

Potenciál projektu USE-IT map v Salamance (Španělsko)

Bc. Lucie Podsedníková

Diplomová práce
2018/2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Podsedníková**
Osobní číslo: **K16179**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Potenciál projektu USE-IT map v Salamance (Španělsko)**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k prostředí cestovního ruchu s důrazem na vytváření map, jakožto produktů CR.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte projekt USE-IT map, zpracujte konkurenční analýzu.
4. Zpracujte analýzu sekundárních dat a dotazníkové šetření, kterým analyzujete potenciál využití USE-IT map ve vybrané destinaci.
5. Zpracujte návrh marketingového mixu USE-IT mapy s důrazem na komunikaci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

CRAMPTON, Jeremy W. Mapping: a critical introduction to cartography and GIS. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010, 1 online zdroj (x, 217 stran). Critical introductions to geography. DOI: 978-1-444-31741-1. Dostupné také z:

<http://onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9781444317411>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

FRANKE, Antonín. Statistiky cestovního ruchu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 230 s. ISBN 978-80-7357-717-9.

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 236 s. ISBN 978-80-247-4273-1.

DUNLOP, Fiona. Španělsko. Druhé aktualizované vydání. Přeložil Jiří BERKA. V Brně: CPress, 2016. Velký průvodce National Geographic (CPress). ISBN 978-80-264-1091-1.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 2. 4. 2019

Jméno a příjmení studenta: Lucie Podsedníková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce nesoucí název „Potenciál projektu USE-IT map v Salamance (Španělsko)“ kombinuje téma cestovního ruchu, projektového řízení a marketingu, kde ve všech třech případech hrají hlavní roli mladí lidé, a to jak ze strany uživatelů cílového produktu (USE-IT mapy), tak i ze strany tvůrců. Diplomová práce popisuje důležité informace týkající se cestovního ruchu a jeho marketingu, projektu a projektového řízení. Věnuje se městu Salamanka, ke kterému se celý projekt váže a statistickým datům jeho cestovního ruchu. Podává informace o fungování organizace USE-IT a mapách, které pod její hlavičkou vznikají. V rámci praktické části je provedena konkurenční analýza jiných map města srovnávaných s hlavními charakteristikami USE-IT map a jsou také rozebrány individuální rozhovory realizované s tvůrci USE-IT map v jiných evropských městech.

Projektová část pokládá základy pro realizaci samotné USE-IT mapy v Salamance, jako produktu cestovního ruchu cíleného na mileniály.

Klíčová slova: USE-IT, mapa, projekt, projektové řízení, cestovní ruch, turismus, Salamanka

ABSTRACT

This diploma thesis entitled "The Potential of the USE-IT Map Project in Salamanca (Spain)" combines the theme of tourism, project management and marketing, where young people play a major role in all three topics as users of the target product (USE-IT maps) as well as creators. The diploma thesis describes important information about tourism and its marketing, project and project management, it deals with the city of Salamanca, to which the whole project is related and the statistical data of its tourism. The thesis provides information about the functioning of the organization USE-IT and maps that are founded under its brand. In the practical part, there is a competitive analysis of other city maps compared with the main characteristics of USE-IT maps. Also discussed are individual interviews with the makers of USE-IT maps in other European cities.

The project part creates a basis for the realization of the USE-IT map itself in Salamanca, as a product of tourism aimed at millenials.

Keywords: USE-IT, map, project, project management, tourism, Salamanka

Prostřednictvím této diplomové práce bych ráda poděkovala všem, kteří se zúčastnili mých výzkumů a strávili tím tak značnou část svého volného času. Jmenovitě je to Eva Garnerová, Pavel Smutný, Arnaud Heilmann, Korneel “Snor” Bracqué, Dieuwertje Slijkerman, Nicolas Vallet, Stéphanie Bost, Regina Behoekoe a Nicolas Marichal. Další veliké díky pak patří mým španělským spolubydlícím v Salamance Lauře, Danimu a Lucii, kteří se s nadšením podíleli na focus group a ve všech momentech mi byli velikou oporou.

Obrovské díky patří v neposlední řadě také mé vedoucí práce Martině Juříkové za její lidský přístup, cenné rady a výpomoc s dokončením této dlouhé, ale věřím, že přínosné, diplomové práce.

„Bez činu zůstává i nejkrásnější myšlenka bezcennou.“

Mahátma Gándhí

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CESTOVNÍ RUCH	11
1.1 NÁVŠTĚVNÍK A TURISTA.....	11
1.1.1 Mladí cestovatelé	12
1.2 UDRŽITELNÝ CESTOVNÍ RUCH	13
2 MAPA JAKO PRODUKT TURISTICKÉHO RUCHU	15
2.1 MAPA A JEJÍ VÝZNAM	15
2.2 MAPA A MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	16
3 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU	17
3.1 DESTINAČNÍ MARKETING	18
3.2 LOKÁLNÍ MARKETING.....	19
3.3 MARKETINGOVÝ MIX TURISTICKÉHO RUCHU.....	20
3.4 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	21
4 PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	25
4.1 FÁZE PROJEKTU	25
4.1.1 Předprojektová část – metody	26
4.1.2 Projektová část – plánování projektu – metody	29
4.1.3 Řízení projektu a poprojektová část	31
5 VÝZKUMY A MĚŘENÍ	32
5.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	32
5.1.1 Focus group	32
5.1.2 Rozhovor	33
5.2 ANALÝZA SEKUNDÁRNÍCH ZDROJŮ DATA.....	34
5.2.1 Statistiky.....	35
5.2.2 Konkurenční analýza.....	36
6 METODIKA	37
6.1 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
6.2 METODIKA	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
7 SALAMANCA JAKO TURISTICKÁ DESTINACE	41
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SALAMANCE A SHRnutí HISTORIE MĚSTA	41
7.2 CESTOVNÍ RUCH V SALAMANCE.....	43
8 ORGANIZACE USE-IT	50
8.1 OD POČÁTKŮ USE-IT PO SOUČASNOST	50
9 USE-IT MAPA A JEJÍ CÍL	52
9.1 VZNIK MAPY	55
9.2 CÍLOVÁ SKUPINA MAPY	56
9.3 PODMÍNKY PRO TVORBU MAPY.....	57
10 TURISTICKÉ MAPY SALAMANKY A JEJICH ANALÝZA	61

11	ROZHOVORY S TVŮRCI MAP V JINÝCH MĚSTECH.....	69
11.1	VZNIK 1. USE-IT MAPY V RŮZNÝCH MĚSTECH	69
11.2	FINANCOVÁNÍ	73
11.3	AKTUALIZACE MAPY	75
11.4	INDIVIDUÁLNÍ POHLED NA PROJEKT	79
11.5	ZODPOVĚZENÍ VO1, VO2 A VO3.....	80
IIII	PROJEKTOVÁ ČÁST	81
12	PODKLADY PRO VYTVOŘENÍ USE-IT MAPY A JEJÍ KOMUNIKACE V SALAMANCE	82
12.1	PROJEKT A JEHO CÍL	82
12.2	NÁROČNOST PROJEKTU	86
12.2.1	Časová náročnost	86
12.2.2	Finanční náročnost	91
12.2.3	Personální náročnost	92
12.3	MOŽNOSTI MĚŘENÍ ZPĚTNÉ VAZBY.....	93
12.4	MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE	94
12.4.1	Marketingový komunikační plán projektu	96
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
12.5	INTERNETOVÉ ZDROJE	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	111
	SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Diplomová práce nesoucí název „Potenciál projektu USE-IT map v Salamance (Španělsko)“ má za cíl představit koncept turistické USE-IT mapy/průvodce jako dalšího prostředku komunikace města s přijíždějícími mladými turisty a novými studenty a zjistit, zda je tento koncept vhodný právě pro španělské město Salamanka ležící v provincii Castilla y León.

S konceptem USE-IT map se autorka práce setkala při svých zahraničních cestách, kde jí byla zcela nadšena. Myšlenka k vytvoření takové mapy v Salamance, městě, ve kterém žije již více jak 2 roky, na sebe tak nenechala dlouho čekat. USE-IT mapy jsou autorkou práce vnímány jako skvělý projekt, v jehož rámci mají mladí lidé možnost ukázat své schopnosti a také představit své město ostatním vrstevníkům přicházejícím do města. Město je prostřednictvím mapy prezentováno jejich vlastním pohledem, na základě vlastních pozitivních zkušeností a přesně tak, jak by si přáli, aby bylo město představeno jim. Salamanka je plná mladých lidí a každý rok jí přijíždí velké množství mladých lidí poznat nebo studovat na některé z místních univerzit, a proto by právě takovýto projekt mohl mít pro město velký smysl. Konkrétnější odpověď by však měla přinést tato diplomová práce.

Práce se bude skládat ze tří částí. Teoretické, která položí teoretický základ pro praktickou část práce včetně uvedení cíle práce, dílčích cílů, výzkumných otázek, účelů a jednotlivých metod k získání finálních výsledků. Praktická část se zaměří již na konkrétnější témata týkající se města Salamanka, projektu USE-IT map, apod. Předchozí dvě části budou základem pro sepsání projektové části, která by měla přehledně shrnovat informace pro realizaci USE-IT mapy v Salamance.

Finální diplomovou práci by autorka práce ráda prezentovala městu Salamanka (oddělení turistického ruchu či oddělení určené rozvoji projektů mladých lidí), případně univerzitě či neziskovým organizacím působícím v Salamance jako možný projekt, který by mohl být pro Salamanku velmi zajímavý. V případě souhlasu pro spolupráci se autorka práce bude podílet na realizaci projektu.

Další ideou je spolupráce na projektu s Universidad Pontificia de Salamanca, kde autorka práce studovala v rámci projektu Erasmus. Univerzita má několik oborů, pro jejíž studenty by mohla být práce na tomto projektu velmi zajímavá. Projekt může potenciálně ovlivnit jejich budoucí kariéru a seberozvoj.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÍ RUCH

Světová organizace cestovního ruchu definuje cestovní ruch následovně: Cestovní ruch je sociální, kulturní a ekonomický fenomén, který zahrnuje pohyb lidí do zemí a na místa mimo jejich obvyklé prostředí na méně než 1 rok. To může být z osobních či profesních důvodů. Tito lidé jsou nazýváni návštěvníky (mezi kterými mohou být turisté a výletníci, rezidenti a nerezidenti). Součástí turismu je také doprava, ubytování, stravování, služby cestovních agentur, turistických informačních center apod. Jedná se o nejvýznamnější prvek národních i světových ekonomik. (*Understanding Tourism*, ©2007)

Na základě příčin a důsledků můžeme rozdělit cestovní ruch podle deseti hledisek. Z hlediska geografického (domácí, zahraniční, mezinárodní, vnitřní, národní a regionální cestovní ruch), z hlediska počtu účastníků (individuální, skupinový, masový a ekologický cestovní ruch), z hlediska organizace (individuální cesty, organizované zájezdy a klubový cestovní ruch), na základě věku (dětský, mládežnický, rodinný a seniorský cestovní ruch), délky pobytu (výletní, krátkodobý, víkendový a dlouhodobý cestovní ruch), místě pobytu (městský, příměstský, venkovský, horský, vysokohorský, přímořský cestovní ruch a agroturistika), ročního období (sezónní - zimní, letní, mimosezónní a celoroční cestovní ruch), dopravy (motorizovaný, železniční, letecký a lodní cestovní ruch), míry dynamiky (pobytový - statický a putovní - dynamický cestovní ruch) a na základě sociologických hledisek (sociální, komerční a etický cestovní ruch a návštěvy příbuzných, známých). (Hesková a kol., 2006, s. 21-22)

Dále práce přiblíží termíny „návštěvník“ a „turista“ a také téma udržitelného turismu, které je důležitým podkladem pro praktickou část této diplomové práce.

1.1 Návštěvník a turista

Návštěvníkem je osoba, která opustí své obvyklé prostředí s cílem navštívit jiné oblasti v omezeném časovém rozhraní – od 1 dne do 12 měsíců. V této oblasti pak nakupuje, baví se, navštěvuje kulturní a historické atrakce, nabývá nových zkušeností, případně provozuje sportovní aktivity. V nové oblasti také využívá určitý druh ubytování a utrací své peníze. Návštěvník může opouštět své obvyklé prostředí za účelem dovolené, odpočinku, vzdělávání, z pracovních důvodů, ze zdravotních důvodů apod. Podrobněji pak můžeme ještě rozdělit tyto osoby do dalších 3 kategorií:

1. Turisté jako osoby, které stráví mimo svůj domov více než jednu noc z jakéhokoliv výše zmíněného důvodu
2. Jednodenní návštěvníci – lidé, kteří stráví alespoň 3 hodiny, ale méně než 1 den mimo své obvyklé prostředí. Obvykle se jedná o lokální obyvatele a tito lidé v místě návštěvy nepřenocovávají. (*Český statistický úřad*, ©2000)
3. Turisté pro volnočasové aktivity – tímto termínem označujeme osoby, které stráví mimo své běžné prostředí méně než 3 hodiny, a to primárně za účelem využití těchto pár hodin volného času rekreací či sociální interakcí. Tito návštěvníci přispívají přímo do lokální ekonomiky. Stejně jako v předchozí kategorii, i tady hovoříme především o místních obyvatelích. (Middleton, ©2015)

Praktická i projektová část této diplomové práce se bude soustředit hlavně na mladé turisty, kterým je věnována následující kapitola.

1.1.1 Mladí cestovatelé

Velmi silnou skupinou turistů jsou dnes mladí cestovatelé, kteří se liší od turistů starších generací v mnohých ohledech. WYSE (World, Youth, Student and Educational) Travel Confederation stanovila věk těchto osob na 15 – 29 let a jedná se o lidi narozené v letech 1980 – 2000 (mileniálové). Je pro ně typické, že si sami cesty plánují, vybírají sami typ ubytování, přičemž se nebojí volit i méně obvyklé formy ubytování a jejich primárními cíli jsou poznání, vzdělávání se či získání pracovních zkušeností případně přivydělání si v zahraničí. Jsou si také více vědomí zodpovědnosti, kterou mají za životní prostředí a klimatické změny a volí tak stále častěji udržitelnější způsob cestování. Rádi poznávají místa očima lokálních obyvatel, a proto je typické, že preferují trávit čas v lokálních podnicích a s místními lidmi. Důležitou součástí jejich cest je také využívání moderních technologií a vše, co je s nimi spojené (sociální sítě, mobilní média, vyhledávání cestovatelských informací, nákup produktů a služeb online,...). Právě díky těmto technologiím získává destinace na popularitě. Některá města jsou si toho již vědoma a přizpůsobují tomu své projekty. Ve městech tak vznikají kulturní a kreativní centra, pracovní HUB a coworking centra apod.

V žádném případě se nedá tvrdit, že by tito cestovatelé utráceli méně peněz než jiní turisté. Bývá tomu právě naopak. WYSE vnímá tuto skupinu turistů jako budoucnost turismu, protože je zde určitá pravděpodobnost, že se dotyčný do destinace opět navrátí, odnese-li si z ní pozitivní zkušenost. Hrozby a negativní zprávy nemají na cestovatelská rozhodování

mladých lidí takový vliv jako na jiné věkové skupiny. Více než turistické destinace je zajímaví neobjevená místa nebo oblasti, které leží mimo běžné turistické zóny. Navíc rádi vstupují do neznáma a stávají se tak objeviteli nových destinací. (Blanco aj., ©2011, s. 4-6)

Cestování je mladými lidmi vnímáno jako forma vzdělávání se, cesta k poznávání dalších lidí a jejich kultur. Je to také cesta v rozvoji vlastní kariéry a v neposlední řadě se stává součástí jejich osobní identity. Mladí cestovatelé nevnímají cestování ani tak jako krátký „útek“ z reality, nýbrž jako součást jejich každodenního života. (Blanco aj., ©2011, s. 6)

Podle dat získaných WYSE Travel Confederací a UNWTO tvořili v roce 2015 mladí cestovatelé celých 23 % ze všech mezinárodních cestovatelů. Navíc mladší lidé častěji tráví v zahraničí delší dobu a utrací tak i více peněz, než starší návštěvníci.

Franke (2012, s. 155) potvrzuje, že se jedná ekonomicky o velmi silnou skupinu cestovatelů. Bylo vypočítáno, že v roce 2009 byla hodnota mezinárodních cest mladých téměř 190 miliard dolarů a do roku 2014 hodnota narostla na enormních 286 miliard dolarů. V roce 2020 se předpokládá, že bude uskutečněno 370 milionů mezinárodních turistických výjezdů mladých lidí v hodnotě 400 miliard dolarů. (UNWTO a WYSE Travel Confederation, ©2016, s. 10)

Důležitým zjištěním pro cílové destinace může být také informace, že je vhodné umožnit mladým cestovatelům si v destinaci přivydělat, aby zde svůj pobyt mohli prodloužit. Toto je totiž jedna z oblíbených metod mileniálů. Navíc ti, kteří v destinaci tráví delší dobu, například studijním či pracovním pobytem, obvykle přilákají k návštěvě v průměru 1,3 osob. (UNWTO a WYSE Travel Confederation, ©2016, s. 11, 13)

1.2 Udržitelný cestovní ruch

Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO) definovala udržitelný cestovní ruch v roce 2004 následovně: *„Pravidla pro udržitelný cestovní ruch a jeho řídicí praktiky jsou aplikovatelné na všechny formy cestovního ruchu ve všech typech destinací (turistických cílů) a to včetně masového cestovního ruchu a různých specifických segmentů. Principy udržitelnosti se vztahují k environmentálním, ekonomickým a sociokulturním aspektům rozvoje cestovního ruchu. Nezbytností je dosažení vyváženého poměru všech těchto tří dimenzí tak, aby bylo dosaženo dlouhodobého účinku.“*

Udržitelný cestovní ruch by měl dbát na životní prostředí, ve kterém turismus probíhá. S cestováním je často spojena nadměrná spotřeba, plýtvání přírodními zdroji jako je voda a

půda, rušení přirozeného prostředí zvířat, pěstování plodin, které jsou náročné na údržbu a do prostředí přirozeně nepatří, tvoření nadměrného množství odpadu, smogu apod.

Z pohledu ekonomického by se mělo jednat o utrácení peněz v místě, kam se turisté vydali. Stejně jako turista, tak i poskytovatel služeb mají na výběr, kde nakoupí své produkty. Mohou si zvolit mezi nadnárodními podniky (např. supermarkety) či nakoupit ovoce např. u místního producenta.

Socio-kulturní aspekt se zabývá vztahy mezi turistou a místními obyvateli. Turista si opět může zvolit, zdali se bude pohybovat pouze v turistických částech a mezi ostatními turisty či zavítá mezi místní obyvatele a pozná tak blíže jejich kulturu, ať už nákupem suvenýru od místního výrobce či drobnou konverzací. (Burian, ©2010)

John Elkington, zakladatel britské organizace SustainAbility je autorem termínu „the triple bottom line“, které se stalo i základem pro udržitelnost v podnikání. Tyto tři body společně tvoří jakýsi trojúhelník a pod každým bodem se ukrývá konkrétní termín. Jelikož všechny termíny začínají na P (v angličtině), je tento trojúhelník známý také jako pravidlo 3P – Planet, People, Profit. Profit je základem každé organizace a pracuje se zisky a ztrátami. People znamená především společenskou odpovědnost organizace. Planet pak hovoří o odpovědnosti za životní prostředí organizace. Elkington také tvrdí, že jedině organizace, které pracují ve svém podnikání se všemi těmito body (TBL), berou v úvahu vše, co podnikání reálně obnáší. (The Economist, ©2009)



Obrázek 1: Triple bottom line. Zdroj: <http://www.bio-info.cz/zijte-bio/co-si-predstavit-pod-pojmem-udrzitelny-cestovni-ruch>

2 MAPA JAKO PRODUKT TURISTICKÉHO RUCHU

Tato kapitola se bude věnovat mapám a jejich funkcím. Také bude popsáno, jak jsou mapy využívány v rámci marketingových komunikací.

2.1 Mapa a její význam

Mapa je univerzálním způsobem předání určitého typu informací. Zejména pak informací prostorového charakteru. Informační revoluce, která započala v 2. polovině 20. století, přispěla k rozvoji všech komunikačních prostředků a to se nevyhnulo ani kartografii. Změnil se způsob produkce map, technologií, jejich vizualizace a s tím spojená i prezentace. Ve 21. století jsou kromě tištěných map používané také mapy virtuální. Uživatelů map je díky tomu mnohem více a mapy tak mají vyšší účinek na společnost. Není překvapením, že mapy slouží také jako propagační prostředek cílený především na turisty. Jsou tedy součástí produktů cestovního ruchu. (Kałamucki, Czerny, ©2015, s. 145)

Mapy jejich uživatelům slouží k pochopení komplikovanějších situací, protože uspořádávají informace do prostorového kontextu. Pomáhají uživatelům zodpovědět otázky týkající se jejich polohy, podporují prostorové chování a celkově si prostor uvědomovat. Ačkoliv vývoj map byl v posledních desetiletích významný, mnoho kartografických základů zůstalo beze změny. Stále platí, že mapa je abstrakcí reality. Tvůrce mapy pak sám určuje, které prvky z reality v mapě uvede výrazněji a jiné například vůbec nezminí.

Aby se moderní kartografie mohla úspěšně vyvíjet, je zapotřebí integrace oblastí jako je počítačová věda, komunikační a telekomunikační věda, kognitivní vědy zahrnující interakci člověka s počítačem, právo a ekonomika, původní kartografie apod. Neméně důležitá je také atraktivita kartografických produktů. Jelikož nárůst uživatelů map neustále roste, je nutné si uvědomovat, jakým způsobem může uživatel s mapou interagovat a pracovat a zdali je pro něj vizuálně atraktivní. (Gartner, ©2014)

Druhy map

Existuje tisíce typů map, které je však možné rozdělit do dvou základních kategorií a následně pak do podkategorií.

1. Referenční mapy
 - a. Politické mapy
 - b. Fyzické mapy

- c. Mapy silniční, dálniční a ulic
- d. Topografické mapy
- e. Mapy časových pásem
- f. Geologické mapy
- g. Mapy poštovních směrovacích čísel

2. Tématické mapy – např. počasí, příjmů domácností, mapa přírodních zdrojů,...

Pro tuto diplomovou práci je nejdůležitější mapa ulic a silnic. Největší rozvoj těchto map nastal s digitalizací v 90. letech minulého století. V roce 1996 vznikla první mapovací služba MapQuest, díky které kdokoliv s přístupem k internetu mohl vytvořit svou vlastní mapu určité oblasti v USA. Aktuálně je nejpopulárnějším mapovacím systémem Google Maps. Ta slouží k zorientování se, navigaci (při řízení automobilu, jízdě na kole, při pěší chůzi) nebo např. k získání informací o veřejné dopravě. (King, ©2018)

Další zajímavou službou z produkce Google je Google Earth, který umožňuje jeho uživatelům prohlížet si silnice, ulice i satelitní záběry. (Crampton, ©2010, s. 11)

2.2 Mapa a marketingová komunikace

Znajíc obecnou charakteristiku o mapách jako prostředku pro komunikaci a reprezentaci, je nutné si uvědomit souvislost mezi kartografií a marketingovou komunikací. Dalším důležitým společným bodem je význam kódování a dekodování, ke kterému dochází různými způsoby v závislosti na individualitě producenta mapy a jejího uživatele. (Maceachren, 1995, s. 1).

Monmonier (1996, s. 56) tvrdí, že marketingovou komunikaci a kartografií spojuje potřeba komunikovat omezenou verzi pravdy. Což je obzvláště v oblasti kartografie důležitý bod, protože je potřeba myslet na potenciální publikum, pro které je mapa tvořena. Uživatel by neměl být přehlcen informacemi či dostat informace, o které nestojí.

Mapy také slouží velmi dobře jako přesvědčovací prostředek, protože důvěra v nich je mezi jejich uživateli vysoká. Pro inzerenty se tak mapa stává důležitým komunikačním médiem, čehož v mnohých případech využívaly i různé vlády v rámci svých propagandistických programů. (Mason, ©2017)

Obecně lze tvrdit, že žádná mapa není zcela objektivní. Mapy mají často za cíl ovlivnit či podpořit lidské přesvědčení, což dokazují kartografické výzkumy zabývající se obsahem map již z konce 19. století. (Altaweel, ©2017)

3 MARKETING V CESTOVNÍM RUCHU

Obecná definice marketingu tvrdí, že se jedná o neustálý proces, během kterého dochází k plánování, výzkumům, realizacím, vyhodnocování určitých činností a tvorbě hodnoty pro zákazníka a vztahu s ním. Jeho cílem je uspokojit potřeby zákazníků za takovou cenu a takovým způsobem, které budou akceptovat a které povedou k plnění cílů organizace. I v marketingu cestovního ruchu je nutné si uvědomit motivace a chování cestovatelů a cestujících spotřebitelů a jejich potřeby. Z širšího pohledu má marketing v turistickém ruchu za cíl přilákat návštěvníky na konkrétní místo. (Morrison, 2010, s. 767)

Cestovní průmysl je světově největší průmysl vůbec s ročními obraty přesahujícími jeden trilion. Je také důležité si uvědomit, že zákazníci se nacházejí po celém světě. Je potřeba je umět najít a správně oslovit. Jen ti, kteří jsou silně zaměřeni na zákazníka a jeho potřeby dosahují v cestovním ruchu největších úspěchů. Organizace, které stále ještě staví na první místo zisk, se brzy začínají setkávat s negativními recenzemi a s málo se vracějícími klienty. (Kotler, 2017, s. 27, 28)

Kotler (2017, s. 30) dodává, že ačkoliv se základní definice marketingu za posledních 20 let příliš nezměnila, změnila se cílová skupina a „Baby boomers“ (lidé narození mezi rokem 1946 – 1964) nahrazuje generace Y (mileniálové – lidé narození v letech 1974 – 2004). Tyto dvě generace mají odlišné potřeby a těm je potřeba přizpůsobit i produkty, služby a jejich komunikaci.

V cestovním ruchu je nutno brát v potaz, že působí napříč odvětvími. Primárně se jedná o sub-sektory jako cestovní průmysl, doprava, ubytování, potravinová služba, poskytovatelé prohlídek, atrakce a merchandising. Všechny tyto sektory mezi sebou v marketingu musí spolupracovat. Dalším zásadním faktorem je také prostředí destinace.

Cestování je ve 21. století velmi oblíbenou činností a soupeří mezi sebou stovky destinací po celém světě. Masový marketing se stává stále méně funkční metodou marketingu. Turisté totiž nejsou masa lidí, kteří vyrazí za stejným zážitkem, nýbrž množství individuálních osob, které mají rozdílné cíle a potřeby. Každý produkt či služba musí nést pro svého spotřebitele určitou hodnotu.

Pro vytváření kvalitního marketingu se klade důraz na specifikaci cílové skupiny. V oblasti cestovního ruchu je cílovou skupinou turista, který je charakterizován jako mobilní osoba s určitým finančním obnosem určeným pro strávení příjemné dovolené. Tato charakteristi-

ka by však byla velmi obecná, proto je pro každou destinaci důležité doplnit tento profil o charakteristiky „vlastních“ turistů, které by měly ideálně stát na vlastních psychosociologických výzkumech. Marketingový výzkum se tak stává velmi důležitou podmínkou pro vytváření marketingových strategií. (Jönsson, ©2005, s. 2-4)

3.1 Destinační marketing

Destinační marketing je neodmyslitelnou součástí marketingu cestovního ruchu. Jedná se o mnohem složitější marketing než pro jakýkoliv jiný produkt. Zahrnuje v sobě kombinaci různých produktů a služeb jako je ubytování, stravování, atrakce a zábava. Navíc vše obsaženo na různě velké ploše. Se vším tímto dohromady pak komunikuje konkrétní město, region či země.

Tyto oblasti vždy disponují různými druhy atrakcí a příležitostí – historické, kulturní či přírodní. Aby tyto atrakce byly snadno dostupné a také konkurenceschopné, každá destinace se k nim snaží zjednodušovat přístup i informace o nich. To dělá např. prostřednictvím rozvoje ubytování, stravovacích služeb, dopravy, zábavních atrakcí nebo třeba zapojením místních lidí do rozvoje domácího trhu. Nezapomenutelné zkušenosti jsou pak cílovému zákazníkovi předávány prostřednictvím různých veřejných či privátních organizací. Každá z nich může ovlivnit, jaký bude finální zážitek každého jednoho návštěvníka. (Kotler, 2017, s. 511, 512)

Jednotlivé organizace v cílové destinaci spoluvytvářejí její finální profil. V lepším případě jsou společně koordinovány v rámci společného rozpočtu. Pokud je marketing destinace prováděn správně, má to přínos nejen pro jeho jednotlivé části, ale i pro celek. Jen výjimečně jeden privátní prvek (organizace, podnik, atrakce) má takovou sílu, aby dokázal zastupovat celou zemi či její oblast. (Palatková, 2006, s. 25, 26)

Aby byl destinační marketing vykonáván správně a efektivně, měl by se stavět na marketingovém výzkumu. Pravidelná analýza trhu přináší důležitá data ohledně vnitřního i vnějšího prostředí destinace, ale také o cílové skupině a jejím tržním chování. (Palatková, 2006, s. 84)

Tržní příležitost destinace

Jedná se o prostor na trhu, kde se objevuje potřeba spotřebitele, ale neexistuje produkt či služba, které by jí uspokojily. Pokud je tento trh dostatečně velký, jde o příležitost, kterou by neměla destinace nechávat bez povšimnutí. Existují 3 druhy tržních příležitostí. První

z nich nastává, když je na trhu nedostatek nějakého produktu či služby. V druhém případě produkt či služba sice existují, ale je zde prostor pro vylepšení či aktualizaci. Třetí možností je, že neexistuje ani nabídka a ani poptávka po produktu, která by se však měla objevit právě po jeho zavedení na trh. (Palatková, 2006, s. 103)

3.2 Lokální marketing

I v lokálním marketingu jde o uspokojení potřeb zákazníka a dosažení zisku. V důsledku globalizace již není podmínkou, aby se jedinec zcela adaptoval na všechna lokální pravidla a způsoby. Proto se musí lokální podniky přizpůsobovat svým klientům, nikoliv klienti podnikům a jejich produktům či službám. I v rámci tohoto marketingu je nutné správná charakteristika spotřebitele a zjištění jeho potřeb. (Johansson, 2009, s. 209)

Johansson (2009, s. 231, 232) popisuje tři druhy marketingového prostředí, které je možné vyzorovat právě v lokálním marketingu. Prvním z nich je *vznikající či rozvíjející se trh* (emerging market). Takovýto trh pomalu rozšiřuje segment produktů, má nepříliš dobře propojený marketing mezi jeho jednotlivými částmi, konkurence je prozatím slabá a zákazník není příliš komplikovaný, avšak také neutráci velké finanční obnosy. Druhým typem je *New Growth markets* neboli nové rostoucí trhy. Tam je již možné pozorovat tržní sílu zákazníka a také silnější poptávku. Spotřebitelé chtějí více než jen základní produkty a vzniká zde prostor pro rozvoj značek. Takovýto trh má obvykle několik silných firem, kterým je těžké konkurovat. Marketingová infrastruktura se velmi rychle rozvíjí. Jako poslední popisuje *zralý trh* (mature market), který se již nerozrůstá tak rychle. Loajalita spotřebitelů je vysoká a místní organizace si své zákazníky hýčkají. Zákazníci mají příležitost pořídit si produkty ve vysoké kvalitě a za pochopitelnou cenu. Zralý trh je ale spíše tradiční a nepřichází s většími inovacemi.

Aby byl lokální marketing pro specifický lokální produkt či podnik úspěšný, je nutné nastavit správně zacílenou marketingovou strategii. Ta pomůže oslovit nový druh potenciálních zákazníků, kteří pravděpodobně doposud nezaregistrovali existenci tohoto produktu či podniku. Lokální marketing by měl probíhat jak online, tak osobně. V offline komunikaci může být velmi nápomocná například spolupráce s jinými produkty či podniky, umístění propagačních materiálů na místa, kde se nachází potenciální cílová skupina. V online komunikaci by se měl podnik/produkt zaměřovat na potenciál internetových vyhledávačů a efektivně pracovat se Search Engine Marketingem používáním vhodných klíčových slov,

jak na webové stránce, tak i při práci s marketingovými nástroji jednotlivých internetových vyhledávačů. (Lake, ©2019)

Jako u klasického marketingu, i u marketingu v cestovním ruchu se pracuje s marketingovým mixem, který je popsán v následující kapitole.

3.3 Marketingový mix turistického ruchu

Marketingový mix cestovního ruchu využívá pravidel 4P. Nicméně pouze klasická 4P (Product, Price, Place, and Promotion) nestačí a tak byl tento marketingový mix doplněn o další P (People, Planning, Programming, Physical Evidence). Všechna jsou podrobněji vysvětlena níže v kontextu cestovního ruchu.

Produkt (Product)

Produkty či služby s určitými funkcemi a výhodami, které mají jak standartní vlastnosti, tak i určitou přidanou hodnotu. Např. v případě hotelu je standartní vlastností klasický hotelový pokoj, přidanou hodnotou pak např. internet na pokoji či snídaně zdarma.

Cena (Price)

Cena stanovuje kolik je turista ochoten za produkty a služby platit. Cena tedy musí odpovídat produktu/službě. V marketingu může být použita také jako poutač pozornosti, a to např. v případě slev.

Distribuce (Place)

O distribuci hovoříme jako o lokaci, kde turista nakupuje produkty/služby. Může se jednat i o virtuální prostor v podobě internetu (např. v případě nákupu online zájezdu či třeba tour). Místo prodeje může hrát zásadní roli v nákupu. Jedná se o kompromis, kam až je zákazník ochoten za službou cestovat a kde si může poskytovatel dovolit své služby poskytovat.

Propagace (Promotion)

Díky propagaci se dostávají informace o produktu, ceně a místě k cílovému zákazníkovi. Propagace musí dbát na cílový trh a jeho potřeby a na jeho základě volit formu komunikace.

Lidé (People)

Za termínem Lidé se ukrývají poskytovatelé služeb a prodejci. Poskytovatelé služeb a prodejci dbají na způsob a úroveň, jakou poskytují své produkty/služby svým klientům. Cílem je podpořit jejich opětovný návrat, případně podat pozitivní reference budoucím klientům.

Plánování (Planning)

V cestovním ruchu je plánování jednou ze zásadních složek. Zákazník nakupuje určité množství služeb za určitou cenu a očekává, že budou splněny za určitých podmínek. S tím vším musí jednotlivé složky cestovního ruchu počítat a v případě komplikace mít záložní plán.

Tvorba programů (Programming)

Jedním ze způsobů, jak se může poskytovatel služeb/produktů odlišit od konkurence je nabídka exkluzivní tvorby programu, který je jinak znám také jako marketing služeb. Jedině zaměřením se na každou osobu individuálně je možné dosáhnout jejího maximálního uspokojení.

Fyzické charakteristiky (Physical Evidence)

Jedná se o fyzickou evidenci (důkazy), že zákazník vyzkoušel určitý produkt či službu. Příkladem mohou být fotografie či označené výrobky, které jsou zákazníkovi zanechány. To může opět vypomocet budoucím prodejům. (Markgraf, ©2018)

Jakubíková (2012, s. 186-187) výše zmíněná ještě doplňuje o další 4P – Packaging (balíčkování služeb), Partnership (spolupráce), Processes (procesy) a Public Opinion (veřejné mínění). Cestovní ruch by pak neměl vynechávat ani známá 4C, které se věnují pohledu zákazníka a zahrnují – Customer value (hodnota přiřazená zákazníkem), Cost to the Customer (náklady pro zákazníka), Convenience (vhodnost) a Communication (komunikace). (Kotler, 2000, s. 114)

3.4 Nástroje marketingové komunikace

Nástroje marketingové komunikace patří k čtvrtému P neboli k Propagaci. Tyto nástroje je možné více obecně rozdělit na ATL (above the line - Nadlinková komunikace), kam je možné řadit tradiční spíše masové komunikační kanály jako je televize, rádio, periodika, outdoorová reklama a další). Druhou skupinou nástrojů jsou BTL (below the line – Podlinková komunikace), které poskytují přesnější zacílení na spotřebitele (direct marketing, osobní prodej, digitální marketing,...). (Jurášková a Horňák, 2012, s. 105)

Několik následujících podkapitol se bude zabývat nástroji marketingové komunikace, které využívá projekt USE-IT a na který naváže také projekt v projektové části diplomové práce.

Sociální sítě

Z podstaty slovního spojení vyplývá, že se jedná o prostor určený sociální interakci určité sociální skupiny. Dnes jsou tímto pojmem označovány internetové platformy, které jejich uživatelům nabízejí příležitost vytvoření si osobního (případně i firemního) profilu, jehož benefitem je propojení uživatele s dalšími uživateli či stránkami dalších firem a organizací. Všichni tito jedinci působící na sociálních sítích mají příležitost komunikovat, sdílet a společně vytvářet různý obsah. Velmi charakteristická je rychlá aktualizace a možnost uživatelů reagovat okamžitě v reálném čase. (Janoušková, 2012, s. 17 – 18)

Na trhu existuje nepřehledné množství sociálních sítí, které umožňují organizacím nalézt snadněji svou cílovou skupinu a uživatelům zase prostor, který je jim nejpříjemnější. Mezi ty nejoblíbenější v roce 2019 patří Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Tumblr, Pinterest atd. (Price, ©2019)

Spektrum využití sociálních médií je široké nejen pro individuální uživatele, ale také pro organizace. Více než k prodeji pak fungují k budování image. (Janouch, 2014, s. 187)

Pro tuto diplomovou práci jsou však zajímavé primárně širokospektrální sociální sítě Facebook a Instagram a těm se budou věnovat i následující dvě podkapitoly.

Facebook

Tato sociální síť funguje již od roku 2004. Od té doby se významně rozrostla v nejsilnější světovou sociální síť vůbec. Jen v Evropě má na Facebooku účet více jak 307 milionů lidí. Nejčastějšími uživateli jsou lidé ve věku 25 – 34 let, kteří zároveň tvoří téměř 30 % konzumentů této sociální sítě. O něco silnější uživatelskou skupinou jsou ženy (57 %), které také na Facebooku tráví více času v porovnání s muži (43 %). Ze statistik z března roku 2019 bylo dále zjištěno, že pro více jak 50 % uživatelů ve věku 18 – 24 let je typické používání Facebooku v prvním momentě ihned po probuzení. (*The Top 20 Valuable Facebook Statistics*, ©2019)

Facebook nabízí svým uživatelům velké množství aktivit, které na této platformě mohou provozovat. Jako jedna z prvních věcí, která se objeví na profilech všech uživatelů, je „Timeline“ neboli zed', na které se jak na časové ose zobrazuje „facebookový život“ uživatele, tedy vše, co se uživatel rozhodne sdílet s dalšími uživate-

li. Další funkcí Facebooku je možnost vyhledat své přátele, spojit se s nimi a prostřednictvím chatu s nimi komunikovat. Lidé na Facebooku sdílí své úvahy, fotografie, na kterých je mimo jiné možné označit polohu a další uživatele, odkazy na jiné weby.

Facebook také slouží pro tvorbu komunit, do kterých se mohou uživatelé přidávat na základě svých preferencí či vytvářet své vlastní. Dále je zde možnost tvořit události (např. narozeninové oslavy, firemní meetingy, manifestace,...) a zvát na ně jen ty, které chceme, aby se na akci dostavili. (Abram, ©2014)

Facebook však není určen jen pro jednotlivce, ale působí na něm také enormní množství účtů různých ziskových i neziskových organizací. Na Facebooku existuje něco kolem 80 milionů menších a středně velkých firemních stránek a jejich počet každý rok přibývá přibližně o 23 %. Přibližně 7,5 % z nich provádí na Facebooku nějaký druh placené reklamy. Jak organizace cílí přímo na individuálního zákazníka, tak B2B podniky označují Facebook jako zásadní komunikační kanál v rámci své strategie. (Cooper, ©2018)

Instagram

Instagram se ve virtuálním prostředí objevil 6 let po Facebooku, tedy v roce 2010. Primárním obsahem, který uživatelé na této sociální síti sdílejí, jsou fotografie a krátká videa. Prvotní upoutání pozornosti je způsobeno vizuálním obsahem. Aby uživatelé nějakým způsobem kategorizovali své fotografie, doplňují je o tzv. hashtagy, které fungují podobně jako klíčová slova. Jedná se o slova, která popisují obsah fotografie. Pokud takové slovo pak jiný uživatel vyhledává, zobrazí se mu všechny fotografie tímto slovem označené. (Svobodová, ©2016, s. 24 – 25)

Od roku 2012 patří tato sociální síť Marku Zackerbergovi a je tedy přímo navázána na Facebook, kterému je Mark Zackerberg majitelem. (*Facebook buys Instagram*, ©2012)

V roce 2019 bylo na Instagramu napočítáno 7,7 miliard účtů. Více jak 500 milionů uživatelů je na Instagramu denně. 71 % všech uživatelů jsou mladší 35 let. Jedná se tedy o velmi populární sociální síť mezi mladými lidmi. Na Instagramu denně přibývá přibližně 95 milionů nových příspěvků. Lidé rádi konzumují InstaStories, kterých je denně zhlédnuto více než 500 milionů. (Clarke, ©2019)

Jak již bylo zmíněno, Instagram je o sdílení fotografií, krátkých videí a stories. Uživatelé si mohou zvolit, zdali chtějí svůj obsah ukázat celému světu nebo jej budou sdílet pouze mezi lidmi, kteří je sledují a kterým toto sledování povolili. Princip je tedy postaven na sledování (jiných účtů a hashtagů) a sledujících (z pohledu majitele účtu). Na obsah je možné reagovat srdíčkem či komentářem, případně je zde možnost sdílet obsah s někým dalším prostřednictvím soukromé zprávy. Vyhledávání probíhá na základě vložení jména či názvu organizace/firmy/značky (které již uživatel zná) nebo prostřednictvím hashtagu (klíčového slova). Instagram je uzpůsoben k snadné úpravě veškerého vloženého obsahu, a to prostřednictvím různých filtrů, které je možné využívat naprosto volně. (Moreau, ©2019)

Webová stránka a Blog

Webové stránky mají obvykle za cíl prezentovat produkt či službu na internetu. Mimo to se jedná také o prostor pro komunikaci mezi provozovatelem webové stránky s návštěvníkem stránky. Aby byla komunikace v rámci tohoto komunikačního kanálu využívána efektivně, je podmínkou znát svůj produkt i cílovou skupinu, ke které stránka komunikuje. (Ryan, 2014, s. 43 - 47)

Blog je charakteristický obsahem, který je prezentován chronologicky. Tedy nejnovější článek se objevuje jako první. Může být tvořen jak jednotlivcem, tak skupinou lidí nebo třeba velkou firmou či organizací. Tato forma webové stránky vznikla již v 90. letech a její název Blog vznikl z transformace slov „Web Log“, ten se po čase změnil na „We Blog“ a finální verzí je ta, kterou známe dnes, tedy „Blog“. Největším rozdílem mezi blogem a klasickou webovou stránkou je, že u blogu se předpokládá jeho pravidelná aktualizace v podobě nového obsahu. Běžná webová stránka je členěná do více kategorií a její obsah se obvykle nemění tak často. Blog zároveň může být i součástí statické webové stránky. (*What is a Blog*, ©2019)

4 PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

IMPA popisuje projekt jako proces, který je limitován časem, náklady i zdroji. Má za cíl dosáhnout konkrétních výsledků, které jsou předem stanovené. Ty navíc musí odpovídat určité kvalitě a požadavkům. Na projektu obvykle pracuje více lidí, z nichž každý má stanovené specifické úkoly. Projekt není jednoduchou záležitostí, ale naopak komplexním procesem, který obnáší různou úroveň komplikovanosti. V neposlední řadě je to pak také určitá rizikovost, která vyplývá z dříve zmíněných charakteristik. (Doležal, 2016, s. 17)

Pro úspěšnou realizaci projektu je nutné správné projektové řízení, které může být:

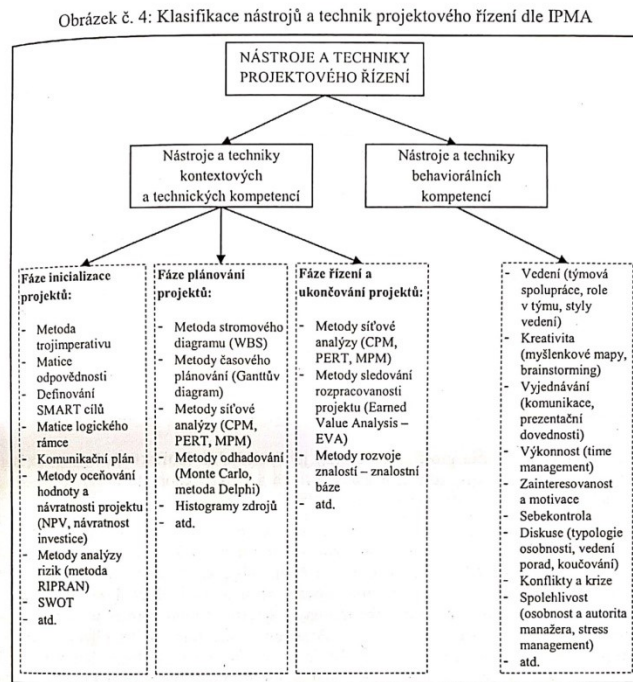
- Manažerské – zakládá se především na lidské spolupráci a realizaci projektu právě za účasti různých odborníků, kteří mezi sebou mají rozdělené dílčí činnosti
- Systémově analytické – matematické modely projektu

Na projekt má smysl nahlížet široce a uvědomovat si spojitost mezi jednotlivými úkoly. Ne vždy je nutné projektové řízení a jeho systémy aplikovat, nicméně u projektů zabírajících delší časový úsek a skládajících se z mnoha dílčích úkolů je to doporučeno. (Doskočil, 2013, s. 13)

4.1 Fáze projektu

Každý projekt má 3 hlavní životní fáze, které je následně možné rozdělit do podfází. Jedná se o předprojektovou část, během které dochází k přemýšlení nad projektem, analýzám a výzkumům. Během projektové části je řešeno plánování, které zahrnuje určení konkrétních činností, jejich propojenost, časové i finanční plány. Na závěr existuje poprojektová neboli ukončovací část, během které je vhodné provést sebereflexi a stanovit si vylepšení, která by mohla být použita v budoucnu.

Pro každou část projektu jsou typické různé metody, jež přehledně zpracoval ve své knize Doležal (2016, s. 17). Tento diagram představuje Obrázek 2. Na obrázek navazují popisy většiny těchto užitečných metod.

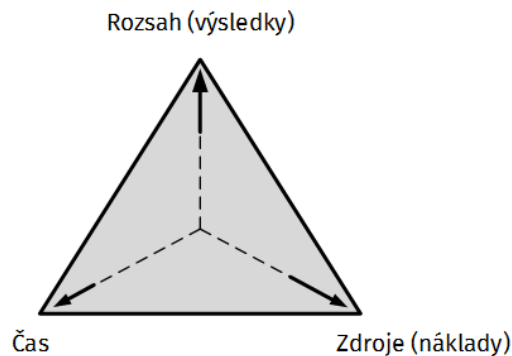


Obrázek 2: Metody, techniky a nástroje řízení projektů. Zdroj: DOLEŽAL, Jan. s. 17

4.1.1 Předprojektová část – metody

Metoda trojimperativu

Prostřednictvím této metody jsou do trojúhelníkové formy rozloženy nejdůležitější prvky projektu, kterými jsou projektový rozsah (k čemu chceme dojít), časový rozsah (od kdy do kdy) a zdroje (především ty finanční). Cíl se nachází na spojnici mezi těmito třemi body. Do zdrojů nejsou zahrnuti lidé, protože se nejedná o hodnotu, která by se dala jednoduše měnit a jedná se tak o nejcennější aktivum. Přehledně metodu doplňuje Obrázek 3. (Lizner a Beňa, ©2018)



Obrázek 3: Trojimperativ projektového řízení.

Zdroj: <https://www.pmconsulting.cz/wp-content/uploads/2016/06/3-imperativ.png>

Matice odpovědnosti

Touto metodou jsou rozdělovány zodpovědnosti mezi jednotlivé členy týmu. Pro matici odpovědnosti se také používá slovo RACI, které v sobě skrývá 4 slova – Responsible (kdo je zodpovědnou osobou za svěřený úkol), Accountable (kdo je zodpovědnou osobou za jeho vykonání), Consulted (kdo je konzultantem k úkolu) a Informed (kdo musí být avizován ohledně průběhu či dokončení úkolu). (*Matice odpovědnosti RACI*, ©2016)

Cíle SMART

Naprostým základem pro úspěšnou realizaci projektu je kvalitní stanovení hlavního cíle, případně i cílů dílčích. K tomu dopomáhá metoda SMART. Jsou-li následovány její doporučení, pravděpodobnost, že bude cíl nedostatečně specifikován, klesá. SMART v sobě opět ukrývá 5 výrazů – Specific (konkretizace cíle, neboli co je to, čeho chceme dosáhnout), Measurable (měřitelnost, která prokazuje, že již bylo cíle dosaženo), Agreed (osoby pracující na projektu pochopili cíl projektu a akceptovali ho), Realistic (projekt je opravdu realizovatelný), Timed (projekt je časově ohraničený). Sepsáním těchto bodů a představením všem členům týmu je napomoženo k jednotnému porozumění cíle projektu. (Doležal, 2016, s. 79)

Logický rámeček

Logický rámeček se zabývá jednotlivými výstupy, které si postupná realizace projektu vyžaduje, popsáním finálního stavu v momentě, kdy jsou výstupy dosaženy (cíl) a pak také z jakého důvodu je projekt realizován (jaký je jeho přínos). Na závěr jsou uvedeny klíčové hlavní aktivity, které vedou k provedení výstupů. Na logický rámeček se jinak dívá každá zainteresovaná osoba, nicméně obvykle bývá zpracováván projektovým manažerem a pro-

jektuje zájmy osoby či organizace, v rámci které je projekt realizován. Logický rámec se zpracovává do tabulky, která má předem stanovené ukazatele a pracuje s konkrétními čísly a hodnotami, aby mohlo být ověřeno, že bylo dílčích výstupů opravdu dosaženo. (*Logický rámec*, ©2016)

Komunikační plán

Zahrnuje informace o zainteresovaných stranách projektu. V rámci tohoto plánu je rozvrženo kdo má za úkol informovat koho, v jaký čas a hlavně o čem. Plán tak napomáhá k hladkému průběhu realizace a zaručuje, že všichni, kteří mají dostat o projektu nějaké informace, je dostanou. (*Komunikační plán projektu*, ©2015)

ROI – Návratnost investice

Vzorec ROI pracuje s výnosy a investicemi a pomáhá vypočítat návratnost projektu. Toto je aplikovatelné jen u projektů ziskového charakteru. (Doležal, 2016, s. 102)

Metoda RIPRAN – analýza projektových rizik

RIPRAN neboli RIsk PRoject ANalysis slouží k identifikování jednotlivých možných rizik, která mohou během projektu nastat. Ta jsou přehledně sepsána do podoby tabulky, která zahrnuje pojmenování hrozby, scénář (neboli co musí nastat, aby započal rizikový stav) a poznámka. Následně je doplněna hodnota, která určuje výši pravděpodobnosti realizace hrozby, jaký by to mělo vliv na projekt a případně je možné doplnit i o finanční ztrátu, kterou je hrozba doprovázena. Na toto všechno je potřeba nějak reagovat, a proto je vytvářena tabulka reakcí, která vysvětluje, jak se dá každá z těchto hrozeb řešit, případně co dělat, aby bylo riziko sníženo na minimum. V závěru se metoda vrací ke všem hrozbám a vypočítává se celková rizikovost projektu. (RIPRAN, ©1999)

SWOT analýza

SWOT analýza slouží k rozboru vnitřního prostředí projektu či organizace, ale může být použita i pro soukromé osobní účely. Každé s písmen skrývá jednu část, které se analýza věnuje.

- S = strengths = silné stránky projektu
- W = weaknesses = slabé stránky projektu
- O = opportunities = příležitosti, které projekt má nebo je v budoucnu mít může a které přicházejí zvenku
- T = threats = hrozby, které mohou v budoucnu pro projekt nastat

Každému bodu je věnovaná část tabulky a neexistuje limit pro množství informací, které jsou do tabulky uvedeny. Data pro SWOT analýzu jsou získávána rozdílně a jsou využívány rozdílné zdroje. Posloužit může např. analýza konkurence, starší SWOT analýzy, výzkumy týkající se projektu či organizace apod. Jelikož se jedná o strategickou metodu, neměly by se v ní objevovat informace, které je možné jednorázově a poměrně snadno vyřešit. (Hanzelková a spol., 2017, s. 137 – 139)

Doležal (2016, s. 337) dále doplňuje, že analýza by měla vznikat vždy alespoň v menší skupince lidí, nikoliv individuálně, kdy by pohled na věc mohl být velmi subjektivní a tedy zkreslený. To je nutné brát v potaz. Také doporučuje se ke SWOT analýze několikrát vrátit, než bude finálně dokončena. Správně stanovený účel SWOT analýzy povede k jejímu správnému vyplnění. Všichni členové týmu, kteří se na analýze podílejí, musí mít alespoň základní vědomosti o konceptu SWOT analýzy a znát přesný účel té konkrétní analýzy, ke které byli přizváni. Neopomíná se také časový úsek, v jehož rámci je nad jednotlivými body analýzy uvažováno. SWOT analýza po určité době přestává být aktuální a tudíž by měla být pravidelně aktualizována či přehodnocována.

Tab. 3.4.24 SWOT tabulka

Silné stránky: 1. 2. 3. atd.	Slabé stránky: 1. 2. 3. atd.
Příležitosti: 1. 2. 3. atd.	Hrozby: 1. 2. 3. atd.

Pokud si uvědomíme význam jednotlivých políček tabulky, pak můžeme na tabulku pohlízet tak, jak je to zobrazeno v tab. 3.4.25.

Tab. 3.4.25 Interpretace polí tabulky SWOT

	Pozitiva	Negativa
Současnost	silné stránky	slabé stránky
Budoucnost	příležitosti	hrozby

Obrázek 4: SWOT Analýza. Zdroj: DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. s. 230

4.1.2 Projektová část – plánování projektu – metody

WBS (Work Breakdown Structure)

Metoda WBS pomáhá k uspořádání si jednotlivých procesních úkolů. Těm jsou přiřazovány odpovědné osoby, náročnost i časová osa. Forma zpracování WBS záleží na náročnosti

projektu. Může se pohybovat od jednoduchých dobře čitelných seznamů po několikastupňovou strukturu. Opět zde hraje velkou roli přehlednost, protože projektový manažer musí stromovému diagramu snadno porozumět. WBS je také podkladem pro Ganttův diagram. (WBS, ©2016)

Ganttův diagram – metoda časového plánování

Diagram pracuje s liniemi, kdy každá linie reprezentuje konkrétní úkol a časový úsek, za který je nutné úkol splnit. Je přehledně viditelné, který úkol navazuje, případně jaké úkoly běží ve stejnou dobu. Ganttův diagram je připraven v počátcích projektu ve spolupráci s WBS, nicméně v průběhu projektu je nutné diagram kontrolovat, konfrontovat jej s realitou a případně vložené hodnoty upravovat či doplňovat. (Braun, ©2016)

Metody síťové analýzy

1. CPM (Critical Path Method) – metoda kritické cesty

Prostřednictvím této metody je v projektu vytvářena časová analýza, v jejímž rámci dochází ke snaze co nejpřesněji odhadnout časovou délku dílčích úkolů, které společně ve finále stanoví celkovou délku projektu. Jelikož na jednotlivých úkolech závisí další úkoly a tím i realizace celého projektu, jedná se o kritické body projektu. Ačkoliv se projekt může skládat z několika cest, tou finální cestou je vždy ta nejdelší. To zároveň ukazuje i případné rezervy pro některé z úkolů. (Doležal, 2016, s. 145, 146)

2. PERT (Program Evaluation and Review Technique) – metoda plánování projektů a programů

Metoda PERT rozšiřuje kritickou cestu. PERT pracuje s myšlenkou, že předběžné stanovení časového rozmezí jednotlivých úkolů se může změnit a jejich změnu může ovlivnit náhoda. Proto není možné pracovat s těmito časovými hodnotami jako s jednoznačnými, ale je vhodné stanovit si určitý rozptyl. V rámci PERT jsou stanovovány optimistické (a_y) a pesimistické (b_y) odhady trvání jednotlivých činností, a tedy opravdová doba realizace úkolu se bude nacházet mezi těmito hodnotami. Svou roli zde pak hraje ještě třetí veličina - modální odhad trvání činnosti (m_y). (Botek a Adamec, 2004, s. 84, 85)

Metody odhadování

1. Monte Carlo

Odhad prostřednictvím této metody se staví na mnohočetném zopakování náhodného pokusu. Jinak označované také jako metoda stochastické simulace. (Kupčák, ©2009)

2. Metoda Delphi

Delphi využívá pro odhadování budoucích výsledků subjektivní názory skupiny expertů. (*Metoda Delphi*, ©2013)

4.1.3 Řízení projektu a poprojektová část

Metody sledování rozpracovanosti projektu – EVM (Earned Value Management)

Doležal (2016, s. 258) doporučuje využívat tuto metodu jen u projektů, u kterých nehraje prvek nejistoty příliš velkou roli a je tedy více méně pevně stanovené, kdy bude projekt dokončen a co bude jeho výsledkem. V rámci této metody se pracuje se značným množstvím proměnných a je využíváno několik různých druhů rozpracovanosti projektu (rozpracovanost podle aktuálního stavu, r. stanovením si zásadních okamžiků - milníků, r. určením dokončenosti, r. odvozením poměrné náročnosti – srovnání dvou a více úkolů, r. odhadem predikce vývoje,...). (*Rozpracovanost činnosti pro EVM*, ©2016)

Měření zpětné vazby

Existuje veliké množství kvalitativních i kvantitativních metod, které je možné použít pro měření zpětné vazby jak malého projektu, tak i rozsáhlého programu.

Těmito metodami je možné měřit například evaluaci dopadu. Ta vyhodnocuje, jaký dopad měl projekt na zainteresované strany, jaká byla jeho užitečnost i účelnost. Neměla by chybět ani část týkající se udržitelnosti projektu. Hodnocení dopadu by mělo být uskutečněno v době, kdy je možné získat užitečná data. Předem je vhodné si stanovit, k čemu evaluace dopadu bude sloužit a jakým způsobem mohou být obdržené informace zavedené do budoucí strategie. Evaluace má za cíl získat data k zlepšení projektu. Evaluace potvrzuje či vyvrací správnost projektu. (Peersman, ©2015)

K získání zpětné vazby slouží také monitoring. Principem monitoringu je sběr informací a dat a práce s nimi. Tyto hodnoty pak mohou být použitelné i pro finální evaluaci, a proto je vhodné monitoring realizovat před samotnou evaluací, která těmto datům doplňuje nezbytné informace a dává jim finální formu. (MPSV, ©2015)

5 VÝZKUMY A MĚŘENÍ

Diplomová práce využívá k získání potřebných dat metody kvalitativního výzkumu a analýzu sekundárních zdrojů dat. Níže budou popsány oba dva typy a konkrétní metody s nimi související.

5.1 Kvalitativní výzkum

Základem kvalitativního výzkumu je předurčení si výzkumné otázky, nicméně podle Hendla (2016, s. 45 – 46) se jedná o výzkum velmi otevřený, kterému nejsou pokládány striktní hranice v kombinaci metod. Není možné přesně říci, jaká metoda je ta nejvhodnější. Během výzkumu může dojít k úpravám otázek, k jejich doplnění nebo třeba i k naprosté změně metody, pokud si to situace vyžaduje. Z kvalitativního výzkumu neočekáváme obdržení konkrétních čísel, proto jsou tyto změny v procesu i v závěrečné analýze informací povoleny. Oproti kvantitativnímu výzkumu jsou více než vítány názory a postoje respondentů a ty se také promítají do závěrečného vyhodnocování analýzy.

Pro získání kvalitativních dat jsou využívány metody hromadných či individuálních hloubkových rozhovorů, pozorování a obsahová analýza. Kvalitativní pozorování se liší od toho kvantitativního svou standardizací. Pozorování kvalitativní sbírá veškeré informace o pozorovaném objektu, které nejsou snadno dělitelné do stanovených kategorií. Výsledkem nejsou tabulky a grafy, nýbrž podrobný popis situace zahrnující také názory a postřehy výzkumníka.

Výsledkem kvalitativní analýzy dokumentů je opět dokument, který rozsáhleji shrnuje zjištěné informace. Je důležité neopomínat fakt, že nejsou-li zdrojové dokumenty vypracovány stejnou osobou, která je následně analyzuje, může dojít ke zkreslení informací vlastní interpretací a nepřesným pochopením informací. (Olecká a Ivanová, 2010, s. 37 – 39)

5.1.1 Focus group

Focus group je jednou z kvalitativních metod využívanou pro zjišťování individuálních názorů týkajících se konkrétního tématu. Obvykle se pracuje v malých skupinkách tvořených předem stanovenou cílovou skupinou. Účastníci se setkají na zvoleném místě ve stanovený čas. Je možné využít také online metod. Tyto skupinky jsou vedené moderátorem, který do diskuse účastníků příliš nezasahuje, nýbrž usměrňuje a dodává témata. Výsledky

získané touto metodou jsou individuální preference a názory, které mohou být, ale také nemusí, reprezentativní pro širokou veřejnost. (*Focus Group*, ©2019)

Obzvláště v oblasti marketingu může být tématem focus group neboli skupinového rozhovoru například určitý produkt či jeho kategorie, služba, reklamní spoty apod. Jako každá metoda i focus group má své pozitivní a negativní stránky. Mezi ty pozitivní je možné řadit to, že se jedná o metodu kvalitativní a zadavatel má příležitost pracovat s cílovou skupinou, která ho zajímá. Na základě odpovědí respondentů pak vytváří hypotézy. Negativní stránkou může být neobjektivnost, dále pak někteří jedinci ve skupině mohou být dominantnější a svým názorem ovlivňovat ostatní. Výsledky z takovéto konverzace mohou být zkreslené. (*Focus group(s)*, ©2019)

5.1.2 Rozhovor

Rozhovor je důležitou kvalitativní výzkumnou metodou, během které jsou zjišťovány jak fakta a důležitá data, tak i respondentovi názory. Je zde vyžadována vysoká soustředěnost dotazovaného i dotazujícího. Osoba řídící rozhovor by měla být vnímavá a ukázněná. Je vždy na místě rozhovor řádně připravit včetně úvahy nad počtem realizovaných rozhovorů a času, který zaberou. Je nutné si uvědomit, že je-li respondent dotazován na události ze vzdálenější minulosti, nebude schopen si s nejvyšší pravděpodobností jasně vybavit detaily. Lidé si v tomto ohledu spíše pamatují své emoce a postoje. Otázky soustředící se na budoucnost se nemohou považovat za 100% jisté, a proto se většinou jedná spíše o názory a hypotézy. (Hendl, 2008, s. 166)

Cílem kvalitativních rozhovorů je obvykle získat informace týkající se respondentových zkušeností, chování a názorů, jenž jsou zároveň ukazatelem hodnot, cílů a přání. Dále pak zjišťují dojmy a pocity, postoje, znalosti, počítky a v neposlední řadě faktické otázky týkající se demografie a socioekonomických informací. (Hendl, 2008, s. 168)

Je známo několik způsobů, jak může být rozhovor veden. Kromě již dříve zmíněného skupinového rozhovoru (focus group) je rozhovor prováděný pouze s jednou osobou nazýván rozhovorem individuálním. Individuální rozhovor se podle charakteristik dělí na:

- a) strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami
- b) rozhovor za pomoci návodu – předem připravený plán s otázkami
- c) neformální rozhovor – otázky nejsou předem připravené, jedná se o samovolné dotazování

- d) narativní rozhovor – respondent je povzbuzován dotazujícím k rozvíjení otázek a vyprávění (Hendl, 2008, s. 174)

Švarcová-Slabinová (2005, s. 28) volí způsob třídění rozhovorů na standardizovaný, polostandardizovaný a nestandardizovaný. Standardizovaný se svými charakteristikami rovná strukturovanému rozhovoru. Polostandardizovaný má také předem připravený systém otázek, ale dává moderátorovi rozhovoru příležitost se doptávat. Nestandardizovaný formát rozhovorů je nejvíce adaptabilním formátem, v jehož rámci je možné měnit pořadí otázek či jejich okruhů, otázky doplňovat či ubírat.

S diplomovou prací nejvíce souvisí následující dva druhy individuálních rozhovorů.

Rozhovor za pomoci návodu

Takovýto typ rozhovoru se využívá v situacích, kdy dotazující je obeznámen s tématem a má tedy dostatečné znalosti, aby si mohl předem připravit otázky, které povedou k předem stanovenému cíli. Ačkoliv jsou otázky dopředu připravené, nevzniká zde žádná limitace v jejich rozvíjení, změny pořadí či doplňování dalších. (Hendl, 2008, s. 174)

Narativní rozhovor

Během tohoto rozhovoru nechává dotazující respondenta odpovědi na otázky volně rozvíjet. To se hodí především v případě otázek týkajících se názorů, citů a přístupů k minulým i budoucím situacím. U narativního rozhovoru je kladen důraz na získání důvěry dotazovaného, dále je položena otázka/y a respondent se pouští do vyprávění, během kterého by neměl být příliš přerušován dotazující osobou. V momentě kdy dotyčný příběh dokončí, přichází moment na vyjasnění nejasností ze strany výzkumníka a také doplňující otázky, které mohou vzniknout v průběhu vyprávění. (Hendl, 2008, s. 176)

5.2 Analýza sekundárních zdrojů data

Kvantitativní výzkum si vyžaduje poměrně striktní strukturovanost použitých metod. Cílem je ověření původních představ a idejí a získání konkrétních dat a přesných čísel, která jsou následně sestavena do statistik. I do kvantitativního výzkumu je možné určitým způsobem v průběhu zasahovat. V takovém případě se jedná o výzkum experimentální, během kterého je například upravováno prostředí, ve kterém výzkum probíhá a s ním pozorována i změna v reakcích respondentů. Obvyklejším způsobem je však výzkum neexperimentální, který zůstává stabilní během celé doby, kdy výzkum probíhá. V takovém případě je více

než vhodné provést předběžné testování, během kterého vyjdou napovrch případné nedostatky, které jsou opraveny pro finální testování. (Hendl, 2016, s. 42 – 43)

Základními metodami jsou pozorování, analýza dokumentů, dotazování a experiment. U metody pozorování má výzkumník možnost se osobně zapojit (zúčastněné) nebo situaci pouze z vnějšku nezaujatě pozorovat (nezúčastněné). Analýza dokumentů pracuje s dokumenty, články, internetovými příspěvky apod. vytvořenými v minulosti obvykle k jinému účelu. (*Metody sběru dat*, ©2012, s. 10)

Dotazníkové šetření je využíváno pro získání názorů velkého množství osob. To napomáhá k vytvoření objektivního názoru na problém, kterého se dotazník týká. Dotazník by měl být standardizovaný pro snadnější vyhodnocování odpovědí. (*Metody sběru dat*, ©2012, s. 11)

Experiment pracuje především s různými druhy prostředí, které je ovlivňováno určitou proměnou a je sledováno, jak účastníci na výzkum reagují. (Olecká a Ivanová, 2010, s. 28)

Využívání dat, která nebyla primárně shromážděna pro daný účel, patří mezi obvyklé metody. Taková data jsou nazývána sekundárními zdroji. Získání sekundárních dat se vyhodnocuje jako finančně i časově méně náročná metoda, než práce s daty primárními. Je důležité věnovat pozornost zdrojům, odkud jsou sekundární data získávána, jak stará data jsou a v ideálním případě také znát podmínky, za kterých byla data kumulována. Mezi taková data mohou patřit např. kvantitativní statistiky trhu či konkrétní firmy. V rámci organizace rozlišujeme sekundární zdroje interní a externí, přičemž interní zdroje pochází přímo z databáze samotné organizace, zatímco data externí byla získána mimo organizaci. (Grossová, 2002, s. 132)

5.2.1 Statistiky

Statistika je podle Müllerové (1994, s. 13) věda, která se zabývá shromažďováním a zpracováním hromadných jevů. Statistika bývá základem při plánování, organizování a vedení, a to nejen v ekonomice státu, firmy či jiné organizace. Statistika porovnává, posuzuje a vyhodnocuje získané informace a tyto výsledky pak slouží k ovlivnění finálních rozhodnutí v různých oblastech života. Statistika se řadí mezi kvantitativní vědecké metody.

Pojem *statistika* má v dnešní době několik významů, tato diplomová práce však bude pojednávat se statistikou jako se souhrnem číselných, případně nečíselných údajů a jevů. Pro získání takovýchto dat je zapotřebí provést experiment, dotazování, výkaznictví, pozorování nebo také mohou data pocházet ze zdrojů, které nejsou primárně vytvořené pro potře-

by konkrétního výzkumu tzv. „sekundární data“. Sekundární data jsou k nalezení ve statistických ročenkách, výročních zprávách, novinách, databázích apod. (Neubauer, Sedláček a Kříž, 2016, s. 19, 20)

5.2.2 Konkurenční analýza

Analýza konkurence je v marketingu využívána pro získání dat a informací ohledně konkurence. Během analýzy probíhá srovnávání produktu/firmy s kompetenčními produkty/firmami. Cílem je přijít na rozdílné charakteristiky, díky kterým jsou zjištěny odlišnosti, jenž následně slouží při hledání možností, jak uspokojit potřeby zákazníka jinak, než to dělá konkurence a tím získat konkurenční výhodu. Tyto výsledky pak mohou být zavedeny do marketingové strategie.

Při tvorbě konkurenční analýzy je podmínkou jasné stanovení vhodných dat a práce se silnými a slabými stránkami kompetenčních produktů/firem. (Zamazalová, 2010, s. 55)

6 METODIKA

Kapitola Metodika se zaměří na jednotlivé výzkumné otázky, které pomohou k dosažení cíle práce.

6.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem diplomové práce a obzvláště pak její projektové části je vytvořit vhodný postup pro realizaci USE-IT mapy v Salamance. Praktická část poskytne veškeré potřebné informace, které budou pro tento postup nutné.

Práce bude odpovídat na tyto výzkumné otázky:

VO1: Poskytuje turistický ruch města Salamanka potenciál pro rozvoj projektu USE-IT mapy?

VO2: V čem je konkurenční výhoda USE-IT mapy oproti ostatním turistickým mapám dostupným v Salamance?

VO3: Jak je vhodné postupovat při realizaci USE-IT mapy v Salamance s minimálními náklady a bariérami?

Pro zodpovězení otázky budou využity všechny níže zmíněné metody.

6.2 Metodika

Pro dosažení odpovědi na výše stanovený cíl bude využito několik kvalitativních i kvantitativních metod. Byla zvolena forma individuálních rozhovorů s tvůrci map z jiných evropských měst. Důvodem jsou jejich osobní zkušenosti s realizacemi map, které se mohou velmi odlišovat nebo naopak shodovat a tím potvrzovat konkrétní informace týkající se především náročnosti projektu s ohledem na čas, finance i lidské zdroje. Autorka práce se domnívá, že se jedná také o nejvhodnější metodu pro zjištění individuálních pocitů s projektem spojených. Tyto rozhovory budou realizovány online telefonátem za využití aplikací Facebook Messenger a WhatsApp. Budou pokládány dotazy založené na předem stanovených otázkách a respondentům bude poskytnut prostor jednotlivé otázky zodpovídat a volně rozebírat. Na výzkumu se bude podílet 6 až 8 respondentů, kteří se již podíleli na tvorbě map v jiných evropských zemích. Konverzace proběhne s největší pravděpodobností v anglickém jazyce, v případě českých tvůrců v jazyce českém, u španělských tvůrců pak v jazyce španělském. Pro získání respondentů bude umístěna v uzavřené Facebookové

skupině USE-IT tvůrců výzva s prosbou o zúčastnění se rozhovorů. Předpokládaná doba trvání rozhovoru je 1,5 až 2 hodiny. Rozhovory budou realizovány na počátku měsíce března 2019. Z rozhovorů by měla vyjít najevo nejen projektová náročnost, ale také vliv mapy na město.

Formát rozhovorů bude strukturovaný s předem připravenými otázkami, na které však bude možné odpovídat rozsáhle a napadne-li respondenta nějaké téma, o kterém by se rád rozpovídal, bude mu to umožněno. Tím se rozhovor může dostat až do narativní formy, jako popisuje kapitola 5.1.2. Rozhovory budou hledat odpověď na 3. výzkumnou otázku.

Kromě individuálních rozhovorů bude realizován také rozhovor skupinový (focus group), během kterého má autorka práce za cíl získat podklady pro následnou konkurenční analýzu dalších map města. Tato metoda byla zvolena pro získání více pohledů na charakteristiky map a ty tak nebudou hodnoceny na základě subjektivního pohledu autorky práce. Tři až čtyřčlenné skupince budou předloženy různé mapy města Salamanka. Participantů by si měli mapy prohlížet a otevřeně komentovat, k čemu mapy slouží, co se jim na nich líbí i nelíbí. Autorka práce v pozici moderátorky debaty bude pokládat doplňující otázky, aby nebylo některé z témat opomenuto. Do rozhovorů se však bude snažit příliš nezasahovat svými osobními názory, aby jimi nebyly ovlivněny i názory ostatních participantů. Také se bude snažit skupinu řídit tak, aby každý jedinec měl prostor vyjádřit svůj názor, jak doporučuje kapitola 5.1.1. Celý rozhovor proběhne ve španělském jazyce, bude nahráván a následně přepsán (součást přílohy práce). Participující osoby budou vybráni z řad studentů některé z místních univerzit. Všichni svým věkem budou korespondovat s cílovou skupinou USE-IT map. Během rozhovoru bude snaha získat také další doplňující informace, které mohou být vhodným podkladem a inspirací pro již samotnou tvorbu mapy právě v Salamance.

Jak již bylo zmíněno, metoda focus group bude základem pro stanovení hodnotících charakteristik pro konkurenční analýzu. Během této analýzy budou srovnávány existující fyzické mapy města Salamanka s budoucí mapou USE-IT, jejíž obsahové kategorie jsou předem stanovené centrálou USE-IT (kapitola 9). Konkurenční analýza je autorkou práce považována za vhodnou metodu pro srovnávání dvou a více objektů. Také budou rozebrány jejich silné a slabé stránky, která mohou sloužit jako inspirace pro budoucí USE-IT mapu v Salamance. Pro analýzu budou shromážděny různé mapy a průvodci, které jsou k dostání volně či na dotaz v Informačním turistickém centru města. Výsledky tohoto výzkumu by měly dokázat, že neexistuje produkt, který by poskytoval stejné informace pro příchozí

mladé cestovatele, jako jim může poskytnout USE-IT mapa. Bude prezentována její odlišnost od ostatních map a průvodců Salamanky. Tím bude zodpovídat i výzkumnou otázku číslo 2.

Dojde také k práci se statickými daty týkajícími se cestovního ruchu města, která jsou dostupná na internetu a v archivech městské knihovny. Bude přiblížen pohled na charakteristiky typického turistu Salamanky i podrobněji popsána data ohledně ubytování i stravování turistů ve městě. Obzvláště z oblastí ubytování a stravování dochází k největšímu profitování měst, co se turismu týče. Ty jsou také podstatnými kategoriemi map USE-IT, a proto právě těmto odvětvím bude věnována zvýšená pozornost. Tato data budou pomáhat zodpovědět 1. výzkumnou otázku.

Zadání práce uvádí také zpracování dotazníkové šetření. Od toho však bylo po nastudování literatury a na základě konzultací s vedoucí práce upuštěno. Nahrazeno bude právě výše popsanými individuálními rozhovory s tvůrci map z jiných evropských měst, které budou vhodnějším zdrojem pro položení základů projektu USE-IT map v Salamance.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SALAMANCA JAKO TURISTICKÁ DESTINACE

V této kapitole bude představeno španělské město Salamanka i region Castilla y León, ve kterém Salamanka leží. Podkapitoly se budou zaměřovat na historii města, rozvoj turismu ve městě i na vliv hlavní salamancké univerzity na příchod španělských i zahraničních studentů, kteří patří do cílové skupiny USE-IT map. Dále podají informace o městě z pohledu cestovního ruchu. A to nejen o příležitostech města, ale také popíší typického turistu přicházejícího do Salamanky a činnosti, které ve městě provozuje, kde se ubytovává apod. Tato data budou opět sloužit pro přesnější specifikaci cílové skupiny USE-IT mapy v Salamance.

Na závěr bude podrobnější pozornost věnována oblastem ubytování a stravování, které jsou základními ekonomickými pilíři cestovního ruchu Salamanky.

7.1 Základní informace o Salamance a shrnutí historie města

Salamanka je hlavním městem provincie Salamanka a součástí regionu Castilla y León. Leží přibližně 200 km od hlavního města Španělska, Madridu. Na základě dat z národního statistického ústavu (INE) mělo samotné město v roce 2018 přesně 143978 obyvatel. (*Foro-Ciudad.com*, ©2019)

Historie města Salamanky sahá až do 8. století před n. l. a již od 1. století přes něj procházeli zásadní obchodní trasy. (Bello Landrove, 2003, s. 8 – 12)

Tak jako se střídala vláda různých národů v celém Španělsku, tak se také střídala i v Salamance. Zásadní tak byla epocha románská (1. a 2. století), ze které zůstalo několik významných monumentů. Během germánské a vizigótské epochy se zde usadilo křesťanství. Od roku 712 bylo město v rukou muslimů, kdy odešlo velké množství obyvatel Salamanky do bezpečnějších křesťanských částí země. Ve 12. století nastalo období repopulace, kdy se začali ve městě usídlovat lidé z různých částí regionu Castilla y León, Portugalska či Francie. Toto opětovné osídlení ovlivnilo běžný život, jazyk, kulturu i budoucí historii města. V tomto období se ze Salamanky stává jedno z nejvýraznějších měst z celého španělského království. (Bello Landrove, 2003, s. 12 – 16)

Velmi důležitým milníkem v historii města byla výstavba Universidad de Salamanca v roce 1218, která je po univerzitě v Bologni, Paříži a Oxfordu 4. nejstarší evropskou univerzitou. V oné době patřila mezi nejvýznamnější pro celé hispánské království. Za vlády katolických králů (15. století) univerzita rostla, a to hlavně díky jejich podpoře. Na základě

této podpory se univerzita mohla zbavit závislosti na církvi a stát se tak více autonomní organizací. Díky univerzitě přicházelo do města obrovské množství studentů, které také ovlivnilo její kulturu. (Bello Landrove, 2003, s. 18 – 23)

Rozvoj turismu se datuje od 1. poloviny 20. století, ačkoliv v této době Salamanka stále ještě postrádá základní městské služby, jako jsou dlažby, osvětlení či kanalizace. To je však napraveno během civilní války (1936-39) a po ní. Ve 40. letech dostávají příležitost studovat na salamancké univerzitě i hispanoameričtí studenti, čímž se univerzita dostává na internacionální trh. V té stejné době je v Salamance také založena vůbec první španělská papežská univerzita, ze které se postupem času stává druhá významná salamancká univerzita. (Bello Landrove, 2003, s. 32 – 34)

V 70. letech již Salamanka čítá přibližně 100 tisíc obyvatel a na hlavní univerzitu každý rok přichází něco kolem 8000 studentů. Od 70. let se univerzita rapidně rozrůstá o nové studenty. V polovině 80. let tak bylo napočítáno více jak 20 tisíc studentů. Již v letech 90. se jejich počet vyšplhal na 30 tisíc. (Andrés, ©2018)

Donlup (2016, s. 211) popisuje Salamanku jako jedno z nejkrásnějších španělských měst. Jedná se o jedno z měst s nejvíce památkami ve Španělsku. Od roku 1988 Salamanka patří do světového dědictví UNESCO. V této době nastává také turistický rozvoj, který postupně roste. V roce 2013 se Salamanka umístila na 7. místě mezi městy s nejvyšším počtem přenocování turistů ve městě (953 502). Předběhla ji pouze taková města jako Madrid, Sevilla, Granada, Bilbao, Córdoba a Zaragoza. Všechna převažující jak v počtu obyvatel, tak také v silnější ekonomice a tedy možnostech více investovat do rozvoje turismu. Nárůst počtu přenocování podrobněji ukazuje Graf 1 (vrchní černá linka). (Cavallés a spol., ©2016, s. 7 – 9)



Graf 1: Hotelová přenocování a procento obsazenosti hotelových lůžek ve městě Salamanka, 1999-2013. Vlastní zpracování. Zdroj: https://www.researchgate.net/publication/282572550_Los_turista_s_en_el_centro_historico_de_Salamanca_transito_percepcion_y_desconocimiento

Největší počet obyvatel měla Salamanka v 80. letech, a to cca 180 tisíc. Od té doby počet obyvatel klesá. Je však jisté, že kdyby Salamanka nedisponovala univerzitou, počet obyvatel by nepřesáhl 100 tisíc.

Od počátku 21. století se počet studentů na Universidad de Salamanca pohybuje kolem 35 tisíc, přičemž toto číslo doplňuje značné množství zahraničních studentů, a to jak z Evropy (primárně v rámci programů Erasmus), tak také z jiných kontinentů (17621 zahraničních studentů v roce 2002). K nim je možné navíc připočítat studenty letních univerzitních kurzů i příležitostné návštěvníky kongresů, apod. (Rodriguez San-Pedro Bezarez, 2018, s. 435)

Obzvláště tato skupina návštěvníků města je zajímavá pro budoucí projekt USE-IT mapy.

7.2 Cestovní ruch v Salamance

Salamanka není sezónní město, což pro ni vytváří velkou turistickou výhodu. Lidé přijíždějí především za historicko-artistickými aspekty města a obzvláště pro turisty v Salamance vznikají různé druhy služeb. (Bello Landrove, 2003, s. 37)

O Salamance se říká, že je to především velmi živé a univerzitní město. Potkávají se zde turisté, studenti a místní obyvatelé. Salamanka se chlubí svým dědictvím, kulturou i

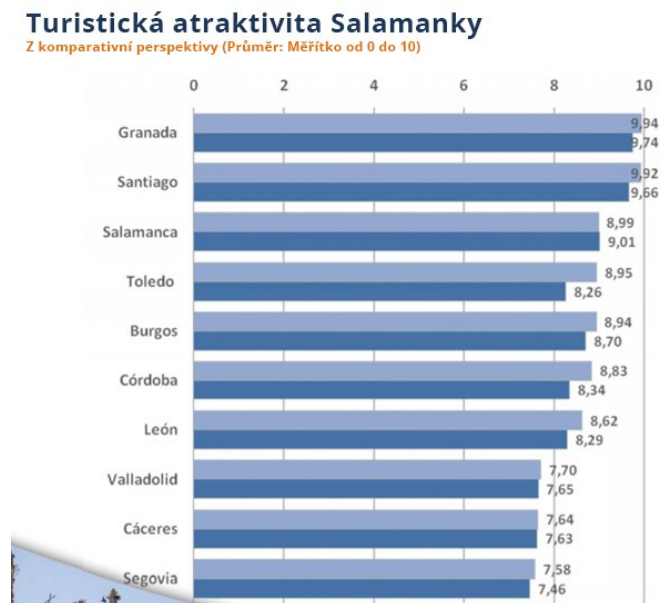
gastronomií. Velikou výhodou je také to, že všechny historické budovy jsou v historickém centru, takže není potřeba využívat žádného typu dopravy a vše je možné obejít pěšky. (*Presentación de la ciudad*, ©2018)

Salamanka je také známá jako kolébka španělského jazyka castellano. Mimo kulturních návštěv tedy přijíždí mnoho turistů za účelem naučení se či zlepšení své znalosti španělského jazyka.

Na základě dotazníkového šetření z roku 2011, které bylo provedeno mezi 1038 turisty Salamanky, je možné popsat charakteristiky typického turistu právě tohoto města. V témže roce převažovali muži (55 %). Nejsilnější věkovou kategorií byli lidé ve věku 31 – 49 let (60 %) následováni věkovou kategorií do 30 let (29,6 %). Převážná většina patřila do pracující vrstvy (cca 78 %) a pobyt si naplánovali sami, nikoliv prostřednictvím cestovní agentury či podobné organizace. Nejčastější dopravní prostředek, který využívali turisté k dopravení se do Salamanky, bylo jejich vlastní auto. Nejčastějším ubytovacím zařízením pak byly hotely, a to nejvíce ty 3hvězdičkové.

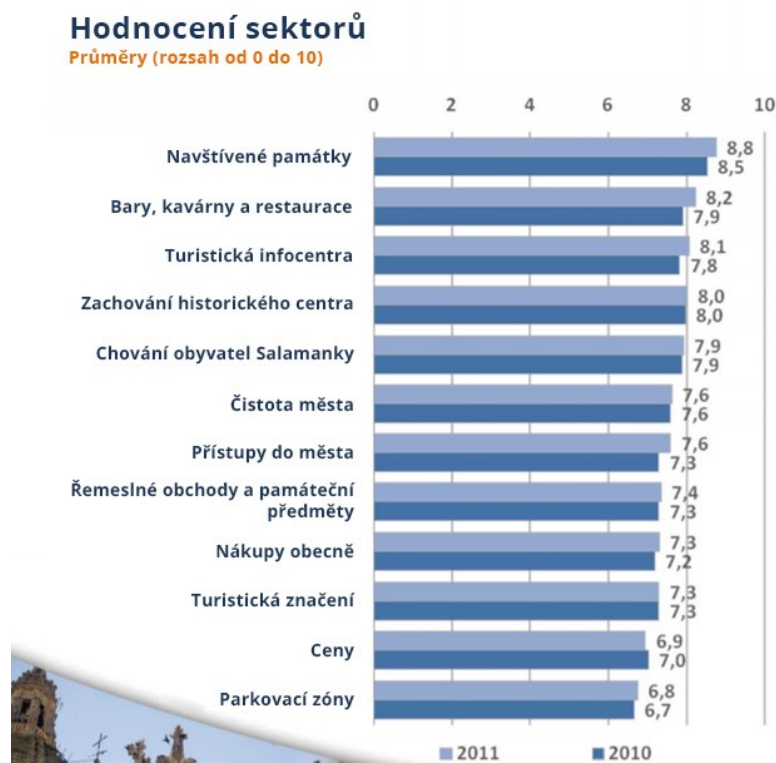
Dotazník také zjišťoval, jaké činnosti návštěvníci během svého pobytu dělali. Téměř 100 % lidí si zašlo na něco do barů či kaváren, necelých 80 % obědvalo či večeřelo v restauraci. Také 98 % turistů si něco v Salamance koupilo a 73 % navštívilo nějakou událost či představení. Noční život v Salamance je velmi pestrý a v roce 2011 ho okusilo 63,7 % turistů.

Prostřednictvím tohoto šetření byla zjišťována také turistická atraktivita města v porovnání s jinými, geograficky nepříliš vzdálenými španělskými městy jako Granada, Santiago de Compostela, Toledo, Burgos, Segovia,... Salamanka se mezi nimi umístila na 3. místě (viz Graf 2). (*Perfil y comportamiento de los visitantes de la ciudad de Salamanca*, ©2011)



Graf 2: Turistická atraktivita Salamanky. Vlastní zpracování. Zdroj: Perfil y comportamiento de los visitantes de la ciudad de Salamanca

Získaným bodům v rámci turistické atraktivity přispívají historické monumenty, kterými město disponuje. Dále bary, kavárny a restaurace, funkční turistická infocentra, zachovalost památek, chování místních, čistota města, přístupy do města, obchody se suvenýry a místními výrobky, turistická značení, ale také ceny a možnosti k zaparkování. V těchto všech zmíněných mohli turisté udělovat známky od 1 do 10 s tím, že 10 je nejlepší. Přesné výsledky ukazuje Graf 3.



Graf 3: Hodnocení sektorů. Vlastní zpracování. Zdroj: *Perfil y comportamiento de los visitantes de la ciudad de Salamanca*

Od roku 1980 byl turismus výrazně posílen v celém regionu Castilla y León a již v roce 2009 tvořil 10 % celé ekonomiky zmíněného regionu a vytvářel 68419 pracovních míst. Jen v Salamance počet pracovních míst dosahoval 9869. Od roku 2009 také začaly vznikat čtyřleté strategické plány pro turismus v Castilla y León. (*Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León*, ©2009, s. 51)

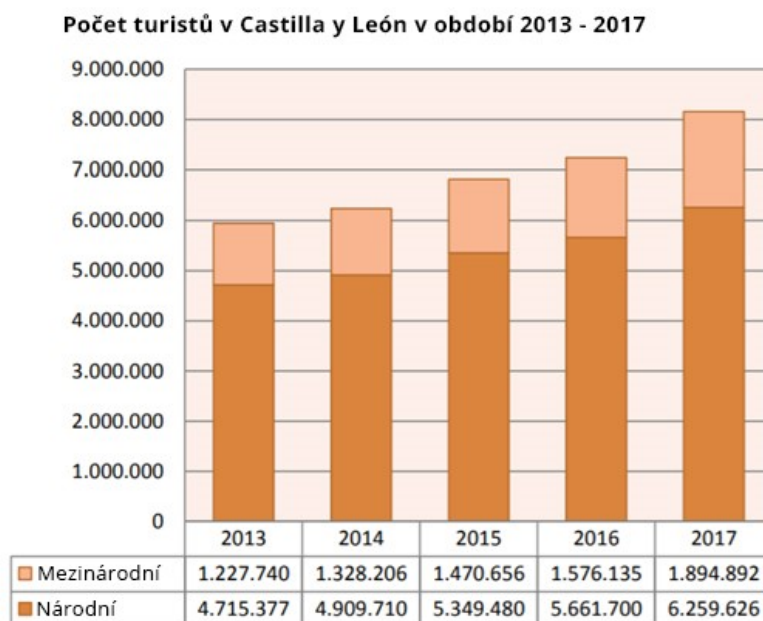
Od vzniku prvního strategického turistického plánu v Castilla y León významně narostl cestovní ruch jak domácí, tak především zahraniční a s ním i útrata zahraničních turistů v tomto regionu, kteří jen za rok 2013 utratili v regionu 633 260 697 eur. (*Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León*, ©2014, s. B13)

V následujících letech turismus narůstal. Statistiky z roku 2013 – 2017 prokazují, že příjem z turismu dosáhl 2 054 662 150 eur. (*Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023*, ©2018, s. 23)

Do Castilla y León nejčastěji přijíždějí ze zahraničí Francouzi (20 %), Angličané (12 %), obyvatelé zemí Beneluxu (9,5 %), Německa (11 %) a Portugalska (12 %). Na základě statistik je také známo, že nejvíce turistů je ve věku 25 – 34 let (27,7 %) následovány hned

věkovou kategorií 35 – 44 let (26,1 %). Do Salamanky v roce 2013 přijelo 1 923 869 turistů, přičemž 391 741 z nich jsou ze zahraničí.

Zdroje dat z let 2013 až 2017 ukazují, že počet turistů přijíždějících do regionu Castilla y León narostl o 37,2 % (viz Graf 4). Nemění se však kategorie zahraničních turistů, kteří přijíždějí ze stejných částí světa a u jejichž procentuálního poměru došlo k menšímu avšak nijak výraznému poklesu. (*Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023*, ©2018, s. 16)



Graf 4: Počet turistů v Castilla y León (2013 – 2017). Vlastní zpracování. Zdroj: Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023

Složení skupin návštěvníků se liší. Naprosto nejčastější je návštěva regionu s partnerem (46,3 %) a hned poté s celou rodinou (41,1 %). Méně je to pak v případě jednotlivců (11,2 %). Důležité je zmínit, že 71 % dotazovaných návštěvníků již v Castilla y León alespoň jednou bylo. Další zajímavou informací je také motivace cestovatelů k návštěvě Salamanky (region). Nejčastějším důvodem je klasický poznávací turismus s cílem navštívit památky, poznat město, okusit místní gastronomii. Na posledním místě je návštěva přátel či rodiny. Neméně podstatnou část obyvatel i návštěvníků Salamanky tvoří studenti, kteří přijíždějí studovat na místní slavnou univerzitu. I v nich je velká obchodní příležitost. (*Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023*, s. 20, 21)

Data získaná ze statistik výše vypovídají o důležitosti turismu pro Salamanku, které právě z turismu plyne velké množství příjmů. Tyto údaje budou využity při realizaci projektu popisovaného v projektové části této práce.

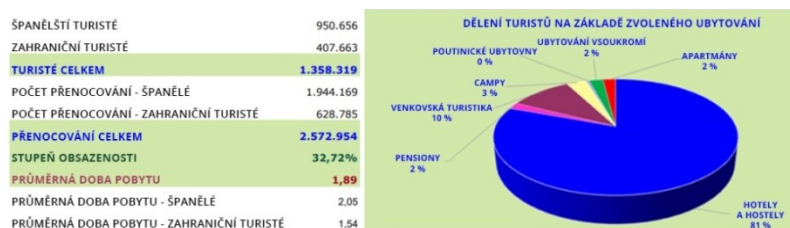
Ubytování

Salamanka je velmi turistické město, které disponuje širokým spektrem ubytovacích zařízení zahrnující 2* - 5* hotely, hostely, rezidence, turistické apartmány (typu AirBnB a ubytování v rodinách), campy a ubytování ve venkovských oblastech provincie. V polovině loňského roku bylo statistickým úřadem napočítáno 191 hotelů a hostelů. (*Turismo por provincias*, ©2018)

V březnu 2019 bylo na AirBnB nalezeno více než 300 bytů. Z vlastních pracovních zkušeností autorka práce ví, že v Salamance působí minimálně 5 desítek rodin, které ubytovávají turisty a studenty ve svých domovech a poskytují svým hostům naprostý servis. Do 10 km od Salamanky se nachází také 4 campy. Nabídka ubytovacích zařízení je tedy velmi široká.

Mezi ubytovací možnosti je možné zahrnout také internetovou platformu Couchsurfing, prostřednictvím které místní obyvatelé nabízejí zdarma ubytování ve svých domovech pro návštěvníky města. Systém je určen primárně mladým lidem, kteří nemají problém přizpůsobit se podmínkám každé jednotlivé domácnosti. Lokálních hostitelů je v Salamance více než 3000 a ačkoliv ne všichni se mohou řadit mezi aktivní hostitele, je zde vysoká pravděpodobnost najít ubytování zdarma, cestují-li lidé nízkonákladově. (*Couchsurfing Salamanca*, ©2019)

V roce 2018 Salamanku navštívilo celkem 1 358 319 cestovatelů, ze kterých 950 656 pocházeli ze Španělska zbylých 407 663 pak ze zahraničí. Nejčastěji využívaným druhem ubytovacího zařízení byly hotely a hostely (81 %). (*Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León*, ©2019, s. 7)



Graf 5: Pohyb cestovatelů a jejich zvolené druhy ubytování - Salamanca 2018. Vlastní zpracování. Zdroj: <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>

Stravování

Gastronomie je důležitým turistickým prvkem v oblasti Castilla y León. Neustále dochází k jejímu rozkvětu. Rozmanitost gastronomie Salamanky je široká asi tak jako její území a společně s vínem se jedná o dva hlavní prvky začleněné více méně ve všech stravovacích zařízeních. (*Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023*, s. 10)

Podle deníku La Vanguardia bylo v roce 2017 v Salamance 612 barů. To je celkem 4,22 barů na 1000 obyvatel a to Salamanku staví na 3. pozici v počtu barů na 1000 obyvatel. Před ní je už je španělský ostrov Ibiza (4,52 barů/1000 obyvatel) a gastronomický León (5,03 barů/1000 obyvatel). Průměr ve Španělsku je 2,8 barů/1000 obyvatel. Salamanka je tak téměř na jeho dvojnásobku. V roce 2014 dokonce držela 1. místo. (*Y el municipio de España con más bares*, ©2017)

Španělsko celosvětově patří mezi zemi s největším počtem barů na osobu. Ten v polovině roku 2018 dosahoval 260 tisíc, což je 175 osob na jeden bar. Španělé se také moc rádi stravují na venkovních terasách. (*España sigue liderando*, ©2018)

Návštěvník města má tedy na výběr poměrně široké spektrum typických a často velmi neobvyklých pokrmů. (*Gastroguía de Salamanca*, ©2018)

Z této kapitoly je jednoznačné, že mladí lidé a obzvláště pak studenti mají pro Salamanku veliký význam. Díky Salamancké univerzitě došlo ve městě nejen k vysokému nárůstu obyvatel, ale také k přílivu mladých lidí. Do Salamanky přijíždí turisté během celého roku a tomu je přizpůsobena i ubytovací, stravovací a kulturní nabídka města. Turismus přináší celému regionu Castilla y León vysoké příjmy a jen v roce 2013 přijelo do Salamanky téměř 400 000 zahraničních turistů. To všechno jsou data podstatná pro realizaci projektu USE-IT map v Salamance.

8 ORGANIZACE USE-IT

Aby mohl být podrobněji přiblížen koncept USE-IT map, je potřeba vysvětlit vznik, fungování a strukturu zastřešující organizace. Následně také fungování USE-IT v jiných městech.

8.1 Od počátků USE-IT po současnost

Koncept dnešní USE-IT mapy vznikl v Kodani v roce 1971 s cílem představit město nenáročným cestovatelům s nízkým rozpočtem. Svůj vliv na vznik mapy mělo tehdejší hnutí hippie, jehož vznik se datuje do 60. let 20. století v USA a které se po necelých 10 letech dostalo i do Evropy. Kodaň bylo jedno z měst, kde se tito lidé usadili. Protože jich přicestovalo opravdu značné množství, vznikl jakýsi seznam míst, kde lidé mohli velmi levně strávit noc. Obvykle se jednalo o určitý druh campu nebo bývalých vojenských kasáren. Než vznikla jakákoliv mapa, byly informace a doporučení na jednotlivá místa předávána ústně lokálními obyvateli právě zmíněným hippie přicestovalcům. Tyto dvě skupiny lidí se scházeli v kulturním centru nesoucí jméno *Huset* (v překladu znamená *dům*). Slovo „huset“ bylo postupně přetransformováno v USE-IT, které se stalo základem pro dnešní organizaci. (*Historie USE-IT Europe*, ©2011)

Zcela první mapa s prvky USE-IT se objevila v Londýně, a to v roce 1973. Následoval holandský Amsterdam a pouhý rok na to vznikla kodaňská mapa. Popularita hippie však začala upadat a s ní i zájem o tyto mapy/průvodce. Další lehce upravený model USE-IT mapy vyšel v Bruselu v roce 1985. Něco podobného se pak objevilo i v norském Oslu (1989), holandském Rotterdamu (1997) a Belgii. Zpočátku tehdejší mapy či brožury obsahovaly informace o místech, kde je možné strávit noc, odpočinout si nebo zahnat hlad za malý finanční obnos. Neméně důležitá byla také atmosféra těchto míst a v úvahu byl brán i potenciál poznat místní obyvatelé či další mladé cestovatele. (*Historie USE-IT Europe*, ©2011)

Obzvláště velký zájem o tento koncept propukl s USE-IT mapou z belgického Ghentu (2002). Velmi brzy na to se zapojilo dalších 5 belgických měst (Brusel, Antverpy, Bruggy, Leuven, Mechelen). Právě tato města společně vytvořila kooperaci a začala se pravidelně potkávat za cílem vývoje organizace a řešením jejich budoucích priorit. (Jedličková, 2016, s. 29)

Už v roce 2006 se o konceptu dozvěděla také města Ljubljana, Maribor a Malmö, která se tvorbou map do sítě taktéž připojila. V síti tak již bylo 5 států, a proto v roce 2008 v Belgii vznikla organizace USE-IT Europe, která má za cíl pomáhat všem mladým lidem, kteří se rozhodnout mapu pro své město vytvořit, i hlídat obsahovou i formátovou část všech vytvořených map. Členství v této organizaci je dnes zastřešeno kooperační smlouvou, což znamená pro jednotlivé členy určité povinnosti a práva. Jednotlivá města jsou značkou USE-IT propojena a zastřešující organizace každoročně připravuje celoevropské setkání jednotlivých tvůrců map, kde se hovoří o novinkách, tipech, doporučeních a také samotní členové mají prostor se osobně setkat. (What is USE-IT, ©2009, s. 6 – 7)

Do roku 2015 se organizace nazývala USE-IT Europe, nicméně právě v tomto roce byla vytvořena také mapa gruzínského města Tbilisi, které se nachází v oblasti Asie a USE-IT tedy přestalo používat slovo Europe. Organizace funguje tedy již jen pod názvem USE-IT, ačkoliv je občas možné se setkat s jejím starým názvem.

Veškeré potřebné informace o organizaci jsou dostupné na www.use-it.travel. Tam se návštěvník hned na úvodní straně snadno dozví, co je USE-IT, jaká města mají aktuálně vydanou mapu a přehledně je také může vidět na mapě. Města, která nevydala novou mapu za posledních 18 měsíců, se na webové stránce neobjeví (ačkoliv mapa stále existuje), což autorka práce vnímá jako velikou škodu. Pokud tedy některý cestovatel na nějakou starší mapu narazí, jedná se spíše o náhodu. Aktualizované mapy jsou na tomto webu dostupné ve formátu PDF. Některé jsou pak dostupné i v mobilní aplikaci nazvané USE-IT. U každé jednotlivé mapy je po jejím rozkliknutí uveden kratší popis, datum jejího vydání a kontakt na tvůrce. Nechybí také odkaz na Facebook, pokud jím město disponuje. (USE-IT, ©2017)

Tato organizace udává základní podmínky pro tvorbu map, podílí se na tvorbě map v každém městě alespoň prostřednictvím konzultací a této organizaci je také zasílán poplatek 1000 euro s každým vydáním nové mapy. Tento poplatek udržuje síť funkční. (*Start my own USE-IT*, ©2018, s. 2 – 3)

USE-IT je dlouhodobě rozvíjejícím se projektem, který se neustále rozrůstá o další evropská města. To podtrhává jeho výjimečnost a smysl, který přináší jak tvůrcům, tak uživatelům map.

9 USE-IT MAPA A JEJÍ CÍL

USE-IT mapa je mapa s moderním a mladistvým designem. Slovní spojení „Made by locals“, které se objevuje na titulní stránce všech USE-IT map, napovídá, že se bude jednat o něco neobvyklého a odlišného od běžných turistických map. Po bližším pročtení uživatel zjistí, že se jedná o mapu, která neobsahuje pouze klasické turistické atrakce v destinaci, ve které se nachází, ale také různé bary, zajímavé veřejné prostory, neobvyklé vyhlídky, různé galerie a výstavy, místa, kde pravidelně probíhají kulturní akce atp. Dále se v nich lze setkat se seznamy místních jídel a nápojů, které stojí za to ochutnat, informacemi o místních festivalech, jak fungují dopravní prostředky či třeba s naprosto základními slovíčky a frázemi, které stojí za to znát. Pro pohodlnou orientaci v mapě jsou její jednotlivé kategorie rozděleny na jídlo, pití, památky, zábava, nákupy a odpočinek. Tyto kategorie mohou být upraveny a doplněny o další na základě charakteristik každého města. Každému bodu v mapě je také věnován krátký popis zahrnující důležité praktické informace (jako otevírací dobu či informace o vstupech), které využívají často humorného jazyka a projektují atmosféru místa. Všechna tato vyznačená místa jsou vybrána lidmi, kteří ve městě žijí nebo z něj přímo pochází. Každé město využívá trochu jiné metody pro tvorbu „seznamu“ se všemi těmito místy, nicméně ve finále je to pouze tým tvůrců, který vybere, co se v mapě objeví. Cílem je zreprodukovat mladému cestovateli co nejlepší zkušenosti místních obyvatel a dát mu tak šanci zažít město lokálníma očima.

USE-IT mapa je vytvořená generací mladých lokálních obyvatel pro mladé cestovatele přibližně do 30 let, kteří cestují bez využití cestovních agentur či s rodinami. Nepředpokládá tedy, že její cílová skupina bude mít zájem o drahé a luxusní bary a hotely. Avšak také to neznamena, že mladí lidé neutrácejí své finance. Rádi si vybírají centrická místa a moderní hostely. Těmto lidem je také přizpůsoben design mapy a forma komunikace. Principem USE-IT mapy je, že jde o nekomerční produkt, což znamená, že veškerá místa uvedená na mapě, jsou reálně označována místními za oblíbené a nejde o formu finanční či jiné spolupráce s mapovaným subjektem. Tím mapa také podporuje udržitelný turismus a diferencuje se od ostatních turistických materiálů, které obvykle fungují na bázi placené spolupráce s uvedenými místy. Uvedením míst, která opravdu lokální lidé navštěvují a doporučují, je podporována lokální ekonomika. Mladý turista má možnost reálně poznat novou kulturu, naučit se novým věcem a rozšířit své obzory i toleranci. (USE-IT Maps for Young Travellers, s. 5-7, ©2017)

Každý, kdo se rozhodne vytvořit USE-IT mapu se stává součástí iniciativy USE-IT Europe (dnes jen USE-IT), která je nápomocná nejen při tvorbě mapy. Tato organizace také chrání jméno značky a je značkou kvality všech produktů, které pod jejím jménem vzniknou. Tvůrci map jsou obvykle mladí lidé, kteří dobře znají město, pro které chtějí mapu vytvořit. Oni sami jsou tak vhodným vzorkem pro doporučení míst, která stojí za návštěvu a která by mohla zajímat jejich vrstevníky, kteří město navštíví.

Aktuálně (2019) existuje v Evropě cca 40 měst, která takovouto mapu mají či pracují na její tvorbě a každým rokem přibývají města nová. Navíc jednou z podmínek USE-IT map je, že musí být každoročně aktualizovány.

Dostupnost těchto map je volná, a to většinou na turistických infocentrech, hostelech či jiných místech ve městě, kde se pohybují mladí lidé. Všechny jsou také ke stažení prostřednictvím mobilní aplikace a na internetu. (USE-IT Europe, ©2017)

V roce 2013 byl proveden v Belgii výzkum, který se snažil získat odpovědi na několik podstatných otázek. Zjišťoval jaký ekonomický dopad má USE-IT mapa na město a jak funguje vlastní propagace USE-IT. Dále se zjišťovalo, jaký propagační dopad má na město vytvoření mapy. (USE-IT Maps for Young Travellers, ©2013, s. 4)

Díky tomuto výzkumu se dospělo k závěru, že uživatelé USE-IT mapy dosahovali vysoké míry spokojenosti. Bylo potvrzeno, že design mapy je atraktivní a vypovídá o nadšení tvůrců mapy k jejich městu. K propagaci celé sítě USE-IT je používáno mnoho způsobů, což má pozitivní vliv na každou její část a jedná se tak o velmi ekonomickou formu propagace. Turistické subjekty umístěné v mapě to vnímají jako velikou poctu a důkaz o kvalitě jejich produktů či služeb a pomáhá jim to opět si připomenout význam toho, co dělají. USE-IT mapa napomáhá pro navýšení turistického ruchu, a to i v místech, kde není příliv turistů příliš vysoký. V roce 2017 vznikl další výzkum, který se zaměřil i na dopady na udržitelnost USE-IT map a jakou má USE-IT mapa návratnost investic, což je podstatnou informací pro všechny tvůrce USE-IT map v procesu shánění veřejných investic. (USE-IT Maps for Young Travellers, ©2017, s 5 – 6)

Vlastnosti projektů USE-IT map

Jak již bylo zmíněno výše, hlavní organizace a registrovaná značka USE-IT udává podmínky jednotlivým členům sítě, aby finální mapa byla reprezentativním produktem, který obsahuje vše potřebné a v dostačující kvalitě.

- a) **Propojenost a spolupráce zapojených měst** – Každoroční sešlost všech měst slouží nejen k posílení vzájemných vztahů a seznámení se s novými členskými městy a tvůrci map, ale také k aktualizaci informací, sdílení zkušeností a doporučení. Všechna města s aktuálně vydanou mapou mají také svou propagaci na zadních stranách všech ostatních map spolupracujících měst.
- b) **Cílová skupina** – Neexistuje omezení mezi těmi, kteří mohou mapu používat, ale pro správnou tvorbu mapy a jejího obsahu je důležité brát na vědomí, že mapa je primárně určena pro mladé cestovatele (mileniály), často označované také jako backpackers (baťůžkáři).
- c) **Tvůrci mapy** – Není podmínkou, aby tvůrci přímo pocházeli z daného města, ale je důležité, aby znali město, o kterém mapu tvoří. Není nutná příliš velká objektivita zvolených míst, protože v reálu jsou to vždy právě tvůrci mapy, kteří rozhodují o tom, která místa se v mapě objeví. Nicméně je důležité, aby oni sami byli součástí cílové skupiny a dokázali se tak vcítit do nově přichozícího cestovatele a představit mu město tím nejlepším možným způsobem. (Jedličková, 2016, 26)
- d) **Aktualizace** – Dříve bylo nutné mapy aktualizovat každých 12 měsíců, jsou tomu již ale 2 roky (od roku 2017), kdy centrála USE-IT v Belgii tuto dobu prodloužila na 18 měsíců. Tuto dobu samotní autoři map označují za velmi vhodnou. Kdyby mapa byla aktualizována po delší době, mnoho míst by již nebylo aktuálních a to by mohl vyvolat skeptický pohled na projekt v očích uživatelů mapy. Pokud není mapa zaktualizovaná během následujících 18 měsíců, neznamená to, že již nemůže fungovat stará verze, nicméně do vydání nové verze je odstraněna z hlavních stránek USE-IT a také se neobjeví na zadních stranách nově vytištěných map ostatních měst. (Informace získané z provedených individuálních rozhovorů)
- e) **Dostupnost map** – Striktní podmínkou však je, aby mapy byly dostupné všem zdarma. USE-IT mapa má za cíl cestovatelům usnadnit a zpříjemnit jejich pobyt ve městě. Co se týče jejich umístění, není nikde stanoveno, kde všude musí být mapy dostupné. Každý tým si tedy určuje sám, kam mapy roznese. Nicméně obvykle jsou k získání na turistických informačních centrech, v různých ubytovacích zařízeních (obzvláště pak v hostelech), mohou se objevit také na místech, která jsou na mapě uvedena. Podle informací získaných během individuálních rozhovorů jsou tato místa vybírána především podle časových kapacit jednotlivých členů týmu, protože

distribuce map je samotnými tvůrci označována za činnost časově i fyzicky náročnou.

- f) **Neziskovost** – Nejen, že jsou mapy k dostání zdarma, ale navíc je podmínkou nevytvářet finanční dohody s místy, která jsou uvedena v mapě. Každé místo je v mapě jen a právě proto, že jej doporučují mladí lokální lidé a nikdy proto, že si svou pozici v mapě zaplatilo. Není zakázáno přijmout finanční příspěvek od některého z míst, které se například cítí potěšeno, že v mapě je. Nicméně tento příspěvek nikdy neznamená, že se dané místo objeví i v příští edici. V tomto ohledu je tedy mapa naprosto neovlivněná vnějšími ukazateli. Toto je také jeden z hlavních bodů, který mapu odlišuje od ostatních turistických map a průvodců.
- g) **Udržitelný cestovní ruch** – Tím, že jsou v mapě umístěny podniky z celého města a nikoliv jen z centra či místa, která platí za to, aby byla vidět, jsou podporováni právě lokální prodejci a majitelé místních podniků, kteří si častokrát nemohou dovolit větší propagaci a je pro ně tedy složitější konkurovat velkým značkám a francízám. Navíc se jedná o kvalitní lokální podniky, které se svou kvalitou zasloužili o svou pozici v mapě. Filozofií USE-IT map je také propojovat lidi (místní s cizinci i cizince s jinými cizinci), pomáhat jim učit se novým kulturám a tím zlepšovat společenskou toleranci vůči odlišnostem. (*What is USE-IT?*, ©2009, s. 4 – 5)

9.1 Vznik mapy

Podmínkou pro vznik mapy je uvedení míst/událostí, které místní označují jako zajímavé. Organizace, která se do realizace USE-IT mapy pustí, se tedy musí vydat na průzkum mezi lokální obyvatelé uvažujíc jako mladý turista a pokládat jak místním, tak sami sobě otázky, které konkrétněji popisuje příručka USE-IT Maps for Young Travellers (©2013, s. 2-3)

Ve většině případů mapa USE-IT vzniká aktivitou některého z lokálních obyvatel, který se s ní setkal v jiném městě a uviděl v ní potenciál pro to své. Jelikož se jedná o zcela nekomerční projekt, zakládá se na dobrovolné práci a financování musí probíhat z veřejných zdrojů. Je tedy podstatné představit veřejnosti důvody, proč má tvorba USE-IT mapy význam a zdali má nějakou finanční či jinou návratnost. (USE-IT Maps for Young Travellers, ©2017, s. 6)

9.2 Cílová skupina mapy

Cílovou skupinou jsou mladí cestovatelé (cca do 30 let), kteří dříve byli nazýváni „backpackers“ (baťůžkáři). Dnes ale mladí lidé více cestují s pojízdnými kufry, než s batohy a velmi rádi sdílejí fotografie a zkušenosti na sociálních sítích. Již v roce 2012 činila denní útrata jedné takovéto osoby v průměru 50 euro a bylo zjištěno, že mladí lidé cestují na delší dobu než lidé vyššího věku. V roce 2014 tvořili mladí lidé 20 % turistického trhu a odhadem po světě utratili 250 miliard dolarů. (USE-IT Maps for Young Travellers, s. 5-7, ©2017)

Sociální sítě těmto cestovatelům slouží nejen pro sdílení vlastních zážitků z cest (až 97 % lidí sdílí něco ze svých cest na sociálních sítích), ale také pro inspiraci pro jejich budoucí cesty, používají chytré telefony k rezervacím ubytovacích zařízení nebo třeba ke koupi jízdenek, letenek či vstupenek apod. Zájem naučit se na cestách něčemu novému (86 %) výrazně převažuje nad nočním životem (44 %) nebo nákupy (28 %). Přibližně 50 % lidí cestuje za poznáním nových kultur. K tomu jim pomáhá využívání takových platform jako AirBnB či Couchsurfing. Díky nim mají možnost i v rámci ubytování poznat lokální obyvatele a způsob jejich života. Mladí cestovatelé se také rádi ubytovávají v hostelech, kde je větší pravděpodobnost setkání se s lidmi podobného smýšlení. Velmi obvyklé jsou také pracovní cesty, na které mileniálové vyráží mnohem častěji než jakákoliv jiná generace. V průměru je to 7,7 cest během jednoho roku. Je-li to možné, 62 % z nich si rádo svou pracovní dovolenou prodlužuje. (Anderson, ©2019)

Nikomu však není bráněno v užívání mapy, ačkoliv přímo nespadá do výše zmíněného popisu. Důležité je, aby pro cestovatele byly lákavé právě hlavní a základní charakteristiky map vznikajících pod hlavičkou USE-IT. Těmi jsou:

- a) **Vytvořeno místními obyvateli** – Mapu tvoří lidé, kteří z daného místa pochází nebo v něm delší dobu žijí. Navíc se jedná o mladé lidi a tomu odpovídají i místa v mapě. Tito lidé se staví za svůj názor týkající se jednotlivých míst, a to je v mapě reflektováno.
- b) **Pro mladé cestovatele** – Předpokládá se, že mladý cestovatel u sebe nenesí velké množství peněz a nestojí tedy o drahé hotely ani restaurace nýbrž o poznání lokálního „ducha“ a města tak, jak ho znají právě místní. Cenové rozmezí uvedených míst vždy odpovídá jejich kvalitě.

- c) **Žádný nesmyslný obsah** – Naprosto primární podmínkou pro tvorbu mapy je nekomerční obsah. Všechna uvedená místa jsou doporučením mladých místních obyvatel. To USE-IT mapu značně vyhraňuje v porovnání s ostatními druhy map a průvodců, jejichž tvorba je obvykle stavěna právě na financích získaných od míst v nich uvedených.
- d) **Aktualizovanost** – Dříve zmíněná podmínka pro tvorbu map tvrdí, že pro udržení mapy v síti USE-IT, je nutná 18měsíční aktualizace. To může být na jednu stranu komplikované pro jejich tvůrce, nicméně na druhou stranu to znamená neustále aktuální obsah pro jejich uživatele. Pravděpodobnost, že se tak uživatel mapy setká s místem, které bylo zavřeno, přemístěno nebo třeba naprosto přeměněno, je minimální. Také aktuální informace týkající se otevíracích dob, poplatků za vstupy nebo třeba dopravy, jsou velmi cenné.
- e) **Nekomerční obsah** – V mapě uživatel nenajde jediné místo, které by si svou pozici zaplatilo. To spotřebiteli potvrzuje, že veškerá místa a jejich popisky jsou autentické a nikým neovlivněné. Financování od privátních zdrojů je povoleno, nicméně to nesmí v žádném případě ovlivnit obsah mapy.
- f) **Dostupnost zdarma** – Za mapu není povoleno vybírat žádný, ani minimální poplatek. Mapa je k dostání zcela zdarma, a to jak ve fyzické formě, tak v případě některých měst i online. (USE-IT, ©2017)

9.3 Podmínky pro tvorbu mapy

Kromě dodržení výše zmíněných principů existují další podmínky a doporučení, které je vhodné dodržet.

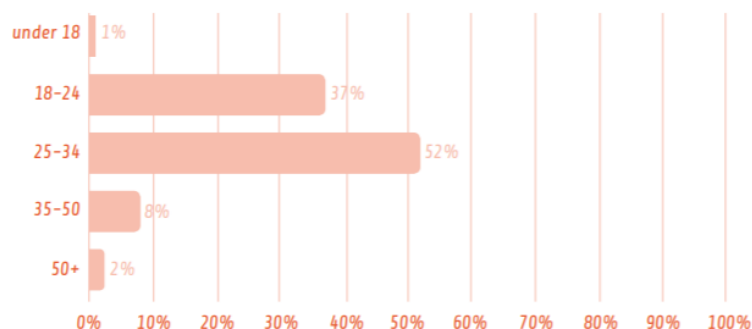
Neexistuje žádný limit pro případné zájemce o tvorbu mapy, nicméně je důležité znát prostředí, pro které chce dotyčný mapu tvořit. Taktéž není možné publikovat mapu pod svým vlastním jménem, nýbrž pod záštitou nějaké organizace. Stojí-li na pozadí již nějaká fungující organizace, vytváří to pro mapu i určitou stabilitu v případě, že se například hlavní koordinátor rozhodne na určitou dobu vycestovat. Také není důležité, aby město bylo reálně velmi turistickým městem. Důležité je, aby mělo co nabídnout právě mladým cestovatelům. V podmínkách také stojí, že mapa pod hlavičkou USE-IT může být jedinečně v angličtině. Není však zakázáno publikovat stejnou mapu v jiném jazyce, která ponese název jiné organizace. (*Start my own USE-IT*, ©2018, s. 2)

Každý nový člen si musí zajistit vlastní financování. Některé druhy financování jsou doporučeny přímo centrálou USE-IT. Ta nabádá obrátit se na turistická oddělení města či oddělení a organizace určené mladým lidem a rozvoji jejich projektů. Dále jsou to univerzity, komise Evropské Unie či crowdfundingové servery. Není vyloučeno ani soukromé financování, avšak vždy jen do chvíle, kdy si organizace začne vytvářet nároky na produkt a chce zasahovat do jeho obsahu i designu. V takovém případě musí být financování odmítnuto. Získání těchto financí je pouze na tvůrcích mapy v každém městě. (*Start my own USE-IT*, ©2018, s. 3)

USE-IT disponuje mnohými argumenty, kterými je možné financující organizace přesvědčit o smyslu finanční podpory právě pro tento druh projektu. USE-IT zmiňuje například data získané z výzkumu provedeného online v letech 2016/2017. Toho se účastnilo celkem 4335 mladých lidí nejvíce ve věku 18 – 24 let (37 %) a 25 – 34 let (52 %) (Graf 6) převážně z deseti různých Evropských zemí (Tabulka 1). Výzkum přinesl mnoho zajímavých dat jako např.:

- 34 % dotazovaných použilo mapu již více než 1x. Tímto bodem výzkum dokazuje, že seznámí-li se jednou uživatel s konceptem USE-IT mapy, vyhledává jí také v dalších destinacích a najdou-li jí, opět město poznávají touto formou.
- 14 % uživatelů mapy si kvůli ní svůj pobyt prodloužilo. Mapa tedy může ovlivnit rozhodnutí o délce pobytu.
- 97 % lidí, kteří již jednou mapu použili, ji hledají znova v dalších destinacích. Tím je podtržena důležitost organizace USE-IT a propojení jednotlivých participujících měst, které na sebe vzájemně odkazují.
- 63 % uživatelů potvrdilo, že jsou s USE-IT mapou velmi spokojeni. Mapa za ně dokáže vybrat místa, která by oni sami pravděpodobně nebyli schopni vyhledat.
- 77 % cestovatelů si mapu nechává na památku, 18 % ji předává přátelům. Mapy jsou tištěny na tvrdší papír a nedochází tedy tak snadno k jejich poničení. Během individuálních rozhovorů provedených v rámci této diplomové práce bylo zjištěno, že různé festivaly, firmy, univerzity či městské organizace si mapy vyžadují právě jako dárek na uvítanou pro své návštěvníky či zahraniční klienty/studenty.
- Více jak 80 % potvrdilo, že se šli najít na místo, které našli právě díky mapě. Více jak 70 % toto tvrdí o místech týkajících se nápojů (barů a kaváren). Více jak 60 % to zmiňuje o místech určených odpolední a noční zábavě, a téměř 90 % o místech k vidění či navštívení.

- 59 % uživatelů se nebálo vyjít díky mapě z centra města, aby objevili jeho další části (USE-IT Maps for Young Travellers, ©2017, s. 17 – 22)



Graf 6: Graf odpovídá na otázku „Jak jsi starý“. Z výzkumu provedeného v roce 2016/2017. Zdroj: https://www.use-it.travel/_files/inlineuploads/survey_2017.pdf, strana 12

Tabulka 1: Struktura národností, které se účastnili výzkumu v roce 2016/2017. Zdroj: https://www.use-it.travel/_files/inlineuploads/survey_2017.pdf, strana 12

Germany	213	(9%)	Netherlands	155	(6%)
France	212	(9%)	Czech Republic	154	(6%)
Belgium	203	(8%)	United States	110	(5%)
Spain	196	(8%)	United Kingdom	93	(4%)
Italy	168	(7%)	Austria	82	(3%)

Výzkumu se zúčastnili také lidé, kteří se pohybují na opačné straně mapy, a to na pozicích majitelů či pracovníků v ubytování, stravování a jiných lokálních podnicích. I ti potvrdili některá zajímavá data. Více jak 80 % z nich uvedlo, že mapa podporuje lokální ekonomiku, a to hlavně mimo turistická místa. 70 % řeklo, že díky mapě se dostávají její uživatelé mnohem dále mimo turistické centrum. 96 % vnímá mapu jako pozitivní doplněk k jejich službám, nikoliv jako konkurenci (ačkoliv mapa může obsahovat další podobná místa stejného sektoru). (USE-IT Maps for Young Travellers, ©2017, s. 23 – 29)

Z individuálních rozhovorů provedených s tvůrci ze 7 různých měst bylo zjištěno, že financování pochází primárně z městských, regionálních či státních fondů, o které je žádáno prostřednictvím grantové žádosti. Dalším zdrojem financování bývají univerzity či kulturní organizace. (Vlastní zpracování: Otázka č. 14 v individuálních rozhovorech v příloze 1)

USE-IT zmiňuje, že finanční náročnost projektu se pohybuje mezi 10 a 20 tisíci eury. Na prostou podmínkou je uhradit účastnický poplatek organizaci, který činí 1000 euro. Následné náklady jsou individuální. (*Start my own USE-IT*, ©2018, s. 3)

Z individuálních rozhovorů bylo zjištěno, že kromě poplatku za členství v síti, je nejvíce peněz vynaloženo na tisk map, na grafické zpracování mapy a v neposlední řadě také na poštovní náklady. Ačkoliv USE-IT tvrdí, že minimální potřebná částka je 10 tisíc euro, v rozhovoru s tvůrcem mapy z Bordeaux bylo zjištěno, že je možné mapu vytvořit i s poloviční částkou (5 tisíc euro). Vždy také záleží, zdali jsou tvůrci mapy finančně ohodnocováni či nikoliv. Ve všech 7 provedených rozhovorech bylo zjištěno, že zapláceno vždy dostává grafický designér. V jednom případě je finančně ohodnocován také hlavní koordinátor (USE-IT mapa Lille).

Jeden z výroků USE-IT však zmiňuje, že je silně doporučeno se pokusit projekt kvalitně finančně zajistit, aby bylo možné v následujícím roce přesvědčit městské či jiné autority o důležitosti těchto financí. Pokud se nepočítá s žádným finančním ohodnocením pro žádného člena týmu, je složitější, v případě budoucí potřeby členy ohodnocovat, znovu přesvědčit financující organizace o důležitosti těchto nákladů. (*Start my own USE-IT*, ©2018, s. 3)

Kromě financování USE-IT také předepisuje, jak by měl vypadat grafický design a obsah. K tomu slouží příručka „USE-IT style guide“, který vede všechny tvůrce mapy krok po kroku a radí jim, na co by se měli při tvorbě mapy soustředit. Obsah by měl reflektovat atmosféru a duši města. V každé mapě se tedy nachází část týkající se tématu „Act like a local“, která vysvětluje, jak by se měli návštěvníci města chovat. Mapa může také vyprávět nějaký příběh týkající se místa, a to buď pravdivý, nebo se může jednat i o legendu. Příběh, který by vyprávěl přítel příteli, jenž právě přijel poprvé na návštěvu do nového města. Dále mohou být v mapách obsaženy subjektivní rady a doporučení konkrétních lidí i s uvedením jejich jména včetně fotografie/ilustrované podobizny. Není vyloučeno umístit do mapy typická a tradiční místa, za kterými by mohl přijet jakýkoliv jiný turista. Popisek tohoto místa by však měl odpovídat očím mladého cestovatele. Do mapy není možné zanést veškeré informace a přitom udržet její přehlednost, proto je vhodné místa dobře selektovat a snažit se mezi nimi najít rovnováhu. Už jen těmito výše zmíněnými obsahovými prvky se každá USE-IT mapa odlišuje od klasických turistických map, a to je jejím cílem. (*USE-IT Style guide*, ©2017, s. 4 – 8)

10 TURISTICKÉ MAPY SALAMANKY A JEJICH ANALÝZA

Salamanka je významným turistickým městem a přímo v jejím centru se na hlavním náměstí nachází také turistické informační centrum, ve kterém by měl každý návštěvník města získat veškeré potřebné informace týkající se svého pobytu ve městě.

Níže budou popsány všechny mapy, se kterými se setká cestovatel, který se rozhodne poznat město Salamanka a jeho blízké okolí. U každé mapy jsou uvedeny kladné i záporné stránky, jež byly získány na základě šetření focus group. V rámci focus group autorka pracovala se třemi španělskými studenty (věkově se jedná o cílovou skupinu USE-IT map). Žádný z nich nepochází ze Salamanky a každý pobývá v Salamance rozdílně dlouhou dobu (5 let, 4 roky a 2 měsíce). Těmto studentům byly pokládány otázky, na jejichž základě byla rozvinuta debata nad jednotlivými mapami. Ačkoliv probíhal celý rozhovor ve španělském jazyce, otázky pokládány během focus group i jejich odpovědi byly autorkou práce přeloženy a jsou součástí přílohy. Účastníci volně vyjadřovat své názory a byli doptáváni na podrobnosti.

Plano Turístico Oficial de la Ciudad de Salamanca (Oficiální turistický plán města Salamanka)

Oficiální turistická mapa města je oboustranný materiál, který z jedné strany popisuje nejvýznamnější památky Salamanky, udává adresu na 33 čtyřhvězdičkových a tříhvězdičkových hotelů, 4 kempů, 5 albergues a hostelů, důležité kontakty (nouzové situace, ztracené předměty) a kontakty na potřebné služby (autobusové a vlakové nádraží, letiště, taxi, informační turistické centrum). Dále uvádí odkazy na audio průvodce po městě, hlavní webovou stránku města a dvě aplikace (jedna týkající se stravování, druhá je turistická). Na závěr najdeme zmenšenou mapu regionu se zvýrazněnými cestami na místa, která by mohla návštěvníky zajímat. Celá druhá strana je věnována samotnému městu, přičemž dominuje historická část města. Místa jsou očíslovaná a barevně odlišena. Jednotlivé kategorie jsou: památky, malé kostely, otevřené prostory (patia) a kláštery, divadla a auditoria, musea a expoziční haly, parky a zahrady, místa s legendou, centra s participací místních nebo např. „Mašiny, které mají srdce“ (zahrnuje např. muzeum historických automobilů, Filmotéca,...). Mapa je tvořena ve spolupráci radnice Salamanky, Junta de Castilla y León (správní orgán autonomní oblasti Castilla y León) a turistického oddělení Junta de Castilla y León.



Obrázek 5: Oficiální turistický plán města Salamanca. Zdroj: http://www.orangesmile.com/common/img_city_maps/salamanca-map-0.jpg

Tato mapa byla všemi účastníky focus group zvolena jako nejvhodnější pro poznávání města a jeho památek. Na základě této mapy je možné poměrně dobře připravit trasu podle jednotlivých čísel, které korespondují s jednotlivými místy ve městě (98 % v historickém centru). Cílovou skupinou jsou španělští i zahraniční turisté. Níže jsou sestavena pozitiva i negativa mapy tak, jak je vyhodnotili účastníci šetření focus group.

Pozitiva mapy: pohodlná velikost, tříjazyčné provedení (Aj/Fj, Šj), reprezentativní památky zobrazeny obrázkem – lepší viditelnost, barevná odlišnost historického centra od ostatních částí města (odlišení méně důležitého od více důležitého), neobsahuje příliš mnoho informací

Negativa mapy: obsahuje pouze památky, hotely a parkovací místa, neexistuje žádná informace o stravovacích zařízeních, nejsou uvedeny otevírací doby míst ani informace o vstupech (pozn. autorky: uvedeno na přiloženém oboustranném klasickém textovém do-

kumentu A4, který je pravidelně aktualizován), hotely, které jsou na mapě, si svou pozici zaplatily, z 83 uvedených míst má popisek pouze 13 z nich

Autorka práce tuto mapu považuje za velmi užitečný turistický materiál, jehož cílová skupina není podrobněji specifikována. Jedná se také o jediný materiál, který turistické město Salamanka svým návštěvníkům nabízí.

Guía del Cocido por Salamanca 2019 (Průvodce „Cocidem“ po Salamance 2019)

Tato brožura velikosti A6 má 18 stránek a obsahuje odkaz na 26 míst, kde je možné objednat Cocido, tradiční španělský pokrm. Ten je pro lepší představu zobrazen na úvodní straně, na prvních dvou stránkách po otevření brožury i na straně poslední. Přímo nad nadpisem na obálce je uveden i odkaz na webové stránky. Každému zmíněnému místu je věnována půlstrana. Čtenář se dozví název místa, jeho adresu, tel. číslo, časové rozpětí, ve kterém je možné cocido objednat, cena menu (zahrnující cocido) a odkaz na webové stránky. Brožurka je proložena dvěma reklamními sděleními. Tvorbu tohoto průvodce zajišťuje Asociace podnikatelů v hotelnictví v Salamance a jeho tvorbu podporuje Turistické oddělení v Salamance, radnice přilehlé obce Santa Marta de Tormes, Deputace Salamanky, Městská škola hotelnictví ze Santa Marta de Tormes a následně 3 firmy působící v Salamance (Hergaheer, Red Mediaria a Bricomat).

Guía del **Cocido** por Salamanca www.guiadelcocido.com

13 RESTAURANTE LILI-COOK
 C/ Espoz y Mina, 22 - Salamanca
 Tel.: 923 623 433
 FECHAS: OCTUBRE - ABRIL
 POR ENCARGO
18 €
 INCLUYE:
 COCIDO COMPLETO
www.lilicook.es

15 RESTAURANTE VALENCIA
 C/ Concejo, 15 Interior - Salamanca
 Tel.: 923 217 868
 FECHAS: OCTUBRE A MAYO
 MIÉRCOLES NO FESTIVOS
17,50 €
 INCLUYE:
 EL COCIDO PROPIAMENTE DICHO
 PARTICULARIDADES:
 Cocido castellano completo: 2 sopas, de pan y fideos
www.restaurantevalencia.com

14 RESTAURANTE PREMIUM BAR DOZE
 C/ Isla de La Rúa, 3 - Salamanca
 Tel.: 923 211 423
 FECHAS: OCTUBRE A JUNIO
 POR ENCARGO. RESERVA 48 H.
16 € / Fin de semana 20 €
 INCLUYE:
 AGUA
 PARTICULARIDADES:
 Se sirve en pan de kg
www.restaurantedoze.es

RAPIDEZ DE COMPRA

PRECIOS DE ALMACÉN

CALIDAD PROFESIONAL

STOCK DE ALMACÉN

BRICOMART
El almacén de la construcción y la reforma

Obrázek 6: Průvodce „Cocidem“ po Salamance 2019. Zdroj: <http://guiadelcocido.com/sites/default/files/GUIA%20DEL%20COCIDO%20SALAMANCA%202019..pdf>

Průvodce byl participanty focus group zvolen jako jediný materiál, který by využili v případě, že by hledali místo, kde se najíst či občerstvit, a to proto, že jako jediný má na obálce fotografii pokrmu.

Účastníci focus group u tohoto průvodce stanovili následující pozitivní a negativní stránky.

Pozitiva průvodce: popisuje menu a jeho cenu

Negativa průvodce: chybí mapa, která by zobrazila, kde se každé místo nachází (nutné využít online mapy), soustředí se pouze na tradiční cocido (pozn. autora – uvedená místa jsou restaurační zařízení, která nabízí široké spektrum pokrmů), místa, která jsou v průvodci uvedena, si zaplatila za to v něm být

Salamanca de noche (Noční Salamanka)

Jedná se o oboustrannou kartu ve formátu obálky C6. Jedna strana zobrazuje část mapy města, která vypadá identicky s hlavní turistickou mapou města. Tato mapa je doplněna o 27 čísel, která korespondují se seznamem míst uvedeným přímo nad mapou. Nechybí ani odkaz na webové stránky.

Druhá strana vyzývá uživatele plánu k návštěvě webové stránky, na které by měl nalézt informace o plánovaných akcích právě na zmíněných místech v mapě. Pod odkazem se opět nachází ten stejný seznam míst jako na první straně, ale tentokrát doplněn o ulici, na které se bar/diskotéka/kavárna nachází.

Karta je tvořena a financována Turistickým oddělením města Salamanka a Asociací podnikatelů v hotelnictví Salamanka.

Studenti účastníci se focus group zvolili tento prospekt jako jediný vhodný, který by využili při hledání nějakého místa pro to, kam vyrazit za zábavou. 2 osoby, které se focus group účastnili, již město poměrně dobře znají, a mohli z vlastní zkušenosti komentovat i jednotlivá místa uvedená v seznamu. U této mapy studenti zmínili následující pozitiva a negativa.

Pozitiva mapy: jediný prospekt tohoto typu

Negativa mapy: není aktualizované – objevují se bary, které jsou již zavřené nebo změnil svůj název, cílová skupina uvedených míst jsou spíše starší dospělí 30+, některá místa uvedená v mapě nemají reálně s nočním životem nic společného, existuje mnoho dalších i lepších barů, které by stály za doporučení, ale v seznamu nejsou, působí to tedy tak, že jsou v seznamu místa, která za to zaplatila



Obrázek 7: Noční Salamanka. Zdroj: Vlastní fotografie

Galería Urbana – arte a pie de calle (Městská galerie – umění pěšky po ulici)

Moderní provedení mapy s mladistvým designem se soustředí na konkrétní část Salamanky nazvanou Barrio del Oeste, které se stalo venkovní galerií díky všem street artům vytvořených na garážích a zdech. Každý rok jsou doplňovány o nové či se přemalovávají již staré výtvary. Tato mladistvá zóna města je velmi aktivní a pravidelně pořádá různé kulturní programy. Nicméně mapa se týká pouze tzv. Galerie.

V rozložitelné mapce se na jedné straně nachází graficky zpracovaná mapa oblasti Barrio del Oeste a doporučuje dvě prohlídky – dlouhou a krátkou. Linie těchto prohlídek vedou po ulicích v mapě, kde pro orientaci slouží názvy větších ulic, typický kruhový objezd s fontánou uprostřed nebo např. budovy či stromy. Kolem mapy je umístěno několik kruhových fotografií některých street artů s uvedením jejich autora, názvu, ulice, kde se konkrétně nachází a kdy byl street art vytvořen. V žádném případě se ale nejedná o všechny street arty, kterými tato oblast disponuje. To potvrzuje text v pravém dolním rohu sdělující, že Galería Urbana je projekt, který se neustále rozvíjí a v mapě jsou zahrnuty jen některé z více jak sto realizovaných výtvorů. V levém dolním rohu pak cestovatel nalezne velmi zjednodušenou mapku, která ukazuje přímou cestu z hlavního náměstí.

Druhá strana je také designově příjemně zpracovaná a popisuje v několika větách město Salamanka, Barrio del Oeste a projekt Galería Urbana. Informuje o tom, jak vzniká a co je jeho účelem. Mapa je tvořena sousedskou asociací ZOES a podporována turistickým oddělením města Salamanka.



Obrázek 8: Městská galerie – umění pěšky po ulici. Zdroj: <https://galeriaurbanasalamanca.es/GaleriaUrbana.pdf>

Skupina focus group se shodla, že toto je jediný prospekt, který by využili, kdyby hledali místo, jenž jim může zprostředkovat nějaký umělecký zážitek. Níže budou popsány pozitivní a negativní body, které účastníci focus group uvedli. U průvodce/mapy tohoto typu byly stanoveny následující pozitivní a negativní stránky.

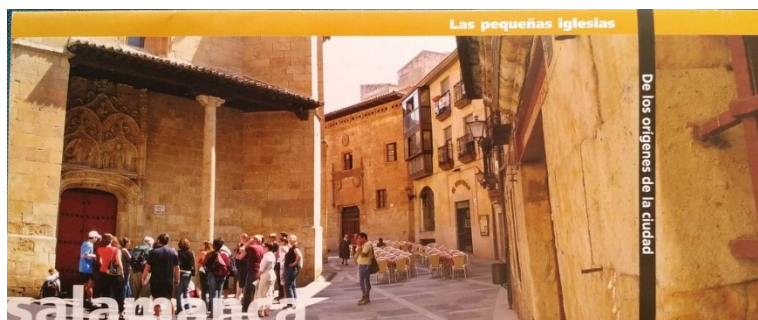
Pozitiva mapy: jediný prospekt tohoto typu, je španělsky i anglicky/francouzsky, hezky zpracovaná mapa vhodná k promyšlená trasy galerie, cílené na mladší publikum

Negativa mapy: neobsahuje názvy ulic (jen několik hlavních), je tedy pravděpodobné, že bude potřeba pracovat s online mapami, druhá strana mapy působí chaoticky z důvodu velkého množství informací

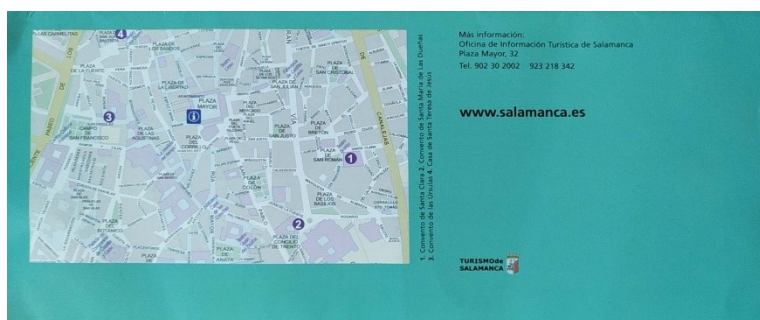
Salamanca - Las pequeñas iglesias (Malé kostelíky) / Salamanca - Espacios entreabiertos (Napůl otevřené prostory)

Oba tyto prospekty jsou si vzhledově velmi podobné a jejich formát před rozložením je zcela stejný (velikost obálky A6). Úvodní strany jsou tvořeny ilustračními fotografiemi. Přes ně je v levém dolním rohu umístěno slovo Salamanca a v horní části uveden název průvodce. Svisle od názvu pak vede i podnázev (Obrázek 9). Oba tyto prospekty jsou ve španělském jazyce. Po jejich otevření se uživatel setká s doporučením na místa týkající se

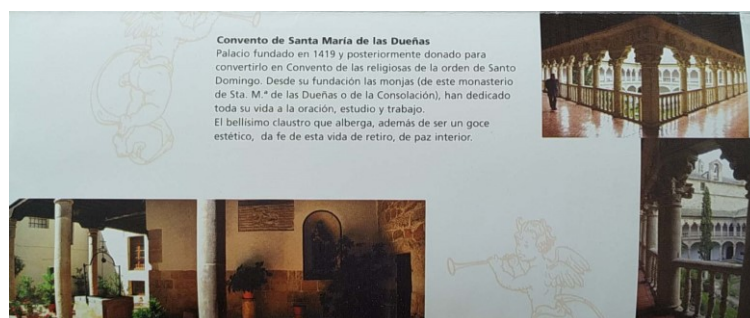
obsahu, tedy v prvním případě 7 malých kostelíků, v tom druhém 4 polootevřených prostorů. Ke každému místu je uveden název a krátký popis (Obrázek 11). Na druhé straně je zobrazena drobná mapa s čísly dříve zmíněných míst a odkaz na turistické informační centrum, které bude s nejvyšší pravděpodobností také vydavatelem těchto průvodců (Obrázek 10).



Obrázek 9: Malé kostelíky. Zdroj: vlastní fotografie



Obrázek 10: Napůl otevřené prostory. Zdroj: vlastní fotografie



Obrázek 11: Výřez z průvodce Napůl otevřené prostory.

Zdroj: vlastní fotografie

Participantí focus group se shodli, že tito průvodci jsou určeni spíše těm lidem, které podrobněji zajímá historie a dědictví města. Skupina bohužel na průvodcích nenašla žádná pozitiva.

Negativní stránky průvodců: obsahují nadměrné množství informací, které se návštěvník dozví i přímo na místě, chybí otevírací doba, vstupné, informace o komentovaných prohlídkách a jazycích, v jakých prohlídky probíhají, materiály jsou pouze španělsky

Salamanka disponuje dalšími druhy map a průvodců, ty výše popsané však nejvíce korespondují alespoň částečně s obsahem USE-IT mapy. V tabulce níže jsou uvedeny všechny výše zmíněné mapy a průvodci a jejich základní obsah i charakteristiky jsou přehledně srovnány s obsahem a charakteristikami USE-IT mapy.

Tabulka 2: Konkurenční analýza map a průvodců Salamanky ve srovnání s USE-IT mapou.

Zdroj: Vlastní tvorba

	USE-IT mapa	Plano turístico Oficial	Guía del Cocido	Salamanca de noche	Galería Urbana	Las pequeñas iglesias	Espacios entre-abiertos
Jídlo	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE	NE
Pití	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
Památky	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO	ANO
Zábava	ANO	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE
Nákupy	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Odpočinek	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE	ANO
CS Mileniálové	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	NE
Nekomerční	ANO	Nejistitelné	NE	Nejistitelné	ANO	ANO	ANO
Zdarma	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Anglicky	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE
Španělsky	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Z tabulky jednoznačně vychází, že neexistuje jediná mapa, která by obsahovala vše, co obsahuje USE-IT mapa. Kombinací všech výše zmíněných map a průvodců by pravděpodobně bylo možné získat informace z každé kategorie, které poskytuje USE-IT mapa (mimo Nákupy), nicméně většina map se neorientuje na cílovou skupinu mileniálů. Tuto cílovou skupinu přímo zasahuje pouze Galería Urbana. Ta se však věnuje pouze části města dedikované této galerii. USE-IT mapa je tedy pro město Salamanka další příležitostí k oslovení právě mladých lidí. Co všechny ostatní mapy mají a obvyklá USE-IT mapa nemá, je provedení v jazyce, kterým se ve městě hovoří. Protože do Salamanky přijíždí také velké množství španělsky (větší než ze zahraničí) hovořících turistů, stálo by za úvahu vytvořit USE-IT mapu také v tomto jazyce.

11 ROZHOVORY S TVŮRCI MAP V JINÝCH MĚSTECH

Individuální rozhovory s osmi tvůrci map ze sedmi evropských měst proběhly na počátku března 2019. Mapy, o kterých rozhovory probíhaly, byly tvořeny pro česká města Zlín a Ostrava, pro francouzská města Bordeaux a Lille, holandská města Leeuwarden a Nijmegen a belgické Bruggy. Kromě Zlína se jedná o města s více jak 100 tisíci obyvateli a zároveň žádné nepřesahuje 300 tisíc obyvatel. Do tohoto rozpětí se vejde také Salamanka, která má přibližně 145 000 obyvatel, přičemž každý rok je tento počet rozšířen o více než 30 000 studentů.

Dotazovaní se liší věkem (od 23 do 41 let) i profesemi. Pro většinu je práce na mapě dobrovolnou činností. Pouze v Lille je práce hlavní koordinátorky finančně ohodnocena, a to od tvorby druhé mapy. O to stejné nyní usiluje i hlavní organizátorka z Leeuwarden.

Pokládané otázky byly rozděleny do 3 hlavních oddílů. První oddíl se věnoval počátkům mapy v jednotlivých městech, a to od momentu, kdy tvůrce napadlo mapu vytvořit po vznik první mapy. Druhá část rozhovoru se věnovala financování jak první mapy, tak i dalších edicí a práce se sponzory. Na závěr byli respondenti dotazováni ohledně aktuální situace týkající se tvorby nových edicí map, zpětných vazeb od uživatelů map i míst, která se na mapě nachází. Část se věnovala komunikaci mapy ze strany tvůrců i budoucích představ a plánů.

Cílem rozhovorů bylo zjistit jakou časovou, finanční i lidskou náročnost projekt má, s jakými problémy se setkává a jak jej vnímají právě samotní tvůrce.

Rozhovory probíhaly prostřednictvím online platforem WhatsApp a Facebook Messenger. Všichni tvůrce byli velmi otevření všem dotazům a aktivně rozvíjeli své odpovědi. Přepis rozhovorů je uveden v příloze.

11.1 Vznik 1. USE-IT mapy v různých městech

Tématu vzniku první mapy se věnovala vždy 1. část rozhovoru. 6 z 8 respondentů jsou přímo hlavními tvůrci mapy nebo stáli u jejího vzniku. 1 respondent byl schopen otázky zodpovědět bez nutnosti dalšího dotazování se (Bruggy). V případě Lille bylo nutné doplnit rozhovor o informace od zakladatelky projektu. V rámci tohoto města tak byla data získána od 2 různých osob, které spolu však na tvorbě mapy pracují od 2. vydání.

1. Nápad

Většina tvůrců se shodla na tom, že nápad pro tvorbu mapy pro jejich město přišel při osobním využívání mapy při svých cestách. Vliv měla také její praktičnost a skvělé představení města jiným způsobem, než do té doby byli zvyklí. Tito lidé byli nadšení myšlenkou, že by mohli podobným způsobem představit cestovatelům své vlastní město. Regina z Nijmegen prozradila: „*již jsme pracovali na blogu o věcech, které jsme měli na Nijmegen rádi a chtěli jsme tedy vytvořit vlastní mapu.*“ USE-IT byl přesně ten správný koncept mapy, o který měli zájem.

2. První kroky

Doba, za kterou byli jednotliví respondenti schopní uvést mapu na trh, se značně liší. Někteří pracují na mapě půl roku, jiným to zabralo od nápadu k realizaci téměř 2 roky. Nicméně samotná centrála USE-IT doporučuje aktualizaci mapy max. jednou za 18 měsíců. Jsou-li mapy aktualizovány v tomto časovém intervalu, udrží si svou pozici i na webu USE-IT. Pokud tak často aktualizovány nejsou, na webu USE-IT ani na jiných USE-IT mapách již nejsou po určité době k vidění.

Mezi první kroky, do kterých se tvůrci pustili, patřilo kontaktování centrály v Belgii. To je také přímo centrálou doporučováno. A to hlavně z toho důvodu, že by mohl existovat další zájemce o tvorbu mapy ve stejném městě. Ti, kteří nechali tento krok, až na později se prvně pustili do tvoření týmu, který je pro tvorbu mapy naprosto zásadní. Ihned po zjištění, že existují další lidé, kteří mají zájem se na tvorbě mapy podílet, se pustili do shánění financí. Ačkoliv někteří provedli tyto aktivity v jiném pořadí, je možné říci, že právě toto jsou tři prvotní kroky.

Důvodů, proč se lidé rozhodli pro tvorbu mapy, bylo několik. Nicméně všichni se shodli na tom, že se jim projekt zdá jako velmi smysluplný a užitečný pro společnost.

Další podmínkou USE-IT, je tvorba mapy v rámci nějaké organizace nebo alespoň pod jménem nějaké organizace. Někteří z tvůrců již byli členy organizací, které se obvykle zabývají kulturním děním ve městě a soustředí se svými činnostmi na mladé lidi. Jiní navázali spolupráci s takovýmto typem organizace. V Bordeaux si speciálně kvůli mapě vytvořili asociaci. V holandském Leeuwarden došlo ke spolupráci s tvůrci mapy v Nijmegen. Jak ke spolupráci došlo, popsala Dieuwertie z Leeuwardenu následovně: „*Nechtěla jsem vytvářet vlastní organizaci, protože se mi to zdálo celkem drahé. Na setkání USE-IT jsem mluvila s dalšími tvůrci z Holandska a tam jsem se také domluvila s USE-IT Nijmegen, které se*

stalo naší oficiální základnou. Nechci vytvářet žádnou organizaci, která by nebyla udržitelná. “ Existuje tedy několik variant, jak je možné zajistit pro mapu organizaci a na každou z nich se váže určitý druh výhod a nevýhod.

3. Sestavení týmu

Jak již bylo zmíněno výše, tým lidí je pro tvorbu mapy nezbytnou záležitostí. Ani v jednom případě nebyla mapa tvořena jedinou osobou. V Ostravě jsou zvyklí tvořit mapu ve čtyřech, ačkoliv na počátku jich bylo přes 10. Ve Zlíně se tým skládá také z více jak 10 lidí. V Bordeaux zastávají názor, že při vyšším počtu lidí je již komplikované udržet všechny v dění, a proto nemá smysl mít příliš velký tým. Cílem je, aby všichni, kteří na mapě pracují, byli aktivní a udrželi si svůj entuziasmus. Obecně se města shodují, že ideální velikost je kolem 5 – 6 lidí.

Z rozhovorů vyplývá, že dochází k velké fluktuaci dobrovolníků a jen málokde pracují na mapě stále stejní lidé. Většinou se část dobrovolníků obmění z roku na rok. Také přístup ke grafickému designu mapy je odlišný. Některá města preferují práci se stále stejnou osobou. Takovým příkladem je i Bordeaux, za které Arnaud sdělil: *„Preferuji práci na grafickém designu se stále stejnou osobou, protože tento designér má již zkušenosti s tvorbou map, zná drobné triky a pracuje rychleji.“* Jiní zase hledají každý rok nového grafického designéra, aby byla jistota, že design mapy bude každý rok opravdu odlišný.

4. Výzkumy

Žádné z dotazovaných měst nedělalo sofistikovanější výzkumy. Obvykle před začátkem tvorby vlastní mapy analyzovaly ostatní USE-IT mapy, a to hlavně pro inspiraci a ještě bližší seznámení se s konceptem USE-IT. Také v některých případech došlo ke kontrole, zdali něco podobného USE-IT mapě již ve městě neexistuje.

Ve Zlíně se bude zjišťovat, na jaká místa reálně turisté chodí a kam by tedy mělo smysl mapy umístit. Nikoliv umístit mapy náhodně nebo podle vnitřních intuicí.

5. Tvorba seznamů míst pro mapy

Města volila rozdílné metody pro tvorbu seznamu míst, která by se na mapě měla objevit. V Lille organizují setkání s lokálními lidmi, kde se jich vyptávají na místa, která by doporučili nově příchozím do města a setkávají se s opravdu vysokou účastí na těchto setkáních. Tato setkání jsou organizována na různých místech ve městě, aby pokaždé přišli lidé, kteří se pohybují v odlišných částech města. Takto je sestaven více objektivní seznam míst.

V Bordeaux se účastní událostí určených mladým lidem (hudební festivaly, studentská setkání, sousedská setkání,...) a tam využívají prostor pro sestavení seznamů míst. Navíc to pro ně funguje jako propagace mapy ještě před jejím vytvořením. V Nijmegen organizují neformální večer plný dobrého vína a občerstvení. Tam se snaží pozvat co nejvíce lidí. Ty pak rozdělí do menších skupinek, ve kterých mají za úkol sestavit seznamy míst. Ostatní města tvořila seznamy v rámci svých týmů. Např. Lille či Ostrava využívaly navíc internetových formulářů, které se ale neseťkaly s vysokým úspěchem a reálně z nich došlo velmi málo odpovědí a navíc se nejednalo o místa, která by tvůrci map již neznali.

Zlín má naopak velmi dobrou zkušenost s oslovením veřejnosti prostřednictvím Facebooku. Eva ze Zlína popsala tento systém následovně: *„V rámci týmu jsme se dohodli na jednotlivých místech. Následně jsme přes sociální sítě prostřednictvím příspěvku oslovili veřejnost, kam nám lidi psali komentáře obsahující jejich názory. Sociální sítě jsme dělali i proto, abychom o vzniku map dali lidem vědět dříve, než vůbec mapa vznikne.“*

Jsou-li zapojeni lokální obyvatelé, kteří se přímo nepodílí na tvorbě mapy, ale doplňují ji o svá doporučení na jednotlivá místa (ať už osobně či prostřednictvím nějakého online formuláře apod.), jsou tito lidé zároveň informováni o budoucím vzniku mapy. Je tak možné hovořit o dalším komunikačním kanálu.

Ať už jsou seznamy tvořeny jakkoliv, ve finále jsou to vždy samotní tvůrci, kteří subjektivně zvolí, která místa do mapy umístí. Obvykle se v mapě objevuje 60 – 80 míst. Počet míst se odvíjí od velikosti města a také od jeho turistické atraktivity.

6. První feedback

Ještě před tím, než vůbec byla první mapa vydána, se jejich tvůrci setkali s velmi otevřeným a nadšeným přístupem všech, kteří se s konceptem nějakým způsobem dostali do styku. Mezi takové patří financující či jinak spolupracující organizace. Ti, kteří se do spolupráce s mapou nepouštějí, to neodůvodňují její neúčinností, ale spíše tím, že zpočátku se jim benefit mapy nezdá dostatečně velký na to, aby se na její tvorbě či financování chtěli podílet.

7. Nejnáročnější fáze projektu

Nejnáročnější část byla pro každé město trochu jiná. V Bordeaux narazili na komplikace při psaní textů do mapy, pro které nezvolili podle jejich názoru nejvhodnější metodu. Arnaud to popisuje takto: *„Rozhodli jsme se, že všichni by měli do mapy něco napsat, ale*

nemyslím si, že to byl dobrý nápad. Hlavně kvůli stylu, který by měl být velmi jednotný. Myslím si, že by to neměly psát více jak 3 osoby.“ Také pro ně bylo zlomové, když se během tvorby USE-IT mapy objevila na trhu nová mapa, jenž se obsahově velmi podobala konceptu USE-IT. To je velmi demotivovalo a nebýt sítě USE-IT, která pomohla týmu najít jedinečnost právě v USE-IT mapě, pravděpodobně by dnes mapa Bordeaux neexistovala. Několik měst se shodlo na problému se sháněním financování mapy, dále na tvorbě obsahu, aby v něm byl balanc a zároveň byly texty dobře napsané včetně jejich vložení do grafiky. Nikdo neměl problém se sestavením týmu.

11.2 Financování

Financování je zcela zásadním bodem tvorby USE-IT map. Níže je popsáno, kým byly mapy jednotlivých měst financovány a jakým způsobem byly osloveny financující organizace.

1. Organizace a jejich oslovování

V šesti ze sedmi dotazovaných měst bylo hlavní financování zaštitěno městským fondem. Ve Zlíně město také přispělo, ale nejednalo se o hlavní finanční zdroj. V následujících zdrojích financí se již jednotlivá města rozcházejí. Některá dostala podporu z regionálních fondů, jiní od univerzit, či organizací podporujících turismus, dále šlo o menší podpory a fondy soukromých organizací, v Lille také využili možnosti Crowdfundingu (tvorba vlastního finančního fondu ze zdrojů jednotlivců).

Inspirací pro nové tvůrce mohou být jiné již vzniklé USE-IT mapy a jejich podporovatelé, jejichž loga jsou uvedena na zadní straně mapy. Většina měst se snažila využít grantových žádostí.

Ideální metodou pro oslovení organizací (mimo grantové výzvy) byl tvůrci zmíněn osobní kontakt, případně nejdříve telefonický hovor a následně osobní schůzka. Argumenty, které byly pro organizace zajímavé, se týkaly samotných cílů jednotlivých organizací. Najít tedy cíle těchto organizací a vysvětlit jim, v čem jim bude mapa přínosná, je nejjednodušší situací. Pro univerzity je například poutavé, že mapa bude přínosem pro jejich zahraniční studenty a mohou jim ji vložit do uvítacího balíčku. Pro město bývá funkčním argumentem fakt, že mapa slouží jako propagace nejen turistických míst ve městě a také samotného města. Zajímá je, že se stává součástí nového projektu a objevuje na ostatních mapách USE-IT v Evropě (cca 1 milion vytištěných map každých 18 měsíců) i na webových strán-

kách organizace. Město se tak stává součástí silné sítě USE-IT. Mapa navíc ukazuje město v pozitivním světle mladé generaci a je dostupná i v online aplikaci. Výsledky z výzkumů prováděné organizací USE-IT obsahují velmi zajímavé a přitažlivé informace pro radnice jednotlivých měst. Neméně důležitá je také příležitost pro mladé kreativní lidi realizovat se na takovémto projektu. Tvůrci ze Zlína a Ostravy zmiňovali i dvojjazyčnost produktu. Ani jedno z těchto měst do vzniku USE-IT mapy nedisponovalo mapou v jiném než českém jazyce.

Výše zmíněné organizace opakovaně tvůrcům finančně pomáhají. Nicméně v případě grantů je potřeba opětovně žádat. Některá města jsou s tímto financováním spokojená a další způsoby financování nehledají. Jiná naopak neustále aktualizují seznam možností, kde by bylo možné požádat o nějaký další grant. To dělají také v případě, že je některý zdroj odmítné znovu podpořit.

2. Finanční nákladnost

V otázce finanční nákladnosti se všechna města shodují na čtyřech nejnákladnějších bodech:

- a) Náklady na tisk (cca 40 - 50 % z celkového rozpočtu)
- b) Členství v síti USE-IT (1000 eur)
- c) Grafický designér (není povinné mu platit, ale všichni dotazovaní tvůrci svým designérům platí)
- d) Poštovní náklady (pro rozeslání do dalších měst zapojených do sítě)

Zbytek jsou pak drobné náklady. V Lille a Leeuwardenu si také samotní tvůrci dávají finanční odměnu. Dieuwertie z Leeuwardenu to komentuje takto: „*Jsem přesvědčená o tom, že všichni by za to měli být zaplacení. Je to opravdu krásný projekt, který pomáhá nejen uživatelům mapy, ale také městu.*“ V Belgii funguje podpora dobrovolnictví od státu. I tam tedy lidé dostávají menší finanční odměnu za své dobrovolnické aktivity. Obvykle se však práce dobrovolníků zakládá na naprosto neziskové činnosti. V Ostravě si dávají menší odměnu jen v případě, že jim nějaké finance zbydou.

Z centrály USE-IT Europe je doporučeno pracovat s rozpočtem mezi 10 – 15 tisíc euro, aby bylo bez problémů dosaženo všech cílů bez nutnosti větší limitace. Z odpovědí tvůrců, kteří poskytli informace o svém finančním rozpočtu, je zřejmé, že je možné mapu vyprodukovat i za menší finanční obnos. V Bordeaux pracují s rozpočtem 5 tisíc euro, který je jeden z nejmenších v USE-IT síti vůbec. V Leeuwarden bez dostatečného ohodnocení

všech, kteří na mapě pracují (bude započítáno do budoucích rozpočtů) se jednalo o částku kolem 9500 euro. V Lille pracují s doporučeným rozpočtem 10 tisíc euro.

V Leeuwarden zpětně vyhodnotili, že takovýto rozpočet je opravdu minimální a jejich cílem je ho navýšit natolik, aby všichni, kteří na mapě pracují, mohli být dostatečně finančně ohodnoceni. V Lille byl zcela první rozpočet velmi nízký, že ani grafický designér nemohl být zaplacen. To se změnilo v následujících letech, a tak nejen že je placen grafický designér, ale vznikla i jedna placená pracovní pozice, která se mapě věnuje (kromě mapy má na starosti i další aktivity organizace). Zbytku měst se podařilo finanční nákladnost projektu hned napoprvé vypočítat dobře a od každého předchozího roku se odvíjí jejich budoucí finanční plán.

3. Počet tištěných map

Jak již bylo zmíněno, tisk map je nejnákladnějším bodem v rozpočtu. Prostřednictvím rozhovorů bylo zjišťováno, jakým způsobem je vypočítáváno, kolik map je potřeba vytisknout a zdali je tento počet relevantní.

Jednou z cest k finálnímu výpočtu bylo vyptávání se ostatních měst v síti USE-IT. Ideálně pak těch, které se svou velikostí podobají. Následně byl tento počet srovnáván se získanými financemi. V následujících letech se počet map zakládal na výsledcích z roku předchozího. Pro některá města hrál roly také počet turistů. Např. v Bordeaux a Leeuwarden bylo vytištěno 25 tisíc map a tento počet je stálý. V Lille bylo každý rok tištěno o 10 tisíc map více než v roce předchozím (počínaje 30 tisíc výtisky). V Nijmegen zase bylo první rok vytištěno nadměrné množství, které nebylo využito. Pravděpodobně nejvhodnějším ukazatelem je tedy rok předchozí. Jedná-li se o zcela první vydání, inspirace přichází od ostatních měst, z dat týkajících se turistického ruchu a v neposlední řadě je brán ohled na finanční zdroje.

11.3 Aktualizace mapy

Aby se města udržela v síti USE-IT a jejich mapy se zobrazovaly na hlavním webu i na jednotlivých mapách ze sítě USE-IT, je podmínkou aktualizace mapy nejpozději jednou za 18 měsíců. Dříve to bylo 12 měsíců.

Autorka práce se dotazovala autorů, jestli tuto dobu vnímají jako vhodnou. Všichni tvůrci se shodli, že rok a půl je ideálně dlouhá doba, protože během této doby je velmi pravděpodobné, že se na místech, objevujících se v mapě, něco změní.

Jejich pochybnosti jsou nad náročností se získáváním financí. Kratší doba je pak náročná hlavně kapacitně, protože se jedná téměř ve všech případech o dobrovolnou činnost, která je prováděna ve volném čase. Menší města jako Zlín či Ostrava vnímají aktualizaci jednou za 18 měsíců mnohem vhodnější než dřívějších 12 měsíců. Eva ze Zlína se k tomuto bodu dále vyjádřila takto: „*U menších měst bych zvažovala povinnost měnit místa. Ve Zlíně není taková mortalita míst a nedochází k tak časté obměně. Brusel stanovuje počet procent míst k obměně a to se mi zdá v našem případě moc.*“

1. Co aktualizace obnáší

Aktualizace mapy si podle pravidel USE-IT vyžaduje zcela nový grafický design. Následně je nutná aktualizace informací o místech objevujících se na mapě. K místům, která se objeví na mapě znovu, jsou psány nové texty. Následně je nutné vybrat místa, která budou z mapy odstraněna a místo nich budou vložena místa nová. Na mapě je prostor pro kratší informace o městě z různého úhlu pohledu (5 minut historie, legendy, „act like a local“, turistické informace, apod.). V Lille či Nijmegen znovu organizují setkání s lokálními obyvateli, aby získali novou inspiraci pro místa na mapě. Každý rok se také snaží vložit do mapy lehce odlišný náhled.

Je-li to nutné, opět jsou sháněni lidé do týmu a znovu se žádá o finanční prostředky. Pokud se žádá o finance formou grantů, obvykle se jedná o několikaměsíční proces, který je vhodné započít co nejdříve. Stejně tak shání-li tým nového grafického designéra, patří toto mezi jednu z prvních činností, do které se tvůrci pouští.

V průběhu je vše konzultováno s centrálou v Belgii. Ta také vydává závěrečné povolení pro tisk. Samotný tisk již netrvá dlouho a během aprox. 2 týdnů je možné mít mapu v rukou.

Po vytištění map následuje distribuce, ke které všechna města využívají vlastních kapacit. Nejsou využívány žádné distribuční služby. V ten moment se tedy distribuce stává náročnou na lidské zdroje a jejich čas.

Velmi důležité je stanovit si finální deadline, který se v každém městě trochu liší. Např. pro Ostravu je důležité mít mapy hotové na známý hudební festival Colors of Ostrava.

2. Zhodnocení

Některá města, která čerpají finanční granty, musí zasílat finální vyúčtování. Jen tak může být potvrzeno, že finance byly utraceny za položky zmíněné v grantové žádosti. Také do-

cháží k menším zpětným hodnocením v rámci týmu. Během každoročního setkání je možné probrat s ostatními tvůrci z jiných měst, jak se jim v minulém roce dařilo. Na základě jejich odpovědí je možné vypracovat vnitřní sebereflexi. Nicméně nic formálního jednotlivá města nerealizují.

Jako forma hodnocení může být označována i zpětná vazba od lidí, kteří mapu používají a od podniků, které jsou v ní zobrazeny. Ze strany podniků jsou reakce vesměs pozitivní. Majitelé či zaměstnanci podniků jsou hrdí na to, že mohou v mapě být. Jsou-li požádáni o umístění mapy někam v podniku, bývají této možnosti velmi otevření. Např. podnikatel v Brugách uvedl, že „...uživatelé USE-IT mohou tvořit cca 10 % ze všech návštěvníků. Obvykle u mě v čokoládovém baru neutratí mnoho peněz. Ale bývají to otevření lidé s mnohými zájmy, se kterými je milé strávit čas“. Tvůrcům z Leeuwarden bylo sděleno ze strany některých podniků, že jejich umístění do mapy jim velmi pomohlo. Navíc podniky, které se objevují v USE-IT mapě, jí sami používají jako prostředek k doporučení dalších míst svým zákazníkům.

V Bordeaux si myslí, že Facebook a Instagram USE-IT Bordeaux může ovlivňovat sociální síť podniků z mapy, protože obsah těchto sítí se odvíjí od obsahu mapy. Pro podniky je to tak další komunikační kanál. V Ostravě těmto místům píší přes sociální sítě, aby je informovali, že se nachází v mapě a že mohou sdílet na svých sociálních sítích informaci o existenci mapy.

Jedinou negativní reakcí ze strany některých podniků byla v některých městech nespokojenost s popisem podniku. To tvůrci map odůvodňují tak, že takto jsou jejich podniky vnímány mladými lokálními lidmi. Tím je také podtržen nekomerční přístup k mapě, která se místa nesnaží prodat, ale zprostředkovat autentický lokální zážitek.

Např. v Lille neupozorňují podniky na to, že se v mapě nachází. Pokud tedy dostanou tvůrci mapy od někoho zpětnou vazbu, je to obvykle proto, že některý podnik objevil, že se v mapě vyskytuje. V Lille nepřikládají důležitost informování podniků o jejich existenci v mapě.

V závislosti na velikosti a typu města bylo zjištěno, že o mapu neprojevuji zájem jen jednotliví zahraniční mladí cestovatelé, ale mnohokrát i lokální lidé nebo lidé ze stejné země. Dále pak různé konference, mezinárodní hudební a filmové festivaly, studentská setkání, univerzity, ubytovací zařízení nebo třeba firmy se zaměstnanci nebo návštěvami ze zahra-

ničí. Také studenti, kteří stráví ve městě několik příštích měsíců nebo dokonce let, jeví o mapu zájem.

3. Distribuce map

Tvůrci se vždy snaží roznést mapy do míst, která vnímají jako nejužitečnější a nejnavštěvovanější z pohledu cílové skupiny. Obvykle se jedná o turistická informační centra, hostely pro mladé, univerzity, případně místa, která se nacházejí v mapě. Díle pak organizace, jejichž jménem mapy vznikají, disponují-li kanceláří a USE-IT kanceláře v Evropě. Mezi méně obvyklé patří např. second hand obchody, komentované turistické prohlídky. Pokud si nějaký podnik nebo organizace mapy vyžádá, jsou jim dodány.

4. Komunikace

Tvůrci nejsou zvyklí vyhledávat, zdali je někdo zmínil na internetu. Pouze ve Zlíně a v Ostravě si zmínky dohledávali. O zlínské USE-IT mapě napsali např. 2 čeští blogeři, což autorka práce vnímá jako velmi silný komunikační kanál obzvláště mezi mileniály. Obvykle o mapách vycházejí články v lokálních periodících. Většina tvůrců proaktivně kontaktuje média. V Ostravě o mapě hovořili např. v programu Dobré ráno České televize a dalších menších televizích.

Hlavním komunikačním kanálem všech měst jsou sociální sítě Facebook a podle kapacit i Instagram. Ty tvůrci hodnotí jako nejefektivnější. Nejčastější odpovědí na otázku „proč nepracujete s dalšími komunikačními kanály jako např. blog?“ bylo zodpovězeno, že je to z časových důvodů a nedostatku lidí, kteří by se o to mohli aktivně starat. V Belgii existuje možnost zapsat se k newsletteru. Ten však není příliš populární. Někteří tvůrci využili možnost pracovat s mobilní aplikací. Ti, kteří tuto možnost nevyužili, tak nečinili opět z časových důvodů. Všechna města se nacházejí na oficiální webové stránce USE-IT. V Ostravě mají svou vlastní webovou stránku. Zlín prezentoval projekt USE-IT včetně mapy na různých menších konferencích a přednáškách. Lille organizuje zaváděcí setkání. V Ostravě využívají organizace jiných událostí, na kterých dostanou možnost novou edici mapy pokřtít.

Žádné z měst nevytvořilo žádné finanční prostředky na propagaci mapy.

11.4 Individuální pohled na projekt

Pro vytvoření samotné mapy je nutné dodržovat určitá pravidla. Velká volnost nastává v komunikaci mapy, jejím prezentování i doplňování o další produkty. Každý může z mapy dělat přesně tak „velký“ produkt, jak se na to cítí.

V Bordeaux se rozhodli vytvořit nový infodesk/pult, kde budou mít i vlastní menší turistický obchod se speciálními suvenýry netradičního designu. Od infodesku budou vyrážet free prohlídky města a mají v úmyslu se napojit na další netradiční průvodce (na kole, zaměřené na víno, lidé, kteří si prošli nějakou životní krizí – vyléčení z drog, bezdomovectví,...). Primárním účelem toho všeho je vytvořit udržitelnou organizaci, která bude schopna vlastního financování bez závislosti na vnějších institucích. Dále mají v plánu se prostřednictvím Instagramu pokusit o spolupráci s influencery, které by mohlo zajímat celé téma USE-IT mapy nebo některá její část. To se zdá autorce práce jako velmi realistický pohled na situaci, protože bez soběstačné organizace je budoucnost USE-IT mapy nejistá.

V Brugách vznikl nový průvodce, který bude vydán během roku 2019 a který má lidem vysvětlit „how to act as a local“ (jak se chovat jako místní osyvatel). Leeuwarden používá na mapy speciální dřevěné stojany, které jsou umístěny tam, kde jsou mapy k sehnání. V Lille vznikla doplňující mapa týkající se jiné části města, ve které dochází k velké renovaci. Tato mapa má prezentovat diverzitu populace ve městě i průmyslové dědictví. V Nijmegen vznikla před dvěma lety zjednodušená verze USE-IT určená konkrétnímu festivalu a jeho návštěvníkům. Ostrava má plakáty určené místům, kde je mapa k dostání. Dále u nich vznikly samolepky, které jsou zase určena pro místa, která se v mapě vyskytují. Samolepky slouží jak pro snadnější orientaci uživatelů USE-IT mapy, tak i jako forma ocenění podniků, které se v mapě nachází.

Všichni tvůrci mají k projektu USE-IT velmi pozitivní vztah a všichni si pro něj přejí dlouhou budoucnost a narůstající popularitu. V některých městech ji rozvíjejí o další zajímavé koncepty. Nicméně většina tvůrců velmi realisticky tvrdí, že nevznikne-li stálá spolupráce s radnicí města či jinou finančně podporující organizací, je těžké předvídat udržitelnost projektu. Na mapách pracují z převážné většiny dobrovolníci. Pro ně je velmi únavné, když musí přemlouvat instituce, pro které je mapa přínosným projektem, aby je finančně či jinak podpořily. V Bordeaux se s tímto problémem snaží pracovat formou tvorby alespoň částečně udržitelné organizace. Ta bude financována z pořádaných událostí, prohlídek města, prodeje netradičních suvenýrů,...

Tvůrci map nevyužívají žádné finanční prostředky na propagaci mapy. To autorka práce považuje za ukazatele silné popularity konceptu mezi cestovateli. Zároveň v tom však vnímá nevyužitý potenciál. Při práci se sociálními sítěmi se i díky malé propagaci může o mapě dozvědět mnohem více uživatelů těchto sítí a prostřednictvím vhodného zacílení i potenciální uživatelé fyzické mapy.

11.5 Zodpovězení VO1, VO2 a VO3

První z výzkumných otázek se dotazovala, zdali turistický ruch města Salamanka vytváří potenciál pro rozvoj projektu USE-IT map. Statistiky týkající se turistického ruchu v Salamance (kapitola 7.2) potvrzují, že cílová skupina USE-IT map do Salamanky přijíždí. Také to, co návštěvníci v Salamance vyhledávají, koresponduje s obsahem USE-IT mapy. Turismus přináší celému regionu Castilla y León vysoké příjmy, jejichž nárůst může mapa podpořit.

Metoda konkurenční analýzy pomohla najít odpověď na druhou výzkumnou otázku. Ta zjišťuje konkurenční výhodu USE-IT mapy oproti ostatním turistickým mapám dostupným v Salamance. Tabulka 2 v kapitole 10 přehledně porovnává základní obsahové charakteristiky běžné USE-IT mapy s ostatními mapami Salamanky. Složením všech konkurenčních map by bylo možné dojít k určité sestavě míst, které by mohly částečně korespondovat s obsahem USE-IT mapy. Nicméně pouze jedna cílí na mladé publikum a právě tato mapa a oficiální mapa města jsou jako jediné v anglickém jazyce. Konkurenční prostředí v Salamance poskytuje prostor pro vznik takového druhu mapy jako je USE-IT.

Třetí výzkumná otázka se zabývá tématem vhodného postupu při realizaci mapy v Salamance s minimálními náklady a bariérami. Jednotlivá doporučení byla získána během individuálních rozhovorů přímo s tvůrci USE-IT map z jiných evropských měst (kapitola 11). Konkrétní postup zakládající se na těchto informacích bude zpracován v projektové části.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 PODKLADY PRO VYTVOŘENÍ USE-IT MAPY A JEJÍ KOMUNIKACE V SALAMANCE

V této části se diplomová práce začíná věnovat již samotnému projektu USE-IT map v Salamance a podkapitoly níže budou tedy sloužit k popsání obsahu projektu USE-IT v Salamance a čeho se snaží dosáhnout. Následovat budou podkapitoly týkající se časové, finanční a personální náročnosti včetně všech dat, od kterých se výsledky odvíjí. Budou popsány způsoby, jakými je možné měřit zpětnou vazbu na projekt a v neposlední řadě se práce zaměří na marketingový komunikační plán celého projektu.

12.1 Projekt a jeho cíl

Jedná se o vytvoření USE-IT mapy pro španělské město Salamanka, které tímto typem mapy nedisponuje. Mapa bude představovat město mladým lidem z pohledu mladých lokálních lidí a seznamovat je s atmosférou města, a to bez ovlivnění obsahu jakoukoliv komerční či jinou organizací. Mapa bude dostupná zdarma na místech, kde se mladí lidé nacházejí (univerzity, hostely pro mladé, bary a kavárny, informační centra,...).

Salamanka je středně velké město s vysokým přílivem turistů a studentů. Je to město, které má dlouhou historii, nádherné památky, univerzitní prestiž a od roku 1988 patří na seznam světového dědictví UNESCO. Hlavně španělští i zahraniční studenti a mladí turisté jsou ideální cílovou skupinou pro USE-IT mapu. Studentům mapa pomůže poznat rychle a pohodlně město z takového úhlu, který je jim blízký, a tak se ve městě brzy budou cítit velmi pohodlně. Mladí turisté, kteří přijíždí na kratší dobu, budou mít možnost město poznat rychle a vidět a navštívit to nejzajímavější, co je jim místními lidmi doporučeno.

Pro univerzity v Salamance obecně může mapa sloužit jako praktický dárek pro každého nově příchozího studenta. V zájmu města by mělo být přilákat mladé turisty a zprostředkovat jim příjemnou zkušenost, aby měli chuť se znovu vrátit nebo šířit své zážitky mezi své přátele. USE-IT mapa by mohla pomoci městu zvětšit jeho jméno. Mapa je zároveň příležitostí pro mladé studenty např. grafického designu, produkce, public relations, reklamy, apod., kteří díky tomuto projektu mohou aplikovat své doposud získané znalosti a následně přidat mapu do svého pracovního portfolia. Naprosto vhodným partnerem by v tomto případě byla Facultad de Comunicación – Universidad Pontificia de Salamanca (Fakulta komunikace Papežské Univerzity v Salamance). Tím, že se mapa objevuje nejen v samotném

městě, ale také v dalších městech Evropy a na internetu, je možné hovořit o mezinárodním projektu.

Projekt by mohl zajímat i organizace připravující aktivity primárně, ale nejen pro zahraniční studenty. Případně Asociación de Vecinos (sousedská asociace) ZOES, která připravuje program v mladistvé oblasti města zvaná Barrio del Oeste a odkud také pochází mapa Galería Urbana zmíněná v konkurenční analýze.

Cílová skupina

Cílovou skupinou mapy v Salamance jsou nově přicházející španělští i zahraniční studenti, kterých je každým rokem přibližně 35 tisíc, mladí turisté do 30 let a také návštěvníci různých festivalů a konferencí, kterých je v Salamance nespočetné množství. Praktická část diplomové práce prezentuje výzkum z roku 2011, kdy do Salamanky přijíždělo téměř 30 % turistů do 30 let. Od té doby však celkový počet turistů narostl o 37 % a je tedy pravděpodobné, že mezi nimi i tato věková kategorie. (kapitola 7.2)

Mezi festivaly a konference poutavé pro cílovou skupinu mapy patří např. FÁCYL - Mezinárodní festival múzických umění, který probíhá vždy několik dní na konci května. Během festivalu je možné si poslechnout hudbu různých španělských i zahraničních hudebníků, kterým je dedikováno několik pódíí/stagí ve městě. (*FÁCYL festival*, ©2019)

Další poutavou akcí je čtyřdenní festival světél Luz y Vanguardias, kde mají obyvatelé města i jeho návštěvníci možnost sledovat projekce umělců z celého světa na fasádách historických budov, které jsou svou formou těmto budovám přizpůsobeny. (*Luz y Vanguardias*, ©2019)

Cílová skupina přijíždí také na tří denní mezinárodní konferenci pro startupy – StartUp Olé, která hostí každý rok více než 850 startupů. (*StartUp Olé*, ©2019)

Organizací událostí pro studenty se zabývá na příklad organizace ESN Salamanca. Tato organizace cílí primárně na zahraniční studenty, ale účast španělských studentů není v žádném případě vyloučena. U všech výše zmíněných i jiných festivalů, konferencí a jiných událostí by mohla mapa USE-IT sloužit jako uvítací dárek.

V následující tabulce bude vypracována SWOT analýza, která shrnuje závěry praktické části a je východiskem pro nastavení produktu a jeho komunikace.

SWOT analýza

Tabulka 3: SWOT analýza projektu USE-IT mapy. Vlastní zpracování.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	Prezentace města zcela odlišně od ostatních map a průvodců – nemá konkurenci	Nesoběstačné - Závislost na financujících organizacích
	Prezentace města i v zahraničí	Podmínka aktualizace 1x za 18 měsíců
	Užitečný produkt	Zakládá se na dobrovolnické činnosti – častá fluktuace, projektu nebude věnováno dostatečné úsilí
	Produkt, který se dá dobře komunikovat na sociálních sítích a internetu obecně	Neexistuje přesně stanovený postup, jak co neefektivněji mapu vytvořit a rozvíjet – vše je velmi individuální
	Společně s Galeríí Urbana jediný produkt cílící na mladé lidi	Časová náročnost projektu
	Jediná nekomerční mapa/průvodce	Může dojít k únavě tvůrců mapy nad projektem a nepokračování v tvorbě dalších edicí
	Podpora lokálního trhu a jeho udržitelnosti	Pouze v anglickém jazyce
	Pravidelně aktualizováno	
	Silná cílová skupina (obzvláště pak v Salamance)	
	Mezinárodní projekt	
	Mezi uživateli velmi oblíbené	
	Ti, kteří již mapu znají, se k ní rádi vracejí	
	Rostoucí povědomí o značce USE-IT	
	Silná komunita tvůrců USE-IT map – vzájemná podpora	
	Zakládá se na dobrovolnické činnosti – vnitřní motivace, nutná smysluplnost projektu	
	Nemusí se jednat o turistické město, jen musí mít co nabídnout mladým lidem	
	Spokojenost ze strany podniků umístěných v mapě	
	Téměř neexistují negativní postoje z ničí strany	
	Praktický a vizuálně přitažlivý produkt, který funguje také jako dárek	
	Moderní produkt fungující fyzicky i online (mobilní aplikace, web)	
Ovlivnění trhu pozitivním směrem (udržitelnost, ekologie, tolerance,...) Za příznivých podmínek má projekt dlouhodobé trvání		

	Podpora pracovního trhu (v případě dostatečných financí a vytvoření placených pozic)	
	Příležitosti	Hrozby
vnější původ	Nové cílové skupiny (s adaptací mapy)	Nedostatek dobrovolníků a komplikace s jejich sehnáním
	Příležitost pro osobní rozvoj mladých lidí podílejících se na tvorbě mapy (grafický design, organizační schopnosti, komunikační schopnosti, kreativita, reklama, copywriting,...).	Neprobuzení zájmu o mapu v žádné z možných financujících organizací.
	Zájem (města, lokálních obyvatel, národních turistů) o vytvoření dvojjazyčné verze	Jedná se o nekomerční projekt – pravděpodobnost získat finance od komerčních organizací bez slíbené návratnosti je velmi nízká
	Další rozvoj ve spolupráci s různými organizacemi, festivaly a slavnostmi města – tvorba edic adaptovaných na určité téma (ekologie, handicapovaní lidé, umění,...)	Na trhu se objeví jiná mapa podobného obsahu
	V rámci turistického oddělení vznikne přímo oddělení tvorby mapy (a to třeba i pro okolní města v rámci regionu Castilla y León) – mj. zdroj informací o turistickém ruchu mileniálů pro město či region	Uživatelé nebudou mít o mapu v Salamance zájem
	Rozvoj trhu k udržitelným projektům	Důležitá distribuční místa nebudou mít o mapy zájem
	Trend ekologie - zvýšení popularity produktu při tisku na recyklovaný papír	Značka USE-IT přestane fungovat od jejího základu (z Belgie) - bude zrušen web i veškeré další kanály
		Z ekologických důvodů tlak na tisk na recyklovaný papír - zvyšování nákladů

Na základě tabulky je znatelné, že projekt má mnohé silné stránky i příležitosti do budoucnosti. Body uvedené především v části silných stránek budou sloužit jako argumenty pro finanční i jiné partnery. V příhodných podmínkách má mapa také velký potenciál pro budoucí rozvoj předpokládajíc, že cestovních ruch mileniálů bude mít neustále rostoucí tendenci. To tvrdí data UNWTO popsané v kapitole 1.1 *Kdo je turista/návštěvník* a její podkapitole 1.1.1 *Mladí cestovatelé*. Mimo to se jedná také o příležitost pro studenty či čerstvé absolventy ukázat své znalosti v oblastech jako grafický design, reklama, organizační schopnosti, komunikační schopnosti, apod. Proto má autorka práce snahu spolupracovat s Papežskou Univerzitou Salamanka (UPSA), která přímo disponuje fakultou určenou těmto oborům.

Projekt však disponuje také slabými stránkami a hrozbami. Naprosto fatální hrozbou je nezáměr ze strany jakékoliv organizace projekt financovat. Bez toho je zcela nemožné projekt realizovat. Na to navazuje slabá stránka projektu, a to je jeho závislost na finančních zdrojích. Smysl by tedy mělo po určité době fungování mapy začít uvažovat nad tím, jak projekt osamostatnit a vydělat si nějakými způsoby na své fungování. Je-li projekt realizován v rámci nějaké asociace, která je dlouhodobě financována z vnějších zdrojů nebo z vlastních aktivit a projekt USE-IT map shledá za tak užitečný, že ho přidá do svého stálého portfolia aktivit, je jeho budoucnost také mnohem pozitivnější.

12.2 Náročnost projektu

Na základě individuálních rozhovorů je možné odhadnout celkovou minimální náročnost projektu, a to na čas, finance i lidské zdroje. Podrobněji budou popsány jednotlivé náročnosti v podkapitolách níže.

12.2.1 Časová náročnost

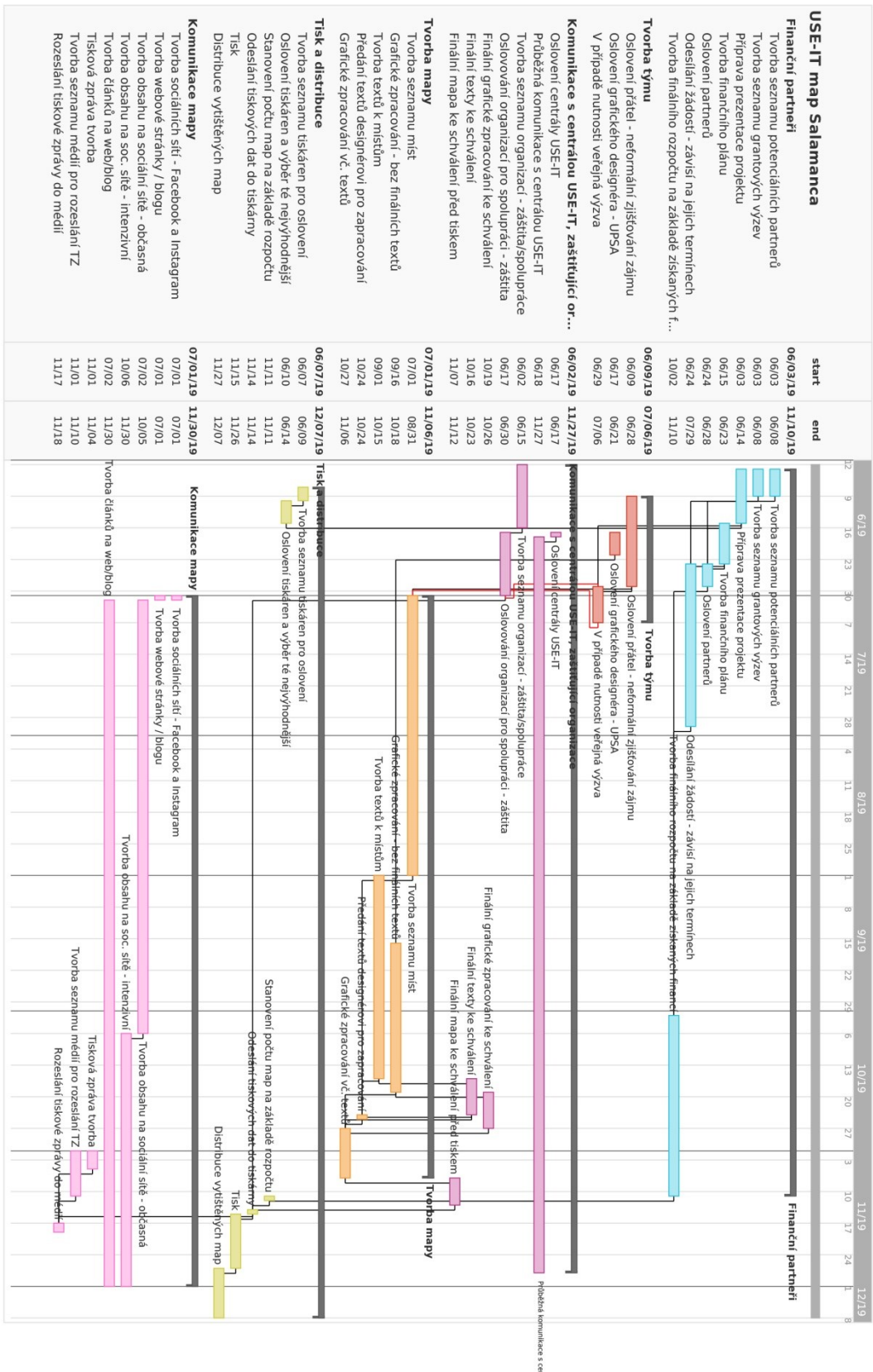
Pro vznik první mapy nejsou stanoveny žádné časové hranice. V momentě, kdy první mapa vyjde, je zaevidována mezi ostatní USE-IT mapy na webu USE-IT a každá další edice map ostatních měst přidává tuto novou mapu na zadní stranu své mapy. Od toho momentu je čas již limitován 18 měsíci.

Nicméně vždy je vhodné mít stanovené finální datum, které napomáhá lepší organizovanosti. Univerzita v Salamance slaví 801. rok v roce 2019, a proto by právě k tomuto výročí bylo hezké mapu uvést na trh, a to se závěrem roku. Zároveň vždy v polovině prosince 2019 probíhá velická událost „La Nochevieja Universitaria“ (Univerzitní Nový rok), na kterou se těší nejen studenti působící v Salamance, ale také přijíždí spousta mladých lidí z celého Španělska. Na tuto akci by tedy mapa měla být již hotova. Na základě těchto úvah bude finální datum určeno na 30. listopadu 2019.

Ze získaných informací od ostatních tvůrců bylo zjištěno, že jim tvorba mapy zabrala od prvních kroků po finální tisk 6 měsíců – 1,5 roku. Autorka práce stanovuje celkovou dobou na ideálních 6 měsíců. Níže bude rozpracován časový plán projektu včetně všech úkolů do Ganttova diagramu, vytvořeném v online programu TeamGantt. Následně budou vysvětleny jednotlivé body diagramu a jejich návaznost.

V Ganttově diagramu není uváděna předprojektová část, kterou je tato diplomová práce. V diagramu se nachází oddíl věnovaný získávání financí na projekt. Jedna

z nejdůležitějších částí vůbec. Na počátku června bude vypracován seznam potenciálních partnerů (region, město, univerzity,...). V tom stejném čase budou dohledávány i grantové výzvy odpovídající tématu a vytvořen seznam obsahující podmínky pro žádost o grant. Během té doby také bude probíhat tvorba prezentace pro případné představení projektu organizacím, u kterých nebude žádáno o grant. Prezentace o USE-IT mapě v Salamance bude popisovat koncept celého projektu, jeho přínosy a podmínky pro realizaci.



Obrázek 12: Ganttův diagram. Vlastní tvorba za pomoci online programu Team Gantt

Pro partnery bude sestaven také finanční plán, který bude demonstrovat náklady spojené s projektem. K oslovení organizací ze seznamu a odeslání žádostí dojde v momentě, kdy bude hotová jak informativní prezentace, tak i finanční plán. Jelikož proces získávání financí bývá obvykle zdlouhavý, autorka práce očekává sestavení finálního finančního rozpočtu přibližně 2 měsíce po oslovení partnerů.

Další oddíl se věnuje tvorbě týmu. Autorka práce předpokládá největší zájem ze strany přátel. Snaha bude vytvořit tým minimálně o 4 tvůrcích a jednom grafickém designérovi. Nebude-li dostatečný zájem ze strany přátel, bude vytvořena i veřejná výzva prostřednictvím sociálních sítí a komunikací s organizacemi, které spolupracují s mladými lidmi. V takovém případě by se mohlo jednat i o veřejné prezentace, ke kterým poslouží jako podklad lehce upravená prezentace vytvořená pro finanční partnery. Oslovení grafického designéra je nutné realizovat co nejdříve. Cílem je nabídnout spolupráci studentům grafického designu na Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA). Ta během letních prázdnin nebude funkční a v případě, že se nepodaří designéra oslovit právě před koncem školního roku, bude pravděpodobně celý projekt prodloužen o další 2 měsíce.

V momentě, kdy budou realizovány zcela první kroky týkající se financí a začnou se objevovat ohlasy zájemců o spolupráci, bude oslovena také centrála USE-IT s informací, že se začíná na USE-IT mapě Salamanka pracovat. Od té doby započne také kontinuální komunikace v podobě konzultací. Od tvůrců map v jiných městech bylo zjištěno, že v tomto ohledu je USE-IT centrála v Belgii velmi užitečná, a proto je důležité tento bod neopomenout. USE-IT mapa nemůže vzniknout bez zaštiťující organizace. V Salamance existují různé asociace, které by potenciálně mohly mít zájem se na mapě podílet nejen jejím zaštiťováním, ale také na její tvorbě. V tomto ohledu je však potřeba být striktní a detailně vysvětlit systém a princip projektu. V případě, že nebude projeven zájem ze strany žádné takovéto asociace, přijdou v potaz úvahy o tvorbě vlastní asociace, případně konzultace s centrálou USE-IT a tvorba záložního plánu. V rámci oslovování organizací je brána v potaz i spolupráce se studenty UPSA, pro které by byla práce na mapě reálným přínosem do jejich profesního života. Centrále USE-IT je také potřeba zasílat ke schválení a konzultaci přelomové momenty, kterými jsou např. grafické zpracování mapy či tvorba textů. Na jejich finálním schválení budou stát prvky z následující části Ganttova diagramu – Tvorba mapy.

V části Tvorba mapy se pracuje primárně s textovým a grafickými zpracováním. Oba tyto body jsou závislé na sestavě týmu. Nebude možné začít tvořit grafické zpracování bez spo-

lupracujícího grafického designéra. Seznam míst je možné sestavovat i v menším počtu, nicméně finální seznam míst nebude možné utvořit bez dostatečného zásahu lokálních obyvatel. Tato část je velmi těžko předvídatelná, a proto diagram pracuje s ideální situací, ve které bude tým sestaven před začátkem tvorby seznamu a tento tým bude pracovat na kolekci míst z různých zdrojů. Grafické zpracování by mělo započít přibližně od poloviny (či konce) září společně se školním rokem na Univerzitě. V momentě, kdy bude dokončena tvorba seznamu míst, odstartuje práce na textech o jednotlivých místech a jejich překlady do anglického jazyka (nebudou-li takto tvořeny již od začátku). Jak texty, tak i grafika bude průběžně konzultována s centrálou USE-IT. Finální mapa nemůže být vytištěna dříve, než je schválena zmíněnou centrálou.

Na toto téma navazuje práce s tiskárnami a následnou distribucí. Analýza online i lokálních tiskáren a tvorba seznamu bude probíhat zcela na počátku společně s tvorbou seznamu organizací pro finanční i jinou spolupráci. Následně dojde k oslovení těchto tiskáren s žádostí o předběžnou nabídkou zakládající se na odhadovaném počtu map a formátu na základě dat od ostatních tvůrců mapy. Ze získaných odpovědí budou zvoleny 1 – 3 nejzajímavější nabídky. Od této nabídky se také bude odvíjet prvotní rozpočet prezentovaný financujícím organizacím. Ovšem až na základě získaných financí bude stanoven finální počet tištěných map. V momentě schválení finálního grafického zpracování mapy ze strany centrály, bude mapa odeslána do zvolené tiskárny. Na základě času, který bude potřeba pro samotný tisk, se bude odvíjet také zahájení distribuce map, kterou budou mít za úkol všichni členové týmu, v jehož rámci bude domluveno, kdo a kam bude mapy distribuovat.

Nelze opomenout také marketingovou komunikaci mapy. Stejně jako v ostatních městech síť USE-IT, i pro Salamanku bude vytvořena stránka na Facebooku a Instagramu. Zpočátku budou na těchto stránkách sdíleny informace o obecných principech USE-IT, o procesu vzniku mapy, poskytována subjektivní doporučení na návštěvu kulturních událostí, články z blogu USE-IT Salamanka a další informace korespondující s budoucím obsahem mapy. Přibližně měsíc před vznikem mapy a s již funkčním grafickým designem se komunikace na těchto sítích zintenzivní. Sociální síť by měly sloužit také jako případný zdroj pro seznam míst do mapy, a to např. tvorbou anket či interaktivních příspěvků. Společně s těmito sociálními sítěmi vznikne i blog, jenž bude obsahovat důležité, zajímavé a inspirativní informace o Salamance a jejím okolí určené pro mladé cestovatele a nové studenty přicházející do města. Předpokládaná frekvence vkládání článků je 1 článek týdně. Ještě než bude mapa vytištěna, bude sepsána tisková zpráva a sestaven seznam médií včetně kontaktních

osob, na jejichž emailové adresy bude tisková zpráva odeslána. Odeslání tiskové zprávy do médií proběhne ve stejné době, kdy bude také mapa odeslána do tiskárny a bude tedy zajištěné, že mapy budou opravdu v následujících dnech k nalezení na různých místech ve městě.

Na počátku této kapitoly byl stanoven finální termín dokončení (deadline), který se však na základě reálných okolností může změnit. Nicméně tento diagram má sloužit jako ukázkový příklad toho, jak by projekt mohl probíhat právě v této části roku. Budou-li v reálné situaci vnější podmínky vyžadovat oddálení projektu, bude Ganttův diagram opraven podle reality.

12.2.2 Finanční náročnost

Na základě informací získaných z individuálních rozhovorů se nejedná finančně o příliš sofistikovaný projekt, který má poměrně jednoznačně stanovené výdaje. Možný finanční plán bude přehledně sestaven do tabulky níže.

Tabulka 4: Odhadovaný rozpočet projektu USE-IT map Salamanka. Zdroj: Vlastní tvorba

Položka	Částka
USE-IT členství	1 000,00 €
Poštovní náklady	500,00 €
Grafický design (<i>přibližně 1,5 měsíce práce</i>)	1 500,00 €
Neočekávané a jiné výdaje (<i>drobná propagace příspěvků na sociálních sítích, papírenské potřeby, poplatky za vedení blogu, ...</i>)	500,00 €
Tiskové náklady (<i>30 000 map</i>)	4 200,00 €
CELKEM	7 700,00 €

U žádné USE-IT mapy nedochází k rozdílům u položky „členství USE-IT“ (1000 euro). Města se také shodla, že poštovní náklady na rozeslání map do různých měst v rámci sítě v Evropě se pohybují kolem 500 euro. Se stejným výdajem počítá i tato diplomová práce. Z individuálních rozhovorů bylo zjištěno, že tiskové náklady tvoří přibližně 40 – 50 % z celku. Cena jedné mapy se podle údajů ze Zlína a Leeuwardenu pohybují kolem 4 Kč (0,14 euro).

V kapitole 11.2 Financování je zmíněno několik počtů map, která si stanovili tvůrci z dotazovaných měst. První výtisky se ve třech městech (Leeuwarden, Bordeaux a Lille) pohybovaly mezi 25 – 30 tisíci výtisky. Stejný odhad má i autorka práce v případě Salamanky,

kde významnou roli hraje počet studentů a pak počty příjezdějících turistů do města. Jenom Universidad de Salamanca každý rok přivítá přibližně 35 tisíc nových studentů (viz kapitola 7.1). Z výzkumů provedených v roce 2011 dosahoval počet turistů Castilla y León do 30 let téměř 30% (viz kapitola 7.1). Provincii Salamanka v roce 2018 navštívilo 1 358 319 národních i zahraničních turistů (viz kapitola 7.2). 30 % z tohoto počtu je více jak 407 000 turistů do 30 let. Není snadné odhadnout, kolik z takového počtu náleží pouze Salamance. Bude-li to bráno velikostí města, Salamanka tvoří počtem obyvatel více jak 40 % z celé provincie. Tomu by tedy odhadem odpovídalo 162 800 turistů v hlavním městě do 30 let věku. Součtem těchto turistů a počtu studentů se počet potenciálních uživatelů mapu dostává téměř na 200 000 ročně. 30 000 map by tímto pokrylo 15 % tohoto trhu. Takovýto náklad se při ceně 4 Kč (0,14 euro) dostává na 4200 euro. V případě Salamanky by tedy cena za tisk dosahovala přibližně 55%. Zcela přesný počet bude konzultován s turistickým oddělením města.

Tím, že Salamanku navštěvuje také veliké množství španělsky hovořících turistů, mělo by pro město smysl vyrobit mapu také právě v této jazykové verzi. Všechny existující turistické mapy a průvodci jsou v základu vyrobeny španělsky a následně rozšířeny o další jazykové verze (obvykle angličtina a francouzština) (viz kapitola 10). Ta by již ale nemohla být vydána pod značkou USE-IT. Stejně s mapou pracují také v Ostravě, kde je stejný počet map tištěn v češtině jako v angličtině. Tento bod by mohl být realizován jen v případě dosažení dvoujnásobného financování určené tisku a také zvýšení odměny grafickému designérovi.

Autorka práce předpokládá, že minimální náklad na vznik mapy v Salamance by dosahoval přibližně 7700 euro. Výši rozpočtů ovlivní přesná cena za tisk, výše odměny grafickému designérovi a také budou-li financující organizace stát o dvě jazykové verze.

12.2.3 Personální náročnost

Každé dotazované město má zkušenosti s lehce rozdílným počtem lidí pracujících na tvorbě mapy (Tabulka 5).

Tabulka 5: Počet členů týmu v jednotlivých městech disponujících USE-IT map.

Zdroj: Vlastní tvorba

Město	Počet členů týmu*
Bordeaux	5
Bruggy	5
Leeuwarden	3
Lille	6
Nijmegen	5
Ostrava	3
Zlín	20
<i>*bez grafického designéra</i>	

Kromě extrémního počtu dobrovolníků ve Zlíně města obvykle pracují v týmech čítajících 3 – 6 osob. To v průměru vychází na 4,5 členů. 4 – 5 lidí v týmu je doporučováno i centrálnou USE-IT. Projekt tedy předpokládá, že takovýto počet je ideální a o takovýto se bude snažit i projekt USE-IT mapy v Salamance. Snahou projektu bude navázat spolupráci se studenty UPSA, která disponuje fakultou komunikace včetně oborů, které se mohou na mapě nějakým způsobem realizovat. Minimálně však v oblasti grafického designu.

12.3 Možnosti měření zpětné vazby

I na zpětnou vazbu byli dotazováni tvůrci USE-IT map v jiných evropských městech. Žádné z měst však neprovádí žádná měření ani netvoří statistiky. Důležitou zpětnou vazbou je pro ně počet map, které jim zbydou, čímž vědí, kolik map se dostalo do oběhu a zdali je nutné v případě příští edice tisknout více nebo naopak jejich počet snížit.

Zpětnou vazbou jsou pro ně také pozitivní reakce uživatelů map a podniků uvedených v mapách.

V Salamance by měření zpětné vazby probíhalo dotazováním podniků uvedených v mapě, pro které by byl stanoven 1 týden v rámci, kterého by se jednotliví členové týmu vydali do min. 40% podniků a několika jednoduchými dotazy dotazujících se na klienty, kteří přichází s USE-IT mapou do podniku, jaké je jejich vnímání těchto klientů, jak vnímají své působení v mapě apod.

Prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram USE-IT Salamanca bude rozesláno mezi fanoušky těchto stránek dotazníkové šetření zjišťující, kolik z těchto fanoušků s ma-

pou pracovalo a jaká byla jejich spokojenost. Dotazník bude zároveň sloužit jako inspirace pro vylepšení další edice mapy, proto by nechyběly ani konkrétnější dotazy na některé prvky v mapě, na doporučení do budoucna apod. Aby bylo šetření doručeno mezi co nejvíce fanoušků a zároveň získáno co nejvíce odpovědí, bylo by podpořené soutěží o nějakou zajímavou cenu a zároveň podpořeno drobnou propagací pro získání, co nejvyššího počtu fanoušků. Bude-li to reálné, proběhnou i podrobnější individuální rozhovory s uživateli mapy.

Tato data zároveň poslouží jako argument pro opětovné žádání o grantové či jiné finanční podpory a původní prezentaci projektu. Jako zpětná vazba může být vnímán i zájem původních financujících organizací o opětovnou podporu projektu.

Podstatná je také zpětná vazba týmu pracujícího na tvorbě mapy. Autorka práce jako hlavní organizátorka projektu uspořádá evaluační setkání krátce po vydání mapy, během kterého proběhne diskuse nad tématem efektivitu práce a budou zjišťovány a evidovány individuální názory a vnímání projektu každého člena týmu. Evaluační setkání bude sloužit také jako zdroj nápadů pro příští edici a zefektivnění práce na mapě.

V průběhu projektu budou sledována online data poskytovaná vnitřními statistikami sociálních sítí Facebook a Instagram a měřících platform na blogu/webu USE-IT Salamanca. Tyto hodnoty se budou především věnovat interakci uživatelů těchto kanálů. V případě sociálních sítí bude sledován nárůst zájmu demonstrován uživateli prostřednictvím tlačítka „To se mi líbí“ stránce a příspěvkům, komentáře a sdílení obsahu ze stránek. Dále bude evidováno používání hashtagů #USE-ITSalamanca, #USEITSalamanca, #USEITmapSalamanca apod.

V případě webu či blogu bude sledována návštěvnost i bounce rate (rychlé opuštění stránky). Bude vyhodnocováno, které články a informace jsou uživateli nejčtenější a tedy pro ně nejhodnotnější apod. Tato měření poslouží k dalšímu rozvoji webu a jeho obsahu takovým směrem, který je pro jeho čtenáře užitečný. Některá data opět mohou být použita při žádostech o finanční podporu projektu v případě dalších edicí.

12.4 Marketingové komunikační nástroje

Pro komunikaci mapy budou využity především online komunikační nástroje. Primárně se jedná o sociální sítě Facebook a Instagram, na kterých se pohybuje cílová skupina mapy a které patří mezi nejvíce používané sociální sítě vůbec. Primárním účelem těchto sítí bude

postupně lákat mladé cestovatele k sledování stránek USE-IT Salamanca. Jak dokládají data o mileniálech (kapitola 1.1.1), téměř 97 % mladých cestovatelů sdílí na svých sociálních sítích informace a obrazové materiály z místa, která navštívili. Proto dává smysl využít tohoto trendu a sociální sítě Facebook a Instagram co nejdříve vytvořit a začít s nimi pracovat, aby i mladí cestovatelé měli kam odkazovat, získají-li potřebnou informaci právě ze sociálních sítí či blogu budoucí mapy USE-IT v Salamance. Facebook využívají všechna města, ve kterých USE-IT mapa již vznikla. Ne všechna mají Instagram, nicméně v mnohých jej postupně připojují mezi své komunikační kanály, pokud jim to časové důvody dovolují. USE-IT mapa v Salamance bude s touto sociální sítí také pracovat. Prostřednictvím těchto médií budou též osloveny podniky, které se nachází v mapě, a bude jim sdělena informace o jejich působnosti v mapě. V rámci zprávy budou požádáni o sdílení mapy na svých komunikačních kanálech, bude-li jim to připadat zajímavé.

Dalším komunikačním kanálem bude blog, na kterém budou pravidelně přidávány články týkající se obsahu USE-IT mapy a také dalších praktických informací určené primárně mladým cestovatelům a studentům příjíždějících do Salamanky. Blog bude obsahovat také statickou část, kde bude popsán projekt USE-IT. Také tam bude dostupná PDF verze mapy se všemi potřebnými odkazy. Nebudou chybět ani kontakty a část, kde lidé mohou zanechat svůj komentář k mapě, který bude sloužit pro získávání zpětné vazby. Cílem blogu bude nejen poskytnout praktické informace mladým cestovatelům, ale také díky tomuto obsahu přilákat tyto cestovatele na blog a zprostředkovat jim informaci o USE-IT mapě.

Na všech výše zmíněných platformách mohou být zároveň uvedena loga financujících organizací, což jim může sloužit jako bonus a ze strany tvůrců poděkování za jejich finanční podporu. Další funkcí těchto platforem bude sběr dat (návštěvnost, nárůst popularity, interakce), která budou moci být použita při shánění příštího financování.

V momentě, kdy bude mapa poslána na tisk, budou rozeslány také tiskové zprávy do všech lokálních, regionálních i státních médií. Ačkoliv v minulosti existovala mapa USE-IT v Granadě a Cordobě, ani jedno z těchto měst s USE-IT z neznámých důvodů již nepokračuje a Salamanka by tedy byla jediným městem ve Španělsku, které disponuje tímto druhem mapy. Není vyloučeno, že poté, co zpráva o vzniku USE-IT mapy bude v některých médiích vydána, neprojeví zájem další média (tištěná, online, televizní i rádiová). Tak tomu bylo např. i v Ostravě. V takovém případě budou těmto médiím poskytnuty rozhovory a informace, o které si požádají. Všechny tyto zmínky budou opět evidovány.

12.4.1 Marketingový komunikační plán projektu

Tato kapitola bude popisovat celkový komunikační plán od počátku tvorby mapy přes její vytištění a distribuci až do vzniku následující edice. Bude se věnovat také použitým nástrojům marketingové komunikace.

Před tiskem mapy

Jak je již zobrazeno v Ganttově diagramu v kapitole 12.2.1, vytvoření sociálních sítí i blogu, tedy hlavních komunikačních kanálů mapy, je naplánováno na začátek měsíce července.

Blog bude vytvořen na platformě WordPress, se kterou má autorka práce zkušenosti. K blogu bude zakoupena doména s odpovídajícím názvem. Veškeré nastavení včetně sepsání prvních článků ve španělském a anglickém jazyce bude provedeno hlavní organizátorkou projektu.

Vytvoření kvalitního blogu je časově náročnější. Nicméně po vzniku blogu začnou přibývat přibližně jednou za týden články obsahující praktické a zajímavé informace pro mileniály, kteří navštěvují Salamanku ať už jako turisté, tak jako studenti. Až bude znám finální seznam míst, která se na mapě objeví, bude i těmto místům věnován prostor na blogu, kde budou moci být přiblíženy více. Prostor v mapě je k popsání podniku značně limitován.

Návrhy na obsah blogových článků:

- Různé tipy a doporučení na to, kam vyrazit za hudbou, na chutné tapas, na bary s vínem, za vegetariánskou stravou, ekologickými nákupy,...
- Cestovatelské plány na 1, 2 a 3 dny v Salamance
- Poutavé legendy o Salamance
- Praktické informace o slevách pro mladé a studenty, vstupném zdarma
- Praktické informace týkající se cestování do okolních měst – dopravní prostředky, ceny, co tam navštívit
- Praktické tipy pro zajištění ubytování v Salamance s odkazy
- Srovnání škol španělštiny/barů/restaurací/obchodů s kávou či čajem/supermarketů pro větší přehlednost a snadnější výběr
- Informace o projektu USE-IT, vývoj projektu v Salamance, apod...

Tvorba profilů na sociálních sítích je poměrně nenáročnou záležitostí. Od prvního momentu nebude možné vložit konkrétní grafický design. Stránka tedy bude pracovat s ilustrační

fotografií pracující s logem USE-IT, kombinovaným s vhodnou fotografií či ilustrací charakteristickou pro město Salamanka. To bude použito jak do profilové fotografie, tak do fotografie v záhlaví v případě Facebooku. Pro tvorbu obsahu na sociální síť i blog bude sestaven přehledný komunikační plán na 1 týden až 1 měsíc dopředu, který bude vždy průběžně aktualizován. V plánu bude uvedeno propojení jak komunikačních kanálů USE-IT mapy v Salamance mezi sebou, tak v případě vhodného obsahu i navázání komunikace s některým z dalších externích komunikačních prostředků (Facebookové stránky jiných organizací, firem, různé facebookové skupiny, navázání komunikace s influencery apod.).

Návrhy na možný obsah na sociálních sítích před vznikem mapy:

- Sdílení vlastních blogových příspěvků obsahujících doporučení pro mladé cestovatele v Salamance
- Psaní kratších příspěvků s doporučením, a to především nebude-li téma dostatečně obsáhlé pro sepsání článku na blog
- Sdílení událostí probíhajících v Salamance a okolí určené cílové skupině USE-IT
- Informování o novinkách ze Salamanky
- Aktuální fotografie z města – propojení s Instagramem
- Informování o nových mapách v síti USE-IT
- Informování o průběhu vzniku mapy
- Tvoření interakce s lokálními lidmi – dotazování, sbírání doporučení, nabízení spolupráce,...

Vznik sociálních sítí také zajistí, že bude-li se někdo zajímat o tvorbu USE-IT mapy v Salamance, najde již existující informace a bude mít možnost oslovit organizační tým.

Do doby, než bude sestaven tým, bude blog i sociální síť obstaráván jednou osobou.

Komunikace těsně před tiskem a po tisku

Přibližně na počátku října by již měla být rozhodnuta grafická podoba mapy. V ten moment bude tedy možné vytvořit grafickou podobu i sociálním sítím a blogu. Před samotným vznikem mapy budou tedy sloužit jako zdroj informací výše popsaných. Ve chvíli, kdy bude jisté vydání mapy, začne být komunikace na těchto sítích velmi intenzivní. Odkaz na ně bude sdílen na studentských facebookových skupinách, dalších skupinách určené mladým lidem v Salamance i cestovatelům z jiných měst a zemí, mezi ostatní tvůrce USE-IT map z jiných měst.

Jak se změní komunikace v době, kdy se bude blížit vydání mapy:

- Častější informování o procesu vzniku mapy
- Aktivnější navazování komunikace s cílovou skupinou i případnými zainteresovanými stranami
- Budou-li dostatečné finanční zdroje – bude ten nejdůležitější obsah finančně propagován pro oslovení více uživatelů
- Bude využito pro organizaci launchovacího eventu, apod.

Po vydání mapy budou opět kontaktovány organizace zaměřené na mladé publikum, které by mohly mít zájem USE-IT mapu sdílet na svých sociálních sítích či jiných kanálech, a to včetně podniků zahrnutých do mapy. Obzvláště ty by mohli mít zájem o sdílení této informace.

Snahou týmu tvůrců USE-IT mapy v Salamance bude uspořádat událost, během které bude mapa oficiálně pokřtěna. Nebudou-li na něco takového dostatečné finanční prostředky, bude snahou pokřtít mapu díky kooperaci s jinou událostí věnované stejné cílové skupině. Tato událost bude plánována ještě před vydáním mapy, aby mohla proběhnout brzy po vydání mapy. V případě, že to finanční situace dovolí, tým bude postupovat následovně:

- Setkání týmu a sepsání možných idejí, jak, kdy a kde event zorganizovat
- Rozdělení zodpovědností pro organizaci
- Vytvoření události na Facebooku a na dalších platformách (např. Couchsurfing),
- V rámci tiskové zprávy pro lokální i regionální média informující o vydání mapy bude i informace o launchovacím eventu
- Budou informovány portály, které avizují občany města a příchozí o dění ve městě (portály s kalendářem akcí, web radnice města apod.)
- Komunikace události na sociálních sítích bude finančně podpořena, pokud to rozpočet dovolí

Od momentu vydání mapy bude probíhat konstantní komunikace na sociálních sítích i blogu, která zintenzivní vždy před vydáním další edice. Na sociálních sítích bude sdílen také obsah uživatelů mapy, kteří jej budou sdílet na svých účtech a který bude dohledatelný přes tzv. hashtagy (kapitola 3.2).

ZÁVĚR

V rámci této diplomové práce byly shrnuty informace o projektu USE-IT a turistických průvodcích, kteří se na tento projekt vážou. Byly shromážděny důležité informace týkající se cílové skupiny, informace o cestovním ruchu a důležitá statistická data o turismu v Salamance, ve kterém bude mít autorka práce snahu mapu v následujících měsících realizovat. Byla provedena analýza konkurenčního trhu map a průvodců, na jejímž základě bylo zjištěno, že produkt, který by USE-IT mapě mohl konkurovat, neexistuje. Individuální rozhovory pomohly zodpovědět otázky týkající se vzniku mapy, sestavení týmu, získávání financí, tvorby nových verzí mapy a osobní názory tvůrců na celý projekt USE-IT.

Obzvláště přínosné pro tuto práci byly individuální rozhovory, díky kterým bylo možné získat vzácné informace, bez kterých by nebylo možné tuto diplomovou práci vytvořit. Velikým přínosem jsou také získané kontakty na aktivní a zajímavé osoby, kteří mají zájem o rozvoj veřejného prostoru vlastního města a pomoc dalším mladým lidem jako jsou oni sami. Mimo vnitřní motivace i členové sítě USE-IT jsou autorce práce silnou vnější motivací pro realizaci projektu právě v Salamance.

Jako poděkování za čas, který s rozhovorem strávili, bude na základě získaných dat pro diplomovou práci sestavena prezentace pro tvůrce USE-IT map s tipy týkajícími se cílové skupiny USE-IT, udržitelného cestovního ruchu, doporučení jak lépe provádět organizaci, jaká data prezentovat případným sponzorům, možnosti evaluací a závěrečných měření a další drobné tipy z oblasti samotné komunikace mapy, které byly získány právě z některého z rozhovorů. Jak bylo totiž zjištěno, tyto detaily, které ve finále mohou hrát poměrně velkou a zajímavou roli, mezi sebou členové sítě příliš nesdílejí.

Informace ze statistických dat turistického ruchu města Salamanka a konkurenční analýza ostatních map uvedené v praktické části pomohly zodpovědět první výzkumnou otázku. Té druhé se pak věnuje značná část projektové části diplomové práce.

Pro samotnou autorku bylo vypracovávání této diplomové práce velikým přínosem a obohacením o znalosti, kterým by pravděpodobně nebyla věnována pozornost v takové míře. Autorka věří, že seskupením těch nejdůležitějších dat z této diplomové práce se jí podaří sestavit kvalitní prezentaci, díky které vzbudí pozornost některých organizací v Salamance a získá tak potřebné finanční i lidské zdroje pro tvorbu této jedinečné mapy ve městě, které se během posledních téměř 3 let stalo jejím domovem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BELLO LANDROVE, Federico. *Salamanca: Apuntes para una visita*. Salamanca: Ilustre Colegio de Abogados de Salamanca, 2003.

CRAMPTON, Jeremy W. *Mapping: a critical introduction to cartography and GIS*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010, 1 online zdroj (x, 217 stran). Critical introductions to geography. DOI: 978-1-444-31741-1. Dostupné také z: <http://onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9781444317411>

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.

DUNLOP, Fiona. *Španělsko*. Druhé aktualizované vydání. Přeložil Jiří BERKA. V Brně: CPress, 2016. Velký průvodce National Geographic (CPress). ISBN 978-80-264-1091-1.

DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

FRANKE, Antonín. *Statistiky cestovního ruchu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-717-9.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-708-0505-6.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017, xv, 232 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HESKOVÁ, Marie a kol., 2006. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1.vyd. Praha: Fortuna. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

JEDLIČKOVÁ, Kateřina. *Hodnocení potenciálu turistického informačního centra USE-IT Prague*. Praha, 2016. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Ing. Jana VALENTOVÁ, Ph.D.

JOHANSSON, Johny K. *Global marketing: foreign entry, local marketing & global management*. 5th ed. Boston: McGraw Hill, c2009, xix, 662 s. McGraw-Hill International edition. ISBN 978-007-126362-7.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera. – Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4

KOTLER, Philip, John T. BOWEN, James C. MAKENS a Seyhmus BALOGLU, 2017. *Marketing for hospitality and tourism*. Seventh edition. Harlow: Pearson Education Limited, 680 s. ISBN 978-1-292-15615-6.

MACEACHREN, Alan M. *How maps work: representation, visualization, and design*. New York: Guilford Press, c1995. ISBN 0-89862-589-0.

MONMONIER, Mark S. *How to lie with maps*. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press, c1996. ISBN 0-226534-21-9.

MORRISON, Alastair M., 2010. *Hospitality and travel marketing*. 4th ed., international ed. Clifton Park, NY: Delmar Cengage Learning, 786 s. ISBN 978-1435486867.

MÜLLEROVÁ, Jana. *Matematika pro ZŠ - aplikace*. Praha: Kvarta, 1994. ISBN 80-85570-38-6.

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KRÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 278 s. ISBN 978-80-247-5786-5.

OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.

RODRIGUEZ-SAN PEDRO BEZAREZ, Luis E. *La Universidad de Salamanca: Ochocientos años*. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2018. ISBN 978-84-9718-688-9.

RYAN, Damian. *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. 3rd ed. London: Kogan Page, 2014, xx, 409 s. ISBN 978-0-7494-7102-6.

ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2005. ISBN 80-7080-573-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

12.5 Internetové zdroje

ABRAM, Carolyn. What you can do on Facebook. *Dummies* [online]. 2014 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.dummies.com/social-media/facebook/what-you-can-do-on-facebook/>

ANDERSON, Lisa. 4 Insights on Millennial Travel Behavior. *Lindsay, Stone & Briggs* [online]. 2019 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.lsb.com/blog/4-insights-on-millennial-travel-behavior/>

ANDRÉS, Isabel. La Universidad de Salamanca en el siglo XX: conversión a una universidad moderna. *Tribuna Salamanca* [online]. 2018 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.tribunasalamanca.com/noticias/la-universidad-de-salamanca-en-el-siglo-xx-conversion-a-una-universidad-moderna/1537726534>

ALTAWHEEL, Mark. Persuasive Cartography: How Maps are Used to Shape Our Beliefs. *GEO LOUNGE* [online]. 2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://www.geolounge.com/persuasive-cartography/>

BLANCO, Javier, Deborah FITZGERALD, Peter JORDAN a Laura EGIDO. The power of youth travel. *UNWTO* [online]. 2011, 38 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/amreports_vol2_thepowerofyouthtourism_eng_lw.pdf

Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León: Resultados 2009 [online]. 2009 (117) [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <https://www.turismocastillayleon.com/turismocycl-client/cm/turismocyl/DVDynamicSurveys.1.1.tkContent.26945/tkDynamicSurveys>

Boletín de Coyuntura Turística de Castilla y León: Resultados 2018 [online]. 2019 (39) [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura>

BRAUN, Michal. Jak řídit SEO jako projekt?: Ganttův diagram. *Profitio* [online]. 2016 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: https://www.profitio.cz/jak-ridit-seo-jako-projekt/#_Ganttův_diagram

BURIAN, Michal. Co si představit pod pojmem „udržitelný cestovní ruch“. *Bio-info: Informační portál pro ty, kteří žijí BIO* [online]. 2010 [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <http://www.bio-info.cz/zijte-bio/co-si-predstavit-pod-pojmem-udrzitelny-cestovni-ruch>

COOPER, Paige. 41 Facebook Stats That Matter to Marketers in 2019. *Hootsuite* [online]. 2018 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>

Couchsurfing Salamanca. *Couchsurfing* [online]. Couchsurfing International, 2019, 2019 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.couchsurfing.com/places/salamanca--spain>

CLARKE, Todd. 22+ Instagram Stats That Marketers Can't Ignore This Year. *Hootsuit* [online]. 2019 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/>

Český statistický úřad - Metodické vysvětlivky: Metodické základy TSA. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1522-04--2__metodicke_vysvetlivky

España sigue liderando el ranking mundial de bares por habitante. *Playground* [online]. 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: https://www.playgroundmag.net/food/espana-lidera-el-ranking-mundial-de-bares-por-habitante_29903483.html

Facebook buys Instagram for \$1bn: full statement by Mark Zuckerberg. *The Guardian* [online]. 2012 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/technology/2012/apr/09/facebook-buys-instagram-mark-zuckerberg>

FÁCYL Festival [online]. Salamanca, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://facyl-festival.com/>

Focus group. *Podnikatel.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/focus-group/>

Focus group(s): Mediální slovník. *Media Guru* [online]. 2019 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/focus-group-s/>

Foro-Ciudad.com: Demografía de Salamanca. *Foro-Ciudad.com* [online]. 2019 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.foro-ciudad.com/salamanca/salamanca/habitantes.html#EvolucionTabla>

GARTNER, Dr. Georg. The Relevance of Cartography. *ArcNews* [online]. Esri - Geographic Information System, 2014 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.esri.com/esri-news/arcnews/winter1314articles/the-relevance-of-cartographys>

Gastroguía de Salamanca: qué comer en la ciudad del Tormes (y qué restaurantes y bares no debes perderte). *Directo al Paladar: el sabor de la vida* [online]. 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.directoalpaladar.com/turismo-gastronomico/gastroguia-salamanca-que-comer-ciudad-tormes-que-restaurantes-bares-no-debes-perderte>

Historie USE-IT Europe. *USE-IT Česká republika*. [online] [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://use-it.cz/o-projektu/use-it-v-ceske-republice>

JANOŮŠKOVÁ, Veronika. *Teorie sítí a sociální média* [online]. Brno, 2012 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/cb0tu/Teorie_siti_a_socialni_media.pdf. Bakalářská diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce PhDr. Michal Lorenz, Ph.D.

JÖNSSON, Cristina. *Tourism Marketing Basics* [online]. 2005, 37 [cit. 2018-12-23]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/229428573_Tourism_Marketing_Basics

KALAMUCKI, Krzysztof a Andrzej CZERNY. Role of Cartographic Products in the Promotion of Tourism Based on the Example of Roztocze. *Barometr Regionalny. Analizy i prognozy* [online]. Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu, 2015, 145-151 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-8da6b132-6311-450a-ac95-ab5e092abb1a>

KING, Hobart M. Types of Maps. *Geology.com* [online]. 2018 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://geology.com/maps/types-of-maps/>

Komunikační plán projektu. *Brain Tools* [online]. 2015 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/projektovy-management/komunikacni-plan-projektu.htm>

KUPČÍK, Jakub. *Statistická metoda Monte Carlo* [online]. Fakulta aplikované informatiky, 2009 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/10535/kup%C4%8D%C3%ADk_2009_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Bronislav Chramcov, Ph.D.

LAKE, Laura. The Importance and Benefits of Local Marketing. *Small Business* [online]. 2019, 21/01/2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: The Importance and Benefits of Local Marketings

LIZNER, Jaroslav a Lukáš BEŇA. Waterfall vs. Agile: kterou metodiku zvolit pro vaše projekty?. *EasyProject* [online]. 2018 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.easypjroject.cz/kontakt/rizeni-projektu-jednoduse-blog-tipy-zdroje/480-waterfall-vs-agile-kterou-metodiku-zvolit-pro-vase-projekty>

Logický rámeček – základní nástroj pro návrh projektu. *PM Consulting* [online]. 2016 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>

Luz y Vanguardias [online]. Salamanca, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://luzyvanguardias.com>

MARKGRAF, Bert. Eight P's in Marketing Tourism. *Chron* [online]. 2018 [cit. 2018-12-23]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/eight-ps-marketing-tourism-42140.html>

MASON, Betsy. How Advertisers Have Used Maps to Try to Sell You Stuff. *National Geographic* [online]. 2017 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://news.nationalgeographic.com/2017/05/maps-cartography-propaganda-advertising-history-persuasive/>

Matice odpovědnosti RACI (RACI Responsibility Matrix). *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>

- Metoda Delphi. *Management Mania* [online]. 2013 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-delphi>
- Metody sběru dat. *Vyzkumy.knihovna.cz* [online]. 2012, 15 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/metody-sberu-dat>
- MIDDLETON, Victor. *Tourism Definitions* [online]. 2015 [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <http://www.tourismsociety.org/page/88/tourism-definitions.htm>
- MOREAU, Elise. What Is Instagram, Anyway?. *Lifewire* [online]. 2019 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.lifewire.com/what-is-instagram-3486316>
- MPSV. *Příručka doporučení hlavní projektové kanceláře v oblasti evaluace* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/31747/PRIRUCKA_DOPORUCENI_HLAVNI_PROJEKTOVE_KANCELARE_V_OBLASTI_EVALUACE.pdf
- PEERSMAN, G. Impact evaluation. *BetterEvaluation* [online]. 2015 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: http://www.betterevaluation.org/themes/impact_evaluation
- Perfil y comportamiento de los visitantes de la ciudad de Salamanca 2011 [online]. 2011 (16) [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.salamanca.es/es/profesionales/itemlist/category/186-observatorio-turistico>
- Plan Estrategico de Turismo de Castilla y León 2014-2018 [online]. 2013 (126) [cit. 2019-1-15]. Dostupné z: https://cultura.jcyl.es/web/jcyl/Cultura/es/Plantilla100Detalle/1284282053297/_/1284510299846/Comunicacion
- Plan Estrategico de Turismo de Castilla y León 2019-2023 [online]. 2018 (84) [cit. 2019-1-28]. Dostupné z: <http://participa.jcyl.es/forums/917470--2018-11-iii-plan-estrat%C3%A9gico-de-turismo-de-cast>
- Presentación de la ciudad* [online]. Salamanca, 2018 [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.salamanca.es/es/presentacion-de-la-ciudad>
- PRICE, Dan. The Top 20 Social Media Apps and Sites in 2019. *MUO - Make Use Of* [online]. 2019 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.makeuseof.com/tag/top-social-media-apps-sites/>

RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik. *RIPRAN* [online]. 1999 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://ripran.cz/popis.html>

Rozpracovanost činnosti pro EVM – jak na to?. *PM Consulting* [online]. 2016 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/2016/06/rozpracovanost-cinnosti-pro-evm-jak-na-to/>

START MY OWN USE-IT! [online]. Belgium, 2018, 7 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: https://www.use-it.travel/_files/inlineuploads/pages/START_MY_OWN_USE_IT.pdf

StartUp Olé [online]. Salamanca, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://startupole.eu/>
SVOBODOVÁ, Lucie. *Facebook a Instagram jako součást životního stylu mládeže - kvalitativní výzkum o způsobu jednání teenagerů na sociálních sítích*. [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/167377/>. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Vedoucí práce PhDr. Lenka Vochocová, PhD.

The Top 20 Valuable Facebook Statistics – Updated March 2019. *Zephoria: Digital Marketing* [online]. 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>

Turismo por provincias: Establecimientos hoteleros. *Gobierno provincial Alicante* [online]. 2018, 2018 [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: http://documentacion.diputacionalicante.es/ra_turismo.asp#1

Understanding Tourism: Basic Glossary. *World Tourism Organization*. [online]. 2007 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://publications.unwto.org/publication/UNWTO-Tourism-definitions>.

UNWTO a WYSE TRAVEL CONFEDERATION. Global Report on The Power of Youth Travel. *UNWTO* [online]. 2016, 60 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417162>

USE-IT [online]. Brusel, Belgie, 2017 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.use-it.travel/>

USE-IT: What? USE-IT Europe [online]. Brusel, Belgie, 2017 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <https://www.use-it.travel/info/detail/what/>

USE-IT Maps for Young Travellers: IMPACT ANALYSIS [online]. Belgie, 2013, 15 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: https://www.use-it.travel/_files/inlineuploads/survey_2013.pdf

USE-IT Maps for Young Travellers: IMPACT SURVEY [online]. Belgie, 2017, 38 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: https://www.use-it.travel/_files/inlineuploads/survey_2017.pdf

Ver Salamanca [online]. Salamanca, 2018 [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <http://www.versalamanca.com/>

WBS (Work Breakdown Structure). *Management Mania* [online]. 2016 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/work-breakdown-structure>

What is a Blog and How is it Different from a Website? (Explained). *Wpbeginner* [online]. 2019 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.wpbeginner.com/beginners-guide/what-is-a-blog-and-how-is-it-different-from-a-website-explained/>

What is USE-IT? USE-IT Europe. Brusel: vzw de hondsjaren, 2009: 7. [online] [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: http://www.mis.org.rs/vss/media/VSS/dokumenta/WHAT_IS_USEIT.pdf

Y el municipio de España con más bares por habitante es... *La Vanguardia* [online]. 2017, 1 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.lavanguardia.com/comer/aldia/20170614/423369051485/y-el-municipio-de-espana-con-mas-bares-por-habitante-es.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

WYSE	World, Youth, Student and Educational Travel Confederation
UNWTO	United Nations World Travel Organization – Světová organizace cestovního ruchu
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed – matice odpovědnosti
TBL	Triple bottom line
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) and Threats (hrozby) – SWOT analýza
SEO	Search Engine Optimization - optimalizace pro vyhledávače
IMPA	International Project Management Association

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Triple bottom line. Zdroj: http://www.bio-info.cz/zijte-bio/co-si-predstavit-pod-pojmem-udrzitelny-cestovni-ruch	14
Obrázek 2: Metody, techniky a nástroje řízení projektů. Zdroj: DOLEŽAL, Jan. s. 17	26
Obrázek 3: Trojimperativ projektového řízení. Zdroj: https://www.pmconsulting.cz/wp-content/uploads/2016/06/3-imperativ.png	27
Obrázek 4: SWOT Analýza. Zdroj: DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. s. 230	29
Obrázek 5: Oficiální turistický plán města Salamanca. Zdroj: http://www.orangesmile.com/common/img_city_maps/salamanca-map-0.jpg	62
Obrázek 6: Průvodce „Cocidem“ po Salamance 2019. Zdroj: http://guiadelcocido.com/sites/default/files/GUIA%20DEL%20COCIDO%20SALAMANCA%202019..pdf	63
Obrázek 7: Noční Salamanka. Zdroj: Vlastní fotografie	65
Obrázek 8: Městská galerie – umění pěšky po ulici. Zdroj: https://galeriaurbanasalamanca.es/GaleriaUrbana.pdf	66
Obrázek 9: Malé kostelíky. Zdroj: vlastní fotografie	67
Obrázek 10: Napůl otevřené prostory. Zdroj: vlastní fotografie	67
Obrázek 11: Výřez z průvodce Napůl otevřené prostory. Zdroj: vlastní fotografie	67
Obrázek 12: Ganttův diagram. Dostupné z: Vlastní tvorba	88

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulky:

Tabulka 1: Struktura národností, které se účastnili výzkumu v roce 2016/2017. Zdroj: https://www.use-it.travel/_files/inlineuploads/survey_2017.pdf , strana 12	59
Tabulka 2: Konkurenční analýza map a průvodců Salamanky ve srovnání s USE-IT mapou. Zdroj: Vlastní tvorba.....	68
Tabulka 3: SWOT analýza projektu USE-IT mapy. Vlastní zpracování.....	84
Tabulka 4: Odhadovaný rozpočet projektu USE-IT map Salamanka. Zdroj: Vlastní tvorba	91
Tabulka 5: Počet členů týmu v jednotlivých městech disponujících USE-IT map. Zdroj: Vlastní tvorba.....	93

Grafy:

Graf 1: Hotelová přenocování a procento obsazenosti hotelových lůžek ve městě Salamanka, 1999-2013. Vlastní zpracování. Zdroj: https://www.researchgate.net/publication/282572550_Los_turistas_en_el_centro_historico_de_Salamanca_transito_percepcion_y_desconocimiento	43
Graf 2: Turistická atraktivita Salamanky. Vlastní zpracování. Zdroj: Perfil y comportamiento de los visitantes de la ciudad de Salamanca	45
Graf 3: Hodnocení sektorů. Vlastní zpracování. Zdroj: Perfil y comportamiento de los visitantes de la ciudad de Salamanca	46
Graf 4: Počet turistů v Castilla y León (2013 – 2017). Vlastní zpracování. Zdroj: Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023.....	47
Graf 5: Pohyb cestovatelů a jejich zvolené druhy ubytování - Salamanca 2018. Vlastní zpracování. Zdroj: https://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/boletines-coyuntura	49
Graf 6: Graf odpovídá na otázku „Jak jsi starý“. Z výzkumu provedeného v roce 2016/2017. Zdroj: https://www.use-it.travel/_files/inlineuploads/survey_2017.pdf , strana 12.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: CD – obsahuje záznam a zápis z realizované focus group a přepis individuálních rozhovorů.

PŘÍLOHA P I: CD