościowe (dane UGC)	+ dane z urządzeń (GSM, GPS, WiFi, BLE, skanery), czujników i transakcji (dane o rezerwacjach, dane z kart kredytowych)
Metodologie zbierania danych	Doraźne, retrospektywne	Regularne, głównie retrospektywne Reaktywne	W czasie rzeczywistym, na bieżąco, Proaktywne i reaktywne
Wykorzystanie danych i „onboarding”	Wykorzystanie danych własnych, wewnętrznych oraz danych otwartych	Wykorzystanie danych od dostawców w celu wzbogacenia i uzupełnienia danych własnych i danych otwartych	Ciągle poszukiwanie nowych zbiorów danych z nieoczywistych źródeł Udostępnianie danych własnych – dane open-source Tworzenie współpracy w celu udostępniania danych
Własność danych	Indywidualna i dwustronna	Własność sieciowa	Własność zintegrowana (otwarta)
Zarządzanie danymi	Dane są uporządkowane w silosach, zarządzanie danymi i polityka w tym zakresie są odizolowane i nie są formalnie zdefiniowane	Dane są przechowywane w pewnego rodzaju repozytorium, niektóre dane są zbyt duże, aby zarządzać nimi za pomocą istniejącej infrastruktury	Dane są przechowywane centralnie, można je łatwo udostępniać, szczególną uwagę zwraca się na jakość danych, bezpieczeństwo i prywatność
Rodzaj kontaktu ze zwiędającym	Wysyłanie informacji	Interakcja	Dialog Współtworzenie
Koncentracja w odniesieniu do „podróży klienta”	Inspirowanie i informowanie	Rezerwacje i doświadczenia (zgodnie z etapem „Inspiruj i informuj”)	Doświadczenie, akcja/ocena



Opracowanie planu działania: Kapitał ludzki i umiejętności

3. Kapitał ludzki i umiejętności

Kapitał ludzki i umiejętności są kluczowym atutem dla obszarów turystycznych, które chcą przyjąć inteligentne podejście. Po pierwsze, ograniczona grupa liderów prawdopodobnie podejmie inicjatywę, działając jako „mistrzowie danych”. Po uzyskaniu początkowych korzyści zespół (potencjalnie obejmujący wiele organizacji) może się rozrastać i ewoluować w bardziej stałą strukturę, ostatecznie kierowaną przez głównego specjalistę ds. informatyzacji (CIO) nadzorującego wszystkie działania.

W tym kontekście menedżerowie obszarów docelowych pracujący z analityką danych powinni być wspierani przez analityków danych i/lub inżynierów. Aby być proaktywni, menedżerowie obszarów docelowych powinni być w stanie używać lub mieć dostęp do analityki **predykcyjnej**, jak również **preskryptywnej**. Analityka preskryptywna wymaga zaangażowania naukowca zajmującego się danymi, zdolnego do radzenia sobie z eksploracją danych i algorytmami opartymi na AI.

Obszary mogą się jednak zmagać ze stosunkowo niewielkimi budżetami i ograniczoną liczbą pracowników. **Ścisła współpraca z uniwersytetami i ośrodkami innowacji** może pomóc obszarom w wypełnieniu luki, współpracując z nimi w celu realizacji analitycznych i złożonych zadań. [CITUR](#) i [Algarve Smart Destination](#) to dwa przykłady tego, jak obszary, centra badawcze i ośrodki innowacji mogą współpracować w celu promowania digitalizacji i wspierania inteligentnej turystyki.

Wsparcie finansowe może zostać zapewnione przez organizacje krajowe i międzynarodowe, w tym z funduszy innowacyjnych, regularnych programów turystycznych, ale także wewnętrznych i zewnętrznych funduszy skupiających się na podnoszeniu kwalifikacji pracowników. W rzeczywistości kilka inicjatyw UE wspiera rozwój i doskonalenie umiejętności zawodowych w turystyce i transformację cyfrową. Jeśli chcesz się dowiedzieć więcej na ten temat, proponujemy zacząć od zapoznania się ze stroną internetową Komisji Europejskiej poświęconą umiejętnościom w sektorze turystycznym oraz z koncepcją [Digital Compass \(cyfrowy kompas\)](#) – wizji Komisji Europejskiej wspierającej transformację cyfrową Europy.



Poniżej znajdziesz kilka wybranych wskazówek i zasobów, które mogą pomóc Ci przejść z jednego etapu do drugiego:

- Jeśli planujesz rozbudowę swojego zespołu i potrzebujesz wsparcia w opisanu profilu stanowiska pracy lub jeśli szukasz konkretnego zestawu umiejętności i chcesz wiedzieć, jakich profili musisz szukać, możesz zacząć od zapoznania się z [klasyfikacją ESCO](#) opracowaną przez KE. Klasyfikację można przeglądać poprzez nawigowanie po zawodach (np. analityk danych), jak również po umiejętnościach i kompetencjach (np. eksploracja danych).
- Jeśli szukasz możliwości szkolenia i finansowania związanych z umiejętnościami cyfrowymi, zalecamy skonsultowanie platformy [EC Digital Skills & Jobs](#). Platforma zawiera sekcje dotyczące [szkoleń](#), [finansowania](#) i [kariery](#), a także [społeczności](#), do której można dołączyć, aby nawiązać współpracę z innymi organizacjami, dzielić się praktykami i promować swoje inicjatywy.
- Jeśli chcesz lepiej zrozumieć ogólne umiejętności cyfrowe swoich pracowników i chcesz wspierać ich oraz swoich interesariuszy w zgłębianiu tych tematów, możesz rozważyć promowanie korzystania z [narzędzia do samodzielnej oceny kompetencji cyfrowych](#), opracowanego w ramach inicjatywy Digital Skills Accelerator. Narzędzie to zapewnia poszczególnym osobom spersonalizowany wykres radarowy opisujący ich obecne mocne i słabe strony oraz jest powiązane z zasobami i materiałami szkoleniowymi.
- Jeśli chcesz zebrać więcej informacji na temat tego, jak promować współpracę pomiędzy organizacjami publicznymi i prywatnymi w celu podjęcia konkretnych zobowiązań dotyczących **podnoszenia i zmiany kwalifikacji** pracowników również w turystyce, zajrzyj do [paktu na rzecz umiejętności](#), jednego z flagowych działań [europejskiego programu na rzecz umiejętności](#).



	ETAP 1: „Marketing obszaru turystycznego”	ETAP 2: „Zarządzanie obszarem turystycznym”	ETAP 3: „Wykorzystanie zasobów obszaru turystycznego”
Przywództwo	Indywidualni „mistrzowie danych”	Mały zespół „mistrzów danych”	Specjalista ds. informatyzacji (CIO)
Praca	Kierownik ds. marketingu z funkcją analityki danych	Analityk danych / inżynier danych + analityk biznesowy	Analityk danych + inżynier danych + data scientist + analityk biznesowy + interesariusz – kierownik ds. współpracy
Umiejętności	Podstawowa wiedza z zakresu digitalizacji Analityka opisowa Administrator	Analityka predykcyjna Menedżer	Analityka predykcyjna Umiejętności przywódcze o charakterze transformacyjnym Odpowiedzialne i etyczne umiejętności przywódcze
Możliwości	Stosunkowo mały budżet, ograniczona liczba etatów (EPC)	Stosunkowo średni budżet, średnia liczba etatów (EPC)	Stosunkowo duży budżet, duża liczba etatów (EPC)

Opracowanie planu działania: Przekazywanie wiedzy

4. Przekazywanie wiedzy

Przekazywanie wiedzy i współdecydowanie wśród interesariuszy są kluczowe dla konkurencyjności obszaru. Statyczne raporty, takie jak arkusze informacyjne i czasopisma, mogą być wartościowymi kanałami do rozpoczęcia wymiany danych, informacji i wiedzy z interesariuszami. Jednak te typologie raportów nie są przyszłościowymi źródłami, ponieważ sprawiają, że decyzje są raczej reaktywne niż proaktywne. Aby umożliwić podejmowanie proaktywnych i trafnych decyzji opartych na analizie danych, kluczowa jest **wizualizacja danych za pomocą interaktywnych zestawów wskaźników**. Dlatego też **przetwarzanie danych** powinno się opierać na **przetwarzaniu** i analizie **w czasie rzeczywistym**. Zasada dzielenia się wiedzą w inteligentnym obszarze docelowym oznacza wykorzystanie otwartych danych do stymulowania transferu wiedzy i dostarczania zestawu wskaźników w czasie rzeczywistym dla interesariuszy obszaru docelowego, w konsekwencji tworząc możliwości współdecydowania.

Ponieważ źródła gromadzenia danych są różne, właściciele danych także różnią się między sobą. Co więcej, czujniki wbudowane w obszar docelowy mają różnych właścicieli danych, nawet w obrębie tego samego miejsca (np. sklepy detaliczne, policja). Dlatego konieczna jest wymiana danych. Aby wymieniać dane w obszarach turystycznych, wszystkie zainteresowane strony powinny być dynamicznie połączone poprzez platformy technologiczne wspierające inicjatywy otwartych danych (Buhalis i in., 2015). Istnieje jednak niska gotowość do wymiany danych, ponieważ interesariusze obszaru turystycznego obawiają się niewłaściwego wykorzystania ich danych i nie są skłonni do współpracy ze względu na brak zaufania lub wspólnej wizji. W tym zakresie technologia powinna oferować lepsze narzędzia do współpracy i dzielenia się wiedzą. Otwarte środowiska danych powinny również zapewnić przejrzystość w dzieleniu się wiedzą.



Poniżej znajdziesz kilka wskazówek i zasobów, które pozwolą Ci przejść z jednego etapu do drugiego:

- Jeśli znasz już wartościowe zbiory danych do wykorzystania i udostępnienia, ale wciąż szukasz **platformy cyfrowej, na której można by agregować te dane, zarządzać nimi, analizować je, wizualizować i udostępniać**, możesz zacząć od zbadania możliwości oferowanych przez [Snap4city](#) – platformę typu open-source, która pozwala na tworzenie zestawu wskaźników i aplikacji IoT. Platforma zawiera również szkolenia i obszerną dokumentację z innych przypadków użycia, takich jak [Florence Smart City Control Room](#).
- Jeśli jedno z kluczowych wyzwań, przed którymi stoisz i które chcesz poprawić, dotyczy **regulacji udostępniania danych**, możesz się zapoznać z [zestawem narzędzi do udostępniania danych](#) opracowanym w ramach projektu DataPitch Horizon2020, który zawiera dodatkowe informacje ogólne, przykłady przypadków użycia oraz zasoby i kroki pomocne we wdrażaniu udostępniania danych.
- Jeśli chcesz stworzyć **cyfrową platformę do zbierania, harmonizacji i dystrybucji anonimowych danych**, mającą na celu tworzenie wiedzy i informowanie o procesach decyzyjnych związanych z rozwojem turystyki w celu zwiększenia konkurencyjności obszaru, możesz sprawdzić inicjatywę promowaną przez gminę Göteborg i jej [centrum wiedzy](#).
- Jeśli potrzebujesz usług opartych na chmurze **SaaS** i **IaaS**, [SWIPO](#) oferuje szeroką gamę dostawców przestrzegających Kodeksu Postępowania SWIPO. Najbardziej aktualną listę dostawców można znaleźć [tutaj](#).



	ETAP 1: „Inteligentny marketing”	ETAP 2: „Inteligentne zarządzanie”	ETAP 3: „Inteligentne wykorzystanie zasobów”
Raportowanie danych: Rozpowszechnianie informacji w celu przyswajania wiedzy	Raporty statyczne, takie jak arkusze informacyjne, czasopisma.	Zestawy wskaźników/BI oparte na ciągłym napływie danych	Spostrzeżenia w czasie rzeczywistym oparte na zautomatyzowanym i ciągłym monitorowaniu
Polityka dzielenia się	Ograniczona gotowość do dzielenia się danymi (obawa przed niewłaściwym wykorzystaniem danych)	Wymiana danych między partnerami	Otwarte środowisko danych
Rodzaje dzielenia się wiedzą	Dzielenie się ograniczonymi informacjami	Dzielenie się wiedzą jawną	Dzielenie się wiedzą ukrytą
Modele kontraktowe	Partnerstwa publiczno-prywatne	Własność wspólna	Spółdzielnie platformowe
Cele udostępniania danych	Zarządzanie skargami/recenzjami klientów Badania rynku	Obsługa klienta Dynamiczna polityka cenowa Usprawnianie procesów	Personalizacja usług i interakcji z klientem Rozwój nowych usług – innowacje Doświadczenia i zaangażowanie klientów Innowacje w zakresie modelu biznesowego i strategii

Opracowanie planu działania: Zarządzanie ekosystemem i partnerstwa

5. Zarządzanie ekosystemem i partnerstwa

Inteligentne obszary docelowe można uznać za sieci połączonych ze sobą interesariuszy, między którymi istnieje szereg relacji. Inteligentne podejście stwarza możliwości lepszej współpracy, sprzyjając dzieleniu się wiedzą i danymi oraz zapewniając wspólną wizję.

DMO (organizacja zarządzająca obszarami turystycznymi) powinna się stać zdolna do rozwiązywania konfliktów, zachęcać interesariuszy obszaru do współpracy, a tym samym zapewnić odporność obszaru. **Organizacje** te powinny przejść od bycia organizacjami marketingowymi do stania się **czołowymi organizacjami zarządzającymi obszarami docelowymi**, posiadającymi odpowiednią strukturę do zarządzania różnymi interesariuszami. W związku z tym ich praca powinna obejmować funkcje zarządzania interesariuszami, rozwój produktu turystycznego i dzielenie się wiedzą. W tym zakresie, i aby proaktywnie realizować te cele, **inteligentne DMO mogłyby się również stać centrami danych i organizacjami zajmującymi się eksploracją danych**, odpowiedzialnymi za promowanie oraz zarządzanie wykorzystaniem i udostępnianiem danych w ekosystemie. W szczególności, w mniej dojrzałych obszarach, DMO mogą odgrywać kluczową rolę we wspieraniu i rozpoczynaniu dialogu na temat wykorzystania danych.

Ponadto inteligentne obszary docelowe powinny tworzyć inteligentne ekosystemy turystyczne, zdolne przyciągnąć ludzi do odkrywania, zamieszkiwania i robienia interesów w ich obrębie. Obszary docelowe powinny współpracować z mieszkańcami i turystami, aby zrozumieć ofertę technologiczną, jak również kwestie prywatności. Dzięki zaawansowanym technologiom (np. smartfony i urządzenia ubieralne), a także mediom społecznościowym zarówno mieszkańcy, jak i turyści mogą się zaangażować i doświadczyć danego obszaru w nowy sposób.

Zapewnienie mieszkańcom szkoleń i wsparcia w zakresie zrozumienia i wykorzystania informacji pozyskiwanych od tłumów oraz nowych technologii może być pierwszym krokiem do zaangażowania ich we współtworzenie inteligentnych rozwiązań dla obszaru turystycznego. Ponadto turyści stali się bardziej doświadczeni, wymagający i aktywni. Nie powinni być odizolowani w ograniczonej strefie wiedzy o obszarze turystycznym (Fan i in., 2019), lecz dzięki wykorzystaniu technologii i udostępnianiu danych powinni się stać współtwórcami swoich doświadczeń.



Poniżej znajdziesz kilka wskazówek i zasobów, które pozwolą Ci przejść z jednego etapu do drugiego:

- Jeśli potrzebujesz zbudować **ekosystem danych**, aby zdefiniować podmioty zaangażowane w turystykę oraz infrastrukturę potrzebną do zarządzania takim ekosystemem, rozważ wykorzystanie **systemów mapowania danych**. Skuteczne rozwiązanie reprezentuje narzędzie opracowane przez ODI, dostępne [tutaj](#).
- Jeśli potrzebujesz **zwiększyć i poprawić interakcje Twojego obszaru z interesariuszami**, możesz się zapoznać z zaleceniami przedstawionymi przez Komisję Europejską w dokumencie [Establishment of Sustainable Data Ecosystems](#), który zawiera również wskazówki i porady, jak umieścić interesariuszy w centrum.
- Podczas definiowania **inteligentnej struktury zarządzania** upewnij się, że uzgodniono z interesariuszami jasne obowiązki i role. Przykłady różnych rozwiązań mogą obejmować utworzenie lokalnego Obserwatorium Turystyki lub centrum wiedzy. Więcej o zakładaniu Obserwatorium można przeczytać [tutaj](#).



	ETAP 1: „Inteligentny marketing”	ETAP 2: „Inteligentne zarządzanie”	ETAP 3: „Inteligentne wykorzystanie zasobów”
Struktura organizacyjna ścieżka 1: DIY (do-it-yourself)	Każda organizacja działa na własną rękę, w ramach własnej kontroli i sfery wpływów	Organizacja jest częścią tymczasowej / finansowanej przez projekt sieci lub koalicji	Organizacja jest częścią strukturalnej/stałej operacyjnej „sieci wiedzy”.
Struktura organizacyjna: partnerstwa/ekosystemy (do-it-together)	Współpraca doraźna pomiędzy ograniczoną liczbą interesariuszy.	Sieć lub koalicja tymczasowa / finansowana w ramach projektu (np. laboratorium danych)	Strukturalny/stały zoperacjonalizowany „łańcuch wiedzy” (np. centrum danych, obserwatorium turystyki)
Rola DMO w zarządzaniu danymi	DMO jako główny użytkownik danych, głównie związanych z celami marketingowymi	DMO jako sponsor doraźnych/tymczasowych partnerstw w zakresie danych	DMO jako organizacja wydobywająca dane, z czołową rolą w promowaniu i wzmacnianiu strukturalnych „łańcuchów wiedzy”
Mieszkańcy	Pasywni	Uczestnicy rozwoju turystyki	Włączeni, kreatywni, aktywnie zaangażowani
Turyści	Odizolowani w ograniczonej strefie wiedzy o obszarze turystycznym	Poinformowani o obszarze i jego ofercie	Bardziej włączeni, dzielący się danymi, współtworzący doświadczenia Ambasadorzy obszaru docelowego



Partnerstwo oparte na danych pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi

Wartość partnerstw opartych na danych

W obszarach turystycznych działają **różne autonomiczne podmioty**, zarówno osoby fizyczne, jak i organizacje. Pomimo, że podmioty te mogą być heterogeniczne pod względem ich środowiska działania, kultury i celów, **wszystkie one odnoszą korzyści i przyczyniają się do rozwoju obszaru turystycznego** i jego zwiększonej konkurencyjności, zrównoważenia i odporności.

Aby zmaksymalizować rozwój obszaru, **wszyscy oni powinni mieć zdrowe relacje i współpracować szczególnie w zakresie udostępniania i dystrybucji danych**. Jako że dane są w większości generowane i zarządzane przez podmioty prywatne, szczególną uwagę należy zwrócić na partnerstwa publiczno-prywatne. Według [Komisji Europejskiej](#) (2022) mikroprzedsiębiorstwa i MŚP stanowią 99,8% przedsiębiorstw turystycznych w UE. Zapewnienie strategii wsparcia ukierunkowanej na konkretne wyzwania, przed którymi stoją w związku z udostępnianiem danych, może znacznie rozszerzyć korzyści dla ekosystemu turystycznego.

Partnerstwa publiczno-prywatne stają się w rzeczywistości podstawą mechanizmów decyzyjnych i zasadniczą formułą umożliwiającą realizację skutecznej polityki. Na przykład [agenda miejska UE](#) skupia się na konkretnych tematach priorytetowych w ramach specjalnych 14 partnerstw w celu poprawy jakości życia na obszarach miejskich.

Ponadto promowanie zdolności DMO do tworzenia sieci i partnerstwa zwiększa jej autorytet, a tym samym zdolność do skutecznego zarządzania.

Niektóre badania opisują rolę DMO w inteligentnych obszarach jako inteligentny ośrodek, którego zadaniem jest wspieranie otwartości danych, regulowanie prywatności danych i nawiązywanie partnerstw. Ta demokratyzacja danych obejmuje wszystkie podmioty łańcucha wartości w turystyce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora prywatnego, zwłaszcza MŚP.

Aby osiągnąć ten cel i stać się obszarem opartym na danych, menedżerowie turystyki powinni **wykorzystać różnorodność dostępnych zbiorów danych**, skupiając się zarówno na stronie podażowej, jak i popytowej rynku (np. [Lithuania travel](#)). Poniższa ramka zawiera wgląd w informacje, które obszar może wykorzystać do poprawy swojej oferty turystycznej i konkurencyjności. Zrozumienie, czy tego typu informacje są dostępne i kto jest ich właścicielem, pomaga obszarom **zidentyfikować i ustalić priorytety możliwych sojuszy**, uruchomić grupy robocze i komitety, a także zwiększyć ilość informacji zwrotnych i działań komunikacyjnych pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Kluczowe kroki, które należy rozważyć w celu oceny i zrozumienia potencjalnej wartości tych partnerstw oraz odpowiedniego ustalenia priorytetów, obejmują wstępne **mapowanie potrzeb i zasobów ekosystemu oraz mapowanie potencjalnie dostępnych źródeł danych**. Jeśli potrzebujesz wsparcia w mapowaniu ekosystemu danych, możesz zacząć od narzędzia [Data Ecosystem Mapping Tool and Guide](#) opracowanego przez ODI.

Główna rola danych i różnych interesariuszy ekosystemu inteligentnej turystyki



Przykłady źródeł danych dla partnerstw



- **Dane transakcyjne** (rezerwacje i zakupy online, transakcje kartami kredytowymi konsumentów). Mogą one dostarczyć informacji o tendencjach związanych z wydatkami i mogą być wykorzystane do gromadzenia trendów i analizy celów.
- **Dane urządzeń** (GPS, roaming komórkowy, bluetooth, RFID, Wi-Fi, dane urządzeń smart city). Mogą one dostarczyć informacji o zachowaniach i ruchach turystów i mogą być wykorzystane do opracowania coraz bardziej spersonalizowanych usług i skierowania zasobów w najpopularniejsze miejsca.
- **Dane dotyczące prywatnych przedsiębiorstw** (dane dotyczące pasażerów linii lotniczych, wolnych miejsc w hotelach, rezerwacji restauracji, wynajmu). Mogą one być wykorzystane do prognozowania popytu i ruchu turystycznego oraz do analizy rynków docelowych.



Partnerstwo oparte na danych pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi

Cele partnerstw opartych na danych

Podstawowym impulsem do tworzenia partnerstw jest założenie, że wszyscy partnerzy odniosą korzyści ze współpracy. Partnerstwa są tworzone z różnych powodów, przy czym najbardziej oczywiste korzyści z dzielenia się danymi mają charakter ekonomiczny. **Partnerstwa mogą być tworzone w celu osiągnięcia większego poziomu wydajności lub korzyści skali, otwarcia rynków, które wcześniej były niedostępne, lub po prostu w celu połączenia zasobów finansowych lub ludzkich.**

Konkretne cele partnerstw mogą być ukierunkowane na posiadaczy danych, innowatorów, pośredników lub całe społeczeństwo. DMO mogą ułatwiać tworzenie partnerstw, pomagając różnym podmiotom w zidentyfikowaniu możliwości oferowanych przez dane i łącząc je w celu realizacji wspólnej strategii.

Zasady takich partnerstw powinny być od samego początku bardzo jasne dla sektora prywatnego, aby uniknąć generowania oczekiwań, które nie zostaną spełnione.

Zbyt wysokie lub mylne oczekiwania mogą rodzić frustrację wśród partnerów, pogarszając jakość współpracy, a w skrajnych przypadkach kończąc relację między podmiotami publicznymi i prywatnymi. Z tego powodu należy pamiętać, że **aby skutecznie zaangażować podmioty prywatne, należy spełnić następujące wymagania:**

- Należy uwzględnić interesy wszystkich podmiotów, zapewniając możliwość udostępnienia istotnych i wartościowych danych sektorowi prywatnemu.
- Partnerstwa powinny się przyczyniać do generowania nowych modeli biznesowych.
- Partnerstwo powinno umożliwić przyspieszenie cyfryzacji sektora.

Cele partnerstw opartych na danych według kategorii interesariuszy i ich motywacji do nawiązania współpracy



POSIADACZE DANYCH: organizacje, które dostarczają dane w ramach relacji wymiany danych

- Oszczędność kosztów i wydajności
- Rozwój produktów i usług
- Rozwiązania dla wyzwań biznesowych
- Otwarta innowacja
- Dostęp do utalentowanych pracowników
- Eksploracja danych
- Ulepszona wewnętrzna struktura danych
- Większa zgodność z prawem
- Rozwój umiejętności



UŻYTKOWNICY DANYCH: Organizacje, które korzystają z danych udostępnianych przez posiadacza danych w celu opracowania nowych usług.

- Dostęp do danych
- Rozwój produktów i usług
- Rozwój umiejętności
- Rozwój umiejętności



POŚREDNICY: Odgrywają rolę w wielu relacjach związanych z udostępnianiem danych

- Rynkowa oferta produktów/usług
- Cele specyficzne dla organizacji



SPOŁECZEŃSTWO

- Lepsze produkty i usługi
- Zwiększona prywatność
- Relacje z posiadaczami danych

Formy udostępniania danych

Wartość danych nie może zostać zmaksymalizowana za pomocą jednego przypadku udostępniania danych. Udostępnianie danych otwiera raczej tzw. łańcuchy wartości big data, w których duże ilości danych są gromadzone i przetwarzane na kilku powiązanych ze sobą etapach. Wymaga to ustalonych ram, w których dane mogą być konsekwentnie udostępniane. Poniżej przedstawiamy przegląd ustalonych praktyk, które umożliwiają pewną formę udostępniania danych:

- **Wspólna infrastruktura danych (data commons):** Zasoby, które są utrzymywane wspólnie, dostępne dla wszystkich członków grupy (np. [data commons](#) lub [city data commons](#) w Barcelonie).
- **Kolaboracje danych (data collaboratives):** Prywatne dane, które przynoszą korzyści społeczeństwu i które są udostępniane dla dobra społecznego (np. [kolaboracje danych](#)).
- **Rynki danych:** Platformy pośredniczące lub sklepy internetowe, za pośrednictwem których można kupować lub sprzedawać dane.
- **Otwarte dane:** Dane, które są licencjonowane i każdy może uzyskać do nich dostęp, wykorzystać je i udostępnić w dowolnym celu. Dane osobowe nigdy nie mogą być danymi otwartymi (np. [europejski portal danych](#), [infoshare regionu Helsinki](#) lub [open data Malta](#)).
- **Przestrzenie danych:** inicjatywy mające na celu zapewnienie dostępu do danych. Komisja Europejska zamierza uruchomić dziewięć sektorowych europejskich przestrzeni danych, z poszanowaniem zasad i wartości UE. Te przestrzenie danych będą wzajemnie powiązane, zapewniając duże możliwości dostępu do danych operatorom działającym w sektorze horyzontalnym, takim jak turystyka. Przykładem podobnej inicjatywy na poziomie krajowym jest niemiecka [przestrzeń danych o mobilności](#).



Partnerstwo oparte na danych pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi

Rodzaje partnerstw

Partnerstwa między różnymi zainteresowanymi stronami mogą się wiązać z kilkoma wyzwaniami, związanymi m.in. z różnymi kulturami organizacyjnymi oraz barierami prawnymi i biurokratycznymi. Aby pokonać te wyzwania, należy rozważyć różne dostępne opcje budowania partnerstwa i wybrać najbardziej adekwatną do zaangażowanych organizacji i swoich celów. W tym celu niewyczerpująca lista **różnych typów możliwych partnerstw** obejmuje:

- **Konsorcjum/konsorcja** – połączenie zasobów w celu uzyskania korzyści, na którą nie mogłyby sobie pozwolić samodzielnie (np. wspólne dane, wspólna technologia, wspólne usługi).
- **Joint ventures** – projekt współpracy (zazwyczaj wnoszący różne umiejętności/zasoby), które realizują daną okazję, dzieląc się ryzykiem związanym z jej rozwojem.
- **Sojusze strategiczne** – zazwyczaj długoterminowe porozumienie mające na celu osiągnięcie wspólnych celów. Mogą obejmować zarówno mniejszych, jak i większych usługodawców posiadających komplementarne zasoby lub wiedzę. Określane jako „strategiczne”, ponieważ cele mają kluczowe znaczenie dla ogólnej strategii rozwoju biznesu/rynku partnerów.
- **Wspólne gromadzenie i wykorzystywanie danych** – porozumienie dotyczące gromadzenia, łączenia i wykorzystywania danych partnerów. Może to być dobry model dla interesariuszy, którzy tworzą i wykorzystują dane w celu ich publicznego udostępnienia. Może to być model jednoklasowy, w którym współpracują dostawcy danych, tacy jak instytucje publiczne, lub model wielopodmiotowy, w którym publiczni dostawcy danych współpracują z usługodawcami zarządzającymi danymi osobowymi.

- **Sieci organizacji** – sojusz wielu organizacji, w którym przedsiębiorstwa członkowskie współpracują w celu realizacji wspólnych celów.
- **Outsourcing** – zlecenie usług innych niż podstawowe dostawcom zewnętrznym.

Ze względu na znaczenie cyfryzacji i nowej gospodarki opartej na danych warto powiedzieć więcej o kilku nowych, pojawiających się typologiach:

- **Cyfrowe centra innowacji (Digital Innovation Hubs, DIHs):** DIH mogą przyjmować różne formy prawne, w zależności od kraju/regionu (np. stowarzyszenie lub konsorcjum). DIH łączą podmioty publiczne i prywatne, w tym uniwersytety i ośrodki badawcze, w celu **wspierania cyfrowej transformacji MŚP i administracji publicznej**.
- **Klustry: stowarzyszenia skoncentrowane sektorowo lub tematycznie**, które pozwalają podmiotom publicznym i prywatnym na interakcję, promowanie innowacji i wspieranie konkurencyjności określonej branży. Na poziomie europejskim Europejska Platforma Współpracy Klasterów służy jako ośrodek wiedzy na różne tematy, a także promuje kojarzenie organizacji.

Ponadto możesz się też zdecydować na połączenie sił z innymi organizacjami w kontekście grantów i możliwości finansowania. Różne programy mogą mieć specyficzne wymagania. Jeśli szukasz więcej informacji o tym, **jak przygotować wniosek w programie Horyzont Europa**, możesz zacząć od [tego webinarium](#) Komisji Europejskiej.

Odpowiednie sieci i inicjatywy



- **Europejska Stolica Inteligentnej Turystyki:** coroczny konkurs Europejska Stolica Inteligentnej Turystyki ma na celu identyfikację i wspieranie europejskich doskonałości w dziedzinie inteligentnej turystyki, a także stworzenie ram dla konstruowania sieci i wymiany najlepszych praktyk.
- **Digital Cities Challenge:** Digital Cities Challenge ma na celu uczynić miasta lepszymi miejscami do życia. Możesz czerpać inspirację i uczyć się z doświadczeń ponad 40 miast biorących udział w programie.
- **Intelligent Cities Challenge:** inicjatywa ICC wspiera 136 miast w wykorzystywaniu najnowocześniejszych technologii, aby prowadzić inteligentne, ekologiczne i społecznie odpowiedzialne ożywienie. Projekt skupia się również na zielonej i cyfrowej transformacji w turystyce, która jest jedną z nadrzędnych ścieżek tematycznych.
- **Spanish network of Smart Tourism Destinations:** jej celem jest poprawa konkurencyjności obszarów turystycznych oraz jakości życia obywateli na bazie 5 osi: zarządzanie, innowacje, technologia, dostępność i zrównoważony rozwój.

Informacje o możliwościach finansowania ze środków UE

- **Przewodnik dotyczący możliwości finansowania turystyki przez UE:** na tej stronie można znaleźć informacje i wskazówki dotyczące możliwości finansowania ze środków UE dla sektora turystycznego, w tym [wprowadzenie do finansowania UE i przetargów](#), zaktualizowaną listę obecnie otwartych zaproszeń w dziedzinie turystyki i wiele innych.



Partnerstwo oparte na danych pomiędzy podmiotami publicznymi i prywatnymi

Zamówienia publiczne i innowacyjne

Zamówienia publiczne to forma prawna wykorzystywana przez administrację publiczną do zakupu towarów i usług. W dziedzinie danych administracja publiczna może potrzebować dostępu do różnych zbiorów danych, które są sprzedawane na rynku i które można nabyć w drodze zamówień publicznych. Jeśli jednak jest to możliwe, administracja publiczna skorzystałaby z priorytetowego traktowania partnerstw w zakresie udostępniania danych lub zamówień obejmujących towary (dane) i usługi (naukowcy zajmujący się danymi).

Zgodnie ze swoimi ogólnymi celami strategicznymi i potrzebami organizacje powinny określić **strategię pozyskiwania danych zewnętrznych**, wykraczającą poza zamawianie pojedynczego zbioru danych, definiując jasne priorytety, oceniając koszty i korzyści oraz dostępne zasoby na zakup danych, pracę nad nimi i zapewnienie jakości danych.

Dla administracji publicznej pracującej nad projektem Smart Tourism atrakcyjnym narzędziem są zamówienia na innowacje, które mogą przybrać formę **pozyskania innowacyjnych rozwiązań** poprzez zamówienie usług badawczo-rozwojowych, zamówienia na innowacyjne rozwiązania, które nie są jeszcze dostępne lub nie istnieją na rynku, lub zamówienia na innowacyjne rozwiązania, które istnieją, ale nie są jeszcze szeroko dostępne na rynku. Aby dowiedzieć się więcej o zamówieniach na innowacje, można się zapoznać z poniższymi materiałami:

- [Wytyczne UE dotyczące zamówień na innowacje](#): dostępne we wszystkich językach urzędowych UE i zawierające praktyczne informacje na temat tego, jak rozpocząć i rozwijać zamówienia na projekty innowacyjne.
- [Zestaw narzędzi EAFIP dla zamówień na innowacje](#): trzyczęściowy przewodnik online, zapewniający wsparcie dla decydentów w projektowaniu strategii oraz dla zamawiających i ich działów prawnych w realizacji zamówień innowacyjnych.

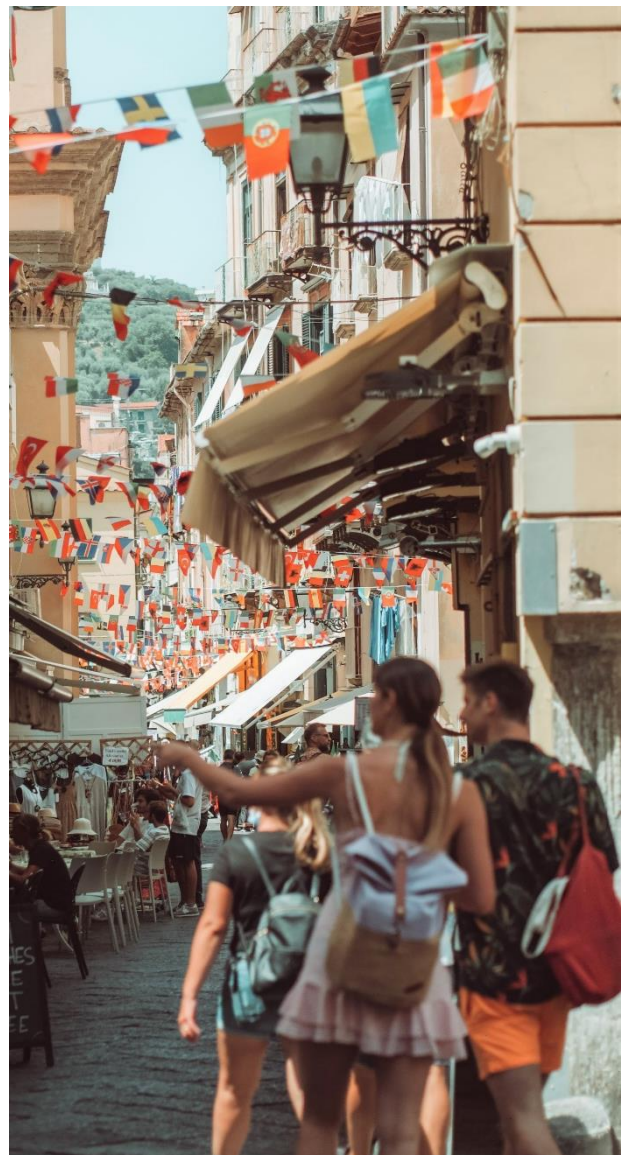
Jak stworzyć warunki zachęcające do udostępniania danych i tworzenia partnerstw

Dla obszarów, których ekosystem jest mniej dojrzały pod względem kultury udostępniania danych, próba zbudowania potrzebnych partnerstw może stanowić poważne wyzwanie. W takich przypadkach konieczna staje się praca nad stworzeniem warunków, które będą zachęcać do bardziej zorganizowanego dzielenia się danymi w przyszłości.

Możliwe działania mające na celu rozpoczęcie tworzenia kultury udostępniania danych i promowanie udziału interesariuszy obejmują:

- **Ocenianie i komunikowanie korzyści** płynących z wykorzystania danych dla obszaru i w celu informowania o cyklu polityki. Poprzez podnoszenie świadomości na temat korzyści, jakie przynosi podejmowanie decyzji na podstawie dowodów, obszar będzie promował kulturę dzielenia się danymi, zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz.
- **Wzbudzenie zainteresowania** wśród interesariuszy poprzez rozpowszechnianie dobrych praktyk i przykładów rozwiązań w zakresie inteligentnej turystyki

- **Tworzenie specjalnych środowisk** (np. laboratoriów innowacji, stref innowacji itp.), w których różne organizacje – w tym przedsiębiorstwa prywatne – mogą współpracować w celu sprostania wyzwaniom związanym z turystyką. W szczególności piaskownice mogą zachęcać do odkrywania i testowania rozwiązań opartych na danych. Zalecany podejściem jest stopniowe zwiększanie skali, poczynając od małych projektów.
- **Budowanie zaufania** poprzez wykazanie zaangażowania obszaru w **odpowiedzialne i etyczne wykorzystanie danych**. Można to osiągnąć poprzez uzgodnienie wspólnych praktyk, takich jak przestrzeganie Kodeksu postępowania w zakresie udostępniania danych w turystyce.
- **Dawanie przykładu**, udostępnianie danych stronom trzecim poprzez otwarte API. Przyczynia się to do tworzenia przez prywatne przedsiębiorstwa rozwiązań opartych na danych, kształtując warunki do transformacji cyfrowej w kierunku innowacji.



**Opanowanie danych:
Zestaw narzędzi dla obszarów turystycznych**

Smart Tourism Destinations

SI2.843962

Luty 2023 r.



Podmiot zarządzający:
Komisja Europejska

Aby uzyskać więcej informacji na temat tego zestawu narzędzi, prosimy o kontakt:

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – partner stowarzyszony

giovanna.galasso@intelleraconsulting.com

