

„Obrození Vaňkovky“

Tomáš Lorenc
Brno, 25.6.2002

Občanské sdružení Vaňkovka se obrátilo na Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy university v Brně s žádostí, zda by jejím prostřednictvím studenti nemohli obohatit svými postřehy snahu občanského sdružení Vaňkovka o nové využití rozlehlého areálu Vaňkovka. Jejich žádost byla vyslyšena, a tak se tento projekt zadal studentům převážně 10. semestru jako nedílná součást kursu „Marketing veřejného sektoru“. Jako takový, přinesl spoustu různých poznatků, nápadů a návrhů. Ne všechny jsou samozřejmě nové, avšak doufám, že očekávání občanského sdružení byla splněna.

Následující obsahuje jednotlivé semináře a hlavně samostatnou práci jednotlivých skupin studentů zaměřených na obnovu Vaňkovky v oblasti marketingu, s důrazem na SWOT analýzu, produktovou, cenovou a komunikační strategii, kampaň při příležitosti jejího otevření a rovněž i fundraising. Přestože pracovalo separátně 5 skupin studentů, v oblastech, kde nemá přílišný význam uvádění jednotlivých variant uvedu souhrnný návrh řešení reprezentující všechny zúčastněné (SWOT analýza, komunikační strategie).

Vzhledem k tomu, že se má jednat o materiál pro o.s. Vaňkovka, nebudu se zde věnovat tomu, co je Vaňkovka ani jejímu žalostnému stavu.

Vzhledem k tomu, že se o objekt v současné době zajímá pouze německý investor ECE, zato však vytrvale, nemá větší význam spekulovat nad jeho podnikatelským záměrem. Jinými slovy, další obchodní centrum v Brně. Ovšem takto tento projekt odsoudit nelze. Brno je v současné době postaveno velmi asymetricky v tom, že v severní části je spíše bytová zástavba, a naopak v jižní spíše průmyslová a obchodní. Dopravní náročnost je tak zbytečně velká. Čili, ECE by mohlo tuto asymetrii alespoň částečně sanovat a přesunout tak obchodní centrum blíže do centra města. Dále specifikováno v části SWOT analýza.

Sestavovat SWOT analýzu na jednotlivé části či dílce případně oblasti nemá význam. Jelikož dohoda spěje k závěru, že část Vaňkovky se prodá německé společnosti ECE a zbývající část zůstane městu Brnu, a získané prostředky se použijí na zprovoznění Vaňkovky, bude SWOT analýza zaměřena na tu část, která zůstane pod patronátem města Brna. Tedy, vzhledem k tomu, že investor nepočítá s obnovou modelárny, nemá význam brát v dalších analýzách na ni ohled. Klíčovými objekty se tudíž stává jádrovna, již lze užívat separátně bez ohledu na využití jiných prostor, která však má přejít do rukou ECE, dále potom budova strojírny, slévárny a administrativní budova, ze které však mají kancelářské prostory.

SWOT analýza

Jak již bylo řečeno, SWOT analýza je zpracována kumulativní formou, nikoliv formou reprezentující jednotlivé skupiny studentů. Dle mého názoru zde nemělo příliš smysl členění do variant, tak jak je vypracovali jednotlivé skupiny studentů, i když i tento způsob bude v následujících pasážích této studie využit. Užitečnější bude uvedení celkového souhrnu jednotlivých analýz.

Strength	Weaknesses
<p>dobré jméno Vaňkovky zájem německé společnosti ECE fungující nezisková organizace o.s. Vaňkovka kontakty na vedení města historicky, architektonicky a ekonomicky atraktivní objekty poloha dopravní obslužnost polyfunkčnost objektů široké možné spektrum služeb na jednom místě netradičnost služeb</p> <p>rozsah areálu výstavba nových parkovacích ploch v centru</p>	<p>nedořešené vlastnické vztahy malý zájem veřejnosti vleklé řešení problému stáří budov zanedbanost a zchátralost budov</p> <p>finanční náročnost negativní dopady dopravy v těsné blízkosti velké provozní náklady památková rezervace – problematické úpravy v důsledku budování centra změna řešení lokální dopravy přílišná vstřícnost města Brna vůči ECE</p>
Opportunities	Threats
<p>nové pracovní příležitost regenerace celé oblasti zvýšení lukrativnosti okolí protiváha obchodním centrům mimo centrum města možná spolupráce ziskového a neziskového sektoru medializace Vaňkovky možnost uspokojení nekryté poptávky v oblasti služeb spolupráce s VŠ prostor pro využití volného času cestujících neexistence podobného centra ve městě v případě úspěšného projektu stimul dalším investicím do Brna</p>	<p>nedostatek parkovacích míst periferní charakter oblasti asociální živly přemíra komerce vs. neziskový sektor konkurence v ziskovém sektoru malý zájem o nabízené služby veřejně považováno za další nákupní kolos nejistota získání finančních prostředků od města změna vedení radnice konkurence zábavních center na periferii v případě selhání při vyjednávání s ECE ztráta kreditu Brna</p>

1) Strengths

- a) dobré jméno Vaňkovky – v minulosti prakticky již od založení se strojírna Vaňkovky uchytily nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Zvuk Vaňkovky, její úspěšné historie, by se měl dobře využít.
- b) zájem německé společnosti ECE – s ohledem na skutečnost, že se jedná o jediného vážného dlouholetého zájemce, jednání by měla být vzájemně vstřícná. Kombinace ziskového a neziskového sektoru je nutná, jelikož nevyužití tohoto dědictví i k rozvoji kultury města Brna by bylo nevyčísitelnou ztrátou. Průmyslové využití zde nepřichází v úvahu, a tak i přes odpor veřejnosti k dalšímu nákupnímu centru se kombinace s neziskovým sektorem jeví jako nejlepší východisko.
- c) O.s. Vaňkovka – velkým pozitivem je, že toto sdružení již udělalo velký kus práce v oblasti osvěty kolem Vaňkovky. Jeho zásluhou je především důraz na její zachování a kulturní a sociální využití.
- d) kontakty a vedení města – v současné době se s městem velmi intenzivně vyjednává. Důležité je napojení ze strany ECE i os. Vaňkovka.
- e) historicky, architektonicky a ekonomicky atraktivní objekty – historická hodnota Vaňkovky je velická. Nejedná se jen o několik architektonických památek, ale o součást brněnské historie, brněnské strojírenské minulosti. Ekonomická stránka areálu bude rozvedena v bodech následně. Nutno však říci, že ekonomický potenciál Vaňkovky není zanedbatelný.
- f) poloha – poloha Vaňkovky je jeden z největších jejích pozitiv. Je situována jen několik set metrů o centra města a navíc leží mezi dopravními uzly, jako je autobusové, vlakové nádraží a tramvajové nádraží MHD
- g) dopravní obslužnost – v návaznosti na výši řečené, polohu mezi dopravními uzly nelze opominout. Rovněž pěší dostupnost z centra je otázkou několika minut.
- h) polyfunkčnost objektů – dle jednání mezi ECE a městem v areálu zůstanou zachovány asi 3 budovy v majetku města – strojírna, slévárna a administrativní budova. Jelikož se jedná o budovy rozmanitého charakteru a značných rozměru, nelze pochybovat o tom, že by je nešlo využít pro nejen prostorově náročné činnosti, ale také pro různý charakter činností, kavárnou počínaje divadlem konče.
- i) široké možné spektrum služeb na jednom místě – jelikož jsou všechny tři budovy koncentrovány na jednom místě, vzhledem ke jejich různému potenciálnímu využití je možná netradiční koncentrace navzájem se doplňujících služeb v nebývalé míře.
- j) netradičnost služeb – jelikož Vaňkovka má za cíl podporu kulturní a sociální oblasti, vytváří se tak prostor pro služby, které by v běžném ziskovém prostředí neuspěly.
- k) rozsah areálu – vize budoucí Vaňkovky jako ohromného nákupního kolosu, v němž se nikdo nevyzná je naprosto mylný. Areál má být přehledně uspořádán tak, aby se

vyzdvihla jeho přednost velikosti, především komplexnost služeb a jejich výběr doplněných o nezanedbatelný počet nabídek neziskové oblasti služeb.

- l) výstavba nových parkovacích ploch v centru – společnost ECE plánuje ve 3. a 4. nadzemním podlaží postavit parkovací plochy. Zvýšila by se tak parkovací kapacita pro centrum města.

2) Weaknesses

- a) nedořešené vlastnické vztahy – jelikož není jasné, jak a za jakou cenu se podaří vykoupit pozemky, které nepatří do rukou města, velmi komplikuje investiční rozhodování společnosti ECE. Dříve byl veden i právní spor o to, čím vlastně i Vaňkovka sama je. Situaci komplikují i spekulanti na cenu pozemku.
- b) malý zájem veřejnosti – od veřejnosti se asi všeobecně očekávalo, že bude mít o obnovu Vaňkovky větší zájem. Mnoho lidí sice říká, že je škoda, že Vaňkovka takto chátrá, ale tímto politováním jejich participace končí. V opačném případě by město muselo postupovat poněkud razantněji. Rovněž, ono pojetí jako nákupního centra zatím není mezi lidmi příliš populární.
- c) vleklé řešení problému – převážně v důsledku privatizace a nejasných majetkových vztahů, a také díky nepříznivým podmínkám bývalých vlastníků, jak např. Zetor, Vaňkovka dlouho setrvala v nečinnosti, a řešení problémů s časovým zpožděním je mnohem náročnější. Rovněž skutečnost, že se jedná o historickou památku města Brna vyústil ve skutečnost, že jednání probíhají na multilaterální bázi, kde k věci má co říci vlastník, investor, o.s. Vaňkovka i památkáři a další.
- d) stáří, zanedbanost a zchátralost budov – jelikož budovy již něco kolem 100 let, a s ohledem na jejich několikaleté zanedbávání a neudržování se nelze divit, v jakém jsou stavu. Jejich okamžitá oprava a rekonstrukce je nezbytná, zvláště pak, když v posledních letech je začíná ohrožovat vlhkost pronikající chátrajícími střechami.
- e) finanční náročnost – jelikož základní obnova Vaňkovky je odhadována na 2000 Kč/m³, což při rozloze Vaňkovky není objem, který lze získat veřejnou sbírkou.
- f) negativní dopady dopravy v těsné blízkosti – jedná se zejména o hluk, prach a smog, jelikož více jak z 50% je areál obklopen hlavními dopravními tepnami, které v přítomnosti nákupního centra budou ještě více zatíženy.
- g) velké provozní náklady – pokud by Vaňkovka měla setrvat na neziskové bázi, její provozní náklady jsou tak veliké, že by musela být značně dotována. Proto se jeví spojení se ziskovým sektorem nutností. Navíc rekonstrukce takového rozsahu do neziskové oblasti podobného charakteru nemá obdobu.
- h) památková rezervace - problematické úpravy – má se na mysli, že jakékoliv zásahy do památek podléhají souhlasu památkové péče a dochází tak hlavně ke konfliktům (možná oprávněným) a následně ke zpoždění.

- i) v důsledku budování centra změna řešení lokální dopravy – jedná se o převedení automobilové dopravy na ulici Dornych a přeložení kolejiště na ulici Plotní. Jedná se o značně rozsáhlou investici. V souvislosti by mohlo dojít k vybudování cyklistické stezky podél kolejiště ulicí plotní.
- j) přílišná vstřícnost města Brna vůči ECE – s ohledem na skutečnost, že společnost ECE je jediným vážným zájemcem o investici v areálu Vaňkovka, a vzhledem k tomu, že město za vykoupení Vaňkovky zaplatilo 37 mil Kč se nelze divit, že je povolnější vůči tomuto investorovi. Proti této benevolenci ostře vystupuje os. Vaňkovka.

3) Opportunities

- a) nové pracovní příležitost – společnost ECE odhaduje vznik 13 až 15 set nových pracovních míst, nehledě na pracovní místa v důsledku výstavby centra.
- b) regenerace celé oblasti – areál se nachází v dost žalostném stavu, hyzdí okolí a přitahuje tak pozornost asociální skupiny obyvatel s celou řadou negativních dopadů.
- c) zvýšení lukrativnosti okolí – v důsledku revitalizace areálu dojde k růstu cen okolních nemovitostí a kreditu oblasti jak z podnikatelského hlediska (obchodního), tak z hlediska soukromého(vlastnictví bytů apod.).
- d) protiváha obchodním centrům mimo centrum města – v současnosti dochází k přesunu pozornosti obyvatel, a tudíž i k přesunu koupěschopnosti mimo centrum města k periferním obchodním centrům v jižní části Brna – Olympia centrum, Shopping park apod. Nově vybudované centrum by se stalo konkurentem, který by mohl opět oživit centrum Brna a navrátit tak koupěschopnou poptávku tam, kde byla její tradice.
- e) možná spolupráce ziskového a neziskového sektoru – na této bázi jsou založena současná jednání s ECE. Splní se tak cíl, pro který je Vaňkovka určena s tím, že její obnova bude financována ziskovým sektorem. V budoucnu by mělo dojít ke vzájemné symbióze, podpoře a kooperaci.
- f) medializace Vaňkovky – je to v podstatě způsob, jakým změnit náhled veřejnosti na problém Vaňkovky, růstu povědomí o ní a následně od změny k pozitivnímu náhledu k jejímu využívání.
- g) možnost uspokojení nekryté poptávky v oblasti služeb – může se jednat o široké spektrum služeb, které jsou v Brně spíše výjimkou, např. k určitým příležitostem, výročím apod. Jedná se tedy o podporu tradičních řemesel a umění, vzdělání pro veřejnost apod.
- h) spolupráce s VŠ – spolupráce zejména s VŠ uměleckého a pedagogického charakteru.
- i) prostor pro využití volného času cestujících – jelikož se areál nachází v prostoru mezi dopravními uzly, vzniká tak volný čas cestujících čekajících na svůj spoj. Tento čas by mohli příjemně strávit právě zde.

- j) neexistence podobného centra ve městě – podobné centrum v městě Brně zatím ještě není. Jednalo by se o unikát.
- k) v případě úspěšného projektu stimul dalším investicím do Brna – a v neposlední řadě, každý dobrý a úspěšný projekt přitahuje další

4) Threats

- a) nedostatek parkovacích míst – je možné, že vzhledem již dnes nedostatečné kapacitě parkovacích míst v centru by se stav mohl ještě zhoršit, přestože ECE plánuje výstavbu vlastní parkovací kapacity.
- b) periferní charakter oblasti a asociální živly – současný charakter oblasti je spíše sociálně slabší. Žijí zde rodiny s nízkými příjmy, příslušníci rasových menšin, velmi běžná jsou zde i romská ghetta v přilehlých pavlačových domech. Rovněž existence nadřizí přitahuje různé asociální společnosti, počínaje bezdomovci, narkomany konče. Nelze se tedy divit, že v této oblasti se vyskytuje vyšší kriminalita a další negativní jevy.
- c) přemíra komerce vs. neziskový sektor – hrozbou rovněž je, že Vaňkovka nebude schopna udržet svůj cíl před mocnou silou ziskového sektoru a podlehne jí.
- d) konkurence v ziskovém sektoru – jak bývá v současnosti stále více zvykem, neziskový sektor nachází stále častěji v sektoru ziskovém svoji konkurenci. Na jednu stranu tento faktor působí na růst efektivnosti, na druhou stranu způsobuje obavy, zda je to dobře.
- e) malý zájem o nabízené služby – tato hrozba je nasnadě v každém provozované činnosti, ať již ziskové nebo neziskové. Problém je však v tom, že restrukturalizace neziskového sektoru probíhá déle a složitěji, jak vyplývá z jeho podstaty.
- f) veřejně považováno za další nákupní kolos – takto negativně za prozatím vnímáno veřejností, avšak úspěšná reklamní kampaň může vše napravit a realizace tohoto projektu pak výsledek kampaně ještě umocnit.
- g) nejistota získání finančních prostředků od města – ať se již město se společností ECE domluví nebo ne, Vaňkovka je závislá na přidělení prostředků na svoji činnost od města.
- h) změna vedení radnice – riziko spočívá v tom, že nové vedení radnice by nemuselo být toliko nakloněno takovému projektu a celý by jej zabrzdilo, resp. zastavilo. Vaňkovka by se tak ocitla na pokraji zkázy.
- i) konkurence zábavních center na periferii – ve Vaňkovce by měla vzniknou různá studia na podporu vzdělání, zájmové kroužky, jimž výrazným konkurentem jsou zábavní centra, a to nejen na periferii, ale zejména tamní.
- j) v případě selhání při vyjednávání s ECE ztráta kreditu Brna – , což značně ovlivní jeho další rozvoj. Podle zkušeností předchůdců se řídí mnoho následných rozhodnutí. Proto zde tato hrozba je také.

Produktová a cenová strategie

V další části se zaměřím na to, jak si činnost Vaňkovky představují studenti, a jaké strategie by pro ně volily.

I zde uplatním kumulativní charakter, jelikož nelze z důvodu neznalosti konkrétních plánů a velikostí na jednotlivé druhy činností stanovit kapacitu jednotlivých budov a tak stanovit činnosti přesně na míru. Jedná se tedy o přehled možností, návrhů činností, které by zde mohly být realizovány, bez rozdílu, zda by měly být realizovány v budově slévárny nebo strojírny.

Obecně panuje shoda, že činnost Vaňkovky by měla zahrnovat dvě složky:

- jednak ziskovou
- a jednak neziskovou

1) ziskové činnosti

Jednalo by se o část prostor, které by byly v nájmu ziskových i neziskových organizací a ty by je mohly využívat k následujícím aktivitám:

- a) galerie – nejedná se pouze o výstavnictví, ale i o prodejní prostory
 - b) čajovny, kavárny – s ohledem na ziskový i neziskový charakter Vaňkovky by měly být zaměřeny převážně na střeni třídu. Případné spojení kavárny s čítárnou je rovněž možná, pravděpodobně ve spojení s místní knihovnou. Další alternativou je programově vázaná kavárna pro různé zájmové skupiny, jejich setkání a besedy.
 - c) restaurační zařízení – s ohledem na ziskový i neziskový charakter Vaňkovky by měla být zaměřena na střeni třídu. Měly by být odlišné běžným restauracím svým vybavením, nebo produktem – řecká, čínská, francouzská, marocká jídla apod.
- Dle mého osobního názoru tutu činnost značně převezme obchodní centrum ECE, takže Vaňkovka zde nebude dostatečně konkurenceschopná na to, aby tato činnost byla dostatečně zisková.
- d) internetová kavárna
 - e) centrum pohybu - bouldering, horostěna, tělocvična, fitness, bazén, sauna. Součástí by bylo informační centrum pohybových aktivit, případně sportovní poradenství.
 - f) kuželky, bowling, billiard

- g) víceúčelový sál, reprezentační a kongresové prostory – zaměřeno převážně na podnikatelský sektor, zejména showbusiness – modeling, přednášky atd.
- h) salónek pro VIP – zaměřeno převážně na podnikatelský sektor
- i) prodej doplňkového sortimentu pro činnosti provozované ve Vaňkovce
- j) cestovní kancelář s možným spojením s turistickým informačním centrem (klub turistů)
- k) ateliéry a hudební vydavatelství
- l) prostor pro tradiční řemesla (dílny)
- m) dětské koutky, mateřská škola – cílová skupina - rodiny s dětmi předškolního věku. Dětské koutky by byly otevřeny po dobu provozu obchodního centra ECE. Mateřská škola pak podle potřeb klientely. Významnou součástí nabídky služeb by měly být „narozeninové párty pro caparty“. Cenová strategie by měla být zaměřena na střední a vyšší třídu a tomu odpovídající ceny. Dle dostupných informací je o služby tohoto typu zájem a konkurence je zatím relativně malá.

Cenová strategie je v převážné většině založená na přístupu ke středním vrstvám, s množstvím různých slev, počínaje slevami pro děti, pro studenty, dále pak slevy množstevní a podle prodejní doby. Rozhodně doporučuji propojení cenových slev mezi neziskovým a ziskovým sektorem, např. prodej sport. potřeb a sportovní areály ...

Cenovou strategii pro činnosti ryze ziskového charakteru jsou odlišné. Ceny stanovit poněkud výše, slevy poskytovat pouze na základě dlouhodobého kontraktu.

Výhodou proti konkurenci by se měl stát kontrast s neziskovým sektorem, který takto navozuje příjemné prostředí, odpočinek od rušného života „ve spěchu“. Neziskový sektor by se tak neměl stát alternativou a tudíž konkurentem, nýbrž doplňkem.

Celková cenová strategie by se mělo opřít o marketingový průzkum a strategii nízkých zaváděcích cen, s následným postupným zvyšováním dle spotřebitelské báze podložené koupěschopnou poptávkou..

2) Neziskové činnosti

Jednalo by se o část prostor, které by byly v nájmu neziskových organizací. Nájemné z prostor využívaných k těmto neziskovým aktivitám by bylo spíše symbolické. Obsahovalo převážně pouze náklady na údržbu a úklid. Tyto organizace by je mohly využívat k následujícím aktivitám:

- a) poradenská a informační kancelář působící na poli neziskového sektoru nabízející pomoc při zakládání a provozu neziskových organizací působících na poli vzdělávání, kultury a sociální pomoci. Šlo by o agenturu vytvářející prostor pro kontakt mezi neziskovými společnostmi.
- b) centrum všeobecného vzdělání – cílová skupina není specificky definována, zaměřeno na celou populaci. Jednalo by se o organizaci, která by systematizovala školní poznatky. Dávala do souvislosti fyziku s chemií a biologií, dějepis se zeměpisem apod. Dále by byly přístupny interaktivní výstavy, funkční modely, možno jednoduchých experimentů, počítačové simulace, interaktivní hry vzdělávacího charakteru, multimedia, encyklopedie aj. zaměřené na technický pokrok, vývoj života na Zemi a různé jiné oblasti vzdělání. Přínosem projektu je kultivace lidského potenciálu, jehož efekt se samozřejmě projeví až časem.
- c) vzdělávací kurzy pro nejmenší, dorost i důchodce
- d) zájmové kluby a kruhy – cílová skupina - mládež přibližně mezi 8 – 25 lety, výtvarné a hudební kroužky
- e) poradenství – cílová skupina – studenti středních a vysokých škol, pracovně-právní poradenství, psychologické poradny,
- f) centrum volného času – cílová skupina opět mládež mezi 8-25 lety věku.
- g) malé univerzální hřiště –. Jedná se o hřiště o rozměrech 20 x 20 metrů např. hvězdovitého tvaru., které by sloužilo ke společenským hrám pod širým nebem typu petanque, kriket, kuličky apod.
- h) kulturní středisko a volnočasové aktivity pro zdravotně postižené a jinak (např. sociálně) hendikepované, včetně případné snahy vedoucí k jejich zaměstnání
- i) umělecké centrum – cílová skupina – začínající umělci
- j) divadelní prostory
- k) kinosál – tento produkt je založen na ziskové i neziskové bázi zároveň. Je zaměřen na projekci různých filmů, jednak komerčních a jednak se zaměřením na filmové adaptace klasiků, dny kinematografie tvorby jiných států a národností a projekce pořadů v rámci projektů společností jak Amnesty International.

l) knihovna a prostory čítárny

m) předprodej vstupenek spojen s informačním centrem kulturního a společenské dění

n) koutek historie Vaňkovky

Cenovou strategii u těchto neziskových aktivit lze stanovit přibližně tak, aby v převážné míře na svoji činnost vydělaly. Je velmi obtížné bez průzkumu stanovit zájem o tyto aktivity, a tudíž jakékoliv stanovování cenové strategie by bylo naprosto nepodložené a je i zřejmé, že nejedna z těchto aktivit bude muset být zcela dotována. Zbytek potom zřejmě bude nucen uplatňovat strategie nižších cen s poskytováním slev pro děti, pro studenty, důchodce a tělesně a jinak hendikepované a případně i slevy množstevní a podle prodejní doby.

Komunikační strategie

V této oblasti již byly názory a třídění poněkud odlišné a jejich sumarizace by již účelu nespěla, proto zde uvedu dvě odlišné varianty:

Varianta I.

1) Obecná komunikační strategie

Propagace celého objektu Vaňkovky by měla úzce spolupracovat s obchodním centrem společnosti ECE. Měla by se zaměřit na zdůraznění neobvyklosti spojení ziskového sektoru s neziskovým, na jeho pozitiva a přednosti. Formou propagace jsou massmédiá typu televize, lokální radiové stanice, lokální denní tisk apod.

Webové stránky Vaňkovky, které v současnosti obsahují informace o aktuálním dění, ale převážně její historii a další obecné historie, do budoucna by se měly transformovat na obecného průvodce Vaňkovkou s důrazem na aktuální přehled pořádaných akcí s možností kontaktu jednotlivých zástupců.

Noviny Vaňkovky – vše důležité o aktuálním dění, možná tvorba v dílnách, distribuce pouze v rámci prostor Vaňkovky. Perioda by se musela zvážit, ovšem odhaduji, že měsíčník by byl optimální.

Den Vaňkovky – zrovna tak jako většina velkých společností oslavuje svoje „narozeniny“ jako např. Oskar, Tesco stores apod., tak Vaňkovka by měla svůj den, který by byl význačný v její dosavadní historii. To by pak probíhala reklamní kampaň formou prodeje vytvořených předmětů v dílnách, ateliérech a zájmových kroužcích Vaňkovky, které by byly prodávány a výtěžek této akce by šel na podporu Vaňkovky – na financování konkrétní činnosti, aby byl účel naprosto transparentní a legitimní.

Vzájemná propagace uvnitř Vaňkovky je rovněž na místě. Obzvláště pak, pokud jsou aktivity jednotlivých subjektů spojovány, jako např. čítárna v kavárně apod...

Tiskový mluvčí Vaňkovky.

2) Konkrétní přístupy

- a) Interaktivní expozice, výstavy, divadelní představení, koncerty, ateliéry, dílny, laboratoře, učebny, klubovny, jesle apod.
 - i) propagace ve školách prostřednictvím osobního jednání, případně poštou, e-mailem, telefonicky – možnost pořádání akcí pod hlavičkou školy
 - ii) propagace v podnicích – v rámci FKSP
 - iii) regionální rozhlasové stanice – upoutávky na konkrétní akce
 - iv) účast v informačních zdrojích typu KAM, Downtown apod.
 - v) inzerce v měsíčnících jednotlivých městských částí, v inzertních novinách distribuovaných domácnostem zdarma (NOS, Haló Brno)
 - vi) informační letáky v centru města
 - vii) spojení s ostatními neziskovými organizacemi
- b) Centrum pohybu a jiné pohybové aktivity
 - i) informační letáky do obchodů se sportovními potřebami
 - ii) reklama v regionálních rozhlasových stanicích
 - iii) reklama v tisku zaměřeném na studenty
 - iv) reklama v MHD
 - v) pořádání sportovních dní s účastí známých osobností sportovního světa
- c) restaurace, čajovny, kavárny
 - i) ochutnávky v obchodním centru ECE – nabídka neobvyklých pochutin
 - ii) reklama v regionálních rozhlasových stanicích
 - iii) informační letáky v centru města
 - iv) reklama v MHD

Varianta II.

1) Obecná komunikační strategie

Různé typy plakátů a letáků:

- jednak za celou Vaňkovku – v běžně přístupných prostorách, jako jsou např. nádraží
- pro jednotlivé aktivity – na místech, kde se vyskytují potenciální klienti

Rádio v komplexu Vaňkovky, které by hlásilo aktuální program.

Vytvoření webových stránek Vaňkovky. Ty by obsahovaly obecné informace, historii Vaňkovky, výhledové akce a prezentace jednotlivých organizací.

Městská distribuce letáků s plánem akcí. Jednalo by se pravděpodobně o měsíčník.

Inzerce v denním i specifickém tisku.

Propojení ziskové a neziskové části.

2) Konkrétní přístupy

a) aktivity pro nejmenší

- i) distribuce – vláčkem z centra
- ii) u vchodu upoutávka, kam mohou rodiče umístit své děti
- iii) direkt maily na mateřské a základní školy
- iv) spolupráce s ECE, informace o nich zveřejňovány lokálním rádiem ECE

b) divadlo

- i) letáková reklama v kostýmech, ukázky her na frekventovaných místech Brna i přímo ve Vaňkovce
- ii) různé bonusy a slevy, slosovaelné vstupenky a permanentky
- iii) direkt maily na školy a podniky
- iv) KIC, KAM, Downtown

- c) kinosál
 - i) studentské noviny a časopisy
 - ii) internetové portály typu www.muda.cz
 - iii) KIC, KAM, Downtown
- d) Pohybové aktivity
 - i) letáky na místních obchodech, ve školách apod.
- e) Výtvarné aktivity
 - i) letáky ve školách, v centrech péče o postižené děti
 - ii) prodejní výstavy prací, autogramiády
- f) Čajovny, kavárny
 - i) upoutávka u vchodu
 - ii) promítnutí specifík čajovny v zajímavém prostředí
- g) Haly a sály, konferenční prostory - formou přímého marketingu, tj.
 - i) osobní kontakty s firmami, školami
 - ii) navazování těchto kontaktů rovněž osobně

Kampaň na otevření Vaňkovky

Rovněž v této oblasti již byly názory zejména v určitých oblastech odlišné a jejich sumarizace by účelu nespěla, proto zde uvedu tři odlišné varianty:

Obecně lze však říci, že za hlavní problém byli identifikovány následující skutečnosti:

- 1) minimální informovanost veřejnosti o projektu Vaňkovka
- 2) pravděpodobná ohromná kampaň na otevření obchodního centra, která zastíní jistě ne tak nákladnou a rozsáhlou kampaň Vaňkovky. Nepatrná naděje tu je v částečné propagaci Vaňkovky v rámci kampaně obchodního centra, ale nepovažují to za příliš pravděpodobné, jelikož tyto dva subjekty mají často protichůdné zájmy a konkurence je ve zvláště některých oblastech značná.

Varianta I.

Kampaň by se neměla zaměřit na úzkou skupinu, ale měla by se pokusit oslovit co největší okruh lidí. Jelikož je zcela evidentní, že Vaňkovka je schopna svojí kapacitou pokrýt značný okruh služeb a tudíž i cílových skupin obyvatelstva, kampaň musí být zaměřena široce. Z toho důvodu by se měla odehrát ve více rovinách.

O.s. Vaňkovka by se při získávání zdrojů na realizaci kampaně mělo snažit zapojit do kampaně i jiné subjekty, které by se na ni mohly jak finančně, tak organizačně podílet. Mohlo by oslovit magistrát, komerční centrum, neziskové organizace spojené s původním projektem Vaňkovka (zejména NO zainteresované na budoucí informační a poradenské kanceláři NO), firmy spojené s cílovými skupinami apod.

- 1) Kampaň na oslovení sponzorů a donátorů:
 - a) formou hromadných dopisů – málo nákladné a rozsah kampaně lehce ovladatelný
 - b) formou přímého kontaktu, tj. osobních jednání
- 2) Kampaň na oslovení široké veřejnosti
 - a) dlouhodobá kampaň
 - i) relativně delší časový horizont. Ze začátku by měla být skromnější, obecnější, málo intenzivní. Účelem dát pojem Vaňkovka do povědomí veřejnosti. Postupně by se stávaly konkrétnější a informovala by, čím a pro koho bude Vaňkovka sloužit. Kampaně by patrně proběhla formou plakátů a billboardů. Zpočátku by obsahem bylo pouze logo a slogan Vaňkovky, posléze by nastoupila i letáková, brožurková kampaň se podrobnými informacemi.
 - ii) dále se počítá s využitím hromadných sdělovacích prostředků, zejména lokálního charakteru. Důraz na rozhovory s osobnostmi a reportáže o Vaňkovce. Aktivní

přístup k masmédiím. Sama by měla upozorňovat na činnosti a změny v areálu Vaňkovky a tím docílit kampaně zčásti zadarmo.

iii) drobné reklamní předměty, jako jsou v současné době pohlednice

iv) další médium reklamní kampaně by měl být internet. Rozsáhlé prezentace na vlastních webových stránkách. Důležité by bylo „pověšení“ reklamních banerů a jiných odkazů různě po internetových stránkách.

b) Jednorázová kampaň

i) turistické akce, možnost i soutěžní formou, rovněž i pro hendikepované

ii) prezentace nové knihy s autogramiádou

iii) koncert populární skupiny či osobnosti

c) kampaň na oslovení zájmových skupin

i) rozhodně uvedeno co nejvíce podrobnější, jelikož zájmové skupiny jsou náročná klientela. Měla by být kampaní doplňkovou ke kampani pro širokou veřejnost.

ii) prezentace prostřednictvím

(1) časopisů, zpravodajů

(2) besed a osobních setkání

(3) informace podávané v místech setkávání těchto skupin, např. kluby, školy atd.

Varianta II.

Základním východiskem propagační kampaně je spolupráce občanského sdružení Vaňkovka se společností ECE a její realizace by měla směřovat ke dni otevření Vaňkovky a centra maloobchodu a služeb v areálu Vaňkovka. Propagační kampaň by měla začít přibližně měsíc před otevřením areálu, postupně získávat na intenzitě a vrcholit v den otevření. Realizace kampaně by probíhala prostřednictvím televize, rádia, novin, distribucí letáků a vylepením plakátů.

Vyhlášena soutěž o nejlepší logo či slogan Vaňkovky, a to zejména pro děti. Výhrou by byla účast na slavnostním galavečeru při příležitosti otevření Vaňkovky a poukaz na služby v rámci Vaňkovky.

Těsně před otevřením areálu by mělo proběhnout zábavní odpoledne „s Vaňkovkou“ na veřejném místě, zřejmě na náměstí Svobody, případně Brněnské přehradě. Zde by probíhaly

různá vystoupení, soutěže a hry pro děti, koncerty a divadelní vystoupení, prezentace dílen s možností zapojení dětí apod. Vyvrcholením dne by mě být „lampionový průvod Masarykovou ulicí až k Vaňkovce, jejíž areál by byl otevřen. Samotným vrcholem by mě být již zmíněný galavečer v den otevření ve společenském sále Vaňkovky s koncerty, představením loga a vítěze soutěže. Večer by měl být zakončen ohňostrojem.

Varianta III.

Kampaň by se měla začít připravovat přibližně 6 měsíců před samotným otevřením Vaňkovky – vnést Vaňkovku do povědomí veřejnosti, navázání potřebných kontaktů s médii apod.

Samotná kampaň by měla proběhnout standardním způsobem přiměřeného rozměru. Jejich vrcholem by byla akce „3 dny pro Vaňkovku“, které by byly načasovány přesně na 30.5 - 1.6. roku, kdy 1.6., čili na Mezinárodní den dětí, by se konal závěrečný karneval pro děti s následujícími parametry:

- 1) první dva dny si děti mohou sami vyrobit masky v rámci dnů otevřených dveří
- 2) po všechny tři dny by na náměstí Svobody byla umístěna velká trampolína pro děti, kde by byly distribuovány informační letáčky
- 3) po všechny tři dny by rovněž probíhala v areálu Vaňkovky prezentace základních, mnateřských a základních uměleckých škol a zájmových kroužků na prázdninovou tematiku
- 4) slavnostní otevření 1.6 proběhne současně s ECE
- 5) samotný karneval se uskuteční ve velkém sále, diskotéku zajistí mediální partner (některé z brněnských rádií), občerstvení pro děti zajistí sponzoři a cenou pro nejlepší masku večera by byl „pohled na Vaňkovku z ptačí perspektivy, z propagačního horkovzdušného balonu ECE
- 6) tisková konference v salonku pro VIP

Tato kampaň se zdá být velmi problematickou, jelikož načasování zrovna na 1. červen se nezdá být zcela nejvhodnějším termínem. Já osobně bych tento termín posunul na „loučení se s prázdninami“ na 31. srpen nebo podobný termín po prázdninách, kdy nebude problém tuto zahajovací kampaň zkoordinovat se společností ECE.

Fundraising

Jak již z přecházejícího kontextu vyplynulo, hlavní specifikum tohoto projektu Vaňkovky má být spojení ziskové a neziskové části pod záštitu jednoho subjektu. To by mělo zajistit neziskovost subjektu jako takového, jelikož prostředky ze ziskových projektů budou využívány na provoz své neziskové části. Kontrolní mechanismus by se zajistil nájemními smlouvami na dobu určitou s definováním jasných podmínek, mezi nimiž by hlavní roli představovalo stanovení financování neziskových projektů. Její porušení by představovalo, že by nájemní smlouvy nebyly obnoveny.

Obecně lze říci, že upozornit veřejnost na možnost a nutnost příspěvků na Vaňkovku by se mělo prostřednictvím:

1. internetu
2. oslovením velkých firem, které pravděpodobně budou stát o reklamu v tak ohromném komplexu
3. prodej drobných předmětů, např. květiny, odznaky, hračky, modely Vaňkovky apod.
4. dobrovolným vstupným

Nyní k jednotlivým dílčím projektům a jim odpovídajícím fundraisingovým aktivitám:

1. Turistické informační centrum – ziskovou část by tvořila cestovní kancelář a prodejna turistických potřeb, případně outdoor.
2. Informační centrum společenských a kulturních akcí – ziskovou činnost by představoval prodej vstupenek. Samo centrum by pak pořádalo různá setkání, která by svou povahou mohla být rovněž i zisková, v závislosti na charakteru akce. Čili ne nutně vždy.
3. Informační centrum pro sportovní aktivity – zisk by tvořil prodej sportovních potřeb. Tento příjem by byl využíván na informační centrum, shromažďování dat a informací o sportovních klubech a organizacích, soutěžích a s tím související poskytování informací „na míru“.
4. „Zájmová“ hospoda – v konkurenci by měl obstát právě díky svému zacílení na zájmové skupiny obyvatel. Jedná se o ryze ziskovou činnost, která je však svým účelovým zabarvením spíše někde na pomezí ziskového sektoru.
5. Galerie, internetová kavárna, kavárna s čítárnou, knihovna – snaha o spojení do jednoho subjektu, jelikož financování tohoto multi-funkčního celku by bylo při separování jednotlivých dílčích projektů ještě obtížnější. Ziskovost, resp. neziskovost jednotlivých dílčích projektů lze velmi snadno a operativně přesouvat, čímž získá tento subjekt výhodu. Víceméně zde bude rozhodovat až sám spotřebitel.

6. Divadelní sál by byl financován ze vstupného, případných dotací z obecních, krajských rozpočtů, resp. ministerstva kultury. Zajímavou možností se zdají být i možnosti bezplatného hostování cizích souborů.
7. Kinosál by využíval levné pracovní síly - důchodce, studentstva, financován by byl z členských poplatků a z běžného vstupného. Žádost u České televize o zapůjčení pásem pro děti apod.
8. Zájmové kroužky by vyžadovaly určité příjmy z kursového, pořádání prodejních výstav a v neposlední řadě snaha o získání sponzorství formou naturálií nutných k provozu kroužků od v oboru zainteresovaných firem.
9. Pohybové centrum by bylo profinancována formou recipročních grantů od sportovních klubů a výrobců sportovních potřeb, podporou města Brna a vstupným klientely. Možný je i zájem škol o využití těchto prostor k hodinám tělesné výchovy. Při sportovních aktivitách pro děti by mohly vedení vykonávat studenti pedagogické fakulty.
10. Malé univerzální hřiště by úzce spolupracovalo s úschovnou dětí. Tím by se provozní náklady snížily na minimum a zřejmě by je stačili pokrýt ojedinělé sponzorské dary, případné adresné oslovení rodičů dětí o příspěvky na obnovu hřiště.
11. Ateliéry, umělecké dílny a dílny tradičních řemesel – vzhledem k zapojování dětí do výroby by na činnost mohlo přispívat ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, resp. ministerstvo kultury. V případě nutnosti by mohli nastoupit i členské příspěvky. Ovšem hlavním zdrojem financování těchto aktivit by se měla stát tvůrčí činnost známých populárních osobností, jejichž výrobky by byly vydraženy v sále Vaňkovky. Velké pozitivum je, že tato reklamní akce by zviditelnila celou Vaňkovku.
12. Multimediální studio – rádio Vaňkovka – zdrojem financování by samozřejmě byl příjem z reklam.
13. Dětský koutek (úschovna dětí) by byl financován převážně z poplatků za umístění dítěte, provozování placených kroužků, případná možnost požádat o grant MŠMT. Rovněž personální zdroje by mohli být zabezpečeny z řad studentů středních a vysokých škol pedagogického zaměření, jenž by zde mohli získat praxi. Jedná se o zdroje jak do vedení tohoto dětského koutku, tak do vedení kroužků. Nevýznamnými příjmy by se měli stát příjmy z narozeninových párty pro děti. Rovněž by byly pořádány párky u příležitosti vánoc, Mikuláše, MDD, velikonoce a jiných svátků.

Závěr

Areál Vaňkovka má, jak vidno, skutečně hodně co nabídnout. Jen tuto vizi, ať už to bude tato, či vize o.s Vaňkovka či nějaká úplně jiná, uskutečnit a dovést ke zdárnému konci. V současné době se areál Vaňkovky nachází v dosti žalostném stavu a další otálení jí rozhodně neprospívá.

Jak je vidět, přestože na tomto projektu pracovalo něco přes 20 studentů Ekonomicko.správní fakulty Masarykovy university v Brně, došli až k pozoruhodné shodě co se týče jejího využití a způsobu provádění její následné činnosti. Ve vzájemných diskusích docházelo k obohacení myšlenek jednotlivců a výsledný projekt je na snadě.

Konkurence by Vaňkovku neměla nijak zásadně ohrozit, ovšem „přinutit“ Brňany a nejen je k tomu, aby začali Vaňkovku vnímat v úplně jiném světle nebude jednoduché.

Skutečnost, že by se Vaňkovka měla stát multifunkčním centrem převážně neziskových organizací je v Brně naprosto neobvyklá, je to myšlenka nová a jistě správná. Město Brno by se mělo postarat o její prosazení, přestože jediným zřejmým investorem je stále pouze německá společnost ECE. Vize tohoto projektu by zcela určitě byla i ze strany Evropské unie hodnocen velmi kladně.

Zdroje informací:

- materiály, které vypracovaly skupiny studentů na seminářích kursu Marketing veřejného sektoru pod záštitou ESF MU v Brně
- www.vankovka.cz –podklady nutné pro zpracování, zejména technické a historické, záměry města Brna a společnosti ECE