KLÁŠTERY ČESKÝ KRUMLOV
MARKETINGOVÁ ANALÝZA

Vstupní analýza nabízených produktů (včetně faktorů, které ovlivňovaly jejich podobu, cenové politiky) a jejich návštěvnického potenciálu
+
Shrnutí analytické části, artikulace výstupů, doporučení a návrhu řešení

© MgA. Tereza Dobiášová
Červenec – září 2018

Marketingovou analýzu Klášterů v Českém Krumlově vytvořila MgA. Tereza Dobiášová na základě objednávky města Český Krumlov ze dne 5. 6. 2018, na základě Usnesení Rady města Český Krumlov, č. 0198/RM11/2018 ze dne 14. 5. 2018.

OBSAH:

1. Vstupní analýza nabízených produktů (včetně faktorů, které ovlivňovaly jejich podobu, cenové politiky) a jejich návštěvnického potenciálu 3
1.1 Úvod 4
1.2 Základní produktová východiska "Klášterů Český Krumlov" 4
1.2.1. Český Krumlov na počátku 3. tisíciletí 4
1.2.2. Kulturní dědictví krumlovských klášterů 5
1.2.3. Zdroj financování revitalizace 6
1.2.4. Shrnutí základních produktových východisek projektu 7
1.3. Obecný popis umístění činnosti ve škále kulturních služeb s dopadem na vzdělávání, turistický ruch a sociální oblast. 8
1.3.1 Hybridní muzejní forma 9
1.4. Analýza stávající palety produktů 14
1.4.1. Expoziční produkty 15
1.4.2. Animační produkty 18
1.4.3. Programy eventového charakteru 19
1.4.4 Shrnující SWOT programových produktů_realizovala TD / Srpen 2018 21
1.4.5 Doplňkové produkty 21
1.4.6. Komunikační propojení 22
1.5. Pojmenování klíčových programových produktů 23
1.5.1. Porovnání návštěvnosti klíčových programových produktů po letech 24
1.6 Pojmenování klíčových cílových skupin 27
1.6.1 Obecná charakteristika cílové skupiny "rodiny s dětmi" 28
1.7 Shrnutí analýzy produktů 29
1.7.1 Rozvojové výzvy 30
1.8 Analýza propagace a komunikačních strategií 32
1.9 Očekávání x realita / STATUS QUO 36

2. VIZE POTENCIÁLNÍHO ROZVOJE KLÁŠTERŮ KRUMLOV 38
2.1 NÁVRH TRANSFORMACE PRODUKTOVÉHO SPEKTRA ➔ DO PRODUKTOVÉ PYRAMIDY 39
2.2 NÁVRH TRANSFORMACE PRODUKTŮ: 40
2.2.1. HLAVNÍ HODNOTOVÁ NABÍDKA PRO CÍLOVÉ SKUPINY 42
2.2.2. Základní projekty rozvoje expozičních produktů 44
2.3 MARKETINGOVÝ MIX 46
2.4. MODEL ORGANIZACE 47
2.4.1. Business Canvas 47
2.4.2 Ideální ekonomická vize projektu 47
2.5 NÁVRH VIZE_Kláštery Český Krumlov v roce 2025 49

3. KLÁŠTERY KRUMLOV V KONTEXTU TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ MĚSTA A ČR 51
3.1 Popis postavení subjektu vůči marketingové nabídce Českého Krumlova a vymezení marketingové role vůči městu 52
3.1.1. Základní vymezení "typického" návštěvníka Českého Krumlova 52
3.1.2 Vztah klášterů a typického návštěvníka Českého Krumlova 52
3.1.3 Délka ubytování návštěvníků a segmentace nabídky v turistickém ruchu 53
3.2 Možnosti synergie marketingového působení klášterů s dalšími subjekty ve městě 54
3.2.1. Pro cílovou skupinu individuálních turistů cestujících za poznáním 54
3.2.2 Pro rodiny s dětmi 55
3.2 Popis tržního potenciálu – v rámci ČR / v rámci doby udržitelnosti a po jejím skončení od listopadu 2020 56
3.2.1 Tržní potenciál dospělých cestujících za poznáním 56
3.2.2 Tržní potenciál rodin s dětmi 57

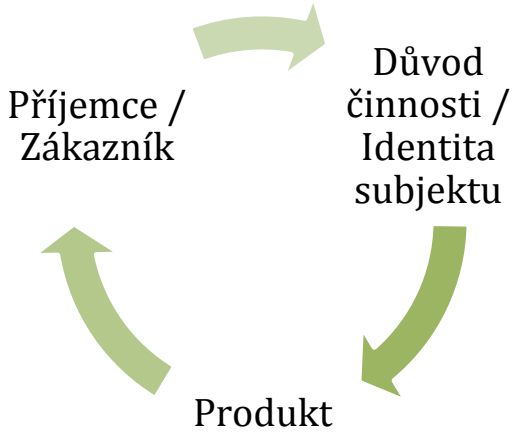
1. Vstupní analýza nabízených produktů (včetně faktorů, které ovlivňovaly jejich podobu, cenové politiky) a jejich návštěvnického potenciálu

1.1 Úvod

Předřazuji marketingovou analýzu analýze provozní, protože – při analýze celého provozu – je marketingový process určující a nadřazený procesům provozním.

Marketingu rozumím jako *umístění produktu na trh*: *tedy jako* ***aktivnímu hledání propojení*** *mezi základním důvodem činnosti –* ***mezi její identitou*** *–, praktickým projevením se v hmotě, ve společnosti, tedy tím, čím je, co dělá, co společnosti přináší, na jaké její potřeby reaguje, tzn.* ***mezi tím, jaký je to produkt, a*** *společností, příjemci, adresáty, oné služby – tedy zákazníky nebo* ***potencionálními zákazníky****.*

Marketingový cyklus:



1.2 Základní produktová východiska "Klášterů Český Krumlov"

1.2.1 Český Krumlov na počátku 3. tisíciletí

Město Český Krumlov je:

- malé město na jihu Čech,
- z hlediska historie: renesanční perla vsazená v půvabném meandru řeky Vltavy, jejíž význam potvrzuje i fakt, že jeho centrum je zapsané na seznamu kulturních a architektonických památek UNESCO,
- v současné době *jedna z nejvýznamnějších turistických atraktivit v Čechách*.

Gigantický rozmach cestovního ruchu ve městě vedl – v kontextu řady dalších českých měst – k masivní revitalizaci města, vytvoření silné infrastruktury pro cestovní ruch, ale i k silné tendenci vytlačení života běžné komunity z města na jeho okraje.

Bez obrovského tlaku na rozvoj cestovního ruchu by pravděpodobně málokteré město přistoupilo k tak velkorysé revitalizaci klášterů ve svém centru.
Revitalizace klášterů je z tohoto hlediska přímý důsledkem turistického boomu města: vytváří pro něj další potencionální infrastrukturu, ale zároveň (a to je výrazně akcentováno účelovým zacílením hlavní investiční dotace na revitalizaci klášterů) vyvažuje negativní dopady cestovního ruchu na město a jeho občany.
Na projekt krumlovských klášterů se nelze dívat bez vztahu k cestovnímu ruchu. Je svým způsobem pokračováním příběhu obrovského úspěchu města Český Krumlov na tomto poli, stejně jako je projektem, který sám sebou uznává – potvrzuje odvrácenou stranu tohoto úspěchu a reaguje na něj. Z tohoto hlediska se pro město pravděpodobně jedná o projekt přelomový.

1.2.2 Kulturní dědictví krumlovských klášterů

Bývalý minoritský klášter s kostelem Božího těla v Českém Krumlově, založený roku 1350 Rožmberky, je historický komplex skládající se ze dvou klášterů – minoritského a kláštera klarisek, které však tvoří trojice konventů s vnitřním rajským dvorem, což jej činí unikátním.[1] Dnes je objekt ve správě Rytířského řádu Křižovníků s červenou hvězdou, kteří úzce spolupracují s městem Český Krumlov.

Otázka hledání využití objektů bývalých klášterů je v dnešní době velmi složitá. To je dáno jak ústupem církve z veřejného života, tak hlubokou proměnou společnosti po roce 1948, završenou v českých zemích úplným přerušením kontinuity využívání klášterů (všeobecně) mezi lety 1948–1989, ale i problematickou a nejasnou rolí duchovnosti v současné společnosti. Tato otázka se logicky odráží i v hledání identity a smyslu krumlovských klášterů v současnosti, a tedy i v jejich marketingu.

[1] Dalším příkladem dochovaného klášterního komplexu spojujícího mužský a ženský klášter je Anežský klášter, který je zhruba o sto dvacet let starší.

1.2.3 Zdroj financování revitalizace

Revitalizace kláštěrů byla podpořena 327 milióny korun v rámci Integrovaného operačního programu IOP-IP, spolufinancového Evropskou unií a Českou republikou, v oblasti Národní podpory využití potenciálu kulturního dědictví. Tato podpora tvořila téměř 100 % nákladů celkové revitalizace, a *její podmínky jsou proto tedy zcela určující pro nasměřování a vyprofilování objektu*.

Cílem tohoto projektu v roce 2009 bylo: *"využít jeho potenciál (objektu) pro ekonomicky udržitelné celoroční* ***poskytování moderních kulturních a vzdělávacích služeb*** *odborné a laické veřejnosti, zaměřených na* ***moderní formy dokumentace a prezentace kulturního dědictví****"*.

Základní vymezení předáváné hodnoty, která je ve veřejném zájmu, a proto byla podpořena takto štědrou dotací, tedy je: ***"živá historie" = sugesce každodenního hmatatelného života v minulosti.***

Areál klášterů se dále měl stát (kromě využití v cestovním ruchu, které není a nemůže být v tomto typu podpory dominantní*) i "celoročně frekventovaným veřejným prostorem, čímž prospěje k řešení ztráty kontaktů a vazeb obyvatel Českého Krumlova na historické centrum s dopadem na rozvoj občanských i municipálních aktivit".*

Tento požadavek jasně vede k určitému "usměrnění", "uznání existence negativních dopadů cestovního ruchu na město Český Krumlov a jeho kompenzaci pro obyvatele města. *Tento projekt má tedy jeho dopady zmírňovat a podpodovat reintegraci města nadměrně využívaného pro turistický ruch* (zejména v jeho nejvíce namáhajících, nejvíce konzumních podobách).

Hlavní smysl investiční dotace IOP na krumlovské kláštery

Pokud mám interpretovat takto založený projekt, pak ho vidím jako projekt *mimořádně silně* ***zaměřený na dlouhodobou investici do rozvoje zdrojů města*** – tedy ne na rozvoj zdrojů, které mohou nést své plody rychle, ale na **rozvoj zdrojů pro nadcházející generace**.
Podporuje totiž:

1) vzdělávání,
2) kulturní a historickou soudržnost města, budování vazeb občanů ke svému městu.

Pakliže si mohu dovolit osobní hodnocení projektu, vnímám tento projekt z hlediska správy města jako moudrý a velkorysý projekt, který v mých očích dobře navazuje na osvícené řízení města Rožmberky.
Je málo českých měst, která by byla ochotná a hlavně schopná realizovat takové projekty.

1.2.4 Shrnutí základních produktových východisek projektu

Přehled východisek určujících podstatu produktu "Klášterů Český Krumlov":

1.3 Obecný popis umístění činnosti ve škále kulturních služeb s dopadem na vzdělávání, turistický ruch a sociální oblast

Vraťme se nyní na chvíli ke 2 základním kamenům investičního zadání, jak jsou zachycené v žádosti IOP: moderní dokumentaci a prezentaci kulturního dědictví a řešení ztráty vazeb občanů k historickému centru svého města.

Provoz klášterů v současné době toto naplňuje: sídlí tu Střední umělecko-průmyslová škola sv. Anežky České, která své studenty připravuje v tomto duchu, sídlí tu i Centrum barokní kultury, které realizuje mimořádné projekty obnovující prezentace staré hudby a starých divadelních forem. Kromě nich jsou zde však zejména expoziční a animační aktivity provozované Městským divadlem Český Krumlov o.p.s., které vytváří hlavní obsahovou náplň klášterů pro širokou veřejnost.

Jak si představit "moderní dokumentaci a prezentaci kulturního dědictví", je asi jasné. Praktická implementace "řešení ztráty vazeb občanů k historickému centru svého města" může být obtížnější.
Klíčovým spojením zde je "*ztráta vazby*" – tedy ztráta nějaké těžko definovatelné emocionální vazby, pocitu soudržnosti člověka k místu, kde žije. Je jasné, že pokud má být řešeno toto, jde o řešení *v rovině pocitů, osobního prožívání*. Projekt tedy musí nabídnout (systémově řešenou) *možnost znovu-prožívání, vcítění se, stimulaci představivosti*. V kombinaci s prezentací kulturního dědictví jde o realizaci principu "ŽITÉ / PROŽÍVANÉ HISTORIE" – tedy o ***nabídku prožít si historii***.

Nejedná se o unikátní koncept, ale o určitou hybridní formu (většinou mezi muzeem a divadlem), která se v evropském kulturním prostředí zas a znova objevuje v různých variacích a která oživuje, inovuje současnou praxi muzeí, institucionálně založenou v 19. století.

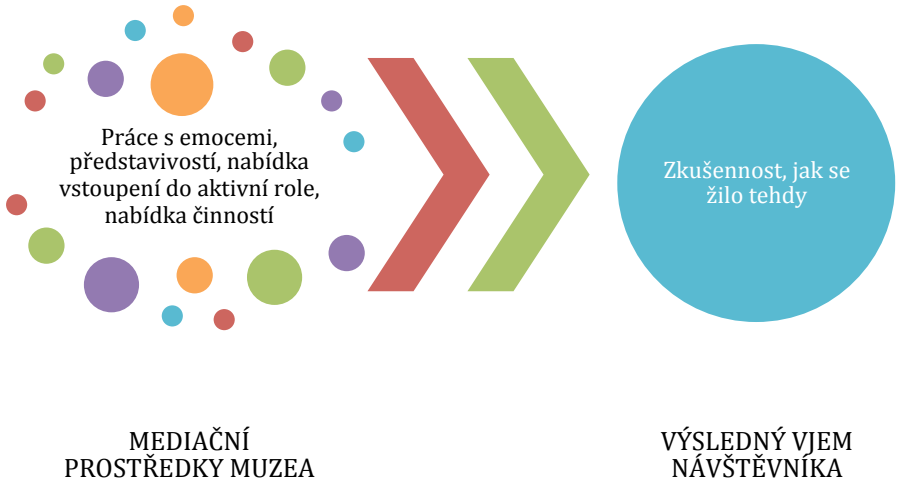
1.3.1 Hybridní muzejní forma

Jedná se o provoz **muzejního typu s integrovanými prvky živého umění a živého řemesla**.
Z hlediska vývoje muzejnictví (platné jak pro Českou republiku, tak pro Evropu) se jedná o **inovativní způsob muzejní práce**, která:

- historii prezentuje jako ŽITOU,
- sugeruje návštěvníkům vjem každodenního hmatatelného života v minulosti.

Hlavní vnímanou hodnotou pro návštěvníky zde je možnost ***vyzkoušet si, jak se žilo tehdy.***
Primární cílové skupiny jsou tedy: rodiny s dětmi, školní exkurze, návštěvníci Českého Krumlova.

Tento typ práce je v současné době (a v současném stavu muzejnictví v Čechách) realizován spíše archeoparky a přebírán zábavnými parky a únikovými hrami než klasickými veřejnými muzei. Tyto instituce se teprve (a často velmi pomalu) tento typ práce učí. Znamená intenzivní práci s **představivostí návštěvníků a jejich emocionalitou**, kterou probouzí a stimuluje širokou škálou prostředků, zejména zapojením (pokud možno) všech smyslů a přímou, žitou zkušeností návštěvníka (kdy sám zkouší různé věci).



Tento přístup je:

1) ***maximálně přínosný pro návštěvníky z pedagogického hlediska***, protože přináší poučení a inspirace celostními metodami (tedy metodami, které berou v potaz celého jedince) a naplňují tak požadavek Jana Amose Komenského na *školu hrou.* Je vědecky prokázáno, že člověk si zapisuje do paměti a do vědomí prožité, procítěné zkušenosti mnohem efektivněji a trvaleji než holá fakta.

2) ***návštěvnicky velmi atraktivní***, protože – kromě vzdělání – **díky práci s emocemi** a představivostí umožňuje prožívání radosti, společné trávení volného času, praktické zkoumání svých schopností a možností, ale i aktivní zpracování vlastních emocí, prožitků.

Potenciál x rizika modelu:

Má výrazně větší potenciál:

- ekonomické soběstačnosti než subjekty tradičního muzejnictví,
- pozitivního dopadu na vzdělávání a sociální oblast,
- generovat udržitelnou formu cestovního ruchu a nižší ekologickou zátěž.

Nicméně jsou mu vlastní i rizika, je:

- extrémně závislý na kompetenci, kondici a motivaci personálního zajištění, a tudíž i svou podstatou nestálý (jako každé lidské společenství / avšak i to se dá ovlivňovat),
- obtížně uchopitelný z hlediska managementu položeného na základech průmyslové výroby (který je dnes dominantní) a v jeho rámci i obtížně komunikovatelný a zařaditelný.

Klíčový element úspěchu

Dlouhodobá schopnost vzbuzovat emoce a pracovat s nimi, inspirovat představivost a následně i prožitek a hru ***je*** tedy ***klíčovým elementem úspěchu tohoto typu organizací.***

Tvoří jej velmi komplexní soubor know-how, jak fungování lidské psychiky (individuálně i ve skupině), kultivovaná schopnost empatie a citu k ***flow***[2] energii, k proměnám společenských nálad a potřeb, řada praktických dovednosti (vlastní většinou těm, kteří jsou zvyklí profesionílně pracovat s publikem v celé jeho lidskosti), ale i know how týkající se zákonitostí práce s lidskými sídly a prostorem, manažerské a ekonomické schopnosti. Její významnou součástí jsou i individuální rysy a projevy, které jdou ruku v ruce s takovou mírou komplexnosti know-how, ale které vytvářejí i jasnou, publikem rozeznatelnou lidskou tvář organizace, se kterou se publikum může identifikovat nebo se vůči ní vyhraňovat – z hlediska práce s emocemi je i toto velmi významné.

---

[2] "Flow" překládáme jako stav *plynutí*, proudění (z anglického flow). Podrobně se mu budu věnovat dále.

Kde hledat vhodné know-how?

Tato komplexnost know-how je často vlastní lidem a subjektům pohybujícím se v oblasti performativního umění, zejména divadla, mnohem spíš než lidem, kteří strávili svou profesionální kariéru v prostředí muzeí a galerií.

Proto pokládám řešení, kdy hlavním provozovatelem je Městké divadlo (jakkoliv se to může zdát z hlediska velkých měst neobvyklé a z hlediska diferenciace kulturní scény nemožné) za mimořádně šťastné.[3]

Muzeum, které se stává živým uměním

Způsobem provozování se totiž jedná v zásadě o ***veřejnou instituci živého umění, jakkoliv její základní poslání je ve své podstatě muzejní***.

Příklady dobré praxe:

Česká republika:

- Sladovna, Písek,
- Techmania Science Center, Plzeň,
- Zážitkový park Zeměráj, Kovářov

Evropa:

- Kindermuseum ZOOM, Wien, Rakousko,
- Frida und Fred, Kindermuseum, Graz, Rakousko,
- Tropenmuseum Junior, Amsterodam, Holandsko,
- MUBA, Milano, Italie.

1.3.1.1 Klíčová hodnota hybridního muzea pro návštěvníky = Flow

„“***Flow***“ překládáme jako stav *plynutí*, proudění (z anglického flow). V sedmdesátých letech tohoto století stav ***flow*** jako první pojmenoval a teoreticky ukotvil psycholog Mihaly Csikszentmihalyi. Tento stav pojmenoval na základě výzkumných rozhovorů, kdy mu jej několik lidí popisovalo metaforou jako vodní proud, který je unáší. Je pozoruhodné, že podobně motivované pojmenování bychom našli i ve slovníku mistrů japonských bojových umění: „mizu no kokoro“ znamená mysl jako voda a je to v podstatě totéž. Stav dokonalé koncentrace dobře znají i sportovci, říkají mu „zóna“.

[3] Své tvrzení opírám o pozorování z řady obdobných institucí (včetně těch opravdu velkých a – z hlediska profesionality – vzorových) po Evropě a po světě. Mnoho z nich bylo založeno a je spravováno lidmi s divadelními kořeny a profesionální divadelní průpravou a zkušeností.

M. Csikszentmihalyi se ve své profesi psychologa rozhodl studovat lidi, kteří jsou spokojeni s tím, jaký život si vybrali a s tím, co dělají. Aby se naučil více o pozitivních zkušenostech, vedl mnoho rozhovorů s umělci, hráči šachů, horolezci – lidmi, kteří většinu svého času tráví činnostmi, které jim přinášejí naprostou radost. Jeho výzkum zahrnuje asi 8 tisíc rozhovorů a čtvrt milionu dotazníků získaných z celého světa.

Zjistil, že lidé, kteří dělají, co je těší, co chtějí dělat, tuto činnost provozují kvůli specifickému prožitku. Jedná se o autotelickou zkušenost, která označuje **na sebe zaměřenou, soběstačnou činnost, takovou, kterou nevykonáváme s očekáváním budoucího prospěchu, ale jednoduše proto, že samo její vykonávání má pro nás hodnotu**.

Tento prožitek popisuje stejně horolezec v thajské vesnici, farmář ze Somálska, navajský pastýř, dělník v Japonsku, Evropě nebo USA. Výsledek vypovídá o tom, že existuje nějaký **univerzální duševní stav navzdory kulturním, věkovým a genderovým odlišnostem.** Tento stav nazval ***flow***, protože lidé popisují myšlenky a činnosti v tomto kontextu jako spontánní a snadné i přes to, že se často jedná o činnosti obtížné a riskantní. Nicméně v té chvíli, kdy jsou ve stavu *plynutí,* cítí se přirozeně, jako by byli neseni proudem řeky (nevyžaduje úsilí nebo řízení).
Csikszentmihalyi identifikuje následujících deset faktorů jako doprovodné zážitky flow, ne všechny však jsou pro flow nezbytné.

- **Jasné cíle.** Víte, co děláte, proč to děláte a že na to máte.
- **Koncentrace.** Vnímáte pouze to, na co se soustředíte.
- **Zapomenutí na sebe sama.**
- **Zkreslené vnímání času.** Subjektivní prožívání času.
- **Jasná a okamžitá zpětná vazba.** Úspěchy a neúspěchy v průběhu činnosti jsou zřejmé. Např.: při sportu. Když vyjíždíte na kole kopec, okamžitě víte, jestli to zvládáte, anebo jestli je nutné sesednout a kolo vést.
- **Rovnováha mezi snadností a náročností.** Rovnováha mezi schopnostmi a výzvou - činnost není ani příliš snadná ani příliš těžká.
- **Pocit osobní kontroly nad situací nebo činností.**
- **To, co děláte, vás vnitřně odměňuje.**
- **Nedostatečné povědomí o tělesných potřebách**. Může být dosaženo bodu, kdy si člověk neuvědomuje velký hlad nebo únavu.
- **Ponoření se do právě vykonávané činnosti.** Vědomí a činy se slučují“.[4]

[4] Citace – zkrácená – z wikipedie: http://wiki.knihovna.cz/index.php/Flow

Muzea, která se v posledních letech snaží, aby si k nim dospělí i děti chodiliy hrát a vnímali čas u nich strávený jako mimořádně naplněný a intenzivní – ideálně do té míry, aby se k nim návštěvníci chtěli znovu a znovu vracet – usilují právě o kvalitu ***flow*** svých návštěvníků (a tedy i vždy primárně: lidí, kteří tato muzea tvoří).

Neexistuje jednotná metodologie platná pro všechna muzea (ač se o ni už mnoho lidí pokusilo), nicméně muzejní instituce po celém světě ***flow*** hledají jako svatý grál.

Flow s sebou v muzeích přináší úspěch. Přivádí návštěvníky, kteří odcházejí s vysokou mírou spokojenosti a štěstí. Takoví návštěvníci se vracejí, přivádějí další návštěvníky, což přináší jak vysoký pocit uspokojení pro všechny, kteří se kolem takových institucí pohybují, tak i vysokou míru ekonomické soběstačnosti. Když v podobných institucích vidíte, cítíte úspěch, můžete si být jistí, že ***flow*** je nablízku[5].

Kvalita ***flow*** je pro marketing klíčová: jak ***flow*** komunikace, tak ***flow*** prožitku každého individuálního návštěvníka.

Ve chvíli, kdy návštěvník zažije při návštěvě hluboký prožitek plynutí, smysluplné činnosti, jak ho popisuje Csikszentmihalyi, vrací se, přenáší svou radost na lidi okolo sebe a doporučuje další návštěvu.

[5] I když cesta za ním nikdy nekončí, protože Flow nelze zastavit a udržet. Flow lze jen rozvíjet. Učit se, jak pro něj připravovat podmínky, jak ho sdílet.

1.4. Analýza stávající palety produktů

Abychom mohli dojít k nějakým věrohodným závěrům, musíme nejdříve detailně popsat všechny jednotlivé segmenty nabídky ve stávajícím stavu. Jedná se o produkty:

1) Expoziční[6]:
    a. Život a umění v krumlovských klášterech
    b. Interaktivní expozice lidských dovedností
    c. Dočasné expozice
    d. Zahrady
2) Animační[7] – navázané přímo na expoziční programy:
    a. Řemeslné dílny
    b. Školní programy
    c. Team-buildingové aktivity
3) Eventového charakteru:
    a. Pro veřejnost
    b. Pro firemní klientelu
4) Doplňující / služby:
    a. Kavárna
    b. Ubytování

Podpůrným segmentem je *komunikační propojení* tvořené zejména:

- Recepcí

Následující analýza obsahuje i nutně subjektivní hodnocení. Má fungovat jako zpětná vazba na současnou podobu provozu, ze které je možné vyvodit další proměny.

Je třeba mít na vědomí, že se jedná o velmi mladý provoz – má za sebou teprve druhý rok provozu, byl zakládán zcela od začátku a paleta aktivit je velmi široká. Podoba jednotlivých provozů se stále hledá a nemůže být zcela definitivní.
Domnívám se, že je vhodné v tuto chvíli o něm víc uvažovat jako o potenciálu než jako o hotových produktech.

---

[6] **Expozice = muzejně prezentační forma (vždy navázaná na prostor)** / v případě interaktivních expozic dochází k přechodu od "prezentace" k "interakci" anebo v ještě extrémnějším a návštěvnicky atraktivnějším případě k **vytvoření inspirativního prostředí, které návštěvníka vybízí k jeho vlastní aktivitě, poznávání, interakci**. I v tomto smyslu používám slovo "expozice".

[7] **Animace = oživení, rozžití** / používám zde ve slovním spojení „animace prostoru" = „**rozžití, oživení prostoru"**, **„animace návštěvníků"** = „rozžití návštěvníků v hlubším slova slova – ve smyslu rozpohybování těla, emocí, ne smyslu angažovanosti v příběhu, ve flow"

1.4.1 Expoziční produkty

1.4.1.1 Život a umění v krumlovských klášterech

*Popis: Expozice vznikla **sloučením expozičního okruhu minoritů a expozičního okruhu klarisek**, což **je** jistě **vhodné z hlediska zájmů cílové skupiny**, ale postrádá obsahovou kohezi, pro návštěvníky je složitě uchopitelná (i kvůli přirozenému prostorovému rozdělení obou klášterů).*
Hlavní cílová skupina: Dospělí se zájmem o historii a kulturu
Vize managementu pro zlepšení: Během programového brainstormingu společně s programovým vedením klášterů jsme začali docházet k možné redefinici využívání prostorů. [8]
Analýza finanční náročnosti provozu / v současnosti, s výhledem do budoucna, případně včetně dalších zdrojů financování: provozně nenáročná, vysoká vstupní investice pro obnovu, k doplnění expozice lze využít fondu přeshraniční spolupráce.

Expozice minoritů

Popis: Expozice zpřístupňující kostel Božího těla a část konventu minoritů. Jsou zde umístěny barokní lunety z výzdoby prostoru v 18. století, kopie krumlovské madony. Součástí objektu je i expozice mapující misijní cesty ve středověku.
Hlavní cílová skupina: Nevyprofilováno
Klady: Architekonicky zajímavý prostor
Zápory:

- *Obsahově značně nesourodá*
- *Bez hlavního tématu, kvalitního zacílení expozice*
- *Příliš masivní expoziční řešení*
- *Pocit uzavřenosti, stísněnosti*
- *Absence flow*
- *Návštěvník neví, co zde očekávat / Není veden a zároveň nemá svobodu vlastní aktivity, meditace*
- *Nepříjemný pocit z veřejně nepřístupného kostela*
- *Lítost vzbuzující kustod, sedící vedle turniketů*

Expozice klarisek

Popis: Expozice se vztahuje jednak ke sv. Kláře, zakladatelce řádu, a jejím myšlenkám, jednak běžnému životu jeptišek. Zároveň obsahuje řadu předmětů kulturně-historické hodnoty, které nejsou pevně obsahově spojeny s expozicí.
Hlavní cílová skupina: Nevyprofilováno
Hodnocení řešitelky:

- *Vhled do každodenního života sester má výrazný návštěvnický potenciál. I téma sv. Kláry vnímám také jako atraktivní, ale myslím, že expoziční forma*

[8] Je obsaženo v návrhové části.

je nespojuje koherentně. Nekoherence je neuspokojivá pro návštěvníky – nenabízí jasný smysl poznání.

- *Pocit skladu historických objektů*

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
klášterní expozice	407 890	295 020

1.4.1.2 Interaktivní expozice lidských dovedností

Popis: Jádrem tohoto návštěvnického programu je interaktivní expozice lidských dovedností, která ***zpřístupňuje rodinám s dětmi historii*** *prostřednictvím* ***řemeslných aktivit****.*

Hlavní cílová skupina: rodiny s dětmi

Klady:

- *Plně sebou naplňuje základní poslání* ***„prožít si historii" / skutečně umožňuje návštěvníkům vstoupit aktivně do historie***
- *Silný element haptičnosti*
- *Reálné umožnění návštěvníkovi „udělat, vyrobit si něco sám"*
- *Autenticita materiálů (bylinky, mýdla, jablka, dřeva, látky, vůně)*
- *Silná integrita týmu a spolupracovníků v této oblasti, protože je historicky propojena s předchozí kariérní cestou klíčových lidí v týmu*
- ***Klíčový rozvojový potenciál!***

Zápory:

- *Nevyužitý potenciál švadleny a chemicko-alchymistické laboratoře*
- *Nevhodné využití kapitulní sítě jako herny*
- *U některých prostorů a exponátů nedořešená funkčnost prostředí*
- ***Neucelené produktové uchopení***

Vize managementu pro zlepšení: Management má řadu konkrétních návrhů, jak expozici zlepšit.

Půda:

Popis: Architektonicky zajímavý prostor, v tuto chvíli je zde umístěna expozice krovařství, dance macabre.

Hodnocení zpracovatelky: Dosud nevyužitý potenciál prostoru, umístěné expozice (kromě expozice krovařství, která je ucelená, ale je zajímavá pro velmi specifické publikum). Pro hlavní cílovou skupinu jsou expozice nenaplňující, nedotažené, neodměňují návštěvníka za výstup až na půdu.

Vize managementu pro zlepšení: k řešení v delším časovém horizontu

Expozice pivovarnictví:

Popis: V klášteře byl umístěn nejstarší pivovar ve městě. Tato tradice ale byla přerušena. Expozice relativně zajímavě mapuje procesy spojené s vařením piva ve velmi pitoreskních prostorech, nicméně bez možnosti tu pivo vyrábět nebo opravdu pít, je bez budoucnosti.

Hlavní cílová skupina: Pro rodiny s dětmi nepříliš zajímavá

Vize managementu – ve shodě s názorem řešitelky: V sousedství velkého funkčního pivovaru s velkou restaurací, který navíc připravuje vlastní expozici, nemá z dlouhodobého hlediska fungování této expozice smysl.

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
interaktivní výstava (včetně pivovarnictví)	496 040	480 100

1.4.1.3 Dočasné výstavy

Popis: Organizace pořádá dočasné výstavy, aby byla podpořena návštěvnost hlavních výstav. V případě filmových výstav je efekt v příjmech z návštěvnosti zjevný, ovšem jen dočasný a není udržitelný.
Hlavní cílová skupina: Dle konkrétní výstavy/ nestálé
Klady: V případě filmového hitu pro rodiny s dětmi – pozitivní; v případě obsahově mimořádné výstavy osvěžení pro tým – klady jsou sekundární
Zápory: Snížení soudržnosti programu

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
krátkodobé výstavy	0	198 010

Vize managementu pro zlepšení: Management si je vědom toho, že při vyšší míře racionalizaci řízení by mělo dojít k postupnému opuštění těchto výstav nebo k jejich minimalizaci.

1.4.1.4 Zahrady

Popis: V areálu kláštera jsou dostupné 3 zahrady:

1) *Zahrada náležející původně ke klášteru minoritů – velmi intimní prostředí, mimořádné pro pořádání speciálních akcí (prostorová rezerva kolem zranitelných míst objektů)*
2) *Zeleninová zahrada – pěstují se zde staré druhy zeleniny – slouží k procházkám / funguje jako příjemný veřejný prostor a přidaná hodnota kláštera (i pro veřejnost ve městě) – velmi příjemný a otevřený areál – v dlouhodobém horizontu a ošetření primárních témat je možné rozvinout její potenciál o venkovní hry a animační programy*
3) *Votivní prostor před kostelem Božího těla – významný sakrální prostor, který ale není pro většinu návštěvníků artikulovaný, pojmenovaný. Vyžaduje si doplnění „popsání“ prostoru – možnou uměleckou instalací / jako součást prohlídkových tras*

Hlavní cílová skupina: Široká veřejnost, návštěvníci klášterů
Klady: Krásné, velkorysé prostory
Zápory:

- *Ještě stále nejsou artikulované přímé funkce*
- *Náročné z hlediska správy a slazení správy mezi městem a kláštery*

Management má - ve střednědobém horizontu – nápady pro využití.

1.4.2 Animační produkty

1.4.2.1 Řemesla

Popis: Soubor / síť řemeslníků (částečně v zaměstnaneckém poměru, částečně na bázi dlouhodobé, oboustranně výhodné spolupráce), kteří vykonávají své řemeslo a prodávají své výrobky v podobě veřejně přístupných dílen, s integrovanými workshopovými aktivitami jak pro nahodilé návštěvníky, tak pro skupiny. Z hlediska managementu klíčová aktivita a mimořádné specifikum provozu.

Hlavní cílová skupina: Rodiny s dětmi, školy, nahodilí návštěvníci, místní

Klady:

- *Vytváří specifičnost provozu – značka muzea / potenciálně mimořádně silná atraktivita hybridního muzea*
- *Relativně nízké provozní náklady (public private partnership)*
- *Velký zájem škol a organizovaných skupin*
- *Velmi dobré fungování v rámci řemeslných trhů a řemeslných sobot*
- *Organizace je schopná vyprodukovat různé expoziční elementy (v podstatě má vlastní dílny)*

Zápory:

- *Stále se hledá provozní model, který by dobře propojoval potřeby řemeslníků s potřebami muzejního provozu*
- *Pro běžného muzejního návštěvníka malá nabídka výběru a příliš složitý systém*
- *Řemeslníci nadřazují zájmy vlastního řemesla nad zájmy muzejního provozu (z jasných ekonomických důvodů)*

Porovnání dat návštěvnosti, výnosnosti:

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
pronájmy dílen	18 900	43 710

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
řemeslné díly	107 410	558 280

Vize managementu pro zlepšení: Management řeší možnost dotování řemesel z OP PIK, aby byl schopen nabídnout řemeslníkům lepší podmínky a následně je i lépe integrovat do provozu a produktové nabídky.

1.4.2.2 Školní programy

Popis: Kombinace programů v expozicích s animačními intervencemi a řemesly

Hlavní cílová skupina: Školy

Klady:

- *Funguje velmi dobře, je stále víc vyhledáváno školami*
- *Vysoká variabilita programů*
- *Široká a kvalitní nabídka*

- *Velmi schopní animátoři*
- *Relativně slušná cena, která je přijatelná pro školy a zároveň pokryje náklady organizaci*

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
školy	51 390	53 360

Vize managementu pro zlepšení: Je vhodné začít postupně rozšiřovat nabídku školám z větší dojezdové vzdálenosti, případně v kombinaci v balíčcích s další nabídkou v Českém Krumlově.

1.4.2.3 Team-buildingové aktivity

Popis: Aktivity zaměřené na budování schopnosti spolupráce ve skupině jak v rodině, tak ve firmě atd. V současné době organizace nabízí rodinné programy, které kombinují prohlídky expozic, řemesla s pátráním po úkolech. Tento produkt velmi dobře funguje. Pro potřeby korporátních zákazníků je organizace schopna (a několikrát již realizovala) na míru připravit aktivity ve svých expozičních, řemeslných a doplňkových provozech na bázi schopnosti svých animátorů – velmi efektivně a kvalitně.

Hlavní cílová skupina:

- *Rodiny s dětmi*
- *Korporátní zákazníci*

Klady:

- *Funguje velmi dobře, je stále víc vyhledáváno rodinami s dětmi, objevují se i korporátní zákazníci*
- *Vysoká variabilita programů*
- *Velmi schopní animátoři*
- *Pro organizaci ziskové aktivity*
- *Vysoká šance velmi kvalitně uspokojit návštěvníky tak, aby šířili dobré jméno*

Zápory:

- *Z hlediska celkových příjmů sekundární*

Vize managementu pro zlepšení: Rozvoj programů + budování korporátní klientely

1.4.3 Programy eventového charakteru

1.4.3.1 Programy eventového charakteru – pro veřejnost

Popis: Performance na pomezí divadelních představení, průvodů a prohlídek šitých na mírů různým slavnostem a svátkům, divadelní představení, koncerty, řemeslné trhy, řemeslné soboty

Hlavní cílová skupina: Místní

Klady:

- *Vysoká míra kreativity a angažovanosti*
- *Tvorba silných vazeb ke komunitě – silné komunitní ukotvení „mladého“ projektu ve městě*

Zápory:

- *Naddimenzování akcí*
- *Vysoká ztrátovost akcí (kromě řemeslných trhů)*
- *Vysoká míra spotřeby personálních a dalších zdrojů*
- *Odklonění pozornosti od ekonomicky klíčových aktivit*

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
eventy pro veřejnost	18 220	5 230

1.4.3.2 Program eventového charakteru – pro korporátní klientelu

Popis: Tvorba a realizace programově komplexních eventů v krásném prostředí
Hlavní cílová skupina: Korporátní klientela
Klady:

- *Vyzkoušeno a prezentováno na akcích pro veřejnost*
- *Vysoká variabilita skladby programu*
- *Vysoká míra schopnosti vyhovět potřebám klientů (akce pro klienty od 5 do 200 let)*

Zápory:

- *Zatím ve zkušební fázi*

Nejsou k dispozici relevantní data.

1.4.4 Shrnující SWOT programových produktů_realizovala TD / Srpen 2018

SILNÉ	SLABÉ
1) **INVOVATIVNÍ FORMA** KOMBINUJÍCÍ MUZEJNÍ PROVOZ S ANIMAČNÍM KNOW-HOW 2) **Interaktivní expozice** lidských dovedností s potenciálem dalšího růstu 3) **ŘEMESLA**: Silné know-how řemeslníků, animátorů pro to, aby **umožnili návštěvníkům prakticky prožít historii, tvořit rukama** 4) **ANIMACE**: Silný tým + zkušenosti 5) **VLASTNÍ PRODUKCE:** Prostředí a kapacita pro vyrobu prodejních artiklů, expozičních elementů 6) **Silná motivace a soběstačnost týmu** vyvíjet program / vysoká míra kreativity 7) **Vysoká míra soudržnosti** v týmu	**1) Nízká kvalita expozic** (jak byly dodány v rámci vstupní investice) **/ obsahově nekoherentní, formálně nepříliš zajímavé** **2) Nízká míra vyprofilování expozičního programu** 3) **Rozdrobení programu** - nízká schopnost rozlišit zásadní rozvojové oblasti 4) **Investice** velkého množství energie organizace **do ekonomicky nejméně přínosných programů** (určené pro místní)
PŘÍLEŽITOSTI	**HROZBY**
Proměnit potenciál "prožití historie", možnost "tvořit rukama" pro celou rodinu v klíčový produkt objektu. Využít demografický vývoj (rostoucí počet dětí) + ekonomickou situaci rodin s dětmi / etablovat kláštery jako **"TOP destinaci pro rodiny s dětmi"** Stálý příliv turistů do města jako stabilní zdroj příjmů z klášterních expozic a řemesel (najít své místo ve vztahu k masovému turismu ve městě)	Nevyprofilování jasného expozičního programu Dlouhodobě nízká ekonomická efektivita provozu

1.4.5 Doplňkové produkty

1.4.5.1 Kavárna a pekárna

Popis: V samostatné budově je umístěna kavárna s velkorysou kuchyní a dvě v historizujícím slohu zařízené místnosti pro workshopové a řemeslné aktivity pečení a vaření.
Hlavní cílová skupina: V tuto chvíli zejména místní
Klady:

- *Velmi kvalitně vybavené zázemí*
- *Velmi prakticky naplánovano*

- *Stabilní jádro týmu*

Zápory:

- *V současnosti provoz a výnosnost limitovány podmínkami dotace z IOP – nemůže být komunikována jako kavárenský provoz*
- *Zatím nenašla svůj provozní, výnosný, model*
- *Kavárna je málo přívětivá, zařízená příliš těžkým nábytkem, pocit uzavřenosti*

	leden - červen 2017	leden - červen 2018
Tržby kavárna	375 453	386 534

1.4.5.2 Ubytování

Hlavní cílová skupina: Účastníci školení, workshopů, spolupracovníci

Klady:

- *Velmi hezké, dobře zařízené pokoje*
- *Zajištění plného servisu*
- *Potenciál dodatečných zdrojů*

Zápory:

- *Není možné nyní provozovat pro veřejnost s ohledem na podmínky dotačního programu, provoz limitován podmínkami dotace z IOP*

tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
ubytování	5 449	8 934

1.4.6 Komunikační propojení

Recepce

Popis: Prodává vstupenky do celého objektu, realizuje doplňkový prodej, podává informace, funguje jako centrální informační bod

Klady:

- *Dobrá viditelnost z nádvoří*
- *Vysoká kapacita prodejních ploch*

Zápory:

- *Malý, stísněný prostor*
- *Příliš uzavřené (introvertní) architektonické řešení recepce a prodejních ploch*
- *Nepřehledné*
- *Obsluhující personál příliš oddělen od návštěvníků*

Vize managementu pro zlepšení: Daná stavební dispozice je natolik zatěžující, že je otázka, jak toto změnit, rozvolnit ve prospěch přímé a jasné komunikace a otevřené atmosféry.

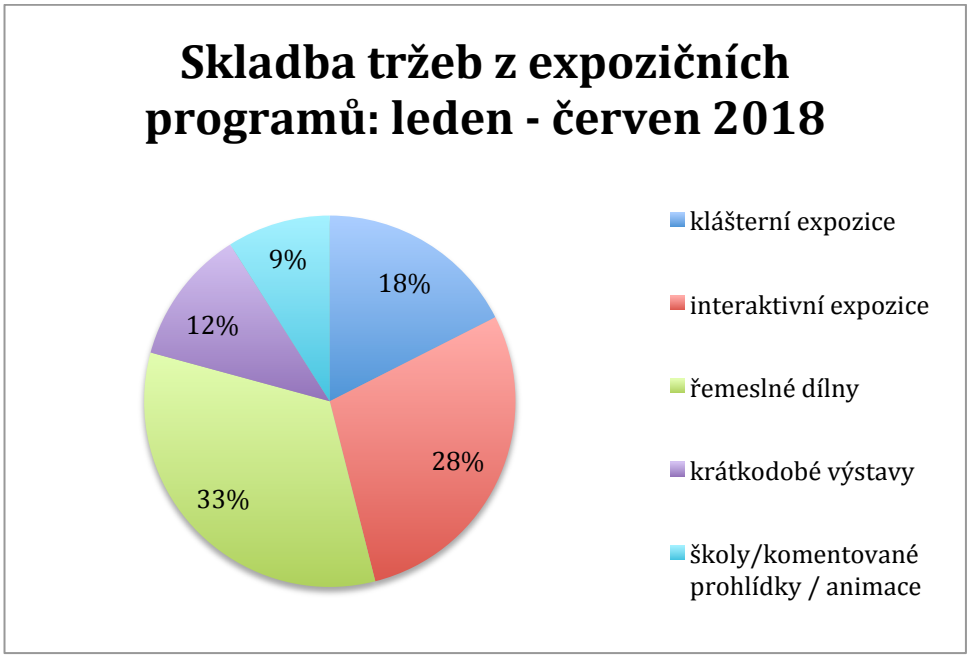
tržby	leden - červen 2017	leden - červen 2018
prodej zboží	19 182	41 372

1.5. Pojmenování klíčových programových produktů[9]

Z detailní analýzy segmentů provozů jasně vycházejí 3 klíčové programové segmenty:

1) Klášterní expozice
2) Interaktivní expozice lidských dovedností
3) Řemesla

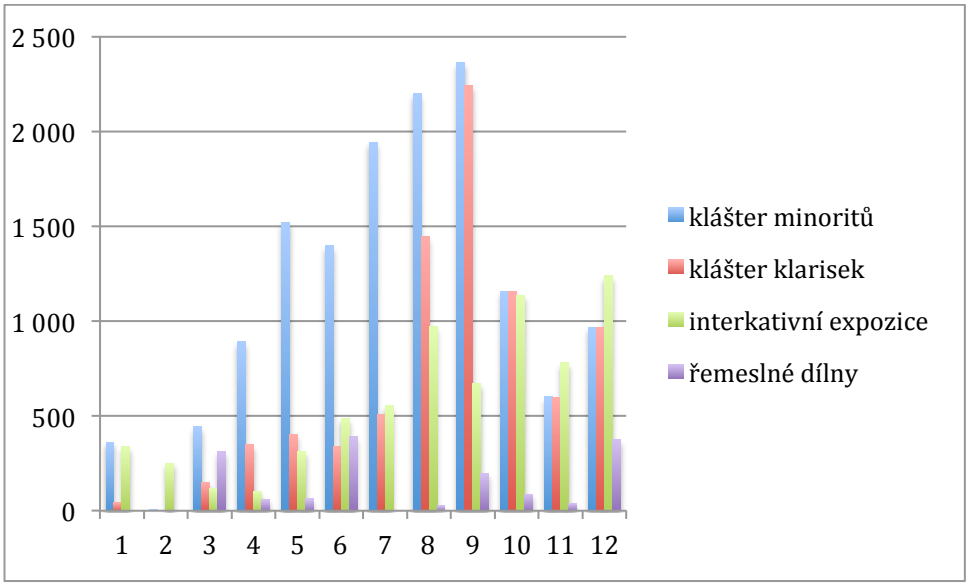
Jejich vývoji v čase a prognóze dalšího vývoje se budu věnovat v další kapitole / zde je zachycení současného stavu.



[9] Doplňkovým produktům se věnuji v provozní analýze, protože nejsou primárně podstatné pro vytvoření pozice organizace na trhu

1.5.1 Porovnání návštěvnosti klíčových programových produktů po letech

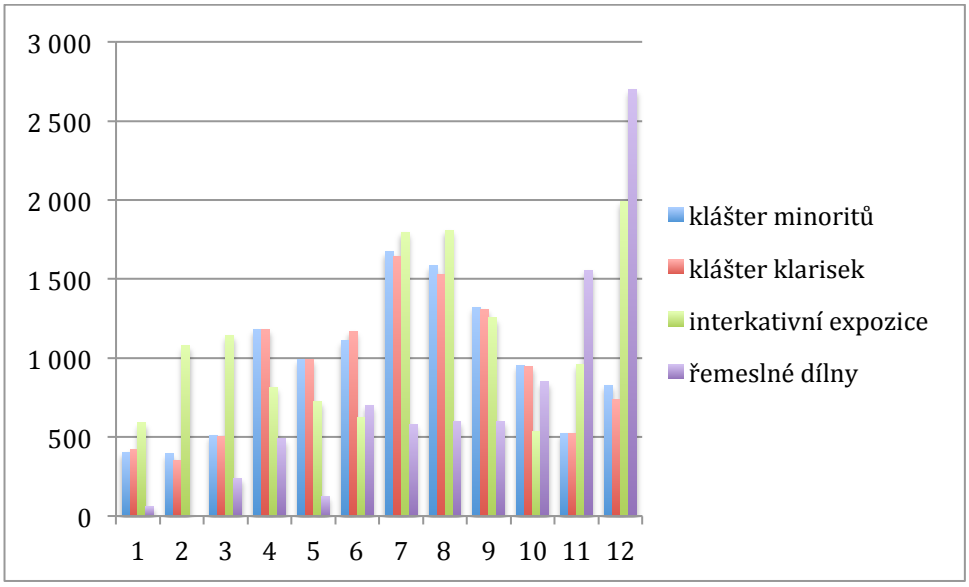
Rok 2016



V roce 2016 přirozeně v návštěvnosti dominují 2 hlavní nové expozice **pevně spojené s klášterem** (byly tedy v počátcích nejsnáze komunikovatelné). V prvních dvou letech byla komunikace přirozeně zacílena na znovuotevření klášterů – to vyvolávalo i zvědavost po expozici. Tento trend se nejsilněji projevoval v letních měsících, kdy je v Českém Krumlově nejvyšší počet turistů, v tomto roce ještě zejména z Německa.

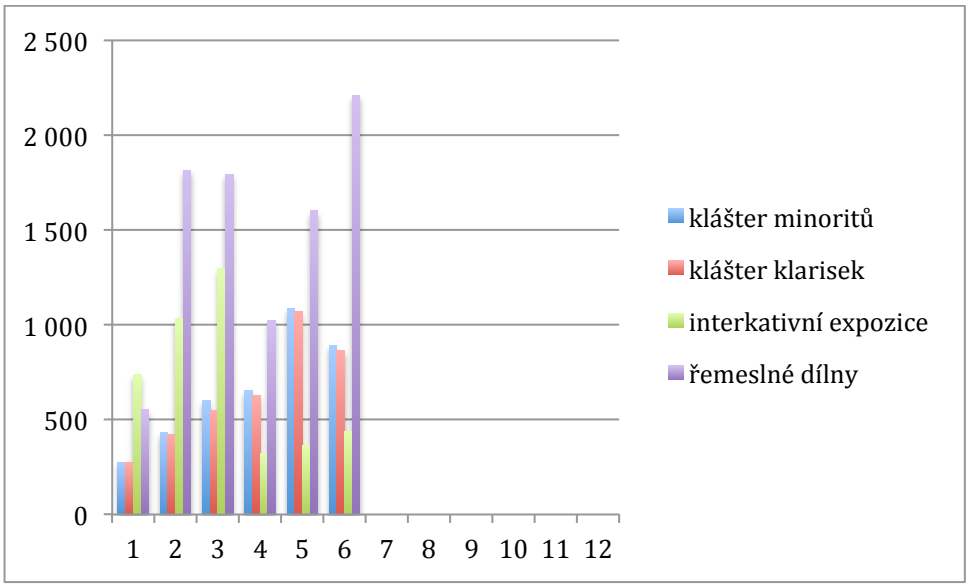
Pozornost týmu byla logicky zaměřena i na zprovoznění celé budovy. Ke konci roku vidíme postupný nárůst návštěvnosti interaktivní výstavy (pravděpodobně v návaznosti na dokončování expozice a postupné šíření informací od rodiny k rodině, od školy ke škole).

Rok 2017



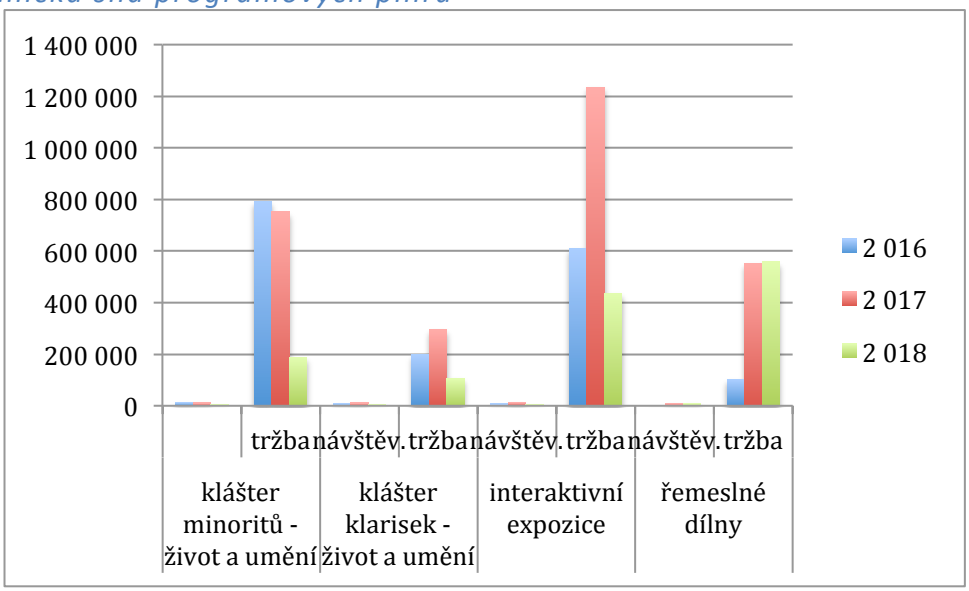
V návštěvnosti dál posiluje interaktivní expozice, expozice klášterů mírně ztrácejí. To ukazuje na **opakovanou návštěvnost**. V posledních dvou měsících, **v souvislosti s Vánoci a adventem, mimořádně silně posilují řemeslné dílny**.

Rok 2018



Dále posilují interaktivní expozice a obrovský boom zažívají řemeslné dílny.

Ekonomická síla programových pilířů



Na první pohled je patrné, že **ekonomická síla obou klášterních expozic klesá**. V roce 2017 měly jasně největší ekonomickou sílu interaktivní expozice. Zdá se, že rok 2018 bude o něco slabší, zde jasně dominují řemeslné dílny.

Shrnutí:

Evidentní tendence **k posilování vlivu živého muzejního programu** (čím živější tím lepší) / v současnosti řazení dle ekonomické síly:

- Řemeslné dílny
- Interaktivní expozice
- Klášter minoritů
- Klášter klarisek

↓

Řemeslné dílny a interaktivní expozice se stávají značkou klášterů / Marketing klášterů je třeba opírat o ně a dále je rozvíjet.

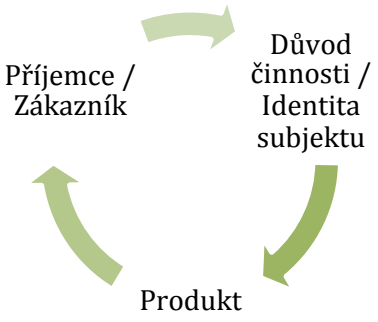
Jasný celospolečenský trend *požadavku aktivního trávení volného času, možnosti ovlivňovat svou aktivitou realitu a důraz na vlastní aktivní prožitek* (místo pasivního přijímání hotového produktu) se v provozu krumlovských klášterů projevuje nárůstem zájmu o interakci a řemeslné dílny. Potvrzuje tak (i v tomto případě) původní hypotézu ***hybridního muzea*** (muzea, které se už nesoustředí na prezentaci, ale nabízí inspirativní prostor k interakci a k vlastní činnosti).

Pokles návštěvnosti u stálých klášterních výstav je logický a tato tendence (pokud nedojde k zásadnějším změnám v koncepci expozic) bude pokračovat. Tento trend je sledovatelný u všech podobných expozičních projektů (mají většinou vysokou návštěvnost během prvníchdvou let, což souvisí s otevřením objektu a zvědavostí), ale postupně ochabuje, jakkoliv je zrekonstruovaný prostor stále nádherný (lidé bohužel stále méně a méně cestují za krásou).

V organizaci je patrný ***trend zpřesňování nabídky produktu***. Organizace reaguje na zpětnou vazbu od návštěvníků a přizpůsobuje jí svou propagaci a organizační nastavení. Toto zpřesňování vede k posilování interaktivní expozice a řemesel.

1.6 Pojmenování klíčových cílových skupin

Klíčovou informací pro správné nastavení marketingu je správné určení **cílové skupiny**.
Hluboká znalost potřeb, preferencí a způsobu rozhodování cílové skupiny je klíčové know-how pro fungování vazby základní vazby:



Během společné práce s managementem klášterů jsme věnovali několik hodin času analýze jednotlivých produktů a zároveň zjištění, kolik energie musí tým vydat při přípravě produktů pro jednotlivé cílové skupiny, a ekonomickému dopadu takto investované energie.. Rozhodnutí o volbě nejpodstatnějších cílových skupin je ovlivněno jednak úvahou o smysluplnosti identity provozu pro konkrétní cílové skupiny, ale i ekonomickou návratností vložené energie**.**

Na základě této analýzy dat a odhadu vlastní investované energie (přehled procesu a jeho výstupů v tabulce) jsme došli k závěru, že klíčovou cílovou skupinou jsou pro kláštery **rodiny s dětmi**, ačkoliv to v kontextu města Český Krumlov není běžné.

PŘEHLED PRODUKTŮ, JEJICH VYUŽITÍ V SOUČASNOSTI + JEJICH ROZVOJOVÝ POTENCIÁL	cílové skupiny	produkty	aktuální tržby (1 - 7/2018)	Subjektivní odhad rozvojového potenciálu produktů	priorita	% investované energie v současnosti	efektivita
		Trhy s dopvodným programem	350.000				
		Oddychové centrum Tvoření Akce					
	MÍSTNÍ	Krátkodobé výstavy	50.000	**max. +10 - 15%** Segment společenské zodpovědnosti	3	40%	4
	NÁVŠTĚVNÍCI KRUMLOVA	Klášterní expozice umění, řemesel	450.000	Potenciál: **25.000 návštěvníků, 1.500.000Kč/ročně**	2	20%	2
		Řemeslné dílny					
	RODINY S DĚTMI (včetně škol, teambuildingů a komponovaných eventů, které mají stejné produkty)	Řemeslné dílny	300.000	**Max. Kapacita_200 návštěvníků/ denně**, omezený počet řemeslníků, závislé na vzácném know-how / **mimořádný produkt**			3
3 ZÁKLADNÍ CÍLOVÉ SKUPINY		Interaktivní výstava animační programy	800.000	Potenciál: **70.000 návštěvníků, 4 - 5.000.000Kč/rok**	1	40%	1

Až druhou nejvýznamnější cílovou skupinou jsou právě běžní návštěvníci Českého Krumlova, tedy dospělí turisté, zejména zahraniční, cestující za poznáním a kulturou. Důvod tkví ve zvycích této cílové skupiny.[10]

1.6.1 Obecná charakteristika cílové skupiny "rodiny s dětmi"

Tato charakteristika vychází z mé zkušenosti s touto cílovou skupinou v Písku, ve Sladovně. Z diskuzí se zaměstnanci klášterů a pozorování v klášterech docházím k závěru, že se rodiny s dětmi, které v současnosti přijíždějí do klášterů a do písecké Sladovny, příliš neliší.

Rodiny s dětmi jsou cílová skupina **nejvíc závislá na osobním doporučení**. Matky udržují silné sociální sítě, vyměňují si informace a důvěryhodnost atraktivity je pro ně, když ji navštěvují s dětmi, důležitá. Pro poskytovatele služeb pro rodiny s dětmi to znamená:

- **Kvalita prostředí a zážitku a jejich udržení je klíčové**. Pokud budou ženy spokojeny, dají informaci dál, pokud ne, dají ji také dál ☺.
- **Pomalejší náběh návštěvnické křivky** / růst nebo pokles návštěvnosti je zejména citlivý na osobní doporučení.
- **Pokud se podaří vybudovat si důvěru této cílové skupiny, znamená to i relativně stabilní návštěvnost** (velmi praktické ve chvílích, kdy se nedaří zajistit mimořádný produkt, nefunguje dobře PR) a opakovanou návštěvnost / jedná se o velmi loajální publikum.

Rozhodovací proces často začíná u dítěte: dítě je zde na návštěvě se školou, reaguje na reklamu, nicméně **rozhodnutí dělá rodič**. Z hlediska nastavení propagace je to trochu složitá situace, protože děti a dospělí reagují emocionálně většinou na jiné typy impulsů.

Pro rodiče je důležitý vzdělávací rozměr zážitku. Dosažení kvalitního vzdělání je vnímáno ve společnosti jako záruka úspěšného života, a proto nabídka pro děti, která funguje jako **edutainment (kombinace entertainmentu + vzdělání)**, má při rozhodování vyšší naději na úspěch než čistá zábava.

---

[10] Více v kapitole: Analýza postavení subjektu vůči marketingové nabídce Českého Krumlova

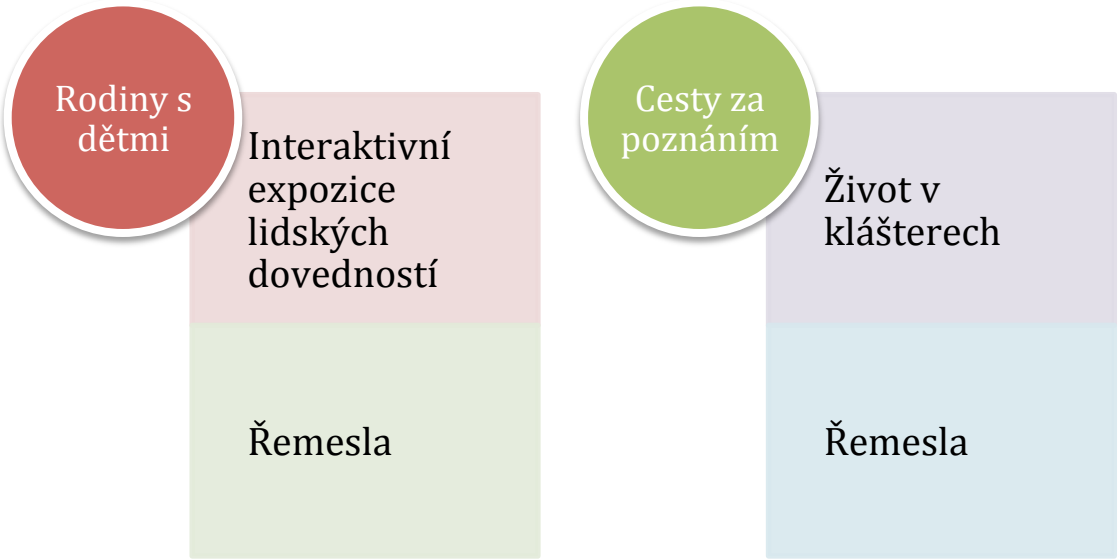
Významnou hodnotou podstatnou pro tuto cílovou skupinu je **stálost služby**. Je velká výhoda, pokud rodiče o klášterech ví, a ve chvíli, kdy se rozhodují, kam na výlet, volí je jako první možnost.

Při tvorbě produktů je třeba myslet na **rozdílné potřeby jak dětí, tak rodičů** ve stejný čas. Velkou roli v práci s touto cílovou skupinou hraje naplňování základních potřeb: hygienia, jídlo, pití, odpočinek + možnost nakupovat.
Pokud mají být návštěvníci šťastni, potřebují kvalitní naplnění všech.

Tato cílová skupina velmi oceňuje **osobní a ciltivý přístup**. Jezdí tam, kde je přijímána taková, jaká je.

1.7 Shrnutí analýzy produktů

Klíčové produkty: Interaktivní expozice lidských dovedností s řemesly
Klíčová cílová skupina: Rodiny s dětmi
Strategicky druhá nejvýznamnější cílová skupina: Turisté přijíždějící do Českého Krumlova za poznáním kultury a historie



1.7.1 Rozvojové výzvy

Změna vnitřního nastavení týmu

Kořeny zkušeností týmu, který dnes spravuje kláštery, je v živém umění, v tvorbě akcí = eventů. Uvažuje (o návštěvnosti, o práci s energií) jako lidé z divadla (od akce k akci). Tým potřebuje změnit tento způsob uvažování: nechat si know-how, které čerpá ze svých divadelních kořenů, ale naučit se ho efektivněji využívat v prostředí denního muzejního provozu: přesměrovat svou energii od akcí k expozicím.

Rodiny s dětmi – nevyužitý potenciál v měřítku ČR

V současné době mají krumlovské kláštery nejvyšší návštěvnost v květnu, v červnu a v prosinci. To ukazuje jak na dobré využití začínající turistické sezóny, na dobré rozvinutí práce se školami, ale stále také na významný vliv místních ve skladbě návštěvnosti. Postupně je tento trend třeba začít přetáčet k návštěvníkům z celé České republiky. To by mělo vést postupně i k nárůstu návštěvnosti během letních prázdnin, kdy se obecně nejvíce cestuje.

Nalezení své niky v práci s turisty, kteří do Českého Krumlova přijíždějí

Ruku v ruce s transformací klášterních expozic – vejít do průvodců, do tipů pro turisty, najít, vytipovat přesně skupinu turistů, pro které mohou být kláštery zajímavým doplněním návštěvy zámku.

Nízká kvalita expozic pořízených v rámci vstupní investice

V zásadě jsem z řady příkladů i z vlastní praxe poznala, , že opravdu málokterá expoziční firma vyvine na zakázku dobrou expozici, pokud nemá extrémně dobré zadání (které vznikne na základě dlouhodobé obsahové práce a dlouhodobé práce s návštěvníkem). Pokud není firma tvořící expozici finančně a velmi přísně smluvně zavázána po dobu provozu expozice (tento případ nenastane v Čechách téměř nikdy), nedá se u týmu bez výstavnické zkušenosti očekávat, že takové zadání vytvoří a zejména, že dohlédne na kvalitu expozic. České expoziční firmy jsou zvyklé na nízkou profesionalitu zadávání tohoto typu zakázek a nepřistupují rády na kvalitativní požadavky.

(Z ekonomického hlediska paradoxně) výrazně lépe funkční jsou expoziční prvky, které vznikaly svépomocí týmu. Domnívám se, že to je cesta ke kvalitnímu a originálnímu výstavnímu produktu.

Aktivní hledání silného produktu a dobrého flow v prostoru

Prostor klášterů je obrovský a naplnit jej smyslupně je obtížné. Z návštěvnického hlediska ale výrazně snižuje hodnotu dobrých funkčních expozičních úseků velké množství těch, v nichž je zážitek polovičatý – je to matoucí, ztrácí se flow.
Z praktické zkušenosti bych doporučovala znepřístupnit místa, která nejsou dovyvinutá (tým si je velmi dobře vědom, co funguje a nefunguje), anebo je upravit tak, aby "vadila" méně, dostala nové využití, nový smys,l nebo je alespoň vyčistit tak, aby nepůsobila jako sklady haraburdí, ale jako volný prostor (pro další rozvoj).

Vytvořit prostor a stimul pro hledání a vývoj expozičních produktů

Tým si je velmi dobře vědom, co je potřeba dělat, ale zdá se, že "není čas" ty podstatné věci měnit, experimentovat a hledat. Domnívám se, že je to chyba. Projekt se nachází ve fázi hledání, pojmenovávání toho, co je, domnívám se, že má i dostatečnou personální kapacitu, chybí jen koncentrace na to nejpodstatnější a stimul k vývoji.

Chybějící koheze, " logika uspořádání" expozičního programu

U obou expozičích produktů mám intenzivní pocit chybějící soudržnosti – něčeho, co by udrželo téma, prostor a způsob animace v jednom. Zároveň se mi zdá, že programové oddělení potenciál celostního a hlubokého uchopení expozic má, ale nemá prostor ho vyvinout. Domnívám se, že důraz managementu na pořádání akcí, řemeslných sobot a trhů nechává týmu málo prostoru pro to, aby pod jeho rukama dorostly expozice do plných a svéprávných produktů.

1.8 Analýza propagace a komunikačních strategií

Souhrn zjištění z analýzy na místě:

Zodpovědnost a kompetence týmu:

SILNÉ	SLABÉ
2,5 zaměstnanců v úvazku (velmi dobré personální vyvážení) Profesionálně vytvořené databáze kontaktů Dobře vybudované komunikační kanály / jsou si vědomi, co jak funguje Velmi systematický postup	Zatím se soustřeďuje pouze na obchod spojený s hlavní programovou částí Nemá vlastní budget (nemůže plánovat, rozhodovat o alokaci výdajů) - **nemůže přebrat zodpovědnost** Nemá data z návštěvnosti Nemá přehled o reálném prodeji Chybí koordinace s programem / nemají navzájem přehled o nákladech a potřebách Hlavní prodejní bod (recepce) - organizačně pod provozem

Ačkoliv je oddělení obchodu velmi dobře personálně obsazeno, nenese faktickou zodpovědnost za plnění indikátorů, za rozpočet a nemá přehled o vztazích nákladů a příjmů (kromě doplňkového prodeje). Nemůže tedy, ačkoliv personálně je toho tým pravděpodobně velmi dobře schopen, fungovat jako plnohodnotné řízení obchodu ➔ POTŘEBA ZMĚNY: ***provést změny v personální struktuře, které povedou k faktickému převzetí zodpovědnosti za segment***.

Skladba propagačních materiálů:

Skladba tištěných propagačních materiálů odpovídá spíše divadelní skladbě (např. měsíční programové plakáty), jednoznačný důraz na propagaci akcí před propagací expozic ➔POTŘEBA ZMĚNY: ***transformovat skladbu propagačních materiálů ze skladby odpovídající divadelnímu provozu do skladby odpovídající muzejnímu provozu***.

Využití vizuálních motivů / využívání symbolické hodnoty ve vizuální komunikaci:

Volba vizuálních motivů je v komunikaci velmi významná, protože okamžitě komunikuje s nevědomou částí příjemce. Vědomé využívání symbolického jazyka jako komunikačního kódu směrem k cílové skupině je v současné úrovni propagace velmi významné.

Reflexe současného stavu:

Historie hraje v propagaci klášterů velkou roli (často jsou využívány kostýmované fotografie (zejména zaměstnanců, spolupracovníků muzea). **Dospělí v historických kostýmech a vtipných situacích** evokují hru dospělých. ➔ ***Fenomenologicky víc ladí s propagací divadla, historických akcí pro dospělé.***
Chybí tu často vizuální atributy, které by přímo oslovovaly hlavní cílové skupiny.

Domnívám se, že tato kombinace nefunguje příliš dobře **ani pro jednu ze dvou hlavních cílových skupin** ➔ POTŘEBA ZMĚNY.

Návrh témat, obsahů vizuální komunikace funkční pro konkrétní cílové skupiny**:**

1) ***Rodiny s dětmi*** ➔ dítě v hlavní roli / základní komunikační témata: hra, „dítě pracuje", soustředí se na smysluplnou aktivitu, radost, příp. celá rodina ve hře ➔ využívat atributy společenského optimismu: smysluplné aktivity, radost, sdílení, vzdělání.
2) ***Cesty za poznáním*** ➔ mimořádné kulturní nebo historické dědictví, mimořádná krása, vyvolání zvědavosti, atmosféra **tajemství**, případně cesty do neznáma, imaginace, podvědomí, otevření nečekaných perspektiv ➔ využívat atributy cesty do neznáma.

Příklad dobré praxe a mimořádně úspěšný produkt klášterů / léto 2018
Family trail *(dobrodružná stopovací hra pro rodiny s dětmi): Klášterní pátrání po záhadách*

- *DŮVODY ÚSPĚCHU:*
  - *Využití atributů tajemství a dobrodružství.*
  - *Příběh: expozice je obohacená o příběh / návštěvníci stopují příběh.*
  - *Produkt s přidanou hodnotou pro někoho, kdo tu byl – může jít znovu integrovaný prvek sledování příběhu.*
  - *Rodinné vstupné 400,- Kč – velmi jednoduchá komunikace / funguje jako balíček.*
  - *Nízké vícenáklady na vytvoření produktu (vymyšlení family trail na základě příběhu + vytištění úkolových listů)*

Absence značky/ ideálně brandu:
Komunikace a PR klášterů jsou velmi systematické a velmi profesionálně odvedené, nicméně se v tuto chvíli soustřeďují na *předávání informací – často širokého spektra informací.*
Ačkoliv je v klášterech mnoho zajímavého, co se tu dá zažít, s kláštery je spojená řada mimořádných příběhů a pracuje tu řada mimořádných lidí, chybí v komunikaci – jak textové, vizuální i celkové komunikaci navenek cosi jako ***vyjevení podstaty – vyjádření, které oslovuje potencionálního návštěvníka v emocionální rovině, s použitím symbolického jazyka, jazyka příběhů, tvarů a***

barev = chybí funkční značka[11]. *To se projevuje jak v podobě loga (které je velmi formální), tak v základní podobě textů i fotografií celkově.*
Domnívám se, že na přehodnocení priorit programové nabídky a restrukturalizaci týmu by měl navázat ***i kvalitní re-branding.***

---

[11] "**Obchodní značka** je termín z oblasti obchodu a marketingu označující značku konkrétních výrobků (v menší míře služeb, organizace nebo i jednotlivce). Rozumí se jí nejen logo a značka, ale **hlavně podstata toho, jak zákazníci vnímají a jak se ztotožňují se zbožím**, které je v rámci dané značky vyráběno, případně jaká služba je zákazníkům poskytována.

Obchodní značka má následující účely:

- Sjednocuje určité zásady a hodnoty výrobce (např. kvalitu, konkurenční nebo zákaznické výhody, dodatečné služby a bonusy, celkovou úroveň, prestiž…).
- Tento soubor zásad a hodnot dané značky asociuje (spojuje, symbolizuje) do zboží pod touto značkou vyráběného.
- Usnadňuje identifikaci tohoto značkového zboží (nebo služeb) zákazníky.
- Dodává určitou přibližnou (i když neexplicitní) záruku kvality, vycházející ze zvučnosti dané značky (či alespoň předpoklad, že tuto úroveň jakosti lze očekávat).
- Pro zákazníka vytváří něco, k čemu může do určité míry přimknout (pro některé značky existují fan kluby, pravidelné (sponzorované) soutěže, různé doprovodné/studijní/obecně prospěšné programy atd.
- Pro výrobce představuje brand výhodu stanovit pro tyto výrobky vyšší ceny (resp. ceny, které odpovídají „zvučnosti" dané značky).

Obchodní značka, která má vlastní identitu a je schopna být prezentována i bez výrobku, je označována slovem ***brand***. Obchodní značka se tedy brandem nestává automaticky. Značka musí mít takové renomé, že většina spotřebitelů nebo určitá komunita si značku automaticky spojí s určitým produktem. K tomu, aby se ze značky stal brand, je nezbytný promyšlený *branding* (budování značky).

> *Značka je to, co vám zůstane, když vám shoří továrna.*
>
> — David Ogilvy

> *Vaše značka je to, co o vás říkají ostatní lidé, když zrovna nejste v místnosti.*
>
> — Jeff Bezos

Zdroj: Wikipedie

Je třeba si však uvědomit, že se jedná o dlouhodobý proces, který nemůže vyřešit

> *Tvorba úspěšného brandu je většinou svázána s konkrétním člověkem, který nese vizi projektu. I v případě klášterů je třeba se velmi vážně zeptat, kdo je tím člověkem, zda tu už je nebo teprve musí přijít (pokud je jich víc, jak zacházet se vztahem mezi nimi), jakou hodnotu mají,* ***jakou mohou mít,*** *a ve struktuře organizace je potřeba pro něj najít, vytvořit místo, které mu umožní* ***vytvořit onu identitu.***
>
> *Mám-li navázat na citaci Davida Ogilvyho: je třeba myslet na to, co by z projektu krumlovských klášterů zbylo, i kdyby celé lehly popelem.*

externí poradenská služba. ➔ POTŘEBA ZMĚNY

Závěry:

- Management klášterů má k dispozici dostatečnou personální kapacitu pro tvorbu kvalitní komunikační strategie a její realizaci, ale nevyužívá její plný potenciál.
- Nepřesná a neefektivní struktura tištěné komunikace vychází ze současného nepřesného zacílení energie organizace do vedlejších produktů.
- Styly komunikace (vizuální i textový) nejsou dostatečně hluboko přizpůsobeny potřebám hlavních cílových skupin.
- V komunikaci celkově je potřeba mnohem hlubší práce s vlastní identitou, s jejími projevy, s modelací značky, produktů i stylu komunikace.

🡻

- Doporučuji:
  - Přenesení zodpovědnosti za obchod na obchodní oddělení.
  - Vyvázání obchodního oddělení z realizace programu a jiných úkolů.
  - Hlubší spolupráci programového a obchodního oddělení na tvorbě produktů.
  - Snížení počtu akcí, produktů a produkovaného materiálů a nahrazení kvantity hlubší prací.
  - Přehodnocení vizuální komunikace subjektu a jejího zacílení.
  - Vědomě budovat značku klášterů.

1.9 Očekávání x realita / STATUS QUO

Projekt revitalizace klášterů pro IOP pojmenovává minimální návštěvnickou poptávku po klášterech – zřejmě s ohledem na požadavek vyrovnaného rozpočtu – 68 700 osob ročně[12].
Tím kláštery umisťuje jako druhou nejnavštěvovanější památku v Českém Krumlově. Egon Schiele Art Centrum mělo v letech své nejlepší návštěvnosti 70 000, jinak 40–50.000 návštěvníků ročně.

V roce 2017 organizace vykazuje 74 442 návštěvníků. Co se týká počtu návštěvníků, formálně očekávání plní.

Nicméně není schopna přitáhnout dostatečné množství návštěvníků, aby pokryla vlastní provozní náklady a aby zajistila prosperitu a růst v letech následujících. Aby přilákala dostatečné mnořství návštěvníků, uchyluje se k realizaci obrovského množství kulturních programů za silně dotovanou cenu, tlačí management do pozice za hranicí vlastních možností: neinvestuje do týmu a do vývoje značky a produktu – bojuje o přežití.
Zdá se, že nemá vůbec žádný prostor pro rozvoj.
Tento trend je znepokojiný. Vyvolává ředu negativních efektů. Jak město, tak organizace si uvědomují, že je potřeba hlubší transformace.

Nemyslím si, že je nerealistické, aby krumlovské kláštery dosáhly návštěvnosti 70 000 návštěvníků za rok, ale myslím, že je na to brzy.
Během času, který jsem strávila analyzováním dokumentů, výstupů, vhledem do pracovního týmu klášterů, jsem došla k závěru, že kláštery mají v rukou v tuhle chvíli všechny karty, které potřebují k úspěšnému rozvoji, nicméně je potřeba je přeskládat tak, aby dávaly dohromady větší smysl, a zároveň provést organizační opatření, která vyvedou organizaci z aktuální krize[13].

To, co může celé společenství spoluzodpovědné za úspěch realizace krumlovských klášterů všemi nebezpečími provést, je podle mého názoru ***sdílená vize***.

Na následujících stránkách se pokouším z materialů, které jsou dostupné, z brainstormingů, které jsme s týmem klášterů podnikli, z hovorů, které jsme

---

[12] Podle mého názoru, šílený nápad.
[13] Viz Organizační analýza

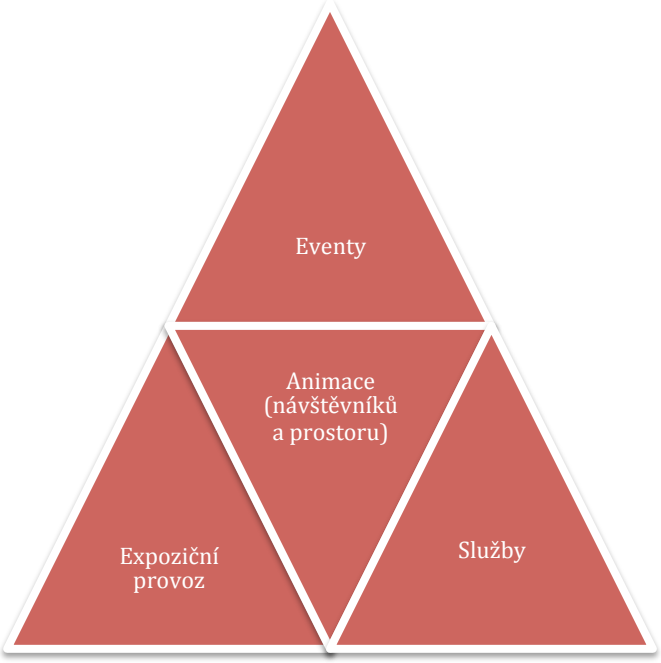
vedli, ze stížností, které jsem vyslechla, vydestilovat – "reartikulovat" vizi krumlovských klášterů.
Nejsem její tvůrce, jen člověk, který poslouchá, zapisuje, klade otázky a rovná smysl. V tomto případě nemůžu ani dlouhodobě tuto vizi nést. Svůj úkol budu považovat za splněný, pokud se mi podaří sepsat vizi (vidění), které bude relevantní, bude inspirovat, pomůže společenství krumlovských klášterů provést současnou složitou situací a pomůže těm, kdo ji ponesou, v jejich prvních krocích.

2. VIZE POTENCIÁLNÍHO ROZVOJE KLÁŠTERŮ KRUMLOV

Prvním krokem je transformace příliš širokého spektra produktů do systému / tvaru, který:

- to, co je podstatné, posouvá do těžiště aktivit,
- to, co má největší ekonomický potenciál, posouvá do báze / základu aktivit,
- to, čím se může chlubit, nechává jako špičku pyramidy.

2.1 NÁVRH TRANSFORMACE PRODUKTOVÉHO SPEKTRA ➔ DO PRODUKTOVÉ PYRAMIDY



*Analýzou vztahů a zdrojů se ukázalo, že historická **zkušennost týmu** spojená s fungováním městského divadla a městských slavností se v provozu klášterů **transformuje do jádra aktivit – animace prostorů i návštěvníků.***
*Je to specifické know-how, které je z hlediska muzeí nazíráno jako **vysoce inovativní**. Zároveň tvoří motivaci a kohezi týmu, proto ho umisťuji do jádra – těžiště produktové pyramidy: **jako hodnotu**, kolem které se staví všechny produkty a jejich specifická hodnota a kvalita.*

***Ekonomickou bázi projektu musí tvořit expoziční provoz a služb**y. Tyto dva segmenty mají nejvyšší potenciál ziskovosti a **je** proto **klíčové – v zájmu ekonomické udržitelnosti – orientovat se především na jejich rozvoj a co nejekonomičtější fungování**.*

Animace je ve vztahu k nim to, co jim dodává mimořádnou tržní hodnotu, specifičnost a vnitřní soudržnost.

Tým má rozsáhlou zkušenost s tvorbou eventů a má i velmi dobré předpoklady je realizovat, výhledově i pro korporátní klientelu (řadu praktických věcí se ještě musí naučit, aby se byl plně schopen vyrovnávat s požadavky profesionality v plně tržním prostředí.) Ale vzhledem k obrovskému rozsahu objektu, jeho kulturně-historickému významu a proporčnímu poměru ziskovosti: expozičního provozu / eventů, ***je zásadní výrazně snížit orientaci organizace na realizaci eventů, zejména pro veřejnost****.*
Eventy pro veřejnost *jsou z hlediska vztahu občanů města ke klášterům" důležité a domnívám se, že je důležité je –* ***v rámci společenské zodpovědnosti organizace*** *– v termínech svátků realizovat, nicméně není to primárně to, na co se organizace v nadcházející vývojové etapě musí soustřeďovat.*

2.2 NÁVRH TRANSFORMACE PRODUKTŮ:

1) ***Expoziční*****:**

a. **<u>Život a umění v krumlovských klášterech</u>** ➔ rozdělení na 2 segmenty:

i. <u>Expozice klarisek</u> ➔ Zařazení do programové nabídky pro rodiny s dětmi. **Transformace do prožitkové expozice z pohledu dětí: „vyzkoušej si život jako klariska".**

ii. <u>Expozice minoritů</u> ➔Produkt pro turisty cestující za historií a kulturou. **Vyčištění expozice a vývoj inovativního expozičního řešení, které zpřístupňuje mytologii prostoru s pomocí digitálních technologií a pracuje s individuálním prožitkem návštěvníka** (s možností jazykových mutací, s vysokou mírou profesionality produktu, srovnatelné v evropském měřítku).

b. **<u>Interaktivní expozice lidských dovedností</u> ➔**

iii. Branding jako „hands on, heart on, mind on" produkt pro rodiny s dětmi, konkurenceschopný v kontextu celé střední Evropy.

iv. Pročištění expozice a rozvinutí jejího plného potenciálu.

v. Plná inkluze řemeslných dílen.

vi. Ukončení činnosti expozice pivovarnictví.

c. **<u>Dočasné expozice ➔ utlumení až zrušení</u>**

d. **Zahrady** ➔
   i. Využití pro animační programy.
   ii. Včlenění bývalého pohřebiště před kostelem Božího těla do prohlídkového programu v programu pro individuálního turistu.

2) ***Animační – navázané přímo na expoziční programy***:
   a. **Řemeslné dílny** ➔ Zařazení do interaktivní expozice dovedností.

   b. **Školní programy** ➔ Zachování a postupný rozvoj.

   c. **Team-buildingové aktivity** ➔ Rozvoj potenciálu.

3) ***Eventového charakteru***:
   a. **Pro veřejnost** ➔ Utlumení / omezení akcí na svátky a dny mimořádné pro obyvatele města.

   b. **Pro firemní klientelu** ➔ Rozvoj, jako zdroj příjmů.

4) ***Doplňující / služby***:
   a. **Kavárna** ➔ Optimalizace provozu, postupné zvyšování výdělečnosti a integrace do programových aktivit a balíčků pro konkrétní cílové skupiny.

   b. **Ubytování** ➔ Postupné zvyšování naplnění kapacit, integrace do balíčků pro konkrétní cílové skupiny, postupné zvyšování výdělečnosti.

KOMUNIKAČNÍ PROPOJENÍ

- **Recepce** ➔ Snížení bariérovosti provozu, zlepšení návštěvnické přívětivosti a postupné zlepšování doplňkového prodeje.
- **Navigačního systému a popsání budovy** ➔ Postupně dobudovat.
- **Obsluhující peronál**➔
  - Odstranit animozity vyplývající z přítomnosti městských zaměstnanců správy objektu v provozu.
  - Vhodnou personální politikou zvýšit statusovou roli obsluhujícího personálu, zvýšit sebevědomí, komunikativnost a míru otevřenosti.

2.2.1 HLAVNÍ HODNOTOVÁ NABÍDKA PRO CÍLOVÉ SKUPINY

2.2.1.1 HODNOTOVÁ NABÍDKA PRO RODINY S DĚTMI

HRA, KTERÁ NENÍ JEN HROU
ŠKOLA HROU
HRA, KTERÁ JE PŘÍPRAVOU DÍTĚTE NA AKTIVNÍ ROLI VE SPOLEČNOSTI
DÍTĚ JE ZDE V ROLI PLATNÉHO ČLENA SPOLEČNOSTI, V ROLI TVŮRCE, NĚKOHO, KDO JE PLATNÝ
Silný důraz na práci rukou, na možnost fyzicky si vyzkoušet aktivity, DĚLAT, PRACOVAT, na práci, která má kořeny v historických řemeslech

POZITIVNÍ BUDOUCNOST DÍKY DOBRÉMU UKOTVENÍ V MINULOSTI
POZNÁNÍ HISTORIE prostřednictvím konkrétní aktivity
SETKÁNÍ SE S DUCHOVNÍM ROZMĚREM PROŽÍVÁNÍ
POCHOPENÍ PŘIROZENÉ ROLE DUCHOVNOSTI V BĚŽNÉM SVĚTĚ

RADOST Z POZNÁNÍ, ZE HRY, Z MOŽNOSTI BÝT SPOLU
UČIT SE SPOLU, každý podle svých potřeb
PROŽÍVAT SPOLEČNĚ V RODINĚ, BÝT SI BLÍZKO
BÝT JAKO RODINA (ať je jakákoliv) PŘIJÍMANÁ A CHRÁNĚNÁ

SVOBODA PROŽÍVÁNÍ
INSPIRACE

2.2.1.2 HODNOTOVÁ NABÍDKA PRO DOSPĚLÉ NÁVŠTĚVNÍKY PŘICHÁZEJÍCÍ ZA POZNÁNÍM

NÁVRAT DO ZTRACENÉHO RÁJE
MOŽNOST SNÍT, PŘEDSTAVOVAT SI, MÍT ČAS PONOŘIT SE DO MYŠLENEK
NECHAT SE INSPIROVAT
MOŽNOST POSLOUCHAT PŘÍBĚHY
MOŽNOST BÝT PASIVNÍ A PŘIJÍMAT

HARMONIE A KRÁSA
REFLEXE

VYVOLÁNÍ ZVĚDAVOSTI
ATMOSFÉRA TAJEMSTVÍ, KTERÁ PROVOKUJE PŘEDSTAVIVOST
EVOKACE CESTY DO NEZNÁMA (tzn. do podvědomí)
OTEVŘENÍ NEČEKANÝCH PERSPEKTIV

OSVĚŽENÍ
PŘÍLIV ENERGIE

2.2.2 Základní projekty rozvoje expozičních produktů

K transformaci expozičních produktů, která je z hlediska rozvoje klíčová, je třeba zkoordinovat 3 typy vývoje expozic:

Je třeba:

- *INTERAKTIVNÍ EXPOZICE:* Vytvořit odpovídající zázemí a pracovní podmínky pro tým edukačních pracovníků, aby mohl – s nízkými náklady a okamžitě – v závislosti na přímou zákaznickou vazbu s***vépomocí realizovat "menší" úpravy expozic[14].***

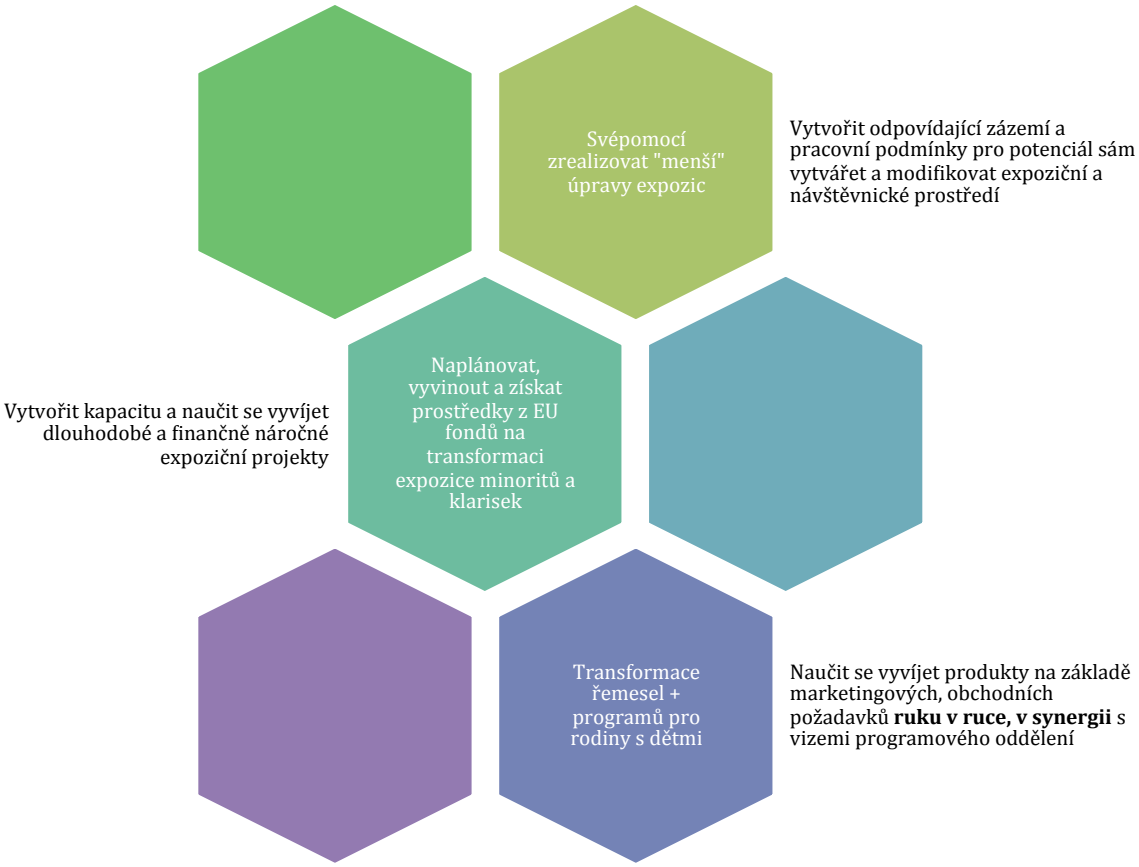
- *TRANSFORMACE ŘEMESEL A PROGRAMŮ PRO RODINY S DĚTMI:* Jedná se v podstatě o **komplexní manažerské řešení**, které spojí představy a vize programového oddělení s obchodními a provozními požadavky (budovy, řemeslníků).

- *TRANSFORMACE EXPOZIC MINORITŮ A KLARISEK:* Vzhledem k potřebě jednorázové investiční dotace pro zásadní proměnu expozic je vhodné uvažovat o formě financování za pomoci evropských dotací[15].
  Aby nedošlo k zopakování chyb při vývoji prvních expozic, je nevyhnutelná jak realizace obou předchozích kroků (aby tým byl při zadávání mnohem zralejší a byl schopen formulovat kvalitativně několikanásobně kvalitnější zadání), tak vytvoření personální kapacity pro realizaci velkých projektů a **získání dovednosti vyvíjet dlouhodobé a finančně náročné expoziční projekty** (s dostatečným časovým předstihem a s důrazem na vysokou kvalitu řešení).

---

[14] Programové a animátorské oddělení ví v tuto chvíli naprosto přesně, co je potřeba změnit, aby interaktivní expozice dovedností fungovala lépe. Je důležité, aby se tým naučil věřit vlastnímu instinktu, testovat to, o čem je přesvědčen, že je třeba, naučil se realizovat změny. Tím získá primárně sebevědomí, rozvine svůj potenciál, vyjasní si, kdo je a co funguje pro návštěvníky a sekundárně bude schopen u velkých expozic vytvořit kvalitní zadání a dozorovat jeho realizaci.

[15] Buď projektem, který navazuje na investici realizovanou v rámci projektu podpořeného IOP, nebo po ukončení doby udržitelnosti (čas plánovat je už ale teď).


Svépomocí zrealizovat "menší" úpravy expozic
Vytvořit odpovídající zázemí a pracovní podmínky pro potenciál sám vytvářet a modifikovat expoziční a návštěvnické prostředí
Naplánovat, vyvinout a získat prostředky z EU fondů na transformaci expozice minoritů a klarisek
Vytvořit kapacitu a naučit se vyvíjet dlouhodobé a finančně náročné expoziční projekty
Transformace řemesel + programů pro rodiny s dětmi
Naučit se vyvíjet produkty na základě marketingových, obchodních požadavků ruku v ruce, v synergii s vizemi programového oddělení

2.3 MARKETINGOVÝ MIX[16]

PRODUKT / NABÍDKA	KOMUNIKACE
Hra jako vzdělání, hra jako vážná věc, příprava na život **Cesta do historie = cesta za poznáním** **Prožívání přes vlastní činnosti, interakci** Podnícení **představivosti** **Svoboda** prožívání *Více možností prožitku pro každého* *Orientace na rodiny s dětmi* *Prostor pro individuální prožitek dospělých* *Dobré zázemí pro trávení času s dětmi (občerstvení a odpočinek)* *Dlouhodobost a konzistence nabídky*	**Jasná identita -** snadno identifikovatelná **Personalizovaná komunikace** = otevřená, vřelá komunikace, vysoká míra responsivnosti i na osobní úrovni **Budí pocit důvěry** **Srozumitelnost:** Přehledný web, SEO (search engine optimalization) **Budování dlouhodobých vztahů** (soutěže, sociální média, nové nabídky)

MíSTO	CENA	LIDÉ
MIMOŘÁDNÉ, HODNOTNÉ: Historicky i esteticky hodnotné / aura vysoké hodnoty **DOSTUPNÉ**: Dobrá dopravní dostupnost v rámci města / snadné parkování v blízkosti **FLOW V PROSTORU**: Dobré značení uvnitř i vně budovy + Dobré napojení na ostatní atraktivity	Vůči nabízené hodnotě velmi solidní: **ROZUMNÉ LOAJALITA -** Výrazné zvýhodnění pro místní (opakované návštěvy) **Prorodinná politika** / zvýhodnění větších rodin, dětí	**Rozehrávači prostoru** = mají ŠÉM = umí prostor naplnit životem, smyslem **PŘIJÍMAJÍCÍ** - Vysoce komunikativní, reagují dobře na potřeby a pocity zákazníků

[16] Marketingový mix vyjadřuje kombinaci optimálního působení organizace na potenciálního zákazníka. Tento mix vytvářím modifikací na základě znalostí obdobných institucí v Evropské unii.

2.4 MODEL ORGANIZACE

2.4.1 Business Canvas[17]

Klíčoví partneři	Klíčové aktivity	Nabídka	Vztah k zákazníkovi	Segmenty zákazníků
Město Krumlov	ANIMACE = rozehrávání prostoru a návštěvníků	Nabídka sdíleného prožitku pro celou rodinu	Spolutvorba, souhra, spolupráce /	Rrodiny s dětmi
Církev	Expoziční provoz	Nabídka Hands On! Mind On" Heart On aktivit	interakce s rodinami s dětmi	Vzdělávací instituce
NPÚ	Řemeslné dílny	Kvalitní a inspirativní prostředí bez tlaku	Individualizace produktů pro	Neziskové organizace
ČKRF	Workshopy, Eventy, teambuildingy	Poznání historie a řemesel skrz vlastní prožitek	vzdělávací a neziskové organizace a	Místní
Zámek	Provoz odpočinkového centra a ubytování	Nabídka klidu, kontemplace, setkání s duchovnem a	Sdílení pocitu místní identity a	Návštěvníci Č. Krumlova
Pivovar	**Klíčové zdroje**	kulturním dědictvím	sounáležitosti pro místní	Korporátní klientela
Egon Schiele Art Centrum	Kulturní dědictví spojené s místem	Škola hrou	Osobní, přijímající vztah vůči různosti	
Další muzea v Českém Krumlově	Konw-how z divadla	Hluboké ukotvení/zakořenění v historii místa	potřeb návštěvníků	
Centrála cestovního ruchu	Dobře zrekonstr. prostor se silným geniem loci	Komplex vzdělávacích, zážitokových, stravovacích,	**Komunikační kanály**	
Infocentra	Silná komunita lidí pohybujících se v kultuře a řemesle	ubytovacích služeb a obchodu	Prostory klášterů a program	
Lipno		Lázně ducha pro celou rodinu	Vlastní komunikační kanály	
Destinační management Č. Krumlov			Doporučení spokojených návštěvníků	
Další stakeholdeři v cestovním ruchu			Eventy	
Média			Komunikační kanály partnerů	
Struktura nákladů		**Struktura příjmů**		
personální náklady		vstupné - expozice	tržby z řemeslných dílen	
programové činnosti		nájmy	příspěvek z města	
režie		příjmy z realizace eventů a vzdělávacích akcí	granty	
náklady na provoz prostoru		tržby z odpočinkového centra	filantropie a sponzoring	
marketing		doplňkový prodej		

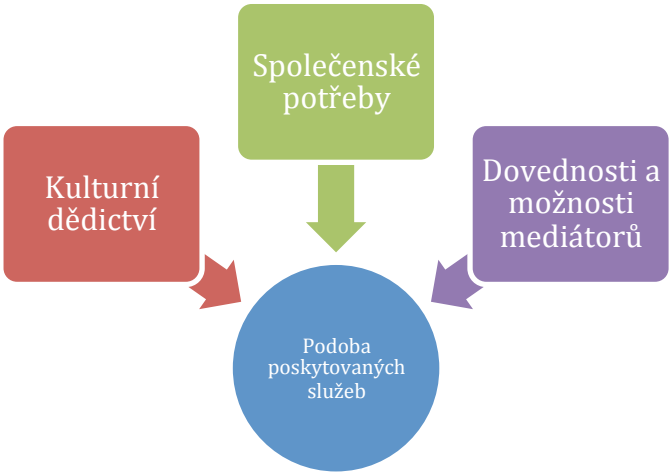
2.4.2 Ideální ekonomická vize projektu

Otázka ziskovosti je otázka, která se proplétá jako červená nit celou analýzou fungování krumlovských klášterů. Když se podíváme na důvody, které vedly k rekonstrukci klášterů (tak, jak jsou zachyceny v žádosti o dotaci), když se podíváme na způsob rekonstrukce klášterů a na samotnou nabídku klášterů, vychází z tohoto zkoumání až překvapivě koherentní obraz **projektu motivovaného využitím kulturního dědictví jako investice do budoucnosti města a jeho obyvatel.**

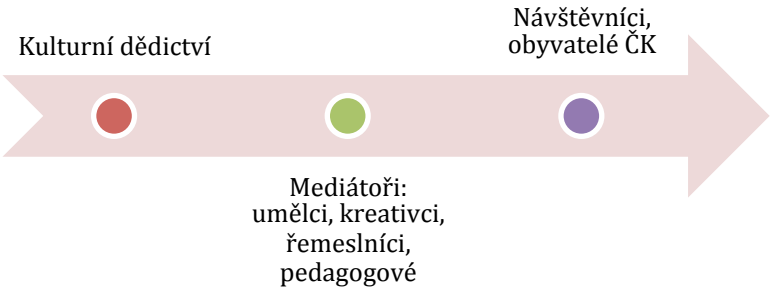
Tato motivace se jeví jako mimořádně silná a vskutku pozoruhodná.

U takového projektu neočekáváme návratnost v horizontu let, ale desítek let.

[17] Přehled souvztažnosti prvků určujících podobu projektu



Jedná se tedy o projekt neziskový, anebo – v případě mimořádného úspěchu projektu – projekt na hranici ztráty a zisku, kdy veškerý zisk je reinvestován do činnosti samotné na základě silné sociální motivace, motivace rozvíjet město a jeho obyvatele.
Tímto se dostáváme do definice ***sociálního podnikání.***



Je evidentní, že se na úrovni vedení města stále znovu otevírá debata, zda by takový projekt neměl být ziskový.

S hlubokou znalostí řady podobných projektů po celé Evropě si to neumím představit. Je naivní si myslet, že když hledáte způsob, jak využít kulturní dědictví ve prospěch vzdělání budoucích generací, můžete tím vytvořit v horizontu jednotek let zisk[18].

[18] V evropském kontextu znám jen jeden projekt, který vnáší život do významné městské památky formou hybridního muzea (zaměřeného na rodiny s dětmi) a který není závislý na

Zároveň si však myslím, že je přiměřené a možné, aby organizace spravující objekt klášterů byla schopná (v kombinaci s využitím dalších zdrojů podpory, jako jsou granty na mimořádné projekty, sponzoring) vlastní činností vygenerovat zdroje na vlastní činnost.
V tu chvíli by naplňovala všechny rysy ***sociálního podnikání.***

Pokud se toto podaří, jednalo by se o optimální vyvážení veřejné prospěšnosti projektu financovaného z veřejných peněz a ekonomické efektivity a soběstačnosti.

Domnívám se, že vedení města by mělo s vedením Městského divadla společně spolupracovat na dosažení tohoto ideálu, který je, pro město – i z hlediska uvážení dalších možností zacházení s objektem po ukončení doby udržitelnosti – ***nejvýhodnější, zato však nejobtížněji dosažitelný****. Proto bude zapotřebí, aby město aktivně hledalo řešení podpory projektu.*

2.5 NÁVRH VIZE_Kláštery Český Krumlov v roce 2025

Forma podnikání = Sociální podnikání[19]

Kombinace ziskových, neziskových a dotovaných segmentů zastřešených jedním subjektem, v němž:

1. **Hlavní cíle jsou**:
    a. *Poskytování moderních hybridních kulturně-vzdělávacích služeb odborné a laické veřejnosti, zaměřených na moderní formy rozvíjení potenciálu a využívání (movitého i nemovitého) kulturního dědictví širokou veřejností.*
    b. *Vytváření, udržování a rozvíjení celoročně frekventovaného veřejného prostoru, který významně přispívá k řešení ztráty kontaktů a vazeb obyvatel Českého Krumlova na historické centrum a který má pozitivní dopad na rozvoj občanských i municipálních aktivit.*
    c. *Rozvoj udržitelného cestovního ruchu v Českém Krumlově, který se zaměřuje na:*

---

městských dotacích. Je jím MUBA v Miláně. V jejich případě se ale jedná o – ve srovnání s kláštery v Krumlově – drobný objekt s nízkými provozními náklady, mimořádně efektivně zrekonstruovaný, který funguje ve městě s obrovskou kupní silou místního obyvatelstva. Je také nezanedbatelné, že vedení města podporuje organizaci tím, že jí zprostředkovává sponzoring (v hodnotě stovek tisíc EUR ročně).

[19] Sociální podnikání řeší prostřednictvím samostatné podnikatelské aktivity a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje a svou činností podporuje solidární chování, sociální začleňování a růst sociálního kapitálu zejména na místní úrovni s maximálním respektováním trvale udržitelného rozvoje.

i. *Rodiny s dětmi*
ii. *Kombinaci nabídky kvalitního – participativního – zážitku + rozumné cenové politiky, která generuje opakovanou návštěvnost, případně prodloužení pobytu*
iii. *Celoroční, relativně vyrovnané, turistické využití areálu*

2. **Určující princip fungování organizace**:
   a. Elementy v základě určující podobu služeb organizace:
      i. Movité a nemovité kulturní dědictví spjaté s místem
      ii. Poznávací, kulturní, komunitní, relaxační potřeby širokého spektra společnosti
      iii. Spektrum dovedností a mediačních schopností umělců, kreativců, řemeslníků a pedagogických pracovníků, kteří propojují kulturní dědictví s konkrétními potřebami cílové skupiny

3. **Hlavní ekonomické cíle:**
   a. Provozující organizace je schopna vydělat si dostatek prostředků na pokrytí vlastních provozních nákladů.
   b. Investice realizovaná z veřejných zdrojů přináší maximální možnou míru přínosu veřejnosti.
   c. Mimořádné programové projekty jsou financovány z dalších veřejných nebo soukromých zdrojů.

4. **Hlavní zásady managementu[20]:**
   a. Hlavním rozhodovacím kritériem managementu je naplňování primárních cílů / zisk je druhotný.
   b. Veškerý zisk je reinvestován do činnosti a rozvoje areálu = zisk se vždy 100% vrací do služby široké veřejnosti.
   c. Transparentnost, dodržování etických standardů (a ideálně etického kodexu).
   d. Vnímavost a responsibilita k potřebám všech aktérů procesu.

5. **Kritéria úspěšnosti projektu:**
   a. Vysoká míra naplňování hlavních cílů.
   b. Ekonomická nezávislost v oblasti provozních nákladů na městu.
   c. Vysoký status v rámci regionu a České republiky.
   d. Vysoká míra inkluzivity pro občany města.

[20] Umožňující toto citlivé balancování na hraně ziskového a neziskového provozu.

3. KLÁŠTERY KRUMLOV V KONTEXTU TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ MĚSTA A ČESKÉ REPUBLIKY

3.1 Popis postavení subjektu vůči marketingové nabídce Českého Krumlova a vymezení marketingové role vůči městu

Český Krumlov je po Praze druhé nejnavštěvovanější město v České republice. Od devadesátých let, kdy bylo zařazeno na seznam památek UNESCO, zažilo obrovský boom turistického ruchu.

V roce 2014 byla Vysokou školou hotelovou, na zakázku města Český Krumlov, Českokrumlovského rozvojového fondu a Sdružení pro cestovní ruch realizována rozsáhla studie turistického ruchu. Její zjištění jsou zásadní, stále platná a mohou vést k závěrům platným pro hledání pozice klášterů vůči marketingové nabídce města.

3.1.1. Základní vymezení "typického" návštěvníka Českého Krumlova

Pozitivní atributy města z pohledu turistů: atmosféra, krásné město, architektura, péče o památky, příjemní lidé, pocit bezpečí.
Rozhodující faktor pro většinu (zejména zahraničních) návštěníků: zápis v UNESCO, vizuální komunikace města, vysoká úroveň "listingu" na turistických portálech.
Klíčový segment turistického ruchu: **individuální turisté se zaměřením na kulturní cestovní ruch.**
Individuální způsob cestování návštěvníků Českého Krumlova: 92 % Čechů, 72 % zahraničních turistů[21].

Důvod cesty do Českého Krumlova:

- **Dovolená (**Zahraniční turisté 77 %, Domácí 66 %)
- **Jednodenní dovolená** (Domácí turisté 16 %)

Češi se většinou vracejí.

3.1.2 Vztah klášterů a typického návštěvníka Českého Krumlova

Z analýzy produktů krumlovských Klášterů, částečně realizované s vedením organizace, vyšla jednoznačně orientace na 2 cílové skupiny:

1) Návštěvníci putující za kulturou, historií a poznáním.
2) Rodiny s dětmi, které přijíždějí za poznáním a kvalitně společně stráveným časem.

[21] Data platná v roce 2014 / zdroj: „Analýza přínosů cestovního ruchu a strategie rozvoje cestovního ruchu v Českém Krumlově", pro město Český Krumlov, Pavel Attl a kolektiv, 2014

První skupina se potkává naprosto přesně s profilem "typického" návštěvníka Českého Krumlova. Druhá skupina pracuje se stejnými hodnotami (kultura, historie, poznání, inspirace, atmosféra), ale otevírá ji směrem ke skupině, která není pro Český Krumlov až tolik typická: pro rodiny s dětmi a školy.

3.1.3 Délka ubytování návštěvníků a segmentace nabídky v turistickém ruchu

Projekt klášterů byl iniciován Českokrumlovským rozvojovým fondem jako ***snaha dále využít potenciál města a zároveň diverzifikovat nabídku, která by vedla k tvorbě podmínek pro dlouhodobější (a tudíž i ekonomicky přínosnější) pobyt turistů ve městě***.

Jeden z elementů rozhodujících pro realizaci investice bylo právě ***rozvolnění turistického ruchu na dominantních, páteřních trasách*** ve městě ➔ ***počítalo se zvýšenou segmentací nabídky cestovního ruchu ve městě*** = tedy s tím, že se pohyb turistů rozprostře mezi více objektů ve městě. To se však bohužel nedaří.

Klíčovými daty pro posouzení typu turistického ruchu a možností segmentace nabídky je, jak dlouho turisté ve městě zůstávají a kolik nocí tu přespí. [22]

Destinační manažment tato data nesbírá, shromažďuje jen data o počtu přespání [23]. (Poslední relevantní data jsou z roku 2014, právě z Attlovy studie, která poukazují na to, že jasně dominují jednodenní pobyty a tato tendence stále stoupá.)
Většinou – jak vychází z poměru počtu ubytování a ubytovaných - se jedná o ***pobyty na jednu noc***. Stále intenzivněji ***dominuje asijská klientela*** (která je z hlediska kulturního nejproblematičtější).
🡻

Segmentaci nabídky pro turistický ruch ve městě se nedaří ovlivňovat – to potvrzují i stále stoupající návštěvnost zámku, stále větší obtíže s jeho údržkou, a i se snižováním návštěvnosti dalších kulturních organizací a navazujících služeb, a nepřímo i fakt, že Destinační manažment města nevěnuje této problematice pozornost.

---

[22] Na tento fakt upozorňuje Attlova studie (která potvrzuje obecný trend v intenzivně navštěvovaných městech a i pozorování místních).

[23] Ze zveřejněných závěrečných zpráv a plánu turistického ruchu nevyplývá, že by destinační manažement o segmentizaci usiloval. Nastavení strategických cílů i priorit a konkrétních opatření je velmi obecné a chybí koheze mezi nimi a seznam výsledných aktivit, které destinanční manažement realizuje.
Destinační manažement Českého Krumlova nesleduje indikátory navržené v analýze z roku 2014, a – podle přístupných inforací – nevyhodnucuje (natož řídí) proměny turistického ruchu.

Hledání role v turistickém ruchu ve městě je v této situaci pro krumlovské kláštery velmi složité, ačkoliv mají samy o sobě velmi dobré předpoklady pro úspěch:

Předpoklady pro úspěch v rámci turistického ruchu ve městě

- Kláštery jsou velmi dobře napojeny na ostatní turistické trasy
- Mají dobrou dopravní dostupnost a parkování
- Centrální umístění, propojení se zámkem

Předpoklady pro úspěch ve vyšší míře segmentované nabídky

- Mimo TOP 3 návštěvnické objekty v Českém Krumlově
- Klidová zona, mimo hlavní ulice

Problematické body

- Uzavřený areál (byl postaven, aby chránil duchovní službu v klášterech, jakkoliv jsou v srdci města) s nižší viditelností z páteřních pěších komunikací
- Selhání koordinace s destinačním managementem
- Selhání tvorby segmentované turistické nabídky města Český Krumlov

Nejvýmluvnějším důkazem je i to, že křivka návštěvnosti klášterů je oddělená od křivky většiny návštěvníků města i od jejich vrcholů v turistické sezóně (celková návštěvnost Českého Krumlova vrcholí v létě, naopak Kláštery mají v létě návštěvnost nejnižší).
Kláštery si tak v podstatě vytvářejí úplně jinou návštěvnickou skupinu.

3.2 Možnosti synergie marketingového působení klášterů s dalšími subjekty ve městě

3.2.1 Pro cílovou skupinu individuálních turistů cestujících za poznáním

Možnost marketingové nabídky jako "Ideální aktivita pro druhý den návštěvy" / závislé na aktivitě destinačního managementu

Z hlediska hlavní cílové skupiny města, tedy **individuálních turistů se zaměřením na kulturní cestovní ruch**, může návštěva Klášterů být – zejména, když se podaří expozičně kvalitně vyprofilovat expozici minirotů a řemeslné dílny – ideální aktivitou – společně s Egon Schiele Art Centrem a Museem Fotoateliérem Seidel – pro druhý den návštěvy.

Nabídka druhého dne návštěvy ale většinou nefunguje ve chvíli, kdy jsou turisté ve městě s plánem zůstat tu pouze jeden den – proto je tato možnost závislá na

rozšíření komunikace centrální autority cestovního ruchu ve městě, tedy destinačního managementu formou:

1) Komunikace širší nabídky města.
2) Tvorbyu balíčků.

Možnosti propojení / v aktivních silách klášterů

1) *Spojení se zámkem* – Kláštery jsou propojeny se zámkem spojovací chodbou: nabízí se propojení pro konkrétní akce nebo stálé propojení prohlídkovou trasou.
2) *Marketingové spojení s festivaly, slavnostmi* – Ve chvíli, kdy někdo přijíždí na festival nebo slavnosti a zůstává ve městě přes noc, obvykle hledá ještě návštěvu některé atraktivity následující den. Nabídka zlevněného vstupu do Klášterů spojená s prodanou vstupenkou na festival nebo slavnosti může být silný motivační faktor pro návštěvu klášterů během návštěvy Českého Krumlova.

3.2.2 Pro rodiny s dětmi

1)

Český Krumlov není pro rodiny s dětmi běžně první volbou, ale je velmi dobře zařaditelný **jako klasické výletní místo pro rodinnou dovolenou v celých jižních Čechách**: nejsilněji Lipno a Šumava[24].

Pro tuto cílovou skupinu může být však silný brand a dominantní cílení turistického ruchu v Českém Krumlově překážkou.

Marketingová komunikace je tedy závislá na speciálních kanálech, které organizace využívá nebo se učí využívat, přímo zacílených na rodiny s dětmi. Nasměrování pozornosti celkové propagace města na tuto cílovou skupinu částečně může tato opatření podpořit.

2)

Druhou variantou (i když výrazně náročnější na rozběhnutí) je je zaměřit se na to, aby rodiny s dětmi strávily v Českém Krumlově celý víkend, část prázdnin**.**

Cílová skupina v podstatě kopíruje profil "typického" návštěvníka Českého Krumlova, jen s tím rozdílem, že se jedná většinou o lidi v produktivním věku (35 – 50 let), kteří maji rodiny s dětmi, chtějí je vychovávat ke kultuře a sdílet s nimi i své zájmy.

---

[24] V současné době již Kláštery spolupracují (relativně intenzivně) s Lipenskem a subjekty, které zde působí.

Další aktivity relevantní pro rodiny s dětmi, se kterými je možné vytvářet balíčky a společné nabídky (buď v režii destinačního managementu anebo, pravděpodobně až po ukončení doby udržitelnosti projektu IOP, přímo Klášterů):

- Zámek
- Grafitový důl
- Otáčivé hlediště
- Některé z festivalů a slavností

3.2 Popis tržního potenciálu – v rámci České republiky v době udržitelnosti a po jejím skončení

Protože pracujeme se dvěma cílovými skupinami, popis jejich tržního potenciálu se velmi liší.

3.2.1 Tržní potenciál dospělých cestujících za poznáním

U expozice minoritů a částečně i řemesel mluvíme o stejné cílové skupině, jakou má celé město. Vzhledem k tomu, že Český Krumlov je druhé nejnavštěvovanější město v Čechách, je jasné, že tato cílová skupina je obrovská[25] a je aktivizovaná k tomu, aby tito lidé navštívili Český Krumlov a potenciálně i Kláštery.
Otázka úspěchu je však:

- Schopnost připravit mimořádně dobrý produkt

Považovala bych za úspěch: 35.000 platících návštěvníků ročně.[1]
Kapacita (nad jejíž hranou může být návštěvnost kontraproduktivní) je 75.000 platících návštěvníků ročně.

[25] Vyčíslení potenciálu je téměř z oblasti sci-fi a domnívám se, že není ani nutné.

3.2.2 Tržní potenciál rodin s dětmi

Interaktivní expozice, řemesla, případně nově upravená expozice klarisek mohou zafungovat jako atraktivní lokalita pro výlet pro **komunity, které jsou nějak spojené s dětmi** zhruba od 3 do 12 let (v rámci České republiky)[26].

Rodiny s dětmi v České republice – vymezení cílové skupiny

Občané České republiky a osoby dlouhodobě zde žijící ve věku 3 – 70 let v životní situaci, která je nějak spojuje s výchovou dítěte (buď jsou sami dětmi, rodiči, prarodiči, přátely, učitely, výchovnými pracovníky, příbuznými – dá se tedy více méně vyloučit skupina mladých lidí od 15 do 30 let). Této specifikaci odpovídá v České republice zhruba 4.500.000 lidí.

Vliv způsobu života

Je prokázané, že kulturní služby využívá více **aktivní část populace**[27] (tedy střední a vyšší společenské třídy se středním a vyšším vzděláním), která vyhledává jak sportovní, tak společenské a kulturní aktivity[28]. Pro tuto skupinu je rozhodující ve vztahu k dětem element "vzdělávání".

Tato skupina obyvatel se snaží o **smyslupné využití volného času** a tedy, v ideálním případě, aby toto **využití času spojovalo relaxaci, zábavu a doplňovalo vzdělání jejich dětí.**

Z tohoto důvodu je proto podstatné, aby marketingová kombinace v sobě spojovala slib zábavy, inspirace a relaxace, ale i slib v podstatě "vážného", "seriózního", vzdělávacího (např. spojeného s kulturním dědictvím, historií) obsahu a aby byla důvěryhodná, solidní.

Za takových podmínek mohou kláštery Krumlov cílit až na 3.000.000 lidí v České republice.

---

[26] Rozšíření na působnost na mezinárodním trhu se v tomto segmentu děje u naprosto nepatrného zlomku hybridních muzeí zaměřených na rodiny s dětmi, a to pouze v případě extrémně dobrého produktu a připravenosti investovat do cizojazyčného servisu (který je u tohoto typu aktivit celkem náročný). Nejbližším příkladem je třeba Ars Electronica v Linzi, Cité des Enfants v Paříži, Le Vaisseau ve Strassbourgu, Junibacken ve Stockholmu.

Cestování po Evropě s dětmi za atraktivitami tohoto typu je zatím velmi omezené a prakticky nepropagované.

V Čechách se pravděpodobně nedá o takovém úspěchu mluvit u žádné z institucí, snad jen – ve velmi omezené míře o Techmanii v Plzni a IQ parku v Liberci (obě ve vztahu k úzkému přeshraničnímu regionu).

[27] Na základě analýzy Životního stylu a rodinných hodnot, zpracované společností Median, pro Útvar rozvoje hl. města Prahy, v roce 2014

[28] Tato stejná studie prokazuje, že rozdělení společnosti na „sportovce" a „kulturní komunitu" je mýtus a lidé, kteří sportují, většinou i aktivně vyhledávají kulturní vyžití, společnost se tedy dělí spíš na aktivní (část společnosti vytvářející hodnoty) a na pasivní část (část konzumně orientované společnosti).

Vliv vzdálenosti /

Český Krumlov má velkou výhodu ve své turistické exponovanosti. Znamená to, že pokud budou Kláštery tvořit skutečně mimořádný produkt a budou ho umět dobře prodat:

Každá rodina s dětmi z ČR (a případně Slovenska), která za účelem dovolené, víkendu nebo školního výletu navštíví jižní Čechy, může být motivována navštívit krumlovské kláštery.

Všechny rodiny s dětmi, žijící v Jihočeském kraji, mohou být osloveny k návštěvě.

Český statistický úřad eviduje pouze počet ubytovaných osob[29] v hromadných ubytovacích kapacitách na území Jihočeského kraje a tato data nikterak dál nediferencuje. Toto číslo navíc nezahrnuje osoby ubytované v soukromých nebo neevidovaných typech ubytování, což zejména v segmentu rodin s dětmi hraje velkou roli.
Na základě dostupných čísel, znalosti regionu odhaduji, že jižní Čechy navštíví za účelem rodinné dovolené minimálně 200.000 osob/rok, které je možné oslovit k jednorázové návštěvě Klášterů

V Jihočeském kraji žije cca 100.000 dětí ve věku od 0 do 14 let. Společně se "svými dospělými" se jedná o cca 400.000 osob, u kterých je možnost navštívit Kláštery výrazně méně časově omezená a kteří se, pokud se jim bude program mimořádně líbit, mohou i vrátit.

Jako reálnou vidím v logice těchto čísel v případě mimořádného úspěchu roční návštěvnost v řádu 100.000 návštěvníků ročně.
Za úspěch bych v horizontu 3 let považovala 70.000 s tohoto návštěvnického segmentu.

[29] Za první polovinu roku 2018 to bylo 658 440 ubytovaných osob.

3.2.2.1 Konkurence

Konkurence je v segmentu atraktivit pro tuto cílovou skupinu stále vyšší, a protože se jedná o oblast, která se v poslední době rychle rozvíjí, je stále ještě dost nepřehledná a rychle se proměňující. Nicméně jako o konkurentech je třeba uvažovat o následujících typech institucí:

- Další hybridní muzea zaměřená na rodiny s dětmi
- Science centra
- ZOO
- Hrady a zámky
- Sportovní a outdoorové areály
- Archeoparky
- Zábavní parky
- Únikové hry, různé typy heren a hřišť
- Obchodní centra
- Virtuální sféra – gaming, sociální sítě

V žádném případě se nejedná jen o zařízení kulturního rázu.[30]

Z toho vyplývá, že pokud má být organizace úspěšná, je nevyhnutelné, aby skutečně a vážně uvažovala o potřebách a snech svých cílových skupin a uvažovala o nich co nejvíce holisticky a s vědomím obrovské šíře konkurenčních nabídek, aby – pokud možno objektivně – analyzovala zpětnou vazbu, které se jí od návštěvníků dostává, ale aby takéznovu a znovu zkoumala to, co tvoří referenční rámec jejích návštěvníků.

Aby – pokud si můžu na závěr této etapy práce dovolit použít jazyk víc metaforický a barevnější – vystoupila ze zahledění do provozních problémů, vnitřních rozporů a s otevřenou myslí, zvědavostí a s ochotou měnit své úsudky, zkoumala a zkoušela interakci se svým publikem – v podstatě, aby se, ve způsobu, jakým přistupuje ke světu, nechala vést ***inspirací dětmi*** *a jejich čistotou pohledu, radosti, schopnosti poradit si s lehkostí – a přes hru, bez zpochybňování vlastní identity – s čímkoliv, co přichází.*

[30] To je nejčastější chyba, které se dopouštějí kulturní organizace ve svých marketingových úvahách. Lidé, kteří mohou chodit do muzeí, v nich nejsou – na rozdíl od muzejních zaměstnanců – zavřeni většinu svého času.

Provozní studie, Kláštery Český Krumlov

© MgA. Tereza Dobiášová

Červen – září 2018

Značka pro ty, kteří hledají zkratku k tomu nejpodstatnějšímu