



STRATÉGIA ZNAČKY CARPATHIA MUSEUM PASS



Karpatské centrum
spolupráce, n.o.

RZEŠZÓW 2025

Obsah

1. ÚVOD	4
2. IDENTITA A MYŠLIENKA ZNAČKY	8
2.1. Poslanie a vízia preukazu Carpathia Museum Pass	8
2.2 Dlhodobé ciele značky	9
2.3 Základné hodnoty	11
2.4 Sľub značky pre používateľov	12
2.5 Pozicionovanie značky	13
2.6 Cieľové skupiny (segmentácia)	14
3. ORGANIZÁCIA RIADENIA ZNAČKY	17
3.1 Optimálny variant	17
3.1.1 Model riadenia	18
3.1.2 Obchodný model	23
3.2 Propagačný a integračný variant	30
3.2.1 Model riadenia	31
3.2.2 Obchodný model	35
4. SKÚSENOSTI SO ZNAČKOU A PRODUKTY	39
4.1. Optimálna možnosť – pas ako hlavný produkt	39
4.1.1 Elektronický pas – hlavný formulár produktu	39
4.1.2 Mobilná aplikácia – centrum používateľskej skúsenosti	40
4.1.3 Fyzická inteligentná karta	41
4.1.4 Overovanie pasov v múzeách	41
4.1.5 Špeciálne udalosti pre držiteľov pasov	42
4.1.6 Predaj tovaru a ďalšie produkty	44
4.2. Propagačný a integračný variant – propagačné produkty	46
4.2.1 Múzejné mapy a tematické trasy	46
4.2.2 Pasy – katalógy múzeí s miestom na pečiatky	51
4.2.3 Merchandising a vedľajšie produkty	54
4.2.4 Podujatia na chodníkoch	55
5. MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA	58
5.1. Komunikačná stratégia	58
5.1.1 Ciele komunikácie	58
5.1.2 Cieľové skupiny	60
5.1.3 Tón komunikácie	64
5.2. Marketingové partnerstvá	65

5.2.1 Spółpraca s cestovnými kanceláriami	65
5.2.3 Komunikační partneri – miestne a priemyselné médiá	68
5.2.4 Ostatní partneri.....	69
5.2.5 Model krížovej propagácie :	70
6. MONITOROVANIE A HODNOTENIE ÚČINNOSTI.....	72
6.1. Monitorovacie nástroje – Odporúčania	72
6.1.1 Platforma pre webovú analytiku	72
6.1.2 Analytika sociálnych médií	73
6.1.3 Systém CRM a správa používateľských údajov.....	73
6.1.4 Monitorovanie predaja a financií	74
6.1.5 Monitorovanie návštevnosti múzeí	74
6.2. Výskum a hodnotenie	75
6.2.1 Kvantitatívny výskum (prieskumy, štatistika)	75
6.2.2 Kvalitatívny výskum (rozhovory, zameranie skupiny)	76
7. STRATEGICKÉ ODPORÚČANIA	80
7.1. Prioritné oblasti rozvoja	80
7.1.1 Krátkodobé priority (1. rok)	80
7.1.2 Strednodobé priority (2. – 3. rok)	82
7.1.3 Dlhodobé priority (3. – 5. rok a neskôr)	84
7.2. Odporúčania pre múzeá a správčovské subjekty.....	85
7.2.1 Odporúčania pre múzeá	85
7.2.2 Odporúčania pre správčovské subjekty.....	87
7.3. Príležitosti na vývoj produktov	88
7.3.1 Geografická expanzia (nové múzeá)	88
7.3.2 Nové segmenty ponuky	89
7.3.3 Integrácia s inými produktmi cestovného ruchu.....	90

1. ÚVOD

Carpathia Museum Pass je inovatívna cezhraničná iniciatíva, ktorá vznikla ako reakcia na potrebu posilniť kultúrnu spoluprácu medzi Poľskom a Slovenskom a rozvíjať kultúrny cestovný ruch v karpatskom regióne. Projekt zapadá do širšieho kontextu cezhraničnej spolupráce v rámci Európskej únie, využíva potenciál kultúrneho dedičstva ako faktora integrácie miestnych komunít a stimulácie hospodárskeho rozvoja pohraničných oblastí.

Poľsko-slovenský pohraničný región sa vyznačuje bohatým a rozmanitým kultúrnym dedičstvom, ktoré dokumentujú a prezentujú početné múzejné inštitúcie. Napriek nepopierateľnej hodnote ich zbierok a ich umiestneniu v atraktívnych turistických destináciách zostávajú tieto múzeá často podceňované a nedostatočne využívané ako súčasť turistickej ponuky. Rozptýlenosť inštitúcií, nedostatok koordinovanej propagácie a obmedzené zdroje jednotlivých múzeí sťažujú efektívnu konkurenciu s veľkými kultúrnymi centrami a komerčnými atrakciami.

Myšlienka vytvorenia Carpathia Museum Pass vznikla z presvedčenia, že spoločná ponuka múzeí v pohraničí by sa mohla stať jedinečným turistickým produktom, ktorý by kombinoval poznávacie, vzdelávacie a rekreačné hodnoty. Projekt bol inšpirovaný osvedčenými medzinárodnými riešeniami, najmä švajčiarskym Museum Passom, ktorý už roky úspešne propaguje švajčiarske múzeá, prispieva k zvýšenej návštevnosti a budovaniu verejného kultúrneho povedomia.

Projekt Carpathia Museum Pass je realizovaný ako súčasť programu cezhraničnej spolupráce, ktorý nielen umožňuje vytvorenie spoločného produktu, ale aj podporuje trvalé vzťahy medzi kultúrnymi inštitúciami oboch krajín. Táto spolupráca je nielen praktická, ale aj symbolická – potvrdzuje spoločné kultúrne korene regiónu a túžbu budovať mosty cez hranice štátov.

Cieľ stratégie

Táto stratégia bola vypracovaná ako programový dokument, ktorý definuje smery rozvoja značky Carpathia Museum Pass a špecifikuje princípy jej fungovania v nasledujúcich rokoch. Dokument slúži ako súhrn znalostí o značke a kombinuje prvky strategickej analýzy, operačného plánovania a usmernení pre všetky subjekty zapojené do projektu.

Hlavným cieľom stratégie je vytvoriť ucelený, atraktívny a rozpoznateľný produkt cestovného ruchu a kultúry, ktorý efektívne propaguje múzeá v karpatskom regióne a zvyšuje návštevnosť. Cieľom stratégie je umožniť partnerským múzeám prekročiť tradičné modely a zapojiť sa do moderného ekosystému kultúrneho cestovného ruchu, kde je spolupráca a komplementarita ponuky kľúčom k úspechu.

Stratégia definuje identitu značky Carpathia Museum Pass, načrtáva jej poslanie, víziu a základné hodnoty. Taktiež stanovuje jasný organizačný rámec pre riadenie značky, berúc do úvahy špecifickú povahu cezhraničnej spolupráce a rozmanitosť subjektov zapojených do projektu. Dokument poskytuje podrobný opis ponúkaných produktov a používateľskej skúsenosti.

Kľúčovým prvkom stratégie je vývoj systému vizuálnej identifikácie, ktorý zabezpečí konzistentnú komunikáciu značky na všetkých kanáloch a v médiách. Konzistentná vizuálna identita je kľúčová pre budovanie rozpoznateľnosti značky a vytvorenie profesionálneho imidžu na konkurenčnom trhu cestovného ruchu.

Stratégia tiež predstavuje komplexný plán marketingovej komunikácie, prispôbený špecifickým potrebám rôznych cieľových skupín a využívajúci rozmanité kanály. Komunikačný plán zahŕňa digitálne aj tradičné propagačné aktivity, čím vytvára integrovaný marketingový mix.

Dokument načrtáva zásady monitorovania a hodnotenia efektívnosti operácií, definuje kľúčové ukazovatele úspešnosti a metodiky merania. Systematické hodnotenie výsledkov má umožniť priebežnú optimalizáciu operácií a prispôsobovanie stratégií meniacim sa trhovým podmienkam.

Stratégia nakoniec formuluje odporúčania pre partnerské múzeá a správckové subjekty, pričom identifikuje konkrétne oblasti rozvoja a príležitosti na využitie synergii vyplývajúcich zo spolupráce. Tieto odporúčania majú strategický aj operačný charakter a riešia organizačné, infraštruktúrne a kompetenčné otázky.

Geografický a predmetový rozsah

Priesmyk Karpaty pokrýva poľsko-slovenské pohraničie s osobitným dôrazom na Karpaty a priľahlé oblasti. Na poľskej strane sa projekt zameriava na Malopoľské a Podkarpatské vojvodstvo, zatiaľ čo na slovenskej strane zahŕňa predovšetkým Prešovský a Žilinský kraj. Táto geografická oblasť sa vyznačuje nielen prírodnými a krajinnými hodnotami, ale predovšetkým mimoriadnym bohatstvom kultúrneho dedičstva, ktoré je výsledkom stáročného prelínania rôznych kultúr a tradícií.

Tento región predstavuje prirodzený historický a kultúrny celok, napriek tomu, že je rozdelený štátnou hranicou. Po stáročia bola táto oblasť miestom stretávania sa rôznych národností, náboženstiev a tradícií, čo viedlo k vytvoreniu jedinečného hmotného a nehmotného dedičstva. Múzejný preukaz Carpathia má za cieľ prezentovať túto kultúrnu jednotu regiónu, ktorá presahuje súčasné administratívne a politické hranice.

Projekt zahŕňa rôzne múzejné inštitúcie, ktoré zastupujú rôzne špecializácie a profily zbierok. Carpathia Museum Pass spolupracuje s etnografickými múzeami dokumentujúcimi tradičnú ľudovú kultúru regiónu, historickými múzeami prezentujúcimi históriu jednotlivých miest a mikroregiónov, umeleckými múzeami zhromažďujúcimi diela umelcov spojených s Karpatmi a biografickými múzeami venovanými významným osobnostiam spojeným s regiónom. Do projektu sú zapojené aj skanzeny a etnografické parky, ktoré umožňujú návštevníkom zažiť tradičnú architektúru a životný štýl obyvateľov Karpát na vlastnej koži.

Rozmanitá typológia partnerských múzeí predstavuje pre projekt výzvu aj potenciál. Na jednej strane si vyžaduje vývoj flexibilných organizačných a komunikačných riešení prispôbených špecifickým potrebám každej inštitúcie. Na druhej strane táto rozmanitosť vytvára bohatú a atraktívnu ponuku pre návštevníkov, ktorá im umožňuje objavovať región z viacerých perspektív a podľa rozmanitých záujmov.

Projekt zahŕňa aj spoluprácu s inštitúciami, ktoré dopĺňajú múzeá, ako sú kultúrne centrá, umelecké galérie, regionálne vzdelávacie centrá a historické miesta. Cieľom tohto širokého partnerstva je vytvoriť komplexnú kultúrnu ponuku pre región a vybudovať sieť spoluprác medzi rôznymi subjektmi, ktoré pracujú na propagácii dedičstva.

Geografický rozsah projektu sa nepovažuje za definitívny. Stratégia predpokladá možnosť rozšírenia siete partnerských múzeí o ďalšie inštitúcie z poľsko-slovenského pohraničia a v

dlhodobom horizonte aj o múzeá z iných karpatských regiónov. Táto flexibilita umožní organický rozvoj projektu a prispôsobí jeho rozsah skutočnému dopytu na trhu cestovného ruchu.

Hlavné závery z auditu a inventarizácie múzeí

Procesu tvorby stratégie predchádzal komplexný audit a inventarizácia múzeí pôsobiacich v oblasti projektu. Mnohostranný výskum umožnil dôkladné pochopenie potenciálu a obmedzení jednotlivých inštitúcií, ako aj určenie ich pripravenosti zapojiť sa do projektu spoločnej značky múzea.

A. Diverzifikácia organizačného potenciálu múzeí

Audit odhalil značné rozdiely medzi partnerskými múzeami, pokiaľ ide o veľkosť, zdroje a úroveň profesionality. Popri relatívne veľkých inštitúciách so stabilným financovaním a kvalifikovaným personálom sa región môže pochváliť aj množstvom menších múzeí, ktoré často spravujú miestne samosprávy alebo komunitné organizácie, a ktoré sa potýkajú s personálnymi a finančnými obmedzeniami. Táto rozmanitosť si vyžaduje flexibilné organizačné riešenia a prispôsobenie požiadaviek jednotlivých partnerov ich skutočným možnostiam.

B. Bohatstvo múzejných zbierok a kultúrneho dedičstva

Inventarizácia potvrdila bohatosť a rozmanitosť múzejných zbierok regiónu. Karpatské múzeá vlastnia jedinečné zbierky dokumentujúce kultúrne dedičstvo regiónu, ktoré často zahŕňajú predmety nadregionálneho významu. Obzvlášť cenné sú etnografické zbierky, ktoré prezentujú tradičnú hmotnú kultúru a nehmotné kultúrne dedičstvo regiónu. Mnohé múzeá vlastnia aj pútavé archeologické, historické a umelecké zbierky, ktoré môžu tvoriť základ pre pútavé výstavy a vzdelávacie programy.

C. Stav infraštruktúry a potreby modernizácie

Audit infraštruktúry odhalil, že väčšina múzeí má primerané výstavné budovy a základné technické zabezpečenie. V mnohých prípadoch sú však potrebné investície na modernizáciu zariadení, zlepšenie prístupnosti pre osoby so zdravotným postihnutím a implementáciu moderných technologických riešení. Osobitnou výzvou je digitalizácia zbierok a implementácia systémov riadenia informácií pre návštevníkov, ktoré sú nevyhnutné pre bezproblémové fungovanie spoločného múzejného pasu.

D. Obmedzená ponuka programov a rozvojový potenciál

Analýza programov múzeí odhalila v tejto oblasti významný rozvojový potenciál. Väčšina inštitúcií sa zameriava predovšetkým na stále expozície, zatiaľ čo vzdelávacie programy, dočasné výstavy a kultúrne podujatia sa realizujú v obmedzenej miere. Rozmanitý a pravidelne aktualizovaný program je však kľúčovým faktorom motivácie k opakovaným návštevám múzeí, čo je kľúčové pre koncept múzejného pasu.

E. Nedostatočné využívanie digitálnych komunikačných kanálov

Štúdia marketingových a komunikačných praktík odhalila, že múzeá v regióne využívajú digitálnu propagáciu a sociálne médiá len obmedzene. Väčšina inštitúcií má webové stránky, ale tie sú často zastarané a nie sú pravidelne aktualizované. Prítomnosť múzeí

na sociálnych sieťach je minimálna a tam, kde existuje, je sporadická a nie je súčasťou ucelenej komunikačnej stratégie. To výrazne obmedzuje ich schopnosť osloviť mladšie publikum, pre ktoré sú digitálne kanály prirodzeným zdrojom informácií.

F. Nedostatočná systémová spolupráca medzi jednotkami

Audit tiež odhalil obmedzenú spoluprácu medzi múzeami, a to tak v rámci jednotlivých krajín, ako aj medzi nimi. Väčšina inštitúcií funguje v určitej izolácii a plní si svoje zákonné úlohy bez širšieho regionálneho kontextu. Medzinárodné skúsenosti zároveň ukazujú, že spolupráca a doplnkové ponuky môžu výrazne zvýšiť atraktivitu jednotlivých inštitúcií a posilniť ich postavenie voči veľkým kultúrnym centrámi.

G. Sezónnosť návštevnosti a profil návštevníkov

Analýza návštevnosti múzeí odhalila značné rozdiely medzi jednotlivými inštitúciami a silnú sezónnosť v návštevnosti. Väčšina múzeí zaznamenáva vrchol návštevnosti počas letných mesiacov, zatiaľ čo počet návštevníkov dramaticky klesá počas jesene a zimy. Táto sezónnosť súvisí s charakterom cestovného ruchu v regióne, ktorý je primárne zameraný na dovolenky. Zároveň väčšina návštevníkov prichádza z krajín mimo regiónu, zatiaľ čo miestni obyvatelia múzeá využívajú pomerne zriedkavo.

H. Potenciál osvedčených postupov a prenosu znalostí

Audit tiež identifikoval osvedčené postupy a silné stránky jednotlivých múzeí, ktoré by sa dali využiť v rámci spoločného projektu. Niektoré inštitúcie vynikajú svojím inovatívnym prístupom k múzejnému vzdelávaniu, iné majú skúsenosti s organizovaním kultúrnych podujatí, ktoré priťahujú široké publikum, a ďalšie si vyvinuli efektívne formy spolupráce s miestnymi komunitami. Táto výmena skúseností a prenos osvedčených postupov medzi partnerskými múzeami môže projektu priniesť významnú pridanú hodnotu.

Syntéza výsledkov a strategické dôsledky

Zistenia auditu a inventarizácie tvorili základ pre formulovanie strategických predpokladov a definovanie akčných priorít. Jasne preukázali, že múzeá v karpatskom regióne majú významný rozvojový potenciál, ktorý možno uvoľniť prostredníctvom spolupráce, výmeny skúseností a spoločnej propagácie pod značkou Carpathia Museum Pass. Zároveň audit identifikoval oblasti, ktoré si vyžadujú podporu a investície, a to ako v oblasti infraštruktúry, tak aj kompetencií zamestnancov a riadiacich postupov.

2. IDENTITA A MYŠLIENKA ZNAČKY

Identita značky je základom stratégie Carpathia Museum Pass, definuje jej najhlbší význam a riadi všetky prevádzkové a komunikačné aktivity. Vo svete presýtenom marketingovými posolstvami a turistickými produktmi je silná a autentická identita značky to, čo vám umožňuje vyniknúť, budovať trvalé vzťahy s vaším publikom a vytvárať hodnotu, ktorá presahuje čisto transakčné hranice.

Carpathia Museum Pass sa snaží byť viac než len systémom lístkov alebo zľavovým programom – snaží sa stať kultúrnym hnutím, platformou pre integráciu a symbolom hodnôt, ktoré sú blízke obyvateľom karpatského regiónu aj všetkým, ktorí hľadajú autentické a zmysluplné zážitky v čoraz jednotnejšom svete.

Táto kapitola načrtáva kľúčové prvky, ktoré tvoria identitu značky Carpathia Museum Pass: od jej základného poslania a vízie, cez dlhodobé strategické ciele až po hodnoty, ktoré usmerňujú morálny kompas značky, a jej prísľub používateľom. Taktiež definuje pozíciu značky vo vzťahu ku konkurencii a presne segmentuje cieľové skupiny jej ponuky. Tieto prvky spolu vytvárajú ucelený príbeh o tom, čo je Carpathia Museum Pass, kam smeruje a komu slúži.

2.1. Poslanie a vízia preukazu Carpathia Museum Pass

Carpathia Museum Pass je viac než len turistický produkt – je to nástroj na budovanie kultúrnych mostov, integráciu komunít a demokratizáciu prístupu k dedičstvu. Poslanie a vízia značky definujú jej základný účel a budúce ambície a slúžia ako kompas pre všetky strategické a operačné rozhodnutia.

POSLANIE

Poslaním Carpathia Museum Pass je sprístupniť kultúrne bohatstvo karpatského regiónu širokému publiku vytvorením jednoduchého, cenovo dostupného a pútavého nástroja na objavovanie múzeí na poľsko-slovenskom pohraničí. Snažíme sa, aby sa kultúrne dedičstvo Karpát stalo živou a inšpiratívnou súčasťou zážitku pre obyvateľov aj návštevníkov regiónu a zároveň vybudovalo trvalý základ pre cezhraničnú spoluprácu medzi kultúrnymi inštitúciami.

Túto misiu naplníme vytváraním súdržnej siete partnerských múzeí, ktoré spája spoločná vízia propagácie autentického dedičstva regiónu, rešpektovania kultúrnej rozmanitosti a zapojenia sa do vzdelávania a medzikultúrneho dialógu. Múzejný pas Carpathia nám umožňuje prekonať nielen geografické hranice, ale aj mentálne bariéry a dokazuje, že karpatská kultúra predstavuje spoločné dedičstvo, ktoré nás spája napriek súčasnému administratívne rozdeleniu.

VÍZIA

Víziou Carpathia Museum Pass je vytvoriť poprednú značku kultúrneho cestovného ruchu v stredoeurópskom regióne, uznávanú ako symbol kvality, autenticity a rozmanitosti múzejných zážitkov. V nasledujúcich rokoch sa budeme snažiť zabezpečiť, aby sa Carpathia Museum Pass stal prirodzenou voľbou pre všetkých, ktorí chcú objavovať kultúru a históriu Karpát, či už sú to turisti z krajín mimo regiónu alebo miestni obyvatelia.

Predstavujeme si budúcnosť, v ktorej karpatské múzeá fungujú ako živá sieť na výmenu skúseností, nápadov a zdrojov, vzájomne sa posilňujú a kolektívne vytvárajú hodnotu väčšiu ako súčet schopností jednotlivých inštitúcií. Cieľom programu Carpathia Museum Pass je urýchliť túto transformáciu a viesť k situácii, v ktorej sa spolupráca stane normou, nie výnimkou.

Museum Pass si predstavujeme ako nástroj na budovanie kultúrneho povedomia obyvateľov regiónu, posilňovanie miestnych identít a inšpirovanie mladších generácií k záujmu o dedičstvo svojich komunít. Chceme, aby múzeá prestali byť vnímané ako odľahlé a elitárske inštitúcie a stali sa prirodzenými miestami pre voľný čas, vzdelávanie a spoločenské stretnutia.

2.2 Dlhodobé ciele značky

Dlhodobé ciele projektu Carpathia Museum Pass definujú konkrétne smery činnosti, ktoré vedú k realizácii poslania a vízie značky. Tieto ciele sú ambiciózne, ale dosiahnuteľné za predpokladu, že všetci partneri projektu budú systematicky pracovať a angažovať sa.

I. CEZHRANIČNÁ INTEGRÁCIA

Základným cieľom múzejného preukazu Carpathia je vytvoriť trvalú platformu pre spoluprácu medzi poľskými a slovenskými múzeami a podporiť spoločnú kultúrnu identitu v karpatskom regióne. Tento región už stáročia tvorí kultúrnu jednotu, napriek tomu, že ho dnes delí štátna hranica. Hmotné a nehmotné dedičstvo Karpát nepozná administratívne hranice – tradície, architektúra, zvyky a ľudové umenie na oboch stranách hranice zdieľajú spoločné korene a prelínajú sa.

Carpathia Museum Pass má byť nástrojom, ktorý zviditeľní a zážitkovo sprístupní túto prirodzenú kultúrnu jednotu súčasným obyvateľom a návštevníkom regiónu. Umožnením voľného prekračovania hraníc na kultúrne účely projekt prispieva k budovaniu pocitu cezhraničnej komunity a búraniu stereotypov a mentálnych bariér.

Cezhraničná integrácia má aj inštitucionálny rozmer. Cieľom je vytvoriť udržateľné mechanizmy spolupráce medzi múzeami, ktoré budú fungovať bez ohľadu na personálne alebo politické zmeny v rámci jednotlivých inštitúcií. Výmena výstav, spoločné vzdelávacie programy, výskumné projekty a propagačné aktivity sa majú stať štandardnou praxou a posilniť potenciál všetkých účastníkov siete.

Naším dlhodobým cieľom je, aby sa Carpathia Museum Pass stal vzorom pre ďalšie cezhraničné iniciatívy a demonštroval, že kultúrna spolupráca môže byť hnacou silou európskej integrácie na

miestnej a regionálnej úrovni. Projekt sa zameriava na demonštráciu, že hranice môžu spájať, nie rozdeľovať, keď sa prekračujú v mene spoločných hodnôt a cieľov.

II. ZVYŠOVANIE DOSTUPNOSTI KULTÚRY

Hlavným cieľom programu Carpathia Museum Pass je zvýšiť návštevnosť múzeí znížením ekonomických a logistických bariér, najmä pre obyvateľov regiónu a rodiny. Výskum ukazuje, že pre mnohých ľudí finančné bariéry výrazne obmedzujú prístup ku kultúrnym ponukám. Jednotlivé vstupenky do múzeí, hoci nie sú v absolútnom vyjadrení drahé, sa stávajú významným výdavkom pri plánovaní návštevy viacerých inštitúcií, najmä pre rodiny s deťmi.

Do múzeí Carpathia túto bariéru odstraňuje a ponúka cenovo výhodný spôsob návštevy viacerých múzeí za jeden poplatok. Model múzejneho pasu sa osvedčil v mnohých európskych krajinách a potvrdzuje, že zníženie nákladov na jednotlivé vstupy vedie k výraznému rastu celkového počtu návštev. Držiteľia pasu zároveň s omnoho väčšou pravdepodobnosťou volia spontánne návštevy múzeí a vnímajú ich ako prirodzenú súčasť svojho voľného času či víkendových pobytov.

Do múzeí Carpathia tieto procesy zjednodušuje tým, že ponúka jediný nástroj na vstup do všetkých partnerských múzeí, podporený mobilnou aplikáciou alebo online platformou, ktorá uľahčuje plánovanie trás aj sledovanie aktuálnych ponúk.

Konkrétnym cieľom je osloviť obyvateľov regiónu, ktorí napriek svojej geografickej blízkosti len zriedka navštevujú miestne múzeá. Často je to preto, že múzeá sú vnímané skôr ako turistické atrakcie než ako miesta pre miestnu komunitu. Cieľom programu Carpathia Museum Pass je zmeniť toto vnímanie tým, že povzbudí obyvateľov k pravidelnej návšteve múzeí prostredníctvom atraktívneho cenového modelu a programov zameraných špeciálne na miestne komunity.

Demokratizácia prístupu ku kultúre má aj sociálny rozmer – snažíme sa sprístupniť ponuku múzeí ľuďom všetkých príjmových úrovní, vzdelania a potrieb. To znamená nielen dostupné ceny, ale aj prispôbenie infraštruktúry pre ľudí so zdravotným postihnutím, vytváranie programov v rôznych jazykoch a ponuku rôznych možností prehliadok prispôbených potrebám rôzneho publika.

III. BUDOVANIE ROZPOZNATELNEJ ZNAČKY

Dlhodobým cieľom Carpathia Museum Pass je prezentovať Karpaty ako jedinečnú kultúrnu turistickú destináciu, ktorá bude konkurovať etablovaným destináciám v stredoeurópskom regióne. Karpatský región má obrovský turistický potenciál, ale doteraz sa spájal predovšetkým s horskou a prírodnou turistikou, zatiaľ čo jeho kultúrne bohatstvo zostáva relatívne neznáme.

Múzejný preukaz Carpathia si kladie za cieľ byť nástrojom na zmenu tohto vnímania a budovanie povedomia o Karpatoch ako o regióne s bohatým a jedinečným kultúrnym dedičstvom, ktoré stojí za to preskúmať bez ohľadu na ročné obdobie alebo počasie. Snažíme sa, aby bola značka Múzejného preukazu Carpathia rozpoznateľná nielen lokálne, ale v celom Poľsku, na Slovensku a v susedných krajinách ako symbol kvalitnej a autentickej kultúrnej ponuky.

Budovanie silnej značky si vyžaduje konzistentnú komunikáciu, kvalitné používateľské skúsenosti a systematické posilňovanie pozitívnych asociácií s regiónom. Vstupenka do múzea Carpathia má byť vnímaná ako záruka kvalitne stráveného času, objavovania fascinujúcich príbehov a autentického kontaktu so pulzujúcou kultúrou regiónu.

Z dlhodobého hľadiska sa snažíme, aby sa Múzejný pas Karpatov stal neoddeliteľnou súčasťou turistickej ponuky regiónu, ktorú by odporúčali cestovné kancelárie, hotely, sprievodcovia a všetky subjekty pôsobiace v cestovnom ruchu. Chceme, aby sa stal prirodzenou súčasťou plánovania pobytu v Karpatoch, rovnako ako je Múzejný pas Švajčiarska prirodzenou voľbou pre návštevníkov Švajčiarska.

Budovanie značky znamená aj budovanie komunity – komunity používateľov Carpathia Museum Pass, ktorí sa cítia byť súčasťou niečoho väčšieho než len vernostného programu.

Prostredníctvom podujatí pre držiteľov pasov, vzdelávacích programov a platforiem na výmenu skúseností sa snažíme vytvoriť aktívnu komunitu nadšencov karpatskej kultúry, ktorí budú slúžiť ako prirodzení ambasádori značky.

2.3 Základné hodnoty

Základné hodnoty tvoria základ identity značky Carpathia Museum Pass, definujú jej charakter a princípy fungovania. Tieto hodnoty sú priamo prepojené s celkovou stratégiou značky Carpathia a predstavujú jej prirodzené rozšírenie v kontexte ponuky múzea.

Autentickosť

hodnotovej ponuky vstupenky Carpathia Museum Pass. V ére globálnej štandardizácie a komercializácie cestovného ruchu si autentické kultúrne zážitky čoraz viac cenia čoraz uvedomelejší cestovatelia. Vstupenka Carpathia Museum Pass ponúka prístup k skutočnej, nefalšovanej kultúre regiónu – tradíciám, ktoré sú stále živé v miestnych komunitách, histórii zaznamenanej v autentických predmetoch a umeníu vytvorenému miestnymi umelcami.

Karpatské múzeá predstavujú dedičstvo, ktoré nie je umelým produktom vytvoreným pre turistov, ale skutočným odrazom života, práce a tvorivosti generácií obyvateľov regiónu. Táto autenticita sa prejavuje v originálnych etnografických zbierkach dokumentujúcich tradičné remeslá, zvyky a rituály, v historických architektonických stavbách, ktoré obstáli v skúške času, a v umeleckých zbierkach vytvorených v miestnom kultúrnom kontexte.

Hodnota autenticity znamená aj úprimnosť v komunikácii – vstupenka do múzea Carpathia nesľubuje ani komerčné atrakcie, ani zábavu v štýle zábavného parku, ale skutočné stretnutie s kultúrou a históriou. Je určená pre divákov, ktorí hľadajú hĺbku, reflexiu a skutočné pochopenie regiónu, nie povrchnú turistickú konzumáciu.

Autentickosť je zjavná aj v pohostinnosti – prirodzenej, vrúcnej a zakorenenej v karpatskej tradícii, a nie skôr ako naučenej profesionálnej zdvorilosti. Partnerské múzeá Carpathia Museum Pass, často spravované miestnymi komunitami a nadšencami regionálnej kultúry, ponúkajú osobný kontakt a príležitosti na skutočný dialóg, ktoré sú vo veľkých, komerčne dostupných inštitúciách nemožné.

Porozumenie a multikulturalizmus

Rešpekt k národnosti, náboženstvu a kultúre je základnou hodnotou Múzejného preukazu Karpaty a odráža historickú realitu karpatského regiónu ako miesta stretávania sa rôznych etnických, náboženských a kultúrnych skupín. Po stáročia v tejto oblasti koexistovali a prepleťali sa poľské, slovenské, lemkovské, židovské, rómske a iné tradície, ktoré vytvárali jedinečnú kultúrnu mozaiku.

Preukaz Carpathia Museum Pass oslavuje túto rozmanitosť a dokazuje, že multikulturalizmus je bohatstvom, nie zdrojom konfliktu. Partnerské múzeá prezentujú históriu rôznych etnických a náboženských skupín, ktoré sú v bežných historických naratívach často prehliadané, a dávajú im hlas a priestor na zachovanie ich spomienok. Táto rozmanitosť perspektív umožňuje plnšie a komplexnejšie pochopenie histórie a kultúry regiónu.

Hodnota porozumenia znamená aj otvorenosť dialógu a výmene perspektív. Múzejný preukaz Carpathia nevnučuje jediný oficiálny naratív, ale podporuje objavovanie rôznych perspektív, kladenie otázok a hľadanie vlastných odpovedí. Múzeá sa stávajú priestormi stretnutia a konverzácie, kde môžu koexistovať a vzájomne sa obohacovať rôzne tradície a spomienky.

Táto hodnota je obzvlášť dôležitá v kontexte cezhraničnej spolupráce – Múzejný preukaz Karpát dokazuje, že napriek rozdielom v národnosti, jazyku a historických skúsenostiach majú obyvatelia poľsko-slovenského pohraničia spoločné dedičstvo a môžu ho spoločne oslavovať. Rešpekt k rozmanitosti a zvedavosť o iných kultúrach vytvárajú priateľskú a prívetivú atmosféru, v ktorej sa návštevníci cítia prijatí a pozvaní objavovať tajomstvá Karpát.

Multikulturalizmus Karpát sa netýka len histórie, ale aj súčasnosti. Múzejný preukaz Carpathia propaguje súčasnú kultúru regiónu a ukazuje, ako tradičné dedičstvo inšpiruje súčasných umelcov a ako väzby medzi rôznymi komunitami obývajúcimi Karpaty zostávajú živé.

2.4 Sľub značky pre používateľov

Sľub značky je záväzkom voči používateľom, ktorý definuje, čo môžu očakávať pri výbere Passu do múzea Carpathia. Je to emocionálna a funkčná zmluva, ktorú značka uzatvára s každým, kto sa rozhodne zakúpiť si pas a vydať sa na cestu po karpatských múzeách.

Kľúčový prísľub značky:

**Objavte rozmanité a autentické
kultúrne a prírodné dedičstvo Karpát**

Múzejný lístok Carpathia sľubuje svojim používateľom prístup k bohatej a rozmanitej ponuke múzeí, čo umožňuje hlboké a mnohostranné pochopenie karpatského regiónu. Nejde o povrchnú prehliadku výstav, ale o skutočnú cestu vrstvami histórie, kultúry a tradícií, ktorá zanecháva trvalý dojem v vedomí a pamäti.

Návštevníci sa môžu tešiť na fascinujúce príbehy – od prehistorických osád a stredovekej histórie regiónu až po komplexné zážitky 20. storočia. Karpatské múzeá rozprávajú príbehy obyčajných ľudí – remeselníkov, umelcov, horalov, farmárov – ktorých životy a práca formovali kultúru regiónu. Tieto príbehy sú často vynechané z oficiálnych naratívov, no umožňujú skutočné pochopenie ducha Karpát.

Múzeum Karpát sľubuje aj rozmanité zážitky – od tradičných múzejných výstav až po múzeá pod holým nebom, ktoré ponúkajú zážitky z tradičnej architektúry a každodenného života, od intímnych umeleckých galérií až po rozsiahle etnografické parky. Každé múzeum ponúka iný pohľad na región a rôzne aspekty jeho dedičstva, čím vytvára komplexný kultúrny obraz Karpát.

Sľub zahŕňa aj pohodlie a pohodlie používania – jednoduchý systém prístupu do všetkých partnerských múzeí, podporu pri plánovaní návštev, informácie o aktuálnych ponukách a záruku, že každé múzeum spĺňa špecifické štandardy kvality. Používatelia si môžu byť istí, že investíciou do Carpathia Museum Pass získajú hodnotu nad rámec ceny pasu a že každá návšteva múzea bude hodnotným zážitkom.

do múzeí Carpathia sľubuje viac než len vzdelanie – sľubuje inšpiráciu, vzrušenie a príležitosť na osobné objavovanie. Karpatská kultúra má niečo magnetické – autentickosť, hĺbku a spojenie s prírodou a tradíciou, ktoré sú v dnešnom globalizovanom svete čoraz cennejšie. Používatelia Passu do múzeí Carpathia môžu očakávať, že ich cesta karpatskými múzeami ich obohatí o nové perspektívy, dojmy a pochopenie tohto jedinečného regiónu.

2.5 Pozicionovanie značky

Pozicionovanie definuje miesto značky v myšliach jej publika v porovnaní s konkurenciou a určuje, ako ju chcú vnímať rôzne cieľové skupiny. V prípade Carpathia Museum Pass je pozicionovanie založené na jedinečnej kombinácii autentického kultúrneho dedičstva, ekonomickej dostupnosti a cezhraničného charakteru ponuky, ktoré spolu vytvárajú hodnotovú ponuku, ktorú konkurenti nedokážu napodobniť.

2.5.1 Jedinečná hodnotová ponuka (USP)

Do múzea Carpathia sa od ostatných produktov kultúrneho cestovného ruchu odlišuje niekoľkými kľúčovými prvkami, ktoré spolu vytvárajú pre používateľov jedinečnú hodnotovú ponuku.

A. Autentické kultúrne dedičstvo pohraničia

Základným rozlišovacím znakom Múzejného preukazu Karpaty je prístup k autentickému karpatskej kultúre, ktorá sa zachováva v malých a stredne veľkých múzeách, ktoré často zostávajú mimo hlavného turistického prúdu. Na rozdiel od veľkých metropolitných inštitúcií, kde sú návštevníci anonymnými prvkami masovej turistiky, karpatské múzeá ponúkajú osobný, intímny zážitok z dedičstva a príležitosť na skutočný dialóg s kurátormi a nadšencami miestnej kultúry.

Karpatský región si zachoval vitalitu svojich tradícií spôsobom, ktorý je v súčasnej Európe zriedkavý. Ľudová kultúra tu nie je mŕtvym múzejným exponátom, ale živým prvkom identity miestnych komunit. Návštevníci karpatských múzeí majú možnosť zažiť túto živú kultúru, dozvedieť sa príbehy odovzdávané z generácie na generáciu a vidieť predmety, ktoré sa dodnes používajú v miestnych komunitách.

B. Cezhraničný rozmer kultúrneho objavovania

Múzejný lístok Carpathia je jedným z mála turistických produktov v stredoeurópskom regióne, ktorý prirodzene a bezproblémovo spája ponuku oboch krajín. Prekročenie poľsko-slovenských hraníc tu nie je prekážkou, ale prirodzeným prvkom kultúrnej cesty, ktorý predstavuje spoločné korene a prepojenie tradícií.

Tento cezhraničný charakter ponuky má hlbší význam než len logistické pohodlie. Ukazuje, že karpatská kultúra je jednota presahujúca moderné štátne hranice, že tradície, architektúra, hudba a ľudové umenie na oboch stranách hranice zdieľajú

spoločné korene a tvoria ucelený celok. Pre používateľov to ponúka príležitosť preskúmať región plnšie a komplexnejšie, bez obmedzení moderným administratívnym rozdelením.

C. Ekonomická dostupnosť a sloboda výberu

Model múzejného pasu ponúka výnimočnú ekonomickú výhodu, najmä pre tých, ktorí plánujú navštíviť viacero múzeí. Na rozdiel od kupovania jednotlivých vstupeniek, ktoré sa môžu rýchlo vyšplhať na značnú sumu, najmä pre rodiny, Carpathia Museum Pass ponúka neobmedzený vstup za jeden a cenovo dostupný poplatok.

Rovnako dôležité je však to, že pas poskytuje psychologickú slobodu robiť spontánne rozhodnutia. Držiteľ nemusí kalkulovať náklady na každú návštevu, ani nemusí vopred plánovať, či sa daná návšteva „stojí za to“. Táto sloboda vedie k uvoľnenejšiemu a autentickému kultúrnemu zážitku, kde sú rozhodnutia o prehliadke pamiatok založené na zvedavosti a inšpirácii, nie na ekonomických kalkuláciách.

D. Rozmanitosť a komplementarita skúseností

do múzea Carpathia ponúka viac než len jeden zážitok z múzea, ale bohatú paletu rozmanitých spôsobov, ako objavovať dedičstvo. Od tradičných múzejných výstav až po múzeá pod holým nebom a etnografické parky, od malých, intímnych galérií až po rozsiahle historické komplexy, každé partnerské múzeum ponúka návštevníkom iný pohľad na kultúru regiónu, rôzne formáty prezentácie a rôzne zážitky.

do múzeí Carpathia publikum so širokou škálou preferencií a záujmov. Niektorých fascinujú tradičné remeslá, iných história regiónu, ďalších ľudové umenie alebo drevená architektúra. Každý si nájde múzeá, ktoré zodpovedajú jeho záujmom, a zároveň bude povzbudený k objavovaniu oblastí, ktoré predtým nepreskúmal.

E. Vzdelávacia a rozvojová hodnota

V ére povrchného turistického ruchu sa Carpathia Museum Pass prezentuje ako ponuka pre informované publikum, ktoré hľadá hĺbku a skutočné pochopenie. Karpatské múzeá neponúkajú jednoduchú zábavu ani veľkolepé atrakcie v štýle zábavných parkov, ale skutočný vzdelávací zážitok, ktorý si vyžaduje intelektuálne a emocionálne zapojenie.

Táto vzdelávacia hodnota je obzvlášť dôležitá pre rodiny s deťmi a mladými ľuďmi. V dobe, keď sa vzdelávanie často obmedzuje na povrchné prezeranie informácií online, múzeá ponúkajú príležitosti na priamy kontakt s historickými predmetmi, možnosť klásť otázky odborníkom a príležitosť rozvíjať kritické myslenie prostredníctvom konfrontácie rôznych perspektív a historických interpretácií.

2.6 Cieľové skupiny (segmentácia)

Carpathia Museum Pass je založená na presnej segmentácii trhu a prispôbení komunikácie a ponuky špecifickým potrebám jednotlivých cieľových skupín. Každý segment má odlišné motivácie pre využívanie ponúk múzeí, odlišné očakávania a odlišné bariéry, ktoré je potrebné prekonať.

Cieľový segment	Charakteristiky a potreby	Motivácie a správanie	Hodnotová ponuka
Domáci a zahraniční turisti	Turisti navštevujúci karpatský región hľadajú autentické kultúrne zážitky ako alternatívu k bežným turistickým destináciám.	Objavovanie menej známych regiónov, vyhýbanie sa masovej turistike a hľadanie jedinečných zážitkov. Plánovanie cesty vopred. Budte aktívni na sociálnych sieťach – zdieľanie svojich zážitkov.	Jedinečné kultúrne zážitky – prístup k autentickej regionálnej kultúre, ktorá nie je dostupná vo významných destináciách. Možnosť vytvoriť si vlastnú jedinečnú trasu na objavovanie regiónu. Pridaná hodnota: rozprávanie príbehov a tematickí sprievodcovia.
Rodiny s deťmi	Rodičia s deťmi vo veku 5 – 15 rokov, ktorí žijú v regióne alebo do 200 km, hľadajú kvalitné spôsoby, ako stráviť víkendy a sviatky. Sú citliví na cenu, najmä pri plánovaní aktivít pre celú rodinu.	Víkendové výlety, spájajúce vzdelávanie so zaujímavou zábavou. Hľadanie aktivít, ktoré deti zaujmú. Krátkodobé plánovanie (týždeň pred odchodom). Vplyv detí na výber aktivít.	Dostupnosť + rozmanitosť – atraktívny cenový model pre celú rodinu, ktorý eliminuje cenové bariéry. Rôzne formy prehliadok (interaktívne výstavy, workshopy, skanzeny). Vzdelávanie hrou. Budovanie rodinných spomienok.
Seniori a miestne skupiny	Ľudia vo veku 60+, obyvatelia regiónu a dôchodcovia vyhľadávajúci aktívne trávenie voľného času. Zaujímajú sa o miestnu históriu a tradície, často sú členmi spoločenských organizácií, združení dôchodcov a univerzít tretieho veku.	Kultúrne aktivity v tesnej blízkosti bydliska, budovanie a udržiavanie miestnej identity. Spoznávanie histórie vlastného regiónu. Aktívna účasť v organizovaných skupinách. Pravidelné, systematické využívanie ponuky.	Blízkosť + zľavy – prístup k miestnej kultúre za prijateľnú cenu. Pocit spolupatričnosti. Príležitosti na socializáciu s hodnotným obsahom. Špecializované programy, ktoré riešia potreby seniorov (prehliadky so sprievodcom, relaxačné zóny).
Mládež a študenti	Ľudia vo veku 15 – 26 rokov, študenti stredných a vysokých škôl. Záujem o osobný rozvoj, rozširovanie obzorov a hľadanie inšpirácie. Citliví na cenu, no zároveň ochotní investovať do svojho rozvoja a vášní.	Mimoškolské vzdelávanie, rozvoj vedeckých a umeleckých záujmov, príprava školských a akademických projektov. Hľadanie autentických zdrojov poznania. Aktivita na sociálnych sieťach.	Autentické zdroje + zdroje vedomostí – prístup k originálnym zbierkam a múzejným expertom na podporu vzdelávania. Atraktívne ceny pre mladých ľudí. Príležitosti na rozvoj vášní a záujmov.

Cieľový segment	Charakteristiky a potreby	Motivácie a správanie	Hodnotová ponuka
			Mentoringové a dobrovoľnícke programy.

Sekundárne segmenty

Okrem primárnych cieľových skupín identifikuje Carpathia Museum Pass aj sekundárne segmenty, ktoré môžu tvoriť významnú súčasť používateľskej základne:

- **Učitelia a pedagógovia** – hľadajú hodnotné formy mimoškolského vzdelávania a príležitosti na organizovanie školských výletov. Pre túto skupinu je kľúčová vzdelávacia hodnota a schopnosť prispôbiť ponuku učebným osnovám.
- **Kreatívni profesionáli** – umelci, dizajnéri a tvorcovia obsahu hľadajúci inšpiráciu a autentické kultúrne zdroje. Táto skupina si cení autenticitu a možnosť hlboko preskúmať miestnu estetiku a tradície.
- **Expatriati a cudzinci žijúci v regióne** – ľudia, ktorí chcú lepšie pochopiť kultúru regiónu, v ktorom žijú. Pre nich je vstupenka do múzea Carpathia nástrojom kultúrnej integrácie.
- **Organizácie a spoločnosti** – subjekty hľadajúce jedinečné formy budovania tímu alebo darčeky pre klientov a zamestnancov. Firemné Balíčky môžu byť významným zdrojom príjmov.

Každý z týchto segmentov si vyžaduje komunikáciu na mieru a potenciálne odlišné produkty (napr. skupinové balíčky pre školy, firemné ponuky). Komunikačné a distribučné stratégie musia riešiť špecifické potreby každej skupiny s využitím vhodných kanálov a komunikačných jazykov.

3. ORGANIZÁCIA RIADENIA ZNAČKY

Efektívne riadenie cezhraničnej značky si vyžaduje vytvorenie organizačného modelu, ktorý je prevádzkovo efektívny, finančne transparentný a prijateľný pre všetky strany zapojené do projektu. Carpathia Museum Pass, ako iniciatíva spájajúca múzeá z dvoch krajín, musí nájsť rovnováhu medzi centralizáciou potrebnou pre súdržnosť značky a autonómiou jednotlivých partnerských inštitúcií.

Táto kapitola predstavuje dva alternatívne scenáre organizácie riadenia značky Carpathia Museum Pass, ktoré sa líšia stupňom integrácie, rozsahom financovania a úrovňou inštitucionálneho zapojenia. Každý z týchto variantov reaguje na rôzne východiskové podmienky a rôzne strategické ciele projektu a ponúka rôzne cesty rozvoja iniciatívy.

Optimálna možnosť zahŕňa vytvorenie plne integrovaného systému riadenia značky prostredníctvom založenia špecializovaného právneho subjektu – Nadácie Carpathia Museum Pass. Tento model je založený na najlepších medzinárodných postupoch, najmä na švajčiarskom Museum Pass, ktoré dokazujú, že profesionálny a nezávislý manažment značky múzeí je kľúčom k dlhodobému úspechu. Táto možnosť si vyžaduje značné počiatkové investície a silný inštitucionálny záväzok, ale ponúka najväčší rozvojový potenciál a príležitosť vybudovať trvalú a rozpoznateľnú značku s medzinárodným dosahom.

Propagačný a integračný prístup ponúka flexibilnejší a postupnejší prístup k budovaniu značky, pričom sa zameriava na spoločnú propagáciu a vytváranie základov pre spoluprácu medzi múzeami bez nutnosti zakladania samostatného právneho subjektu. Tento model umožňuje rýchlejšiu realizáciu projektu s nižšími počiatkovými nákladmi, čo umožňuje testovanie trhu a budovanie dôvery medzi partnermi pred záväzkom k hlbšej inštitucionálnej integrácii.

Voľba medzi týmito možnosťami nie je len technicko-organizačným rozhodnutím – je to strategické rozhodnutie, ktoré určuje ambície projektu, tempo jeho rozvoja a model vzťahov medzi partnerskými inštitúciami. Obe možnosti môžu viesť k úspechu za predpokladu, že ich všetky strany dôsledne implementujú a zaviazu sa k nim. Navyše sa tieto možnosti navzájom nevylučujú – je možné prejsť od propagačného a integračného modelu k optimálnej možnosti, ako projekt dozrieva a zvyšuje sa pripravenosť partnerov na hlbšiu integráciu.

Popisy oboch možností uvedené nižšie poskytujú podrobnú diskusiu o organizačnej štruktúre, obchodnom modeli a požadovaných zdrojoch a kompetenciách, čo umožňuje informované porovnanie možností a strategické rozhodnutie založené na skutočných možnostiach a ambíciách projektu Carpathia Museum Pass.

3.1 Optimálny variant

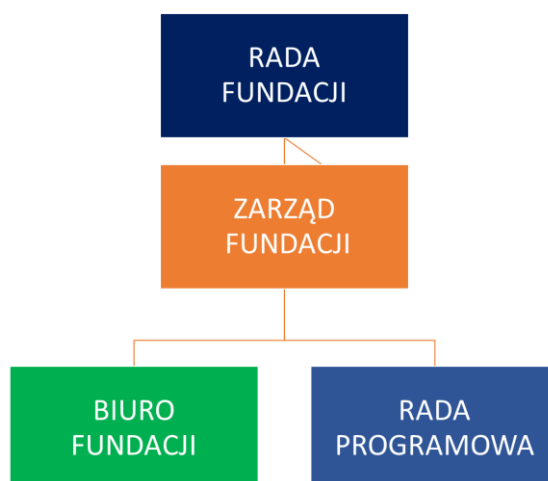
Optimálna možnosť zahŕňa vytvorenie plne integrovaného systému riadenia značky Carpathia Museum Pass, založeného na profesionálnej inštitucionálnej štruktúre a jasne definovaných princípoch spolupráce. Tento model je inšpirovaný overenými medzinárodnými riešeniami, ako je napríklad Swiss Museum Pass, ktoré sa ukázali ako účinné pri budovaní silných značiek múzeí a vytváraní hmatateľných výhod pre partnerské inštitúcie.

3.1.1 Model riadenia

A. Organizačná štruktúra – Nadácia Carpathia Museum Pass

Základom optimálnej možnosti je založenie Nadácie **Carpathia Museum Pass** ako nezávislého právneho subjektu zodpovedného za komplexný manažment značky. Nadácia vzniká z iniciatívy Karpatského euroregiónu, ktorý slúži ako mecenáš a garant cezhraničného charakteru iniciatívy. Voľba formy nadácie je strategická – zabezpečuje inštitucionálnu stabilitu, schopnosť získavať financovanie z rôznych zdrojov a transparentnosť prevádzky, čo je kľúčové pre budovanie dôvery medzi partnerskými múzeami.

Nadácia má právnu subjektivitu, ktorá jej umožňuje uzatvárať zmluvy, zamestnávať zamestnancov, vykonávať obchodné činnosti a zastupovať záujmy značky voči externým subjektom. Nadácia je registrovaná podľa poľského práva, berúc do úvahy špecifickú povahu cezhraničných aktivít a potrebu zabezpečiť rovnaké zaobchádzanie s partnermi z oboch krajín.



Organizačná štruktúra nadácie pozostáva z troch kľúčových úrovní riadenia, ktoré zabezpečujú rovnováhu medzi prevádzkovou efektívnosťou a demokratickou povahou strategických rozhodnutí:

- **Rada nadácie** je najvyšším rozhodovacím orgánom zodpovedným za strategické rozvojové smery, dohľad nad implementáciou štatutárnych cieľov a finančnú kontrolu. Rada sa skladá z piatich až siedmich členov, ktorí zastupujú rôzne perspektívy a kompetencie nevyhnutné pre fungovanie značky. Zloženie rady zabezpečuje národnú vyváženosť – najmenej dvaja zástupcovia z Poľska a Slovenska, čím sa zabezpečuje spravodlivé zastúpenie záujmov oboch strán. Členmi rady sú zástupcovia Karpatského euroregiónu, zástupcovia regionálnych samospráv, odborníci na kultúrny manažment a zástupca sektora cestovného ruchu. Členovia rady majú štvorročné funkčné obdobie s možnosťou znovuzvolenia, čím sa zabezpečuje strategická kontinuita a zároveň sa umožňuje obnovenie perspektív. Rada nadácie sa stretáva najmenej štyrikrát ročne a prijíma kľúčové rozhodnutia týkajúce sa rozpočtu, strategických plánov, podmienok členstva v múzeách, cenovej politiky a vyrovnaní s partnermi. Rozhodnutia o strategických záležitostiach vyžadujú

kwalifikovanú väčšinu (2/3 hlasov), čím sa zabezpečuje konsenzuálne riadenie a zohľadnenie hlasov menšín.

- **Správna rada nadácie** je výkonným orgánom zodpovedným za každodenné operatívne riadenie, implementáciu uznesení rady a zastupovanie nadácie navonok. Správna rada sa skladá z prezidenta a viceprezidenta, pričom tieto pozície zastávajú zástupcovia oboch krajín – ak je prezident z Poľska, viceprezident je zo Slovenska a naopak. Táto praktická štruktúra rady zabezpečuje rovnováhu v každodennom riadení a prirodzenú koordináciu aktivít na oboch stranách hranice. Predseda správnej rady je kľúčovou postavou v štruktúre nadácie – zodpovedá za operačnú stratégiu, riadenie tímu, vzťahy s partnerskými múzeami a zastupovanie značky voči externým subjektom. Kandidáti na túto pozíciu by mali mať preukázané skúsenosti s riadením kultúrnych alebo turistických projektov, najlepšie v cezhraničných projektoch, znalosť poľského aj slovenského jazyka a kompetencie v oblasti marketingu a finančného riadenia. Viceprezident slúži ako doplnková postava k prezidentovi a je zodpovedný za operačné oblasti a koordináciu s múzeami vo svojej domovskej krajine. V prípade neprítomnosti prezidenta preberá plnú zodpovednosť viceprezident, čím zabezpečuje kontinuitu riadenia.
- **Programová rada** je poradný orgán zložený z riaditeľov alebo zástupcov partnerských múzeí. Slúži ako fórum na výmenu skúseností, konzultácie k programu a komunikačný kanál medzi databázou múzea a centrálnym vedením nadácie. Programová rada nemá rozhodovaciu právomoc v strategických záležitostiach nadácie, ale jej názory a odporúčania významne ovplyvňujú rozvoj operačnej politiky. Programová rada sa skladá zo zástupcov všetkých partnerských múzeí. Na zabezpečenie operačnej efektívnosti je možné v prípade veľkého počtu partnerov (nad 20) zaviesť rotačný systém alebo regionálne zastúpenie. Rada sa stretáva najmenej trikrát ročne a diskutuje o otázkach týkajúcich sa ponuky programov, štandardov služieb pre návštevníkov, spoločných podujatí a prevádzkových otázkach súvisiacich s implementáciou partnerských dohôd. Programová rada slúži aj ako monitorovacia platforma – múzeá môžu predkladať pripomienky k fungovaniu systému, navrhovať úpravy a hlásiť problémy. Tento demokratický mechanizmus zabezpečuje, že Carpathia Museum Pass je skutočne projektom „zdola nahor“, nie riešením zhora nadol.
- **Kancelária nadácie** je prevádzkovým jadrom organizácie a zamestnáva tím zamestnancov zodpovedných za každodennú prevádzku systému. Spočiatku kancelária zamestnáva 4 až 6 ľudí na nasledujúcich pozíciách: koordinátor múzea (styk s partnermi, monitorovacie štandardy), špecialista na marketing a komunikáciu (propagácia, sociálne médiá, podujatia), špecialista na IT a systémy (rezervačná platforma, databáza), účtovník/finančný špecialista (fakturácia, kontroling) a voliteľne asistent/administratívny špecialista. Kancelária je dvojazyčná – jej sídlo sa nachádza v jednom z najväčších miest regiónu (napr. Rzeszów alebo Prešov), ale existuje aj kontaktný bod na druhej strane hranice, ktorý zabezpečuje fyzickú prítomnosť nadácie v oboch krajinách. Zamestnanci kancelárie sú dvojazyční (poľsko-slovenskí), majú medzikultúrne zručnosti a skúsenosti s cezhraničnými projektmi.

B. Rozdelenie zodpovedností – hlavná úloha nadácie

V optimálnom scenári preberá Nadácia Carpathia Museum Pass plnú zodpovednosť za riadenie značky a prevádzkový systém, zatiaľ čo partnerské múzeá sa zameriavajú na svoje hlavné zákonné činnosti a poskytovanie vysokokvalitných zážitkov pre návštevníkov.

Zodpovednosť nadácie zahŕňa:

- **Strategické riadenie značky** – Nadácia definuje dlhodobú víziu rozvoja pre Carpathia Museum Pass, definuje strategické ciele, monitoruje trendy na trhu a prispôsobuje stratégiu meniacim sa podmienkam. Nadácia určuje smery geografickej expanzie, nové produkty a strategické partnerstvá.
- **Marketing a komunikácia** – Nadácia riadi všetky marketingové a komunikačné aktivity pre značku, zabezpečuje konzistentné posolstvo a efektívne využívanie propagačného rozpočtu. Zahŕňa to správu webových stránok a sociálnych médií, reklamné kampane (online aj offline), vzťahy s verejnosťou, vzťahy s médiami, produkciu propagačných materiálov a marketingové podujatia. Nadácia tiež vyvíja stratégiu obsahového marketingu, pričom vytvára hodnotný vzdelávací a inšpiratívny obsah, ktorý buduje angažovanosť komunity okolo značky.
- **Distribučný a predajný systém** – Nadácia spravuje všetky kanály predaja pasov a zabezpečuje ich dostupnosť a jednoduchosť nákupu pre koncových používateľov. Prevádzkuje centrálnu online predajnú platformu, spravuje sieť offline predajných miest (v múzeách, turistických informačných centrách a hoteloch), vyjednáva podmienky s distribučnými partnermi a monitoruje efektívnosť jednotlivých kanálov.
- **Technologická infraštruktúra** – Nadácia investuje do vývoja a údržby IT systémov nevyhnutných pre prevádzku systému Múzejný pas. Patria sem rezervačná platforma, ktorá umožňuje používateľom kontrolovať otváracie hodiny a plánovať návštevy, systém registrácie návštevníkov jednotlivých múzeí (nevyhnutný pre fakturáciu), databáza používateľov (v súlade s GDPR), mobilná aplikácia pre držiteľov pasov, systém CRM podporujúci komunikáciu s používateľmi a analytické nástroje na monitorovanie prevádzkovej efektívnosti.
- **Finančné riadenie a účtovníctvo** – Nadácia vedie komplexné účtovníctvo projektu, spravuje prevádzkový rozpočet, vyúčtuje partnerské múzeá podľa stanovených algoritmov a pripravuje finančné správy pre Radu nadácie a financujúce subjekty. Finančná transparentnosť je kľúčová pre budovanie dôvery medzi partnermi a zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti projektu.
- **Riadenie kvality a štandardov** – Nadácia definuje štandardy služieb pre návštevníkov platné pre všetky partnerské múzeá, monitoruje ich dodržiavanie prostredníctvom mystery shoppingu a spätnej väzby od používateľov, podporuje múzeá pri zlepšovaní kvality prostredníctvom školení a výmeny osvedčených postupov a riadi proces riešenia sťažností a konfliktných situácií.
- **Rozvoj partnerskej siete** – Nadácia aktívne získava nové múzeá do siete Carpathia Museum Pass, hodnotí kandidátov z hľadiska kritérií kvality, vyjednáva podmienky vstupu a integruje nových partnerov do operačného systému. Riadi tiež proces pozastavenia alebo ukončenia partnerov, ktorí nespĺňajú štandardy.
- **Zbieranie finančných prostriedkov a získavanie finančných prostriedkov** – Nadácia aktívne vyhľadáva zdroje financovania na rozvoj projektov, pripravuje

žiadosti o granty do programov EÚ a národných programov, nadväzuje vzťahy so sponzormi a obchodnými partnermi a riadi programy patronátu a crowdfundingu.

Tento široký rozsah zodpovednosti Nadácie si vyžaduje profesionálny tím a primerané zdroje, ale zabezpečuje prevádzkovú konzistentnosť a efektívnosť riadenia značky, ktorú by v decentralizovanom modeli nebolo možné dosiahnuť.

C. Poľsko-slovenská koordinácia

Cezhraničný charakter Carpathia Museum Pass si vyžaduje osobitnú pozornosť venovanú koordináčnym mechanizmom medzi subjektmi na oboch stranách hranice. Rozdiely v právnych, daňových, administratívnych a kultúrnych systémoch môžu predstavovať výzvy, ale vhodná riadiaca štruktúra ich dokáže prekonať.

- **Národnostná rovnováha v riadiacich štruktúrach** – Ako už bolo spomenuté, kľúčové orgány nadácie udržiavajú poľsko-slovenskú rovnováhu. Ak je predseda správnej rady z Poľska, viceprezident je zo Slovenska. Proporcionálne zastúpenie oboch krajín je zabezpečené v Rade nadácie a Programovej rade. Zamestnanci kancelárie tiež odrážajú cezhraničný charakter projektu.
- **Dvojazyčná komunikácia** – Všetky kľúčové dokumenty, propagačné materiály a komunikácia s partnerskými múzeami prebiehajú simultánne v poľštine a slovenčine. Webová stránka, mobilná aplikácia a všetky používateľské nástroje sú k dispozícii v oboch jazykoch (a voliteľne v angličtine pre zahraničných návštevníkov). Zasadnutia riadiacich orgánov nadácie sa konajú so simultánnym alebo konzekutívnym tlmočením, čím sa zabezpečí plná výkladová reč pre všetkých účastníkov.
- **Pravidelné cezhraničné stretnutia** – Kľúčom k efektívnej koordinácii sú pravidelné osobné stretnutia medzi zástupcami oboch strán. Rada nadácie sa stretáva na rotačnom princípe – raz v Poľsku, raz na Slovensku. Podobne aj Programová rada koná svoje stretnutia striedavo na oboch stranách hranice, čo umožňuje múzeám lepšie sa navzájom pochopiť a budovať osobné vzťahy. Pre všetkých zamestnancov partnerských múzeí sa organizujú aj každoročné konferencie, ktoré uľahčujú výmenu skúseností a budovanie tímu.
- **Jednotné prevádzkové postupy** – Nadácia vyvíja jednotné prevádzkové postupy, ktoré sú identické na oboch stranách hranice, čím sa eliminujú rozdiely vyplývajúce z odlišných právnych a administratívnych systémov. Patria sem pravidlá prijímania pasov, postupy registrácie návštevníkov, finančné vyrovnania a štandardy služieb pre návštevníkov.
- **Právna a daňová podpora** – Nadácia poskytuje múzeám podporu pri zvládaní rozdielov v právnych a daňových systémoch oboch krajín. Zamestnáva alebo spolupracuje s právnikmi a daňovými poradcami, ktorí sú oboznámení so špecifikami oboch jurisdikcií, a pomáha múzeám legálne účtovať príjmy z pasov a spĺňať administratívne požiadavky.
- **Nástroje zdieľanej komunikácie** – Nadácia investuje do platforiem zdieľanej komunikácie, ako je intranet pre partnerské múzeá, online pracovné skupiny, spoločný kalendár podujatí a interný newsletter. Tieto nástroje uľahčujú priebežnú koordináciu, výmenu informácií a budovanie pocitu komunity medzi geograficky rozptýlenými partnermi.

D. Úloha partnerských múzeí

V optimálnom scenári si partnerské múzeá zachovávajú plnú autonómiu vo svojich základných zákonných činnostiach a zároveň preberajú špecifické povinnosti vyplývajúce z účasti v sieti Carpathia Museum Pass.

Základné povinnosti múzeí:

- **Akceptovanie pasov** – Múzeum sa zaväzuje akceptovať vstupenky do múzea Carpathia ako platný doklad oprávňujúci na bezplatný vstup v súlade so zmluvnými podmienkami stanovenými v partnerskej dohode. To znamená, že držiteľov pasov akceptuje za rovnakých podmienok ako návštevníkov s bežnými vstupenkami, bez diskriminácie alebo časových obmedzení (s výnimkou odôvodnených prípadov, ako sú napríklad špeciálne podujatia vyžadujúce samostatnú rezerváciu).
- **Záznamy o návštevníkoch** – Múzeum vedie presné záznamy o počte návštevníkov s vstupenkami do múzea Carpathia pomocou systému, ktorý poskytuje nadácia (mobilná aplikácia, čítačky QR kódov alebo v prípade menších múzeí jednoduchý online formulár). Tieto záznamy slúžia ako základ pre finančné vyrovnania s nadáciou.
- **Dodržiavanie štandardov kvality** – Múzeum sa zaväzuje dodržiavať špecifické štandardy služieb pre návštevníkov vrátane: jasného označenia otváracích hodín, profesionálnych a zdvorilých služieb, udržiavania expozície v dobrom stave, dostupnosti základných zariadení (toalety, úschovňa batožiny), vizuálneho označenia vstupenky do múzea Carpathia pri vchode a v propagačných materiáloch.
- **Účasť na propagačných aktivitách** – Múzeá sa zúčastňujú na propagačných aktivitách koordinovaných nadáciou, ako sú spoločné marketingové kampane, podujatia pre držiteľov pasov, Dni otvorených dverí preukazov do múzea Carpathia a vzdelávacie programy. Múzeá tiež poskytujú materiály (fotografie, popisy zbierok) na propagáciu celej siete.
- **Komunikácia s nadáciou** – Múzeá udržiavajú pravidelný kontakt s nadáciou a informujú ju o zmenách otváracích hodín, plánovaných rekonštrukciách a špeciálnych podujatiach. Zúčastňujú sa na zasadnutiach programovej rady a na hodnotiacich štúdiách týkajúcich sa fungovania systému.

Výhody pre partnerské múzeá:

Výmenou za tieto záväzky múzeá získavajú množstvo hmatateľných výhod:

- **Zvýšená návštevnosť** – Medzinárodné skúsenosti ukazujú, že múzeá zapojené do pasových systémov zaznamenávajú 15 – 40 % nárast návštevnosti v závislosti od lokality a existujúceho uznania. Pass do múzea Carpathia priťahuje návštevníkov, ktorí by inak múzeum nemohli navštíviť.
- **Príjmy z fakturácie** – Nadácia fakturuje múzeám na základe algoritmu založeného na návštevníkoch, čím múzeám poskytuje príjmy za každého držiteľa pasu. Hoci sú príjmy na jednotku nižšie ako cena bežnej vstupenky, zvýšená návštevnosť a úplné odstránenie nákladov na vstupenky často vedú k zvýšeniu čistých príjmov.
- **Propagácia a marketing** – Múzeá získavajú prístup k profesionálnej propagácii v rozsahu, ktorý by samy o sebe nedokázali dosiahnuť. Propagácia prebieha

prostredníctvom materiálov Carpathia Museum Pass, webovej stránky, sociálnych médií a regionálnych a medzinárodných reklamných kampaní.

- **Organizačná podpora** – Nadácia ponúka múzeám podporu v rôznych oblastiach: školenie zamestnancov, poradenstvo v oblasti digitalizácie, výmena osvedčených postupov, pomoc pri získavaní finančných prostriedkov a právna a administratívna podpora.
- **Prestíž a certifikácia** – Členstvo v sieti Carpathia Museum Pass poskytuje certifikát kvality, ktorý potvrdzuje, že múzeum spĺňa špecifické štandardy a je súčasťou uznávanej značky. To môže zvýšiť atraktivitu múzea aj pre držiteľov bez pasu.
- **Networking a spolupráca** – Účast' v sieti otvára príležitosti na spoluprácu s inými múzeami – výmenu výstav, spoločné výskumné projekty, vzdelávacie programy a zdieľanie zdrojov a odborných znalostí.

Tento model predpokladá partnerstvo založené na vzájomnom prospechu – nadácia spravuje značku a zabezpečuje infraštruktúru, zatiaľ čo múzeá poskytujú návštevníkom vysokokvalitné zážitky. Toto rozdelenie úloh maximalizuje silné stránky každej strany, čo vedie k synergiám, ktoré nie je možné dosiahnuť v decentralizovanom modeli.

3.1.2 Obchodný model

Obchodný model Carpathia Museum Pass je v ideálnom prípade založený na vyváženom prístupe k financovaniu, ktorý zabezpečuje prevádzkovú stabilitu nadácie a spravodlivé vyrovnanie s partnerskými múzeami. Kľúčovým predpokladom je postupné úsilie projektu o samofinancovanie pri zachovaní jeho sociálneho poslania demokratizácie prístupu ku kultúre.

A. Zdroje financovania

Dlhodobá finančná udržateľnosť múzejného preukazu Carpathia si vyžaduje diverzifikáciu zdrojov príjmov, kombináciu verejných, komerčných a používateľmi generovaných finančných prostriedkov. Finančný model sa vyvíja s rozvojom projektu, pričom sa presúva od silnej závislosti od verejnej podpory v počiatočnej fáze k rastúcemu podielu komerčných príjmov vo fáze zrelosti.

Počiatočná fáza (1. – 3. rok): dominancia verejného financovania

V počiatočnej fáze svojej prevádzky sa Nadácia Carpathia Museum Pass spolieha najmä na externé financovanie, ktoré pokrýva značné investičné náklady spojené so spustením systému.

- **Granty EÚ** sú kľúčovým zdrojom financovania v počiatočnej fáze. Projekt Carpathia Museum Pass je v dokonalom súlade s cieľmi programov cezhraničnej spolupráce Európskej únie, ako sú Interreg Central Europe, Európska územná spolupráca a Kreatívna Európa. Finančné prostriedky EÚ môžu pokryť 85 % oprávnených nákladov v cezhraničných programoch, čo z nich robí prirodzený zdroj financovania počiatočných investícií. Žiadosti o financovanie z EÚ sa zameriavajú na tieto oblasti: rozvoj IT infraštruktúry (rezervačná platforma, mobilná aplikácia, systémy vedenia záznamov), marketingové a propagačné aktivity (kampane, materiály, podujatia), školenia a budovanie kompetencií zamestnancov múzeí, výskum a hodnotenie projektov a náklady na riadenie projektov počas fázy implementácie. Stratégia financovania z EÚ zahŕňa súčasné podávanie žiadostí o financovanie vo viacerých programoch s cieľom maximalizovať možnosti financovania a rozdeliť finančné prostriedky do rôznych oblastí

činnosti. Nadácia zamestnáva alebo spolupracuje so skúseným špecialistom na financovanie z EÚ, ktorý profesionálne pripravuje žiadosti a riadi vyúčtovanie projektov.

- **Príspevok miestnych samospráv a Karpatského euroregiónu** je základným prvkom financovania projektov, a to ako príspevok na projekty EÚ (zvyčajne 15 % rozpočtu), tak aj ako zdroj financovania neoprávnených nákladov. Regionálne samosprávy (Malopoľské a Podkarpatské vojvodstvo na poľskej strane a Prešovský a Žilinský kraj na slovenskej strane) majú priamy záujem na rozvoji kultúrneho cestovného ruchu ako zdroja regionálneho hospodárskeho rozvoja. Príspevky miestnych samospráv môžu mať rôzne formy: ciele dotácie na prevádzku nadácie, financovanie propagačných aktivít Carpathia Museum Pass ako súčasti širších regionálnych marketingových kampaní, poskytovanie kancelárskych priestorov pre nadáciu, nepeňažná podpora (vybavenie, infraštruktúra) a financovanie konkrétnych projektov, ako sú kultúrne podujatia a vzdelávacie programy. Karpatský euroregión ako mecenas a garant cezhraničného charakteru projektu tiež prispieva finančne, najmä v počiatočnej fáze, pokrýva náklady spojené so založením nadácie, prípravou štatutárnych dokumentov a počiatočnými organizačnými aktivitami.
- **Národné a ministerské dotácie** – poľské Ministerstvo kultúry a národného dedičstva aj slovenské Ministerstvo Kultúry ponúkajú grantové programy na projekty, ktoré propagujú kultúru a zvyšujú prístup k dedičstvu. Carpathia Museum Pass umožňuje požiadať o tieto finančné prostriedky na špecifické programy, ako sú múzejné vzdelávanie a programy pre mládež, digitalizácia zbierok a tvorba digitálneho obsahu, výskum kultúrneho dedičstva regiónu, kultúrne podujatia a festivaly a medzinárodná výmena a spolupráca medzi kultúrnymi inštitúciami.
- **Firemné sponzorstvo** – Nadácia už v počiatočnej fáze aktívne hľadá obchodných partnerov, ktorí majú záujem o podporu projektu. Medzi potenciálnych sponzorov patria predovšetkým spoločnosti pôsobiace v regióne a zaujímajúce sa o rozvoj jeho cestovného ruchu: hotelové reťazce a ubytovacie zariadenia, turistické spoločnosti a cestovné kancelárie, banky a finančné inštitúcie (pas je možné distribuovať prostredníctvom siete pobočiek), výrobcovia spotrebného tovaru, ktorí sa snažia o pozitívny kultúrny imidž, spoločnosti zaoberajúce sa pohonnými hmotami (čerpacie stanice ako distribučné miesta) a výrobcovia automobilov (Karpaty ako destinácia pre roadtrip).

Na oplátku sponzori dostávajú benefičné balíčky prispôbené ich úrovni zapojenia: zobrazenie loga na propagačných materiáloch a webovej stránke, účasť v marketingových kampaniach, možnosť organizovať podujatia pre firemných klientov, pasové balíčky pre zamestnancov a klientov a pozitívny imidž súvisiaci s podporou kultúry a vzdelávania.

Fáza rastu (4. – 7. rok): Diverzifikácia príjmov

S rastúcou známosťou značky a počtom predaných pasov sa postupne mení štruktúra financovania, čím sa zvyšuje podiel komerčných príjmov.

- **Príjmy z predaja pasov** sa stávajú hlavným zdrojom prevádzkových financií nadácie. Obchodný model predpokladá, že po pokrytí nákladov na vysporiadanie múzeí (t. j. poplatkov platených múzeám za každú návštevu držiteľa pasu) sa zostávajúce príjmy z predaja prevedú do prevádzkového rozpočtu nadácie, ktorý pokrýva náklady na riadenie, marketing, IT infraštruktúru a vývoj.

Klíčovým ukazovateľom je tzv. „jednotková ekonomika“ – ekonomika jedného pasu. Ak je priemerná cena pasu 100 PLN a priemerné náklady na vyúčtovanie s múzeami (za predpokladu, že priemerný držiteľ navštívi päť múzeí a náklady na vyúčtovanie na jednu návštevu sú 10 PLN) sú 50 PLN, potom je prevádzková marža 50 PLN na pas. Táto marža musí pokryť všetky prevádzkové náklady nadácie a vytvoriť prebytok na rozvojové investície.

Model predpokladá konzervatívnu mieru rastu predaja: rok 1: 2 000 pasov (pilotná fáza), rok 2: 5 000 pasov (predĺžená propagácia), rok 3: 10 000 pasov (dosiahnutie kritického množstva), rok 4-5: 15 000-20 000 pasov (fáza rastu), rok 6+: 25 000-30 000 pasov (fáza zrelosti).

- **Členské poplatky v múzeách** – Partnerské múzeá platia ročné členské poplatky, ktoré spolufinancujú prevádzku nadácie. Poplatky sa líšia v závislosti od veľkosti múzea a počtu návštevníkov, čím sa zabezpečuje spravodlivé rozdelenie nákladov. Príklad štruktúry: malé múzeá (do 10 000 návštev ročne): 2 000 – 3 000 PLN/rok; stredne veľké múzeá (10 000 – 50 000 návštev): 5 000 – 8 000 PLN/rok; veľké múzeá (nad 50 000 návštev): 10 000 – 15 000 PLN/rok.

Členské poplatky pokrývajú náklady na spoločnú propagáciu, údržbu IT systémov, koordináciu siete a organizačnú podporu múzeí. Model predpokladá, že poplatky by nemali predstavovať prekážku vstupu pre menšie múzeá, takže sa udržiavajú na miernej úrovni s možnosťou oslobodenia alebo zníženia pre obzvlášť cenných partnerov.

- **Prémiové a doplnkové produkty** – vo fáze rastu nadácia vyvíja doplnkové produkty generujúce príjmy: firemné pasy pre spoločnosti (darčeky pre klientov/zamestnancov, vyššia cena), tematické sprievodcovia a publikácie (predávané online a v múzeách), merchandising (tašky, zápisníky, suveníry s logom Carpathia Museum Pass), prémiové podujatia (prehliadky kurátorov, stretnutia s odborníkmi, večere v múzejných kaviarňach), vernostné programy a predplatné (prémiové členstvo s ďalšími výhodami).

Tieto dodatočné produkty nielen generujú príjmy, ale aj obohacujú ponuku značky a budujú angažovanú komunitu okolo Carpathia Museum Pass.

Fáza zrelosti (8+ rokov): samofinancovanie

Dlhodobým cieľom je dosiahnuť samofinancovanie, kde komerčné príjmy plne pokrývajú prevádzkové náklady a nadácia je nezávislá od verejných dotácií na svoju prebiehajúcu činnosť. Granty a verejné prostriedky sa potom používajú výlučne na rozvojové projekty, inovatívne programy a geografickú expanziu.

Vo fáze zrelosti je štruktúra príjmov nasledovná: príjmy z predaja pasov: 60 – 70 %, členské poplatky do múzeí: 15 – 20 %, sponzorstvá a partnerstvá: 10 – 15 %, doplnkové a iné produkty: 5 – 10 %.

Dosiahnutie samofinancovania si vyžaduje neustále budovanie rozpoznateľnosti značky, rozširovanie používateľskej základne a optimalizáciu prevádzkových nákladov. Je to ambiciózny, ale realistický cieľ, ktorý sa podarilo dosiahnuť mnohými rozvinutými systémami múzejných pasov v Európe.

B. Model distribúcie pasov

Efektívny distribučný model je kľúčový pre sprístupnenie pasov širokému spektru potenciálnych používateľov. Pass do múzea Carpathia využíva viackanálový distribučný model, ktorý kombinuje online predaj s hustou sieťou offline predajných miest.

B.1 Online predaj – platforma elektronického obchodu

webovou stránkou Carpathia Museum Pass . Platforma umožňuje:

- **Zakúpte si pasy 24 hodín denne, 7 dní** v týždni odkiaľkoľvek, pomocou rôznych platobných metód (platobné karty, BLIK, PayPal , bankové prevody)
- **Výber typu pasu** (individuálny, rodinný, študentský, seniorský) a doby platnosti
- **Personalizácia** – možnosť pridať fotografiu alebo meno, čo zvyšuje suvenírovú hodnotu pasu
- **E-pas** – možnosť získať pas v digitálnej podobe (PDF s QR kódom) ihneď po zakúpení, bez čakania na doručenie
- **Plánovanie návštev** – integrovaný nástroj zobrazujúci mapu múzeí, ich ponuky, otváracie hodiny a umožňujúci vytvárať si vlastné trasy
- **Vernostný program** – registrácia používateľského účtu, zbieranie bodov, prístup k špeciálnym ponukám

Platforma je plne responzívna (prispôsobená pre mobilné zariadenia) a dostupná v troch jazykoch (poľština, slovenčina a angličtina). Proces nákupu je mimoriadne zjednodušený – od vstupu na webovú stránku až po dokončenie transakcie stačí len tri kliknutia.

Nadácia investuje do SEO optimalizácie a SEM (Google Ads) kampaní, aby zabezpečila, že platformu ľahko nájdú tí, ktorí hľadajú kultúrne atrakcie v regióne. Integrácia s Mapami Google a cestovnými portálmi poskytuje dodatočnú viditeľnosť.

B.2 Offline predaj – sieť partnerských bodov

Napriek rozšírenosti online nakupovania značný počet používateľov, najmä starších dospelých a turistov, ktorí spontánne navštevujú región, uprednostňuje nákup pasov vo fyzických predajniach. Nadácia buduje hustú sieť predajných miest vrátane:

- **Partnerské múzeá** – každé múzeum zapojené do siete Carpathia Museum Pass slúži aj ako predajné miesto pre pasy. Je to prirodzený spôsob, ako osloviť ľudí so záujmom o kultúrne ponuky. Múzeá dostávajú províziu z predaja (napr. 10 % z hodnoty pasu), čo motivuje k aktívnej propagácii.
- **Turistické informačné centrá** – Regionálne aj miestne turistické informačné centrá sú kľúčovými kontaktnými bodmi pre turistov plánujúcich pobyt v regióne. Nadácia spolupracuje so všetkými IT centrami v regióne a poskytuje im propagačné materiály a systém provízií.
- **Hotely a ubytovanie** – Partnerstvá s hotelmi, penziónmi a hostelmi vám umožňujú osloviť turistov už pri plánovaní pobytu. Recepcie hotelov môžu predávať pasy alebo ponúkať možnosti online nákupu. Spolupráca môže zahŕňať balíčky „ubytovanie + pas“, ktoré hotely ponúkajú.

- **Kníhkupectvá a obchody so suvenírmi** – najmä tie, ktoré sa nachádzajú v centrách miest a turistických destináciách. Pas je atraktívny produkt pre kníhkupectvá špecializujúce sa na regionálnu literatúru a sprievodcov.
- **Firemní partneri** – banky, poisťovne, čerpacie stanice – môžu distribuovať pasy ako súčasť svojich vernostných programov alebo výhod pre zákazníkov.
- **Turistické podujatia a veľtrhy** – Nadácia je prítomná na turistických veľtrhoch, kultúrnych festivaloch a regionálnych veľtrhoch, kde vykonáva priamy predaj a propagáciu pasov.

Všetky offline predajné miesta sú vybavené propagačnými materiálmi (plagáty, letáky, roll-up bannery), vzorkami pasov na prezeranie a vyškoleným personálom, ktorý je k dispozícii na zodpovedanie otázok potenciálnych kupujúcich. Nadácia vykonáva pravidelné školenia pre distribučných partnerov, čím zabezpečuje vysokokvalitné služby na všetkých miestach.

B.3 Firemná a skupinová distribúcia

Pre firemných klientov a organizované skupiny (školy, univerzity, organizácie) ponúka Nadácia vyhradený predajný kanál s možnosťou vyjednávania podmienok, hromadnej fakturácie a personalizácie produktov (napr. pasy s logom spoločnosti na darčkové účely).

Skupinový predaj zabezpečuje vyhradený zamestnanec Nadácie, ktorý zabezpečuje individuálny prístup a radí pri výbere optimálnej ponuky pre danú skupinu.

C. Cenová politika

Cenová politika preukazu Carpathia Museum Pass musí vyvážiť tri ciele: ekonomickú dostupnosť pre široké spektrum používateľov, zabezpečenie dostatočných príjmov pre nadáciu a múzeá a vytvorenie vnímania pasu ako hodnotného produktu (vyhnutie sa dojmu „lacného“ produktu, ktorý znižuje prestíž múzeí).

C.1 Štruktúra cien – varianty produktov

Carpathia Museum Pass ponúka rôzne varianty produktov prispôbolené potrebám rôznych segmentov používateľov:

Individuálny ročný pas (cena: 150 – 200 PLN / 15 – 20 EUR)	• Neobmedzený vstup do všetkých partnerských múzeí po dobu 12 mesiacov od dátumu aktivácie • Určené obyvateľom regiónu a nadšencom kultúry, ktorí plánujú opakované návštevy • Prahová hodnota: ekvivalent 3 – 4 vstupeniek do múzea (za predpokladu priemernej ceny vstupenky 40 – 50 PLN)
Rodinný pas (cena: 300 – 350 PLN / 30 – 35 EUR)	• Zahŕňa 2 dospelých + až 3 deti (do 18 rokov) • Doba platnosti: 12 mesiacov • Obzvlášť atraktívne pre rodiny, čím sa eliminuje cenová bariéra pri plánovaní výletov s deťmi • Prahová hodnota: ekvivalent 6 – 8 štandardných lístkov

Krátkodobý pas (cena: 80 – 100 PLN / 8 – 10 EUR)	• Platnosť: 7 dní od aktivácie • Zamerané na turistov, ktorí navštívia región na krátky čas • Prahová hodnota: ekvivalent 2 – 3 štandardným lístkom
Študentský/mládežnícky pas (cena: 100 – 120 PLN / 10 – 12 EUR)	• Pre osoby do 26 rokov s platným študentským preukazom • Doba platnosti: 12 mesiacov • Podporuje prístup mladých ľudí ku kultúre a buduje zvyk využívať ponuku múzeí
Seniorský pas (cena : 100-120 PLN / 10-12 EUR)	• Pre ľudí nad 60 rokov • Doba platnosti: 12 mesiacov • Podporuje kultúrne aktivity medzi seniormi

C.2 Zásady tvorby cien

Ceny sa určujú na základe nasledujúcich kritérií:

- **Analýza nákladov** – cena musí pokrývať priemerné náklady na vyúčtovanie s múzeami (za predpokladu priemerného počtu návštev) a prispievať k prevádzkovým nákladom nadácie. Model predpokladá, že priemerný držiteľ pasu ročne navštívi 5 – 7 múzeí, čo pri priemerných nákladoch na vyúčtovanie 12 – 15 PLN na návštevu predstavuje variabilné náklady 60 – 105 PLN. Pri cene 150 – 200 PLN zostáva na fixné náklady a rozvoj rezerva 45 – 140 PLN.
- **Konkurenčné porovnávanie** – cenová analýza podobných produktov v regióne a porovnanie s medzinárodnými systémami múzejných pasov (švajčiarsky múzejný pas: cca 200 CHF/rok, múzejný pas Berlín: cca 30 EUR/3 dni). Ceny múzejných pasov Carpathia sú v porovnaní so západoeurópskymi ekvivalentmi cenovo dostupné, berúc do úvahy rozdiely v úrovni príjmov.
- **Hodnota vnímaná používateľom** – Focus Research Prieskumy skupiny ukazujú, že potenciálni používatelia vnímajú hodnotu ročného pasu na úrovni 150 – 250 PLN, čo naznačuje, že navrhované ceny sú v prijateľnom rozmedzí.
- **Cenová citlivosť segmentov** – mladí ľudia a seniory sú cenovo citlivejší, a preto sú pre tieto skupiny významné zľavy. Rodiny akceptujú vyššiu absolútnu cenu, ale očakávajú relatívne nižšiu cenu na osobu.

C.3 Cenová flexibilita a propagačné akcie

Cenová politika nie je rigidná – nadácia uplatňuje dynamický prístup a využíva akcie a zľavy ako marketingový nástroj:

- **Skoro vták** – zľavy pre ľudí, ktorí si kúpia pasy v predstihu pred sezónou (napr. nákup v marci na letnú sezónu poskytuje zľavu 15%)
- **Propagačné kampane** – pravidelné zľavy na ceny súvisiace s podujatiami (napr. Noc múzeí, Dni európskeho dedičstva, Svetový deň cestovného ruchu)

- **Zľavový kód pre partnerov** – hotely, cestovné kancelárie, partnerské spoločnosti dostávajú zľavové kódy pre svojich klientov (zľava 10 – 15 %), čo ich motivuje k propagácii pasu.
- **Vernostný program** – držitelia, ktorí si predĺžia platnosť pasu o ďalší rok, získajú zľavu (napr. 20 % zľava pri obnovení)
- **Skupinové balíčky** – zľavy pre organizované skupiny (školy, univerzity, firmy) pri kúpe aspoň 10 pasov

C.4. Systém zúčtovania medzi múzeami

Spravodlivý a transparentný systém platieb s partnerskými múzeami je základom dôvery a dlhodobej spolupráce. Tento model platieb musí vyvážiť dva ciele: zabezpečiť, aby múzeá boli primerane odmeňované za poskytovanie prístupu k svojim zbierkam, a udržať finančnú udržateľnosť celého systému.

Model založený na skutočných návštevách

Carpathia Museum Pass využíva platobný model založený na skutočnom počte návštev držiteľov pasov v jednotlivých múzeách. Ide o najspravodlivejší prístup, pri ktorom múzeá dostávajú odmenu zodpovedajúcu ich skutočnému príspevku k službám držiteľom pasov.

Mechanizmus vyrovnania:

Každé múzeum vedie záznamy o počte návštev držiteľov vstupeniek do múzea Carpathia pomocou systému, ktorý poskytuje nadácia (mobilná aplikácia na skenovanie QR kódov na pasoch, jednoduchý online formulár pre múzeá bez pokročilých systémov, integrácia s existujúcimi systémami predaja lístkov vo väčších múzeách).

Na konci každého mesiaca múzeum nahlási nadácii počet návštev držiteľov pasov. Nadácia overí údaje (porovná ich s počtom aktívnych pasov a štatistikami z mobilnej aplikácie) a vypočíta sumy, ktoré majú byť múzeám vyplatené.

Algoritmus vyúčtovania:

Poplatok za návštevu sa určuje ako percento zo štandardnej ceny vstupenky v danom múzeu. Model predpokladá poplatok 40 – 50 % zo štandardnej ceny vstupenky.

Príklad: Ak má múzeum X bežnú cenu lístka 30 PLN, potom za každú návštevu dostane držiteľ vstupenky do múzea Carpathia 12 – 15 PLN (v pomere 40 – 50 %).

Tento koeficient je odôvodnený nasledujúcimi argumentmi:

- Múzeum nehradí náklady na predaj vstupeniek (obsluha pokladne, tlač vstupeniek, platba v hotovosti)
- Múzeum nenesie riziko za nepredané vstupenky.
- Múzeum prijíma ďalších návštevníkov, ktorých by bez pasu neprilákalo.
- Múzeum profituje z propagácie a marketingu financovaného nadáciou
- Percento pridelené Nadácii (50 – 60 % z ceny lístka) pokrýva prevádzkové náklady systému a investície do rozvoja.

Diferenciácia sadzieb:

Systém môže zabezpečiť diferenciáciu sadzieb v závislosti od špecifického charakteru múzea:

- **Múzeá s nízkou cenou vstupenky** (10 – 20 PLN) – vyšší pomer (50 – 60 %), aby sa zabezpečila primeraná výška vyrovnania
- **Múzeá s vysokou cenou vstupenky** (50+ PLN) – nižší koeficient (40 %), pretože aj pri nižšom percentu je absolútna suma uspokojivá
- **Múzeá s veľmi nízkou návštevnosťou** – možnosť individuálnych dohôd, napr. garantované minimálne ročné vyúčtovanie

Frekvencia fakturácie:

Fakturácia sa vykonáva mesačne alebo štvrťročne (v závislosti od preferencií múzea a výšky dlhu). Menšie múzeá môžu uprednostňovať štvrťročnú fakturáciu, aby minimalizovali administratívne náklady, zatiaľ čo väčšie múzeá môžu vyžadovať mesačné platby kvôli finančnej stabilite.

Platby sa uskutočňujú bankovým prevodom na základe faktúry vystavenej múzeom alebo účtovného dokladu vystaveného nadáciou (v závislosti od právnych a daňových predpisov v danej krajine).

Transparentnosť a kontrola:

Každé múzeum má prístup k online ovládaciemu panelu, kde si môže v reálnom čase pozrieť počet návštev držiteľov pasov, nahromadené dlhy a históriu fakturácie. Táto úroveň transparentnosti buduje dôveru a eliminuje potenciálne spory.

Nadácia tiež vykonáva nezávislý audit údajov, pričom porovnáva počet návštev hlásený múzeom so štatistikami z mobilnej aplikácie a počtom aktívnych pasov. V prípade nezrovnalostí nadácia kontaktuje múzeum so žiadosťou o objasnenie.

3.2 Propagačný a integračný variant

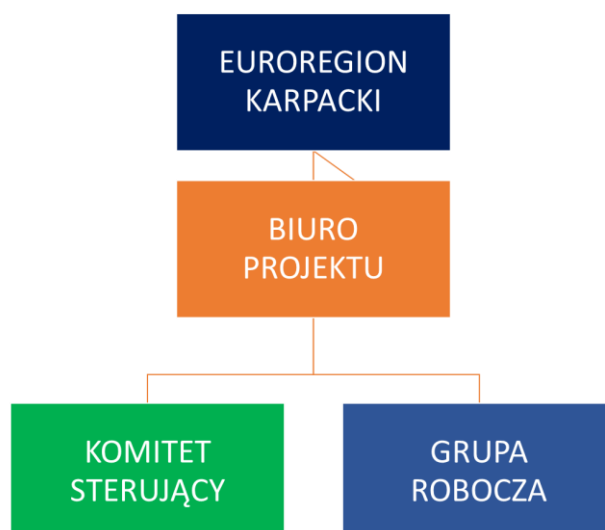
Propagačná a integračná možnosť ponúka alternatívny prístup k budovaniu značky Carpathia Museum Pass, ktorý sa vyznačuje nižším vstupným prahom, rýchlejšou implementáciou a väčšou flexibilitou pri prispôbovaní sa potrebám a možnostiam partnerov. Tento model sa zameriava na postupné budovanie spolupráce a testovanie trhu pred rozhodnutím o hlbšej inštitucionálnej a finančnej integrácii.

V tomto variante je Carpathia Museum Pass primárne propagačným produktom a platformou pre spoluprácu, a nie plne integrovaným systémom predaja lístkov. Pass slúži ako sprievodca, kultúrna mapa regiónu a nástroj na budovanie povedomia o bohatej ponuke múzeí v poľsko-slovenskom pohraničnom regióne. Tento „mäkký“ prístup umožňuje múzeám postupne si zvykať na cezhraničnú spoluprácu, budovať vzájomnú dôveru a testovať záujem trhu predtým, ako vynaložia značné finančné a organizačné zdroje.

3.2.1 Model riadenia

A. Organizačná štruktúra – založená na štruktúrach Karpatského Euroregiónu

V propagačnej a integračnej možnosti sa nezriaďuje žiadna samostatná nadácia ani iná nezávislá právna štruktúra. Riadenie projektu Carpathia Museum Pass je zakotvené v existujúcich štruktúrach Karpatského Euroregiónu, pričom sa využívajú jeho skúsenosti s koordináciou cezhraničných projektov a existujúca administratívna infraštruktúra.



- **Karpatský euroregión ako organizátor projektu.** Karpatský Euroregión preberá úlohu lídra a koordinátora projektu Carpathia Museum Pass, čo je prirodzeným rozšírením jeho poslania podporovať cezhraničnú spoluprácu v rôznych oblastiach vrátane kultúry a cestovného ruchu. Využitie existujúcej štruktúry euroregiónu eliminuje potrebu vytvárať nové právne subjekty, čím sa výrazne skracuje čas implementácie a znižujú administratívne náklady.

Euroregión už zaviedol mechanizmy spolupráce s miestnymi samosprávami na oboch stranách hranice, ktoré uľahčujú koordináciu a zabezpečujú politickú a finančnú podporu pre projekt. Má tiež skúsenosti s riadením projektov financovaných EÚ, čo je cenná zručnosť pri zabezpečovaní financovania na rozvoj Carpathia Museum Pass.

- **Kancelária projektu Carpathia Museum Pass.** V rámci Karpatského euroregiónu sa zriaďuje špecializovaná kancelária projektu Múzejný preukaz Karpaty, ktorá bude mať na starosti prevádzkové riadenie iniciatívy. Táto kancelária nie je samostatným právnym subjektom, ale organizačnou jednotkou v rámci euroregiónu, čo zjednodušuje štruktúru a znižuje náklady.

Projektová kancelária sa fyzicky nachádza v sídle Karpatského euroregiónu a využíva existujúcu infraštruktúru (kancelárske priestory, vybavenie, IT systémy). Spočiatku kancelária zamestnáva 2 – 3 ľudí na nasledujúcich pozíciách: koordinátor projektu (prevádzkové riadenie, kontakt s múzeami, organizácia podujatí), špecialista na komunikáciu a propagáciu (webová stránka, sociálne médiá, propagačné materiály) a voliteľne administratívny asistent/špecialista (logistická podpora, dokumentácia).

Zamestnanci kancelárie sú zamestnaní Karpatským euroregiónom podľa zmluvných podmienok tejto organizácie, čím sa eliminuje potreba zavádzať samostatné personálne štruktúry a systémy odmeňovania. Kancelária funguje ako dočasný projekt (zvyčajne v rámci externe financovaných projektov s časovým rámcom 2 – 3 roky) s možnosťou predĺženia alebo transformácie na trvalú štruktúru, ak bude iniciatíva úspešná.

- **Riadiaci výbor.** Na zabezpečenie riadneho dohľadu a zastúpenia záujmov kľúčových zainteresovaných strán sa v rámci projektu zriaďuje riadiaci výbor, ktorý v ideálnom prípade funguje podobne ako Rada nadácie, aj keď s obmedzenejšími právomocami.

Riadiaci výbor tvoria: zástupcovia orgánov Karpatského euroregiónu (jeden z poľskej a Slovenskej strany), zástupcovia regionálnych samospráv zapojených do projektu, zástupcovia partnerských múzeí (2 – 3 osoby zvolené múzeami) a odborník na kultúrny cestovný ruch (externá osoba s príslušnými kompetenciami).

Výbor sa stretáva dva alebo trikrát ročne, aby prediskutoval priebeh projektu, schválil akčné plány a rozpočty, prijal strategické rozhodnutia týkajúce sa rozvoja iniciatívy a slúžil ako poradný orgán pre projektovú kanceláriu. Rozhodnutia výboru sú odporúčaniami pre orgány euroregiónu, ktoré formálne schvaľujú kľúčové rozhodnutia o projekte.

- **Pracovná skupina múzea.** Riadiaci výbor dopĺňa pracovná skupina múzea, ktorá združuje všetky partnerské múzeá a poskytuje fórum na výmenu skúseností, konzultácie o programoch a spoločné riešenie prevádzkových otázok. V optimálnom prípade je ekvivalentom programovej rady, ale s neformálnejším prístupom.

Skupina sa stretáva dva až trikrát ročne, striedavo na poľskej a slovenskej strane hranice, pričom pracovné stretnutia kombinuje s návštevami hostiteľských múzeí. Tieto stretnutia slúžia nielen na výmenu informácií, ale aj na budovanie osobných vzťahov medzi zamestnancami múzeí, čo je základom dlhodobej spolupráce.

Stretnutia pracovnej skupiny sú otvorené pre všetkých zainteresovaných zamestnancov partnerských múzeí – nielen riaditeľov, ale aj kurátorov, pedagogických pracovníkov a špecialistov na propagáciu. Táto inkluzívnosť buduje angažovanosť na rôznych úrovniach organizácie a uľahčuje operačnú spoluprácu.

B. Rozdelenie zodpovedností

V propagačno-integračnom variante je rozdelenie zodpovednosti rozptýlenejšie ako v optimálnom modeli s väčšou mierou autonómie a zodpovednosti na strane jednotlivých múzeí.

B.1 Zodpovednosti projektovej kancelárie (Karpatský Euroregión):

- **Koordinácia siete** – Kancelária slúži ako centrum komunikácie a koordinácie medzi partnerskými múzeami, organizuje stretnutia, uľahčuje výmenu informácií a moderuje spoločné iniciatívy. Slúži ako kontaktný bod pre všetky otázky a problémy súvisiace s projektom.
- **Spoločná propagácia a marketing** – Kancelária riadi spoločné propagačné aktivity pre značku Carpathia Museum Pass, ktoré zahŕňajú: údržbu webovej stránky a sociálnych médií prezentujúcich všetky partnerské múzeá, tvorbu spoločných propagačných materiálov (priečinky, mapy, letáky), organizovanie marketingových kampaní

propagujúcich sieť múzeí ako celok, účasť na turistických veľtrhoch a podujatiach v tomto odvetví, spoluprácu s médiami a influencermi a koordináciu spoločných podujatí (Dni otvorených dverí Carpathia Museum Pass, tematické víkendy v múzeách).

- **Publikácie a informačné produkty** – Kancelária pripravuje a vydáva preukaz do múzea Carpathia vo fyzickej forme (brožúra/kniha s informáciami o múzeu, mapami a miestom na pečiatky) a digitálnej forme (PDF na stiahnutie, obsah webovej stránky). Tento preukaz nie je vstupenkou, ale sprievodcom a nástrojom gamifikácie, ktorý povzbudzuje návštevníkov k návšteve viacerých múzeí.
- **Informačná platforma** – Kancelária vytvára a spravuje online portál Carpathia Museum Pass, ktorý je komplexným zdrojom informácií o partnerských múzeách, ich zbierkach, otváracích hodinách, špeciálnych podujatiach a trasách prehliadok. Portál obsahuje aj interaktívnu mapu, kalendáre podujatí, fotogalériu a vzdelávaciu sekciu.
- **Mobilná aplikácia** – v rámci dostupných finančných prostriedkov môže úrad vyvinúť jednoduchú mobilnú aplikáciu umožňujúcu: prehliadanie zoznamu múzeí a ich ponúk, GPS navigáciu k jednotlivým múzeám, zbieranie digitálnych pečiatok po návštevách múzeí (gamifikácia), prístup k špeciálnym ponukám a zľavám od partnerov, upozornenia na podujatia a novinky.
- **Koordinácia zliav a špeciálnych ponúk** – Kancelária rokuje s múzeami a inými partnermi (hotely, reštaurácie, turistické atrakcie) o špeciálnych ponukách a zľavách pre držiteľov vstupeniek do múzea Carpathia (fyzických alebo digitálnych). Vytvára a aktualizuje databázu týchto ponúk, ktorá je dostupná na webovej stránke a v aplikácii.
- **Podpora pri organizovaní spoločných podujatí** – Kancelária iniciuje a podporuje organizáciu podujatí, do ktorých je zapojených viacero múzeí súčasne, ako napríklad: tematické víkendy (napr. Víkend karpatskej ľudovej kultúry), nočné prehliadky, spoločné workshopy a vzdelávacie programy, súťaže pre návštevníkov (napr. návšteva 10 múzeí a výhra ceny) a putovné výstavy prezentované postupne v rôznych múzeách.
- **Dokumentácia a hodnotenie** – Kancelária monitoruje fungovanie projektu, zhromažďuje údaje o návštevnosti (na základe dobrovoľných správ z múzeí), vykonáva prieskumy spokojnosti používateľov a pripravuje správy pre riadiaci výbor a financujúce subjekty.

B. 2 Zodpovednosť partnerských múzeí:

V rámci propagačnej a integračnej možnosti si múzeá zachovávajú plnú autonómiu a nie sú povinné ponúkať držiteľom pasov bezplatný vstup. Ich úloha sa zameriava na propagačnú spoluprácu a budovanie spoločnej ponuky.

- **Ponúkание zliav a špeciálnych ponúk** – Múzeá dobrovoľne ponúkajú zľavy držiteľom vstupenky do múzea Carpathia (zvyčajne zľavu 10 – 20 % zo štandardnej ceny vstupenky alebo špeciálne ceny na workshopy a podujatia). Každé múzeum si samostatne určuje rozsah a podmienky týchto zliav.
- **Propagačná spolupráca** – Múzeá aktívne propagujú značku Carpathia Museum Pass a ďalšie partnerské múzeá: vystavovaním propagačných materiálov vo svojich priestoroch, informovaním návštevníkov o možnosti návštevy iných múzeí online, sprístupnením pasov (v tlačenej forme) na recepcii alebo v pokladni, propagáciou spoločných podujatí vo svojich komunikačných kanáloch.

- **Zdieľanie informácií** – Múzeá pravidelne aktualizujú informácie o svojich ponukách, otváracích hodinách, cenách, špeciálnych akciách a predkladajú ich Projektovej kancelárii na zverejnenie na zdieľanej platforme.
- **Pečiatkovanie** – Múzeá umiestňujú do fyzických pasov špeciálne pečiatky potvrdzujúce návštevy, čo je prvok gamifikácie, ktorý povzbudzuje k opakovaným návštevám. V prípade mobilnej aplikácie môžu múzeá poskytnúť návštevníkom QR kód na naskenovanie.
- **Účasť na spoločných iniciatívach** – Múzeá sa zapájajú do organizácie spoločných podujatí, ako sú tematické víkendy, súťaže a putovné výstavy, pričom si vymieňajú zdroje, skúsenosti a nápady.
- **Dobrovoľné hlásenie návštevnosti** – Múzeá môžu dobrovoľne hlásiť počet návštevníkov s preukazom Carpathia Museum Pass, čo pomáha pri hodnotení projektu. Tieto údaje sú agregované a anonymizované.

Tento model predpokladá partnerstvo založené na dobrovoľnej účasti a vzájomnom prospechu, a nie na rigidných zmluvných záväzkoch. Múzeá vidia hodnotu v spolupráci (spoločná propagácia, vytváranie sietí, nové nápady) a preto sa do projektu zapájajú, ale toto im nie je vnútené zhora.

C. Poľsko-slovenská koordinácia

Cezhraničný charakter projektu si vyžaduje osobitnú pozornosť venovanú mechanizmom zabezpečujúcim rovnováhu a spoluprácu medzi partnermi z oboch krajín.

- **Parita v štruktúrach riadenia** – Riadiaci výbor zachováva rovnaké zastúpenie Poľska a Slovenska. Pozícia koordinátora projektu sa môže v nasledujúcich fázach projektu striedať medzi zástupcami oboch krajín alebo pracovať spoločne (dva koordinátori – Poľský a Slovenský).
- **Rotácia miest stretnutí** – Všetky stretnutia riadiaceho výboru a pracovnej skupiny sa konajú striedavo na poľskej a slovenskej strane hranice, čím sa zabezpečí rovnaká viditeľnosť a zapojenie oboch strán.
- **Dvojazyčné materiály** – Všetky propagačné materiály, webová stránka, aplikácia a publikácie sú pripravované súčasne v poľštine a slovenčine (a voliteľne aj v angličtine). Fyzický pas je dvojazyčný s paralelnými textami.
- **Rovnaká propagácia múzeí** – Bez ohľadu na lokalitu majú všetky partnerské múzeá rovnakú publicitu v propagačných materiáloch. Neexistuje žiadna dominancia múzeí z jednej krajiny nad inou.
- **Využitie skúseností euroregiónu** – Karpatský euroregión má rozsiahle skúsenosti s riadením cezhraničných projektov a rozumie mechanizmom na prekonávanie systémových rozdielov medzi Poľskom a Slovenskom. Tieto skúsenosti sa využívajú pre hladkú koordináciu projektov.
- **Spoločné integračné podujatia** – Pravidelné organizovanie podujatí zameraných na integráciu tímov – spoločné študijné cesty do múzeí v iných regiónoch Európy, teambuildingové workshopy, neformálne stretnutia – buduje osobné vzťahy a dôveru, ktoré sú základom efektívnej cezhraničnej spolupráce.

D. Úloha partnerských múzeí

V propagačnom a integračnom modeli je úloha múzeí kolaboratívnejšia a flexibilnejšia ako v optimálnom modeli. Múzeá nie sú pre nadáciu „poskytovateľmi služieb“, ale spolutvorcami spoločnej značky a iniciatívy.

- **Spoluvytváranie stratégie** – prostredníctvom účasti v pracovnej skupine a zastúpenia v riadiacom výbore majú múzeá skutočný vplyv na podobu, priority a smery rozvoja projektu. Nejde o projekt zhora nadol, ale o spoločnú iniciatívu.
- **Autonómia v rozhodovaní** – Múzeá si samostatne rozhodujú o rozsahu svojho zapojenia do projektu – aké zľavy ponúkajú, na akých spoločných podujatiach sa zúčastňujú, ako aktívne propagujú značku. Táto flexibilita robí projekt dostupnejším pre múzeá s rôznymi možnosťami a prioritami.
- **Laboratórium spolupráce** – Propagačná a integračná možnosť vníma Carpathia Museum Pass ako experimentálny a vzdelávací priestor pre cezhraničnú spoluprácu. Múzeá môžu testovať rôzne formy spolupráce a skúmať, čo funguje a čo si vyžaduje úpravu, bez rizika dlhodobých finančných záväzkov.
- **Budovanie vzťahov** – Kľúčovou hodnotou tohto modelu je budovanie osobných vzťahov medzi zamestnancami múzea, výmena skúseností a vzájomná inšpirácia. Tieto neformálne siete spolupráce často prinášajú výhody, ktoré presahujú formálny rámec projektu Carpathia Museum Pass.
- **Postupná transformácia** – Propagačný a integračný prístup možno považovať za prípravnú fázu pre potenciálnu transformáciu na optimálny model. Keď si múzeá vybudujú vzájomnú dôveru, uvidia skutočné výhody spolupráce a záujem trhu o ponuku, budú ochotnejšie usilovať sa o hlbšiu integráciu a prechod na plne integrovaný systém predaja lístkov.

3.2.2 Obchodný model

Obchodný model v propagačnom a integračnom scenári je výrazne jednoduchší ako v optimálnom scenári kvôli absencii integrovaného systému predaja vstupeniek a medzimúzejných zúčtovaní. Dôraz sa presúva z finančných transakcií na budovanie hodnoty prostredníctvom spolupráce, spoločnej propagácie a vytvárania spoločnej značky.

A. Zdroje financovania

V počiatočnej fáze projektu neexistujú žiadne príjmy z predaja pasov (keďže pas nie je lístok, ale sprievodca/propagačná publikácia). Financovanie závisí takmer výlučne od externých zdrojov a príspevkov partnerov.

A.1 Granty EÚ – hlavný zdroj financovania

Rovnako ako v optimálnom variante, aj projekty cezhraničnej spolupráce sa môžu spoľahnúť na významnú podporu z programov EÚ. Variant propagácie a integrácie je obzvlášť atraktívny pre cezhraničné fondy, pretože sa zameriava na „mäkké“ opatrenia – budovanie spolupráce, výmena skúseností, spoločná propagácia – ktoré sú prioritou programov ako Interreg.

projekt Interreg pokrýva obdobie 2 – 3 rokov a rozpočet v rozmedzí 300 000 – 800 000 EUR (v závislosti od rozsahu), z čoho 85 % môže byť financovaných z rozpočtu EÚ a 15 % tvorí vlastný príspevok partnerov.

Rozpočet projektu pokrýva: zamestnanie pracovníkov projektovej kancelárie, vývoj webovej stránky a mobilnej aplikácie, výrobu propagačných materiálov (tlačené pasy, priechinky, mapy, roll-upy, filmy), organizáciu spoločných podujatí a marketingových kampaní, školenia a výmenu skúseností pre zamestnancov múzea, výskum a hodnotenie projektu, administratívne náklady a náklady na riadenie projektu.

Správne navrhnutie projektu EÚ je kľúčové pre maximalizáciu oprávnených nákladov a zabezpečenie pokrytia všetkých potrebných výdavkov. Skúsenosti Karpatského euroregiónu s riadením projektov EÚ sú v tomto ohľade neoceniteľné.

A.2 Vlastný príspevok Karpatského euroregiónu a miestnych samospráv

15 % príspevok požadovaný pre projekty Interreg pochádza z Karpatského euroregiónu a spolufinancujúcich regionálnych samospráv. Tento príspevok môže mať formu finančných grantov, nepeňažných príspevkov (kancelárske priestory a vybavenie) alebo času zamestnancov zapojených do projektu (tzv. osobné príspevky).

Regionálne samosprávy majú záujem o financovanie projektu, pretože podpora múzeí a rast kultúrneho cestovného ruchu sa premietajú do hospodárskeho rozvoja regiónu, zvýšeného povedomia o ňom ako o turistickej destinácii a posilnenia miestnej identity.

A.3 Príspevok partnerských múzeí

Múzeá neplatia členské poplatky ani iné priame finančné príspevky. Ich príspevky sú nepeňažné a osobné: účasť zamestnancov na stretnutiach a spoločných projektoch, poskytovanie priestorov na podujatia, materiálov a zdrojov používaných v spoločných iniciatívach a poskytovanie zliav držiteľom pasov (ktoré predstavujú neplatený príspevok na projekt).

Tento „mäkký“ príspevok múzeí je ťažké finančne kvantifikovať, ale je kľúčovým prvkom úspechu projektu. Bez aktívneho zapojenia múzeí nemôže projekt fungovať bez ohľadu na výšku financovania.

A.4 Predaj tovaru a ďalšie produkty

merchandising môže stať významným (hoci zvyčajne malým) zdrojom príjmov a nástrojom propagácie značky kvôli nedostatku príjmov z predaja pasov ako lístkov.

- **Tlačené pasy ako propagačný produkt** – Hoci je pas primárne bezplatnou propagačnou publikáciou distribuovanou v turistických informačných centrách a múzeách, je možné ponúknuť aj prémiovú verziu ako maloobchodný produkt: pas v pevnej väzbe s vysokokvalitným papierom a grafikou, dodatočným vzdelávacím obsahom a podrobnými mapami. Takýto produkt sa dá predávať za 20 – 30 PLN v kníhkupectvách, múzejných obchodoch alebo online.
- **Tematické sprievodcovia** – Publikácie, ktoré rozširujú témy pasu: sprievodca drevenou architektúrou Karpát, sprievodca tradičnými remeslami a rodinný sprievodca s hrami a hádankami pre deti. Tieto publikácie sa môžu predávať ako vzdelávacie produkty a suveníry.
- **Tovar Carpathia Museum Pass – klasické merchandisingové produkty** : bavlnené tašky, magnety, záložky, hrnčeky, tričká a zápisníky. Tieto produkty slúžia na propagáciu značky a zároveň generujú malé príjmy. Môžu sa predávať v múzejných obchodoch, online a na podujatiach.

- **Kalendáre a mapy** – Ročné kalendáre s fotografiami karpatských múzeí a pamiatok, podrobné turistické mapy regiónu s vyznačenými múzeami. Ide o praktické produkty s dlhou trvanlivosťou, ktoré slúžia ako nástroj na propagáciu značky.
- **Platené podujatia a workshopy** – Organizovanie špeciálnych podujatí pre nadšencov karpatskej kultúry, ktoré generujú príjmy: tradičné remeselné dielne (napr. pletenie košíkov, hrnčiarstvo), folklórne kurzy (hudba, tanec), kurátorské prehliadky s odborníkmi a tematické večere s regionálnou kuchyňou v skanzenoch. Tieto podujatia je možné ponúkať ako prémiové balíčky . zážitky pre ľudí, ktorí sa zaujímajú najmä o kultúru regiónu.

Príjmy z merchandisingu v propagačnom a integračnom variante sú zvyčajne malé (odhadované na 5 000 – 20 000 EUR ročne v počiatočnej fáze) a netvorí základ financovania projektu, ale môžu pokryť časť prevádzkových nákladov a slúžiť ako dodatočný nástroj propagácie značky.

A.5 Partnerstvá a sponzorstvá

Rovnako ako v optimálnom scenári je možné získať obchodných partnerov, ktorí majú záujem o podporu projektu. V propagačnom a integračnom scenári môže mať sponzorstvo flexibilnejšie formy: sponzorovanie konkrétnych podujatí (napr. Karpatský kultúrny víkend), sponzorovanie publikácií (napr. spoločnosť XYZ ako partner pri vydávaní sprievodcu), produkt umiestnenie (napr. automobilka ako partner turistických trás), zľavové programy pre klientov sponzora (napr. klienti banky X získavajú zľavy v múzeách).

Sponzori získavajú viditeľnosť značky, prístup k atraktívnej cieľovej skupine (ľudia so záujmom o kultúru, zvyčajne s vyššími príjmami) a pozitívny imidž spojený s podporou kultúry a vzdelávania.

A.6. Vývoj obchodného modelu

Propagačný a integračný variant predpokladá vývoj obchodného modelu s dozrievaním projektu a zvyšovaním dôvery medzi partnermi:

- **Fáza 1 (1. – 2. ročník): Budovanie základov** – Projekt je financovaný takmer výlučne z grantov EÚ a príspevkov miestnych samospráv. Pas je bezplatná propagačná publikácia. Zameriava sa na budovanie spolupráce, rozpoznateľnosť značky a testovanie záujmu používateľov.
- **Fáza 2 (roky 3-4): Zavádzanie komerčných prvkov** – S rastúcou známosťou značky sa môžu zavádzať komerčné prvky: prémiové pasy (predávané), merchandising , platené podujatia a vernostné programy s komerčnými partnermi. Projekt sa stále spolieha predovšetkým na externé financovanie, ale začína generovať malú časť vlastných príjmov.
- **Fáza 3 (5+ rokov): transformácia alebo pokračovanie** – Po niekoľkých rokoch prevádzky sa partneri môžu rozhodnúť pre transformáciu na optimálny model (založenie nadácie, zavedenie integrovaného systému predaja lístkov) alebo pre pokračovanie v propagačnom a integračnom variante, ale s rozvinutejšími komerčnými prvkami a väčším podielom vlastných príjmov na financovaní.

Rozhodnutie o potenciálnej transformácii by malo byť založené na údajoch: priláka projekt dostatok používateľov? Vidia múzeá skutočné výhody zo spolupráce? Existuje ochota usilovať sa o hlbšiu finančnú a prevádzkovú integráciu? Bol by ekonomický model integrovaného systému udržateľný?

Propagačno-integračný prístup je postupná stratégia, ktorá umožňuje učiť sa za pochodu, prispôbovať sa skutočným potrebám a minimalizovať riziko. Tento prístup je obzvlášť vhodný, keď existujú pochybnosti o pripravenosti trhu, záväzku partnera alebo dostupnosti dlhodobého financovania pre ambicióznejší optimálny model.

4. SKÚSENOSTI SO ZNAČKOU A PRODUKTY

Carpathia Museum Pass sú oveľa viac než len fyzické pasy alebo propagačné materiály – sú to komplexné kultúrne zážitky, ktoré značka ponúka svojim používateľom. V ére ekonomiky zážitkov, kde si spotrebitelia čoraz viac cenia zážitky a emócie pred materiálnymi statkami, sa spôsob, akým je zážitok navrhnutý a poskytovaný, stáva kľúčovým faktorom úspechu značky.

Carpathia Museum Pass chápe svoju ponuku ako súbor doplnkových produktov a služieb, ktoré spolu vytvárajú ucelenú cestu používateľa cez kultúrne dedičstvo karpatského regiónu. Každý prvok tejto ponuky – od samotného pasu, cez špeciálne podujatia až po vzdelávacie materiály a merchandising – je starostlivo navrhnutý tak, aby posilnil hlavný prísľub značky: autentický, pohlcujúci a inšpiratívny zážitok z karpatskej kultúry.

Ponuka produktov sa vyvíja s rozvojom značky a líši sa v závislosti od zvolenej možnosti riadenia. Optimálna možnosť s plne integrovaným systémom predaja lístkov ponúka rozsiahlejšie portfólio produktov zamerané na pas ako primárny nástroj pre vstup do múzeí. Propagačná a integračná možnosť sa zameriava na informačné a propagačné produkty, ktoré inšpirujú k návštevám a uľahčujú plánovanie, ale nenahrádzajú tradičný nákup lístkov v jednotlivých múzeách.

Bez ohľadu na variant, všetky produkty Carpathia Museum Pass zdieľajú jednotnú vizuálnu identitu, vysoké štandardy kvality a silné prepojenie s autentickým kultúrnym dedičstvom regiónu. Tieto produkty nie sú umelo vytvorenými turistickými atrakciami, ale nástrojmi umožňujúcimi hlbšie pochopenie a zážitok z autentickej karpatskej kultúry.

4.1. Optimálna možnosť – pas ako hlavný produkt

V optimálnej konfigurácii funguje Carpathia Museum Pass ako plne integrovaný systém prístupu do múzeí, kde pas slúži ako virtuálny lístok, ktorý vás oprávňuje na neobmedzené návštevy všetkých partnerských inštitúcií. Tento model vyžaduje pokročilú technologickú infraštruktúru, ale ponúka používateľom maximálne pohodlie a najsilnejšie stimuly na aktívne využívanie ponúk múzea.

4.1.1 Elektronický pas – hlavný formulár produktu

Základnou formou Carpathia Museum Pass, optimálne implementovanou, je **elektronický pas**, dostupný ihneď po zakúpení prostredníctvom platformy elektronického obchodu. Tento model odráža súčasné trendy v správaní spotrebiteľov – bezprostrednosť, mobilitu a elimináciu fyzických médií – a výrazne znižuje prevádzkové náklady spojené s výrobou a distribúciou fyzických kariet.

Proces nákupu a aktivácie:

Webovú stránku Carpathia Museum Pass, vyberie si vhodný variant produktu (ročný individuálny, rodinný, študentský, krátkodobý), vykoná online platbu preferovanou metódou (platobná karta, BLIK, PayPal, bankový prevod) a ihneď po potvrdení transakcie dostane e-mailom pas vo forme PDF súboru s unikátnym QR kódom.

Elektronický pas obsahuje: meno a priezvisko držiteľa (alebo „rodinu Kowalských“ v prípade rodinného pasu), jedinečné číslo pasu a QR kód na overenie v múzeách, dátum aktivácie a

expirácie pasu, zoznam všetkých partnerských múzeí s odkazmi na ich profily, QR kód vedúci do mobilnej aplikácie Carpathia Museum Pass a kontaktné informácie a podmienky používania.

Pas si môžete uložiť do smartfónu (uložiť, pridať do Apple Wallet alebo Google Pay) alebo si ho vytlačiť doma. V prípade straty si môžete kedykoľvek stiahnuť duplikát zo svojho účtu na webovej stránke.

4.1.2 Mobilná aplikácia – centrum používateľskej skúsenosti

Ako doplnok k PDF pasu ponúka Carpathia Museum Pass aj špeciálnu mobilnú aplikáciu (iOS a Android), ktorá slúži ako centrum správy používateľského rozhrania a poskytuje pridanú hodnotu nad rámec funkcie lístka.

Kľúčové funkcie aplikácie:

- **Digitálna peňaženka na pas** – Po zakúpení sa váš pas automaticky zobrazí v aplikácii, čím sa eliminuje potreba nosiť so sebou vytlačený PDF súbor. QR kód je vždy k dispozícii, dokonca aj offline (po jednom prihlásení).
- **Interaktívna mapa múzeí** – vizualizácia všetkých partnerských múzeí na mape s možnosťami filtrovania podľa typu (etnografické, historické, umelecké, skanzeny), lokality, témy výstavy, prístupnosti pre osoby so zdravotným postihnutím alebo detských programov. Každý bod na mape obsahuje fotografie, popis zbierky, aktuálne otváracie hodiny a GPS navigáciu.
- **Plánovač trás** – nástroj, ktorý vám umožňuje vytvárať si vlastné kultúrne itineráre s ohľadom na vzdialenosti, časy cestovania a otváracie hodiny múzeí. Používatelia si môžu vytvoriť víkendový itinerár zahŕňajúci 3 – 4 múzeá pozdĺž optimálne naplánovanej trasy s navrhovaným ubytovaním a reštauráciami pozdĺž cesty.
- **Kalendár podujatí** – aktuálny zoznam všetkých špeciálnych podujatí v partnerských múzeách (dočasné výstavy, workshopy, koncerty, stretnutia s autormi, nočné prehliadky). Zaregistrujte sa na odber pripomienok na podujatia a rezervujte si miesto (ak je to potrebné).
- **Moje návštevy a úspechy** – gamifikácia zážitku prostredníctvom digitálneho denníka návštev múzeí (automaticky zaregistrovaného po naskenovaní pasu), vizualizácia pokroku („už ste navštívili 8 z 25 múzeí!“), systém odznakov a úspechov (napr. „Karpatský bádateľ“ po návšteve 10 múzeí, „Milovník etnografie“ po návšteve všetkých etnografických múzeí), hodnotenie používateľov (voliteľné, pre tých, ktorí majú radi súťaživosť).
- **Audiosprievodcovia a multimédiá** – Vybrané múzeá ponúkajú prístup k audiosprievodcom rozprávaným odborníkmi, video úvodom k výstavám a materiálom s rozšírenou realitou (AR) na spríjemnenie návštevy. Tento obsah je k dispozícii výhradne pre držiteľov pasov ako pridaná hodnota.
- **Špeciálne ponuky a zľavy** – prístup k databáze partnerských ponúk (zľavy v hoteloch, reštauráciách a iných turistických atrakciách) určených pre držiteľov vstupeniek do múzea Carpathia . Ponuky sú prezentované vo forme QR kódov, ktoré je možné naskenovať v partnerských prevádzkach.
- **Komunita a recenzie** – možnosť hodnotiť múzeá, písať recenzie, zdieľať fotografie z návštev (vygenerované používateľmi) obsah , prehliadanie odporúčaní od iných používateľov. Budovanie komunity nadšencov karpatskej kultúry.

- **Push notifikácie** – informácie o nových udalostiach, pripomienky k blížiacim sa dátumom vypršania platnosti pasov, špeciálne ponuky, oznámenia o dočasnom zatvorení múzeí alebo zmenách otváracích hodín.

Aplikácia je navrhnutá s dôrazom na intuitívne rozhranie a vizuálnu estetiku, ktoré odrážajú charakter značky Carpathia Museum Pass – prirodzenosť, autentickosť a zmes tradície a modernity. Dizajn zahŕňa karpatské motívy (ľudové vzory, regionálne farby, fotografie krajín a etnografických predmetov), čím vytvára súdržný zážitok zo značky vo všetkých kontaktných bodoch používateľov.

4.1.3 Fyzická inteligentná karta

Pre používateľov, ktorí uprednostňujú fyzické médium a oceňujú hodnotu suveníra, ponúka Carpathia Museum Pass možnosť **fyzickej elektronickej karty** – estetickej karty vo formáte kreditnej karty, vyrobenej z kvalitného plastu, s vyrazeným číslom, menom držiteľa a grafickými prvkami značky.

Karta obsahuje zabudovaný čip NFC (Near Field Communication) alebo QR kód pod lakom, čo umožňuje jej použitie ako prístupového nástroja v múzeách vybavených vhodnými čítačkami. Toto riešenie kombinuje pohodlie platobnej karty (vždy v peňaženke, nie je potrebné nabíjať batériu) so zberateľskou a suvenírovou hodnotou.

Postup získania fyzickej karty:

Pri online nákupe si používatelia môžu vybrať možnosť „Chcem fyzickú kartu“ (k dispozícii za príplatok 20 – 30 PLN na pokrytie výrobných a prepravných nákladov) alebo si kartu objednať po zakúpení elektronickeho pasu (prostredníctvom používateľského panela na webovej stránke). Karta je personalizovaná s menom držiteľa, vyrobená na objednávku a odoslaná na zadanú adresu do 5 – 7 pracovných dní.

Kým nie je karta doručená, používatelia používajú elektronicke PDF verziu alebo aplikáciu. Po prijatí karty zostávajú obe metódy prístupu aktívne – používateľ si môže vybrať, ktorú možnosť použije pre danú návštevu múzea.

Fyzická karta má aj emocionálny a pamätný rozmer – po uplynutí jednoročnej platnosti si zachováva svoju hodnotu ako spomienka a dôkaz účasti na projekte. Niektorí používatelia môžu zbierať aj ďalšie ročné vydania kariet (podobne ako kreditné karty so špeciálnymi grafickými vydaniaми), čím si budujú osobnú zbierku dokumentujúcu ich dlhodobé skúsenosti s Carpathia Museum Pass.

4.1.4 Overovanie pasov v múzeách

Bez ohľadu na formu (elektronická alebo fyzická karta) je proces overovania pasu v múzeách jednoduchý a rýchly, nelíši sa od overovania bežnej vstupenky.

- **V prípade elektronickeho pasu (PDF/aplikácia):** Používateľ ukáže QR kód na svojom smartfóne zamestnancovi múzea, ktorý ho naskenuje pomocou jednoduchého skenera (ako sú tie, ktoré sa používajú v obchodoch na skenovanie čiarových kódov) alebo špecializovanej múzejnej aplikácie na tablete. Systém automaticky overí platnosť pasu, zaznamená návštevu do databázy (na účely fakturácie s nadáciou) a povolí vstup.

- **V prípade fyzických čipových kariet:** Používateľ buď priloží kartu k čítačke NFC (ak ju múzeum má), alebo zamestnanec naskenuje QR kód na karte. Postup je identický s elektronickou verziou.
- **Pre múzeá bez technickej infraštruktúry:** V menších múzeách, ktoré nemajú skenery ani čítačky NFC, je možné manuálne overenie. Zamestnanec skontroluje číslo pasu v jednoduchom online systéme (prístupnom cez webový prehliadač na akomkoľvek zariadení s pripojením na internet) alebo kontaktuje nadáciu telefonicky kvôli overeniu. Ide o núdzové riešenie aj pre tie najzákladnejšie lokality.

Je nevyhnutné, aby proces overovania bol neinvazívny a rýchly – používateľ by nemal cítiť žiadny rozdiel medzi vstupom s pasom a vstupom s bežným lístkom. Hladkosť tohto procesu je kľúčová pre vnímanú hodnotu produktu.

4.1.5 Špeciálne udalosti pre držiteľov pasov

do múzea Carpathia ponúka nielen prístup k stálym expozíciám, ale aj bohatý kalendár špeciálnych podujatí venovaných držiteľom pasov, ktoré obohacujú zážitok a budujú pocit spolupatričnosti k exkluzívnej komunite.

Dni otvorených dverí preukazu A. Carpathia Museum Pass

Raz alebo dvakrát ročne (na jar a na jeseň) sa organizujú **Dni otvorených dverí** , počas ktorých všetky partnerské múzeá ponúkajú špeciálne podujatia: predĺžené otváracie hodiny (vrátane nočných prehliadok), bezplatné kurátorské prehliadky vybraných zbierok, tradičné remeselné dielne (tkáčstvo, hrnčiarstvo, rezbárstvo), prehliadky a rekonštrukcie živej histórie, koncerty tradičnej hudby, ochutnávky regionálnej kuchyne a stretnutia s odborníkmi, historikmi a etnografmi.

Tieto podujatia sú otvorené výhradne pre držiteľov pasov (alebo s prioritným prístupom pre nich, s obmedzeným počtom miest pre ostatných návštevníkov), čo vytvára pridanú hodnotu a motivuje ľudí k zakúpeniu si pasu pred podujatím.

Dni otvorených dverí sa intenzívne propagujú v regionálnych a sociálnych médiách, čím priťahujú pozornosť širšieho publika a vytvárajú efekt FOMO (strach zo zmeškania jedinečnej udalosti) – strach zo zmeškania jedinečnej udalosti motivuje ľudí k zakúpeniu si pasu.

B. Tematické víkendy

Počas celého roka sa organizujú **tematické víkendy** , v rámci ktorých niekoľko múzeí koordinuje svoju ponuku okolo spoločnej témy:

- **Víkend ľudovej kultúry** – zameranie na tradície, hudbu, tanec a regionálne kroje
- **Víkend priemyselného dedičstva** – návštevy technických múzeí, bývalých tovární a baní
- **Rodinný víkend** – workshopy a hry pre deti, interaktívne výstavy
- **Kulinársky víkend** – ochutnávky, tradičné kuchárske workshopy, príbehy o histórii karpatskej kuchyne
- **Víkend prírody** – kombinácia múzeí s výletmi do prírody a ekologickou výchovou

Držitelia pasov dostávajú špeciálne materiály (tematické brožúry, mapy trás), prístup k exkluzívnym podujatiam a zľavy od partnerov (napr. ubytovanie v partnerských hoteloch, večere v regionálnych reštauráciách).

C. Dočasné výstavy a špeciálne zbierky

do múzea Carpathia spolupracuje s múzeami na organizovaní **dočasných výstav**, ktoré sa striedavo konajú na viacerých miestach (putovné výstavy) a sú dostupné iba počas určitých období. Držitelia permanentky majú prednostný vstup a možnosť zúčastniť sa vernisáží a stretnutí s kurátormi.

Príklady dočasných výstav:

- „Stratené svety – Zabudnuté dediny Karpát“ (fotografie a artefakty z vyľudnených horských dedín)
- „Karpaty v prvej svetovej vojne“ (vojenské pohorie, dokumenty, rodinné histórie)
- „Ľudové umenie včera a dnes“ (porovnanie tradičných remesiel s tvorbou súčasných umelcov inšpirovaných folklórom)

D. Stretnutia s odborníkmi a prednášky

sa organizujú **stretnutia s odborníkmi – historikmi, etnografmi, reštaurátormi a ľudovými umelcami**. Tieto stretnutia sa často konajú v komornom prostredí, v malých skupinách, čo umožňuje priamu interakciu a možnosť klásť otázky.

Ukážkové témy:

- „Tajomstvá drevenej architektúry Karpát“
- "Každodenný život horalov v 19. storočí"
- "História Lemkov na poľsko-slovenskom pohraničí"
- "Tradičné remeslá – prečo sa oplatí ich zachovať?"

Vďaka týmto podujatiam sa Carpathia Museum Pass stáva značkou pre intelektuálne zvedavé a informované publikum, ktoré hľadá hĺbku a autentické pochopenie, nielen povrchnú zábavu.

E. Programy pre deti a rodiny

Špeciálne vzdelávacie programy pre deti a rodiny, ako napríklad:

- **Cesta časom** – séria workshopov, kde sa deti vžijú do rolí remeselníkov, roľníkov a obchodníkov z rôznych období
- **Malý etnograf** – vzdelávací program, ktorý učí deti základy skúmania miestnej kultúry, dokumentovania tradícií a rozhovorov so staršími ľuďmi
- **Rodinné výpravy** – hry v prírode kombinujúce návštevy múzeí s riešením hádaniek a hľadaním pokladov

Tieto programy sú dostupné rodinám s Rodinným pasom, často cez víkendy a počas školských prázdnin, a poskytujú rodičom kvalitný spôsob, ako tráviť čas so svojimi deťmi a učiť sa hrou.

4.1.6 Predaj tovaru a ďalšie produkty

Okrem pasu ako hlavného produktu ponúka Carpathia Museum Pass celý rad ďalších produktov, ktoré obohacujú používateľskú skúsenosť, generujú dodatočné príjmy a slúžia ako nástroje na propagáciu značky.

A. Tematické príručky

Séria sprievodcov skúmajúcich témy súvisiace s kultúrnym dedičstvom Karpát:

- „Drevené pravoslávne chrámy Karpát“ (sakrálna architektúra, história, sprievodca najcennejšími objektmi)
- „Karpatské vojnové chodníky“ (historický sprievodca po miestach súvisiacich s prvou a druhou svetovou vojnou)
- „Tradičné remeslá Karpát“ (história a súčasnosť tkáčstva, kováčstva, hrnčiarstva, sochárstva)
- „Karpatská kuchyňa – chute tradície“ (recepty tradičných jedál, kulinárske príbehy, sprievodca regionálnymi reštauráciami)

Sprievodcovia sú k dispozícii v tlačenej forme (predávajú sa v múzeách, kníhkupectvách, online) a digitálne (PDF alebo elektronická kniha), často s dodatočným multimediálnym obsahom dostupným prostredníctvom aplikácie (videá, zvukové nahrávky, ďalšie fotografie).

do múzea Carpathia majú zľavu na turistické sprievodcov (20 – 30 %), čo ich motivuje k prehĺbeniu vedomostí a zvyšuje vnímanú hodnotu pasu.

B. Mapy a atlasy

- **Carpathia Museum Pass** – podrobná, esteticky príjemná mapa regiónu so zvýraznenými všetkými partnerskými múzeami, prístupovými trasami, prírodnými atrakciami, ubytovaním a reštauráciami. Dostupná v tlačenej verzii (skladacia vrecková mapa alebo veľký plagát) a ako interaktívna aplikácia.
- **Atlas kultúrneho dedičstva Karpát** – bohato ilustrovaný album predstavujúci najcennejšie predmety, zbierky a históriu regiónu. Prémiový produkt , ideálny ako darček alebo suvení.

C. Drobnosti a suveníry

reklamné predmety s logami a grafikou preukazu Carpathia Museum Pass :

- **Bavlnené tašky** s potlačou karpatských motívov (ľudové vzory, múzejná grafika)
- **Magnety** s obrázkami jednotlivých múzeí (zberateľská séria – zbierajte magnety z každého múzea, ktoré navštívite!)
- **Záložky** s citátmi o kultúre, dedičstve a cestovaní
- **Hrnčeky a termosky** s grafikou značky
- **Tričká a mikiny** s nápismi ako „Karpatský prieskumník“, „ Permanentka do múzea Karpaty – moje dobrodružstvo“

- **Zápisníky a kalendáře** s fotografiami múzeí a krajiny Karpát

Tieto produkty sa predávajú online (nakupujte na webovej stránke Carpathia Museum Pass), v obchodoch múzeí a na podujatiach. Držitelia permanentiek získavajú zľavy, ktoré ich ešte viac motivujú k nákupom.

D. Darčkové balíčky

Darčkový pas do múzea Carpathia – Zakúpte si pas ako darček pre blízkych (s možnosťou personalizácie nápisu) alebo si zakúpte darčkové balíčky kombinujúce pas s turistickými sprievodcami, mapami a inými drobnosťami. Je to atraktívny darček k narodeninám, sviatkom, promóciám a ďalším príležitostiam.

Firemné balíčky pre firmy – sady pasov s firemným brandingom, ideálne ako darčeky pre klientov, odmeny pre zamestnancov alebo stimuly cestovanie pre tímy.

E. Prémiové predplatné

Pre najoddanejších používateľov – **Carpathia Museum Pass Premium** – ročné predplatné za vyššiu cenu (napr. 300 – 400 PLN) s ďalšími výhodami:

- Neobmedzený vstup do múzeí (ako v štandardnej verzii)
- Prístup k exkluzívnym podujatiam iba pre prémiových členov
- Bezplatné audiosprievodcovia vo všetkých múzeách
- 50% zľava na všetok tovar
- Prioritná rezervácia na workshopy a podujatia s obmedzeným počtom miest
- Uvítací balíček (fyzická prémiová kovová karta, sprievodca, mapa, gadgety)
- Prémiový newsletter s exkluzívnym obsahom, rozhovormi s kurátormi, oznámeniami o výstavách

prémiový produkt vytvára vyššiu úroveň zapojenia pre tých, ktorí sú hlboko spojení s poslaním Carpathia Museum Pass a sú ochotní zaplatiť viac za ďalšie zážitky a pocit exkluzivity.

Optimálny variant vytvára komplexný ekosystém produktov a zážitkov, kde je vstupným bodom pas, ale hodnota značky sa buduje prostredníctvom viacvrstvovej ponuky, ktorá reaguje na rôzne potreby a úrovne zapojenia používateľov – od príležitostných turistov až po oddaných nadšencov karpatskej kultúry.

4.2. Propagačný a integračný variant – propagačné produkty

Vo svojom propagačnom a integračnom variante sa produktové portfólio Carpathia Museum Pass zameriava na nástroje, ktoré inšpirujú k objavovaniu regiónu a uľahčujú plánovanie kultúrnych ciest bez toho, aby poskytovali priamy prístup do múzeí. Tieto produkty sú primárne vzdelávacie a propagačné, zvyšujú povedomie o bohatstve múzejnej ponuky pohraničia a podporujú systematické návštevy nových miest.

Kľúčovým prvkom tejto stratégie je koncept tematických trás, ktoré štruktúrujú ponuku múzea podľa rôznych tematických kľúčov, čo umožňuje používateľom zostaviť si vlastné trasy podľa svojich záujmov a času, ktorý majú k dispozícii na návštevu.

4.2.1 Múzejné mapy a tematické trasy

Ústredným produktom propagačnej a integračnej možnosti je komplexný systém máp a tematických chodníkov, dostupných v tlačenej aj digitálnej forme, ktorý transformuje rozptýlenú zbierku múzeí na ucelené a ľahko zorientovateľné trasy na objavovanie dedičstva.

Hlavná mapa preukazu múzea Carpathia

Základným produktom je veľká, skladaná mapa regiónu (formát rozložená: 70 x 100 cm, skladaná: 12 x 21 cm), vyrobená na odolnom, vodeodolnom papieri, komplexne prezentujúca múzejnú ponuku poľsko-slovenského pohraničia.

Mapa obsahuje:

- **Kartografia regiónu** – prehľadná topografická mapa zobrazujúca hlavné mestá, obce, cesty (diaľnice, štátne cesty, miestne cesty), terén (pohoria, údolia, rieky) a hraničné priechody
- **Umiestnenie všetkých múzeí** – každé partnerské múzeum je označené charakteristickou ikonou a číslom, ktoré odkazuje na legendu
- **Legenda múzea** – podrobný zoznam všetkých múzeí so základnými informáciami: názov, krátky popis (1 – 2 vety o charaktere zbierok), adresa, kontaktné telefónne číslo, webová stránka, otváracie hodiny (sezónne rozdiely), ceny vstupeniek (s informáciami o zľavách pre držiteľov vstupeniek do múzea Carpathia)
- **Tematické chodníky** – čiary rôznych farieb zobrazujúce navrhované tematické trasy (podrobne opísané nižšie)
- **Turistická infraštruktúra** – umiestnenie turistických informačných bodov, hlavných hotelov a ubytovacích zariadení, reštaurácií s regionálnou kuchyňou, parkovísk, čerpacích staníc
- **Doplňkové vybavenie** – historické pravoslávne kostoly a chrámy (nie sú múzeá, ale stoja za to vidieť), vyhliadky, prírodné atrakcie (národné parky, rezervácie)
- **Praktické informácie** – tabuľka vzdialeností medzi hlavnými mestami, informácie o verejnej doprave (hlavné autobusové a vlakové linky), kontaktné údaje pre turistické informácie, QR kódy vedúce do mobilnej aplikácie a webovej stránky

Mapa je obojstranná: jedna strana zobrazuje poľskú časť regiónu s príslušnými slovenskými územiami, druhá strana zobrazuje slovenskú časť s príslušnými poľskými územiami, pričom poskytuje dostatočné detaily pre obe oblasti. Grafika mapy sa vyznačuje estetikou kombinujúcou moderný minimalizmus s jemnými odkazmi na tradičné ľudové motívy (štylizované ornamenty na okrajoch a farebná paleta odrážajúca prirodzené odtiene regiónu – zeleň lesov, modrú riek, hnedú lesov).

webovej stránke Carpathia Museum Pass . Ročne sa vyprodukuje desaťtisíce kópií, ktoré sú financované z rozpočtu projektu a potenciálne spolufinancované reklamnými partnermi (hotely, reštaurácie a turistické atrakcie vyznačené na mape).

B. Tematické chodníky – koncepcia a realizácia

Bohatstvo a rozmanitosť karpatských múzeí môže byť pre návštevníkov ohromujúca, pretože si nie sú istí, kde začať. Tematické chodníky tento problém riešia štruktúrovaním ponuky podľa tém a ponúkaním vopred pripravených trás prispôbených rôznym záujmom a času návštevy.

Každý tematický chodník spája 5 až 12 múzeí so spoločnou témou a vytvára tak ucelený kultúrny príbeh. Chodníky sú navrhnuté tak, aby:

- Boli geograficky logické – múzeá sa nachádzajú v primeranej vzdialenosti od seba, čo umožňuje navštíviť celú trasu za 2 – 3 dni (intenzívna prehliadka pamiatok) alebo za týždeň (pohodové tempo).
- Zahŕňali múzeá na oboch stranách hranice – každá trasa spája poľské a slovenské pamiatky a ukazuje spoločné dedičstvo
- Boli dostupné rôznymi dopravnými prostriedkami – uprednostňujú sa trasy dostupné autom (hlavný dopravný prostriedok pre turistov v regióne), ale sú uvedené aj možnosti verejnej dopravy.
- Ponúkali rozmanité zážitky – pozdĺž trasy sa nachádzajú múzeá rôznych typov (tradičné výstavy, skanzeny, historické budovy), čo zabezpečuje rozmanité formy prehliadky pamiatok.

B.1 Etnografický chodník – „Živá kultúra Karpát“

Chodník sa zameriava na etnografické múzeá a skanzeny, ktoré prezentujú tradičnú ľudovú kultúru regiónu.

Múzeá na trase (vybrané):

- Múzeum ľudovej kultúry Pogórze v Gorliciach (PL) – výstavy tradičných remesiel, krojov, poľnohospodárskeho náradia
- Podhalianske múzeum v prírode v Zubrzyca Górna (PL) – komplex historických horských budov
- Múzeum Ukrajincina kultúra hlas Svidník (SK) – múzeum Lemkov a ukrajinskej kultúry
- Múzeum ľudová architektúry v Bardejovských Kúpeľoch (SK) – skanzen drevenej architektúry
- Múzeum panstva Karwacjan a Gładysz v Istebnej (PL) – historické horalské panstvá

- Múzeum Orava dediny v Zuberco (SK) – skanzen zobrazujúci každodenný život v tradičnej dedine
- Múzeum lemkovskej kultúry v Zyndranowej (PL) – Lemkovské dedičstvo
- Regionálne múzeum v Prešove (SK) – národopisná sekcia prezentujúca kultúru Šariša

Dĺžka trasy: cca 320 km **Odporúčaný čas:** 3-4 dni **Ďalšie atrakcie pozdĺž trasy:** tradičné hostince s regionálnou kuchyňou, workshopy ľudových remesiel (sezónne), folklórne festivaly

Rozprávanie chodníka: Cesta pulzujúcou ľudovou kultúrou Karpát, od Podhalia cez Lemky až po Oravu a Šariš, odhaľujúca rozmanitosť a spoločné korene karpatských tradícií. Návštevníci sa dozvedia o tradičnej drevenej architektúre, remeslách (tkáčstvo, hrnčiarstvo, kováčstvo, rezbárstvo), ľudových krojoch, hudbe a tanci, zvykoch a rituáloch.

B.2 Chodník dedičstva prvej svetovej vojny – „Karpaty vo Veľkej vojne“

Chodník venovaný pamiatke prvej svetovej vojny, ktorá obzvlášť tvrdo zasiahla karpatský región, keďže bol dejiskom prudkých bojov medzi rakúskou, ruskou a nemeckou armádou.

Múzeá pozdĺž trasy:

- Historické múzeum v Gorliciach (PL) – výstava venovaná bitke pri Gorliciach v roku 1915
- Múzeum prvej svetovej vojny v Novom Žmigróde (PL) – komplexná výstava o vojnových akciách v regióne
- Vojnové cintoríny navrhnuté Hansom Mayrom – charakteristické nekropoly v predhorí
- Vojenské historické Múzeum v Piešťanoch (SK) – sekcia I. svetová vojna
- Pamätník Duklianskeho priesmyku (SK) – miesto pripomínajúce si bitky v Karpatoch
- Regionálne múzeum v Jasle (PL) – výstava o karpatskom fronte

Dĺžka trasy: cca 280 km **Odporúčaný čas:** 2-3 dni **Ďalšie atrakcie pozdĺž trasy:** vojnové cintoríny (desiatky lokalít pozdĺž celej trasy), pamätné miesta, opevnenia a pevnosti, náučné chodníky pozdĺž bojísk

Rozprávanie chodníka: Karpaty ako významné bojisko Veľkej vojny – ľudská tragédia, hrdinstvo vojakov z rôznych armád a trvalé stopy vojny v krajine a pamäti regiónu. Chodník má vzdelávací (historický), emocionálny (zamyslenie sa nad tragédiou vojny) a scénický (krása karpatskej prírody v kontraste s krutosťou vojny) rozmer.

B.2 Chodník dedičstva druhej svetovej vojny – „Pamäť a nádej“

Chodník sa zameriava na dramatické udalosti druhej svetovej vojny a povojnového obdobia, ktoré natrvalo zmenili tvár regiónu.

Múzeá pozdĺž trasy:

- Múzeum podkarpatských Židov v Tarnowe (PL) – história židovských komunít v regióne a holokaust
- Múzeum - pamätné miesto v Belzeci (PL) - miesto spomienky na obete vyhladzovacieho tábora

- Múzeum holokaustu v Seredi (SK) – pamäť slovenských Židov
- Múzeum SNP v Banskej Bystrici (SK) – Slovenské národné povstanie
- Historické múzeum v Sanoku (PL) – výstava o operácii Visla a presídlení
- Pamätník obetí komunizmu v Prahe – represálie z obdobia komunizmu

Dĺžka trasy: cca 350 km **Odporúčaný čas:** 3-4 dni **Ďalšie atrakcie pozdĺž trasy:** pamätne miesta, synagógy (zachované a zrekonštruované), židovské cintoríny, miesta mučeníckej smrti

Rozprávanie chodníka: Zložitá dejiny 20. storočia – holokaust, vysídľovanie, represie, ale aj odpor, solidarita a nádej na lepšiu budúcnosť. Chodník je vzdelávací a kontemplatívny, nabáda k zamysleniu sa nad tragickými historickými udalosťami a ich dôsledkami pre súčasnosť.

B.3 Chodník malých domovín – „Príbehy miest a ľudí“

Chodník spája malé miestne múzeá, často prevádzkované nadšencami, ktoré prezentujú mikrohistóriu jednotlivých miest, regiónov a významných osobností spojených s Karpatmi.

Múzeá pozdĺž trasy:

- Múzeum Nikifora v Krynici-Zdrój (PL) – život a dielo legendárneho maliara primitivismu
- Múzeum Władysława Orkana v Porębe Wielkiej (PL) – spisovateľ a ľudový aktivista
- Ľudový dom - Múzeum Ferdiša Kostku v Záturčí (SK) – slovenský básnik a aktivista
- Regionálne múzeum v Bardejove (SK) – história mesta a regiónu
- Karpatské múzeum v Krosne (PL) – história mesta a ropného priemyslu
- Galéria Miloša Alexandra Bazovského v Trenčíne (SK) – slovenský maliar
- Historické múzeum v Dukle (PL) – miestne dejiny pohraničného mesta

Dĺžka trasy: cca 300 km **Odporúčaný čas:** 3-4 dni **Ďalšie atrakcie pozdĺž trasy:** trhy a historické centrá malých miest, miestne kaviarne a reštaurácie, remeselnícke dielne, trhy a jarmoky (sezónne)

Rozprávanie chodníka: Karpaty ako mozaika malých domovín, z ktorých každá má svoju jedinečnú históriu, osobnosť a príspevok k spoločnému dedičstvu. Chodník ukazuje, že história nie je len o veľkých udalostiach a postavách, ale predovšetkým o životoch obyčajných ľudí, ich práci, kreativite a snoch.

B.4 Náučný chodník – „Príroda a kultúra v harmónii“

Chodník spája múzeá prírodnej histórie s tými, ktoré ukazujú vzťah medzi človekom a prírodou, tradičné hospodárenie so zdrojmi a adaptáciu na horské prostredie.

Múzeá pozdĺž trasy:

- Prírodovedné múzeum v Krosne (PL) – fauna a flóra Karpát
- Múzeum príroda v Tatranskej Lomnici (SK) – príroda Tatier a Karpát
- Múzeum prírody a lesa v Gołuchowiciach (PL) – lesné hospodárstvo

- Múzeum Slovenského krasu v Liptovskom Mikuláši (SK) – krasové javy, jaskyne
- Včelárske múzeum v Świątkowej Wielke (PL) – tradičný včelín
- Múzeum ochrany prírody a jaskyniarstva v regióne Liptov Mikuláši (SK)
- Národný park Magura - Vzdelávacie centrum (PL)

Dĺžka trasy: cca 320 km **Odporúčaný čas:** 3-4 dni **Ďalšie atrakcie pozdĺž trasy:** náučné chodníky, vyhlídky, jaskyne, národné parky a rezervácie, centrá ekologickej výchovy

Rozprávanie chodníka: Karpaty sú jedinečným prírodným prostredím a oblasťou, kde ľudia žijú v harmónii s prírodou už po stáročia, prispôsobujú svoje ekonomiky horským podmienkam a udržateľne využívajú zdroje. Chodník spája prírodné a kultúrne vzdelávanie a demonštruje vzájomné prepojenie prírody a kultúry.

B.5 Priemyselná trasa – „Od remesiel k priemyslu“

Chodník predstavuje históriu priemyslu v karpatskom regióne – od tradičných remesiel až po rozvoj ropného, hutníckeho a textilného priemyslu.

Múzeá pozdĺž trasy:

- Múzeum ropného a plynárenského priemyslu v Bóbrke (PL) – kolíska ropného priemyslu
- Mlynársky skanzen v Nowom Sączu (PL) – tradičné mlynárstvo
- Múzeum baníctva v Rožňave (SK) – baníctvo a hutníctvo
- Technické Múzeum v Košiciach (SK) – priemyselný rozvoj na východnom Slovensku
- Múzeum techniky a remesiel v Oravke (PL) – tradičné remeselné dielne
- Východoslovenské Múzeum v Košiciach (SK) – priemyselná sekcia

Dĺžka trasy: cca 280 km **Odporúčaný čas:** 2-3 dni **Ďalšie atrakcie pozdĺž trasy:** historické bane (otvorené pre návštevníkov), oceliarne, vodné mlyny, kovárske vyhne, remeselné dielne

Rozprávanie chodníka: Karpaty ako priemyselný región – od tradičných remesiel využívajúcich miestne zdroje (drevo, ruda, voda) až po rozvoj moderného priemyslu v 19. a 20. storočí. Chodník ilustruje vývoj technológií, vplyv industrializácie na miestne komunity a priemyselné dedičstvo ako kultúrnu hodnotu.

B.6 Posvätný chodník – „Duchovné dedičstvo Karpát“

Chodník sa zameriava na sakrálne umenie, architektúru pravoslávnych kostolov a náboženský multikulturalizmus regiónu.

Múzeá pozdĺž trasy:

- Múzeum ikon v Łańcucie (PL) – jedna z najdôležitejších zbierok ikon v Poľsku
- Múzeum Ukrajínčina kultúra hlas Svidník (SK) – Pravoslávne cirkevné umenie
- Drevený artikulárny Kostool v Kežmarku (SK) – historický drevený kostol (UNESCO)

- Múzeum pravoslávneho cirkevného umenia v Sanoku (PL) – bohaté zbierky ikon, sôch a liturgických predmetov
- Drevený chrám v Hervartove (SK) – historický drevený kostol (UNESCO)
- Regionálne múzeum v Prešove (SK) – sekcia sakrálneho umenia

Dĺžka trasy: cca 250 km **Odporúčaný čas:** 2-3 dni **Ďalšie atrakcie pozdĺž trasy:** historické pravoslávne a katolícke kostoly (mnohé pamiatky UNESCO), kláštory, pútnické miesta, posvätné hory

Rozprávanie chodníka: Karpaty ako región hlbokej religiozity a náboženského multikulturalizmu – koexistencia katolíckych, gréckokatolíckych, pravoslávnych, protestantských a židovských tradícií. Chodník predstavuje bohatstvo sakrálneho umenia, architektúry ako vyjadrenia viery a spirituality ako prvku regionálnej identity.

B.7. Implementácia chodníkov – praktické nástroje

Každá trasa je komplexne popísaná a podporená rôznymi nástrojmi, ktoré uľahčujú jej realizáciu:

- **Vyhradené mapy** – Každý chodník je dodávaný so samostatnou skladacou mapou (zloženou s rozmermi 21 x 30 cm) s podrobným popisom trasy, umiestnením múzeí, navrhovanými itinerármi, ubytovaním a reštauráciami. Mapa obsahuje aj stručné popisy múzeí pozdĺž chodníka a praktické informácie.
- **Sprievodcovia po trase** – ku každej trase je pripravený sprievodca (30-40-stranová brožúra), ktorý obsahuje: podrobné popisy všetkých múzeí na trase s informáciami o najzaujímavejších exponátoch, historický a kultúrny kontext témy trasy, navrhované trasy (2-dňový intenzívny variant, 3-4-dňový voľnočasový variant), praktické informácie (kde spať, kde sa najesť, ako sa tam dostať), zaujímavé fakty a anekdoty týkajúce sa miest na trase, priestor na poznámky.
- **Digitálna verzia chodníkov** – všetky chodníky sú dostupné na webovej stránke Carpathia Museum Pass a v mobilnej aplikácii, kde si používateľ môže: pozrieť trasu na interaktívnej mape, povoliť GPS navigáciu k ďalším bodom, skontrolovať aktuálne otváracie hodiny múzeí a ceny vstupeniek, rezervovať si ubytovanie a reštaurácie (odkazy na rezervačné platformy), uložiť si chodník do „Moje trasy“ a sledovať jeho priebeh, zdieľať trasu s priateľmi.
- **Značenie terénu** – s rozvojom projektu je možné zaviesť fyzické značenie chodníkov v teréne (tabuľky pozdĺž ciest informujúce o priebehu chodníka, tabuľky pri múzeách označujúce, na ktorých chodníkoch sa dané múzeum nachádza), čo zvýši viditeľnosť a uľahčí navigáciu.

4.2.2 Pasy – katalógy múzeí s miestom na pečiatky

Druhým kľúčovým produktom propagačného a integračného variantu sú pasové katalógy – publikácie kombinujúce funkciu sprievodcu múzeom s prvkom gamifikácie prostredníctvom zbierania známok.

pas do múzea Carpathia

Základná verzia pasu má formát brožúry A5 (148 x 210 mm), 60 – 80 strán, ktorá obsahuje:

Úvodná časť (10 – 15 strán):

- vstupenky do múzea Carpathia
- Hlavná mapa s umiestnením všetkých múzeí
- Prehľad tematických chodníkov
- Praktické informácie (ako používať pas, kde sú k dispozícii zľavy, kontaktné údaje)
- Pravidlá pre zbieranie pečiatok a odmien za splnenie výziev

Hlavná časť – katalóg múzea (40 – 50 strán): Každé partnerské múzeum má jednu alebo dve strany, ktoré obsahujú:

- Názov múzea (v poľštine a slovenčine)
- Reprezentatívna fotografia (budova múzea alebo charakteristický exponát)
- Popis múzea (150 – 200 slov) – história, charakter zbierky, najzaujímavejšie exponáty, čo sa oplatí vidieť
- Praktické informácie: adresa, telefónne číslo, e-mail, webová stránka, otváracie hodiny (s prihliadnutím na sezónnosť), ceny lístkov, zľavy pre držiteľov pasov
- Informačné ikony (prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím, parkovanie, kaviareň, obchod v múzeu, vzdelávacie workshopy, audiosprievodca)
- **Priestor pre pečiatky** – výrazná grafická plocha, kam zamestnanec múzea umiestni pečať potvrdzujúcu návštevu. Pečiatky múzea sú individuálne navrhnuté a odrážajú charakter zbierky (napr. etnografické múzeum má pečať s ľudovým motívom, múzeum prvej svetovej vojny s vojenským motívom).
- QR kód vedúci na webovú stránku múzea v mobilnej aplikácii

Záverečná časť (10 – 15 strán):

- Karta s výzvou: „Navštívte 5 múzeí – získajte certifikát bádateľa“, „Navštívte 10 múzeí – získajte certifikát experta“, „Navštívte 20 múzeí – získajte certifikát experta“. Certifikáty si môžete vyzdvihnúť vo vybraných múzeách alebo si ich digitálne stiahnuť po overení pečiatok.
- Stránky na poznámky a spomienky
- Priestor na fotografie (môžete vložiť fotografie z vašich návštev)
- Informácie o partneroch ponúkajúcich zľavy pre držiteľov pasov (hotely, reštaurácie, atrakcie)
- Formulár spätná väzba (čo sa vám páčilo, čo sa dá vylepšiť – môžete ju poslať do projektovej kancelárie alebo vyplniť online)

Pas je vytlačený v plných farbách na vysokokvalitnom papieri s laminovaným obalom pre dlhšiu životnosť. Obálka obsahuje charakteristickú grafiku odkazujúcu na karpatské dedičstvo a logo Carpathia Museum Pass.

Pas sa distribuuje bezplatne v turistických informačných miestach, múzeách, na recepciách hotelov a je k dispozícii aj na stiahnutie vo formáte PDF na webovej stránke (hoci tlačená verzia je uprednostňovaná kvôli fyzickým pečiatkam).

B. Tematické pasy

Pre každú tematickú trasu je vytvorený samostatný tematický pas (formát A6, 30 – 40 strán), ktorý sa zameriava výlučne na múzeá na danej trase. Tematický pas obsahuje:

- Úvod k chodníku s historickým/kultúrnym kontextom
- Mapa trás
- Podrobné popisy múzeí pozdĺž trasy (viac miesta ako vo všeobecnom pasporte – 300 – 400 slov na múzeum)
- Medzery na pečiatke
- Doplnkový vzdelávací obsah súvisiaci s témou (napr. v pase etnografickej cesty – opisy tradičných remesiel, v pase cesty z 1. svetovej vojny – krátke biografie vojakov)
- Navrhovaná trasa s praktickými tipmi
- Zoznam ďalších atrakcií pozdĺž trasy (okrem múzeí)

Tematické pasy sú špecifickejším produktom, určeným pre tých, ktorí sa o danú tému obzvlášť zaujímajú. Môžu byť distribuované bezplatne (v rámci propagácie chodníka) alebo predávané za symbolickú cenu (10 – 15 PLN) ako zberateľský predmet.

C. Rodinný pas „Karpaty pre malých objaviteľov“

Špeciálna verzia pasu určená pre rodiny s deťmi (formát A5, 50 – 60 strán), ktorá obsahuje:

- **Gamifikácia prispôbená deťom** – každé múzeum má počas návštevy vyhradenú úlohu/hádanku, ktorú treba vyriešiť (napr. „Nájdite v múzeu predmet vyrobený z lipového dreva a nakreslite ho“, „Spočítajte, koľko okien má hlavná budova skanzenu“)
- **Omaľovánky** – ilustrácie na vymaľovanie súvisiace s múzejnými exponátmi
- **Nálepky** – sada nálepiek, ktoré sú súčasťou pasu a ktoré si deti môžu nalepiť po návšteve múzeí (vedľa pečiatok)
- **Vzdelávací komiks** – krátky komiks rozprávajúci o dobrodružstvách dvoch detí objavujúcich Karpaty
- **Certifikáty pre deti** – špeciálne certifikáty „Mladý karpatský objaviteľ“ s miestom pre meno a fotografiu dieťaťa
- **Informácie pre rodičov** – ktoré múzeá sú najvhodnejšie pre deti, kde sú k dispozícii workshopy, ako si naplánovať výlet s deťmi

Rodinný pas sa vyznačuje farebnejšou a dynamickejšou grafikou, ktorá je prispôbená estetike priateľskej k deťom. Je distribuovaný bezplatne a považuje sa za investíciu do budovania kultúrnych návykov mladšej generácie.

D. Systém digitálnych pečiatok

Súbežne s fyzickými pasmi a pečiatkami funguje v mobilnej aplikácii Carpathia Museum Pass aj digitálny systém na zber „pečiatok“ :

- Pri vchode do každého múzea (alebo na recepcii/v pokladni) je QR kód.
- Návštevník naskenuje kód mobilnou aplikáciou, ktorá automaticky pridá do jeho profilu „digitálnu pečiatku“.
- Aplikácia zobrazuje váš pokrok (koľko múzeí ste navštívili, ktoré trasy ste absolvovali, vaša úroveň pokročilosti)
- Po nazbieraní určitého počtu pečiatok si používateľ odomkne úspechy a odmeny (digitálne certifikáty, zľavy od partnerov, body vernostného programu)
- Systém vám umožňuje súťažiť s priateľmi (kto navštívil viac múzeí) a zdieľať svoje úspechy na sociálnych sieťach

Systém digitálnych pečiatok je doplnkom k fyzickým pasom – používatelia môžu používať oba súčasne alebo si zvoliť preferovaný formát. Mladšie generácie pravdepodobne uprednostňujú digitálne riešenie, zatiaľ čo starší používatelia a rodiny si fyzický pas cenia ako pamiatku.

4.2.3 Merchandising a vedľajšie produkty

V propagačno-integračnom variante slúži merchandising predovšetkým propagačnej funkcii a buduje povedomie o značke, pričom generuje len malé príjmy.

A. Základné produkty – Propagácia značky

- **Bavlnené tašky** – s logom Carpathia Museum Pass a štylizovanou mapou múzea. Distribuované bezplatne počas propagačných akcií alebo predávané za symbolickú cenu (10 – 15 PLN) v informačných centrách a múzeách. Je to ekologický a úžitkový produkt, ktorý slúži ako mobilný brandingový nástroj.
- **Magnety a záložky** – drobné predmety s logami značiek a múzejnými motívami. Predávajú sa v múzeách (5 – 10 PLN) alebo sa rozdáajú ako ceny v súťažiach a slúžia ako suveníry a propagačné nástroje.
- **Pohľadnice a reprodukcie** – sada pohľadníc zobrazujúcich najkrajšie karpatské pamiatky a krajinu s logom Carpathia Museum Pass. Tento lacný (15 – 20 PLN za sadu 10 pohľadníc) suvenírový produkt umožňuje používateľom poslať ho blízkym a šíriť tak povedomie o značke.
- **Plagáty a umelecké tlače** – Plagáty propagujúce konkrétne tematické chodníky, navrhnuté miestnymi grafickými umelcami, sa môžu predávať (30 – 50 PLN) alebo distribuovať múzeám, školám a knižniciam ako propagačné materiály.

Prémiové produkty – generovanie príjmov

- **Fotoalbumy** – Bohato ilustrované albumy prezentujúce karpatské dedičstvo: „Drevená architektúra Karpát“, „Kostoly a kostoly pohraničia“ a „Karpaty v starej fotografii“. Vysokokvalitné publikácie, predávané v kníhkupectvách a múzejných predajniach (60 – 100 PLN). Tieto produkty majú vzdelávaciu a zberateľskú hodnotu a sú tiež atraktívnymi darčekom.

- **Špecializované sprievodcovia** – séria sprievodcov, ktoré sa hlbšie venujú témam, ktorými sa chodníky zaoberajú: „Sprievodca drevenou architektúrou Karpát“, „Karpatský front 1914 – 1915 – Historický sprievodca“ a „Karpatská kuchyňa – história a recepty“. Predávajú sa v kníhkupectvách (40 – 60 PLN) a poskytujú nadšencom cenné doplnkové čítanie.
- **Lokálne remeselné výrobky** – spolupráca s miestnymi remeselníkmi ponúka autentické výrobky: čipky, drevené predmety (misky, lyžice, figúrky), keramiku a vlnené výrobky. Tieto výrobky sa predávajú v múzejných obchodoch s označením „Odporúčané Carpathia Museum Pass“, čo umožňuje remeselníkom prístup k širšiemu publiku a používateľom zaručuje autenticitu. Nadácia tieto výrobky nevyrába, ale pôsobí ako sprostredkovateľ pri ich propagácii a distribúcii a účtuje si malú alebo žiadnu províziu (na podporu miestnej ekonomiky).
- **Darčkové sety** – tematické sety regionálnych produktov (med, džem, syr Oscypek, remeselný alkohol, drobné umelecké výrobky) balené v atraktívnych krabičkách s logom Carpathia Museum Pass. Predávajú sa online a na vybraných miestach (80 – 150 PLN) a predstavujú atraktívny darček pre záujemcov o región.

4.2.4 Podujatia na chodníkoch

Propagačný a integračný variant kladie veľký dôraz na podujatia organizované na jednotlivých tematických trasách, ktoré oživujú ponuku a budujú komunitu okolo značky.

A. Tematické víkendy na chodníkoch

Niekoľkokrát do roka sa organizujú tematické víkendy zamerané na konkrétnu trasu:

Etnografický víkend – v múzeách pozdĺž Etnografického chodníka sa súčasne konajú tieto podujatia:

- Tradičné remeselné dielne (tkáčstvo, hrnčiarstvo, pletenie košíkov, kováčstvo) – návštevníci si môžu vyskúšať remeslá pod vedením majstrov
- Ukážky tradičných rituálov (horská svadba, dožinky, vianočné zvyky – v závislosti od ročného obdobia)
- Vystúpenia folklórnych skupín
- Ochutnávky regionálnej kuchyne
- Špeciálne kurátorské prehliadky etnografických výstav

Víkend prvej svetovej vojny – pri príležitosti výročia bitky pri Gorliciach (máj) alebo iných dôležitých udalostí:

- Historické rekonštrukcie (rekonštrukcie bojov, prezentácia uniforiem, zbraní)
- Stretnutia s historikmi, prednášky o karpatskom fronte
- Exkurzie na bojiská a vojnové cintoríny
- Koncerty dobovej hudby
- Špeciálne dočasné výstavy v múzeách

Sakrálne víkend – počas odpustkov alebo významných náboženských sviatkov:

- Koncerty duchovnej hudby v historických pravoslávnych kostoloch a chrámoch
- Prehliadky sakrálne budov so sprievodcom a historikmi umenia
- Workshopy maľovania ikon a reštaurovania cirkevného umenia
- Stretnutia so zástupcami rôznych denominácií, ekumenický dialóg
- Púte na náboženské miesta

Tematické víkendy sú centrálne koordinované projektovou kanceláriou, ale realizujú ich jednotlivé múzeá na základe vlastných nápadov a možností. Informácie o víkendoch sú široko šírené (webová stránka, sociálne médiá, miestne médiá, plagáty v múzeách a informačné miesta), čo povzbudzuje používateľov, aby počas víkendu navštívili celý chodník alebo využili podujatie ako zámienku na jeho spustenie.

B. Skupinové zhromaždenia a zájazdy

Pre ľudí, ktorí nemajú vlastný dopravný prostriedok alebo uprednostňujú návštevu v skupine, sú organizované autobusové zájazdy po tematických trasách:

- Jednodňové alebo dvojdňové autobusové výlety
- Prehliadky so sprievodcom, ktorý je oboznámený s tematikou chodníka
- Cena zahŕňa dopravu, vstupenky do múzeí a niekedy aj ubytovanie (v prípade dvojdňových výletov)
- Obmedzený počet miest na sedenie (30-40 osôb), čo zabezpečuje intímnu atmosféru
- Dostupná cena, čiastočne dotovaná z rozpočtu projektu ako forma propagácie

Zrazy sú organizované v spolupráci s miestnymi turistickými agentúrami a sprievodcami, ktorí poskytujú profesionálne služby. Sú atraktívnym spôsobom, ako preskúmať turistické trasy pre seniorov, rodiny bez áut a skupiny priateľov.

C. Súťaže a výzvy

Pre zvýšenie zapojenia používateľov sa organizujú súťaže súvisiace s trasami:

„Súťaž Kráľ/Kráľovná chodníka“ – navštívte všetky múzeá na danom chodníku v určitom časovom rámci (napr. počas sezóny) a odošlite fotografie svojich pečiatok. Víťazi získajú ceny (napr. sady kníh o regióne, darčekové poukážky do múzejných obchodov, pozvánky na exkluzívne podujatia).

„Fotografia na chodníku“ – fotografická súťaž pre návštevníkov chodníka. Najlepšie fotografie sú zverejnené na webovej stránke Carpathia Museum Pass, na sociálnych sieťach a môžu byť použité v propagačných materiáloch (s povolením a za odmenu autora).

„Cestovný príbeh“ – súťaž o najlepší opis trasy (písaný, vlog, podcast). Víťazné príspevky sú propagované a autori získajú ceny a titul Ambasádor múzejného preukazu Carpathia.

Súťaže budujú zapojenie komunity a generujú obsah generovaný používateľmi obsah (cenný pre propagáciu značky) a povzbudzovať k aktívnemu využívaniu ponuky chodníkov.

D. Vzdelávacie podujatia

Pre školákov a študentov sú organizované špeciálne vzdelávacie programy súvisiace s chodníkmi:

- Terénne vyučovanie – školské výlety po tematických chodníkoch, integrované s učebnými osnovami (dejepis, príroda, geografia)
- Výskumné projekty – žiaci/študenti realizujú výskumné projekty súvisiace s témou chodníkov (napr. ústna dokumentácia história obyvateľov regiónu, archívny výskum, inventarizácia predmetov)
- Vedomostné olympiády – vedomostné súťaže o karpatskom dedičstve pre mladých ľudí s cenami a oceneniami

Tieto vzdelávacie programy budujú kultúrne povedomie mladšej generácie a vytvárajú databázu budúcich používateľov Carpathia Museum Pass.

5. MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA

Marketingová komunikácia je kľúčovým nástrojom na budovanie rozpoznateľnosti značky Carpathia Museum Pass a presvedčanie potenciálnych používateľov, aby preskúmali kultúrne dedičstvo karpatského regiónu. Vo svete presýtenom informáciami a konkurenčnými turistickými ponukami musí efektívna komunikačná stratégia kombinovať konzistentnosť posolstva s presným zacielením na rozmanité publikum s využitím tradičných aj moderných kanálov.

Komunikačná stratégia Carpathia Museum Pass je založená na troch základných pilieroch: autenticnosť posolstva, ktorá odráža skutočnú podstatu ponuky a hodnôt značky; viackanálový prístup, ktorý zabezpečuje oslovenie rôznych segmentov používateľov na miestach a v momentoch, keď sú na posolstvo najvímavejší; a budovanie dlhodobých vzťahov, ktoré presahujú jednorazový nákup pasu. Komunikácia sa tu nechápe ako jednosmerný prenos informácií, ale ako dialóg s používateľmi, partnermi a miestnymi komunitami, vytvárajúci angažovanú komunitu okolo myšlienky objavovania a zachovávanie kultúrneho dedičstva Karpát.

Táto kapitola predstavuje komplexnú stratégiu marketingovej komunikácie, definuje ciele, cieľové skupiny a kľúčové posolstvá a následne podrobne popisuje využitie rôznych komunikačných kanálov a budovanie strategických marketingových partnerstiev, ktoré posilňujú posolstvo značky a rozširujú jej dosah.

5.1. Komunikačná stratégia

Komunikačná stratégia Carpathia Museum Pass predstavuje integrovaný prístup k budovaniu povedomia o značke, formovaniu jej imidžu a motivácii k akcii. Je založená na hlbokom pochopení potrieb a správania rôznych cieľových skupín a konzistentnej komunikácii hodnôt značky vo všetkých kontaktných bodoch.

5.1.1 Ciele komunikácie

Marketingová komunikačná stratégia pre múzejný pas Carpathia sa zameriava na krátkodobé ciele súvisiace s generovaním predaja pasov, ako aj na dlhodobé ciele súvisiace s budovaním silnej a rozpoznateľnej značky a angažovanej komunity používateľov.

Ciele prvého roka (fáza spustenia):	Budovanie povedomia o značke – Primárnym cieľom vo fáze spustenia je dosiahnuť rozpoznateľnosť značky Carpathia Museum Pass medzi cieľovými skupinami v regióne a medzi turistami, ktorí zvažujú návštevu Karpát. Merateľné ukazovatele: 30 % podporené povedomie (povedomie) v cieľových regiónoch po 12 mesiacoch kampane, 50 000 unikátnych používateľov webovej stránky v prvom roku, 10 000 sledovateľov na kombinovaných profiloch sociálnych médií po jednom roku prevádzky. Vzdelávanie trhu – V úvodnej fáze je potrebné vysvetliť koncept múzejného pasu, ktorý môže byť pre značnú časť potenciálnych používateľov v regióne nový. Komunikácia sa zameriava na
---	--

	prezentáciu výhod pasu, jeho fungovania a riešenie potenciálnych problémov a prekážok pri nákupe. 3. Generovanie prvých predajov – kvantitatívny cieľ: Predať minimálne 2 000 pasov v prvom roku prevádzky (v optimálnom scenári) alebo distribúcia 5 000 propagačných pasov (v propagačnom a integračnom scenári). Toto je kritické množstvo potrebné na otestovanie obchodného modelu a generovanie prvých referencií a recenzií používateľov.
Ciele pre 2. – 3. rok (fáza rastu):	1. Zvýšená penetrácia trhu – Zvýšiť percento ľudí v cieľových skupinách, ktorí si zakúpili cestovný pas. Ciele: 40 % spontánne povedomie (bez pomoci) povedomie o značke medzi ľuďmi so záujmom o kultúrny turizmus v regióne, 5 000 – 10 000 predaných pasov ročne (v optimálnom variante), počet používateľov mobilnej aplikácie presahujúci 15 000. 2. Budovanie lojality a opakovaných nákupov – Keďže sa prví používatelia blížia ku koncu svojich pasov, povzbudzovanie k ich obnoveniu sa stáva kľúčovým. Cieľ: Miera obnovenia miera) aspoň 40 % po prvom roku, t. j. 4 z 10 držiteľov pasu si kúpia ďalší na nasledujúci rok. 3. Pozícia lídra vo svojej kategórii – Carpathia Museum Pass sa má považovať za poprednú iniciatívu kultúrneho cestovného ruchu v regióne, ktorá prekonáva akúkoľvek potenciálnu konkurenciu a stáva sa prirodzenou prvou voľbou pre tých, ktorí plánujú kultúrnu návštevu Karpát.
Dlhodobé ciele (4. rok a viac, fáza zrelosti):	1. Trvalá pozícia značky v mysliach spotrebiteľov – Carpathia Museum Pass sa automaticky spája s kultúrnym turizmom v Karpatoch, podobne ako Swiss Museum Pass vo Švajčiarsku. Je „prvým bodom mysle“ povedomie “ pre kategóriu múzejných pasov v regióne. 2. Rozvoj propagácie značky (značka Obhajoba – Používatelia sa stávajú aktívnymi ambasádormi značky a odporúčajú ju na svojich sociálnych sieťach. Cieľ: Propagátor siete Skóre (NPS) nad 50, čo znamená, že prevažná väčšina používateľov by Passport odporučila ostatným, 30 % nových používateľov prichádza na základe odporúčaní od úst k ústam alebo zo sociálnych médií. 3. Geografická expanzia a rozvoj ponuky – Po dosiahnutí úspechu v kľúčovom regióne značka rozširuje svoj dosah do nových karpatských oblastí alebo nových kategórií kultúrnych inštitúcií, pričom silnú pozíciu značky využíva ako platformu pre rast.

5.1.2 Cieľové skupiny

Komunikačná stratégia rozlišuje medzi segmentmi definovanými v kapitole o pozicionovaní (turisti, rodiny, seniori, mládež), ale tiež ich delí podľa psychografických údajov a fázy v nákupnom lieviku, čo umožňuje ešte presnejšie prispôsobenie komunikácie.

A. Psychografická segmentácia:

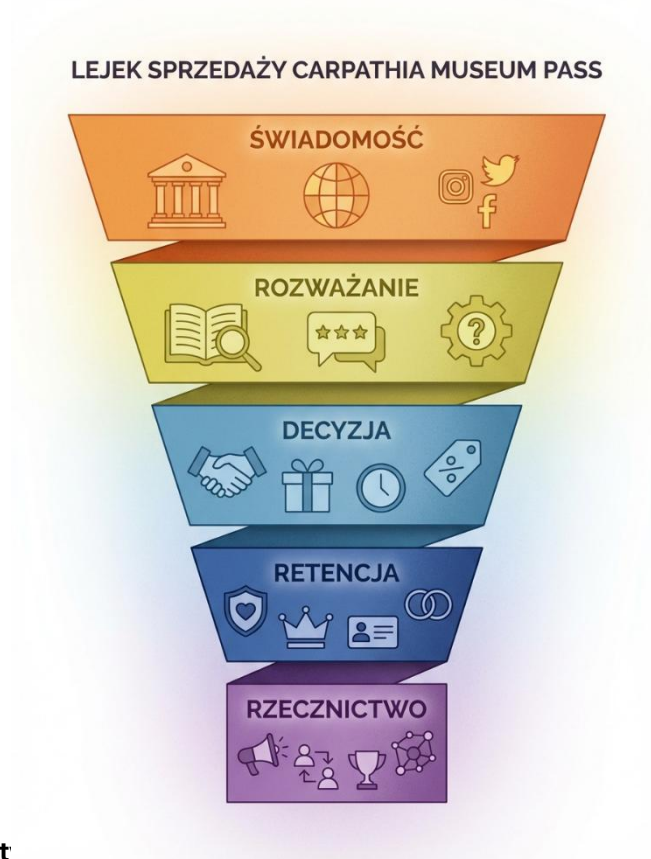
- **Objavitelia** – ľudia, ktorí aktívne vyhľadávajú nové, nekonvenčné turistické zážitky, vyhýbajú sa masovej turistike a cenia si autenticitu. Sú „skorí“ „prijímatelia“ nových konceptov. Pre túto skupinu komunikácia zdôrazňuje jedinečnosť, exkluzívny prístup k málo známym miestam a priekopnícky charakter projektu. Tón: inšpiratívny, objavný, s prvkom dobrodružstva.
- **Nadšenci kultúry a vzdelávania** (Kultúra Nadšenci – Jednotlivci hlboko zainteresovaní v histórii, umení a etnografii, ktorí vnímajú návštevy múzeí skôr ako formu intelektuálneho rozvoja než zábavu. Pre túto skupinu sa komunikácia zameriava na hĺbku a kvalitu exponátov, prístup k odborníkom a vzdelávacie programy. Tón: seriózný, vecný, s dôrazom na autenticnosť zdrojov a vzdelávaciu hodnotu.
- **Zapojení rodičia Rodičia** – Rodičia hľadajú zmysluplné spôsoby, ako tráviť čas so svojimi deťmi, spájať zábavu so vzdelávaním a budovať rodinné spomienky. Pre túto skupinu komunikácia zdôrazňuje zážitky vhodné pre deti, interaktívne prehliadky, vzdelávaciu hodnotu a cenovú dostupnosť pre celú rodinu. Tón: vrúcny, priateľský, povzbudzujúci, s prvkami humoru.
- **Aktívni seniori** – jednotlivci v dôchodkovom veku, aktívni jednotlivci hľadajúci zmysluplné spôsoby trávenia svojho času, často sa zúčastňujú organizovaných skupín. Pre túto skupinu komunikácia zdôrazňuje geografickú blízkosť ponúk, ľahkú dostupnosť, programy určené pre seniorov a sociálny rozmer – stretnutia a skupinové výlety. Tón: úctivý, vrúcny, s dôrazom na hodnotu životných skúseností a miestnej identity.
- Rozpočetrovo **orientovaní – Jednotlivci citliví na cenu, pre ktorých je šetrenie peňazí kľúčovým faktorom pri rozhodovaní. Môžu sa zaujímať o kultúru, ale finančné bariéry sú pre nich významné. Pre túto skupinu sa komunikácia zameriava na ekonomické výhody, návratnosť investícií do kúpy pasu (koľko múzeí musíte navštíviť, aby sa to oplátilo), zľavy a propagačné akcie. Tón: vecný, konkrétny, s dôrazom na hmatateľnú hodnotu.**

B. Fázy nákupného lievika a adaptácia komunikácie:

- **Fáza zvyšovania povedomia** – Potenciálni používatelia ešte nevedia o múzejnom pase Carpathia, alebo len povrchne. Komunikácia: Budovanie rozpoznateľnosti značky, prezentácia konceptu múzejného pasu, inšpirovanie návštevníkov regiónu. Kanály: displejová reklama, sociálne médiá (organický a platený obsah), PR články a účasť na turistických podujatiach.
- **Fáza zvažovania** – Osoba vie o vstupenke do múzeí Carpathia a zvažuje jej kúpu, porovnáva ju s alternatívami a hľadá ďalšie informácie. Komunikácia: Podrobné informácie o ponuke, zoznam múzeí, výhody, recenzie používateľov, často kladené otázky, vzdelávací obsah o múzeách a regióne. Kanály: webová stránka, blog, podrobné materiály o sociálnych sieťach, newslettere, retargeting.
- **Fáza rozhodovania** – Osoba je blízko k nákupu a potrebuje posledný impulz alebo vyjasniť si všetky zostávajúce pochybnosti. Komunikácia: Propagačné ponuky, časovo

obmedzené zľavy, jednoduchá výzva na akciu , zjednodušený proces nákupu, záruky spokojnosti. Kanály: remarketingové reklamy , e-mailový marketing, správy v aplikácii, vstupné stránky. stránky optimalizované pre konverziu.

- **Fáza udržania si pasu** – Osoba si zakúpila pas, teraz musíte zabezpečiť, aby ho aktívne používala a po uplynutí jeho platnosti si ho znova zakúpila. Komunikácia: Inšpiratívne návštevy ďalších múzeí, informácie o podujatiach, komunita budova , vernostné programy, ponuky na obnovenie. Kanály: e-mailový marketing, mobilná aplikácia (push oznámenia), sociálne médiá (skupiny pre používateľov), udalosti pre vlastníkov.
- **Fáza obhajoby** – Spokojní používatelia sa stávajú ambasádormi značky a odporúčajú značku ostatným. Komunikácia: Podpora zdieľania skúseností, odporúčacie programy (odporuče priateľa a získajte bonus), generované používateľmi obsah kampane , ktoré zvýrazňujú najaktívnejších používateľov. Kanály: sociálne médiá, špecializované partnerské programy, udalosti pre VIP používateľov .



C. Klúčové posolst

Klúčové posolstvá sú jadrom komunikácie značky – to sú základné pravdy o Carpathia Museum Pass, ktoré musia byť konzistentne sprostredkované všetkými materiálmi a kanálmi, štylisticky prispôsobené špecifikám daného média a cieľovej skupiny.

Hlavná správa značky:

„Carpathia Museum Pass je vaším kľúčom k autentickému kultúrnemu dedičstvu Karpát – jedna karta, desiatky múzeí, nespočetné množstvo príbehov.“

Toto posolstvo syntetizuje základnú hodnotovú ponuku: jednoduchý prístup (jeden pas), bohatú ponuku (mnoho múzeí), autenticitu (skutočné dedičstvo), objavovanie (príbehy na objavovanie).

Piliere komunikácie – kľúčové tematické oblasti:

Autentickosť a hĺbka zážitku

Odkaz: „*Objavte pravú kultúru Karpát – bez masovej turistiky, bez umelosti. Len autentické miesta, skutočné príbehy, skutočný kontakt s dedičstvom.*“

do múzeí Carpathia umožňuje prístup do malých a stredných múzeí, ktoré často zostávajú mimo hlavného turistického prúdu, no zachovávajú najčistejšie a najautentickejšie formy regionálnej kultúry. Nejde o inscenované výstavy pre turistov, ale o skutočné svedectvá o živote, práci a kreativite generácií obyvateľov Karpát.

Príklady konkretizácie:

- „Porozprávajte sa s nadšencami, ktorí vás prevedú svojimi zbierkami.“
- „Dotýkajte sa predmetov, ktoré sa stále používajú v miestnych komunitách“
- „Objavte príbehy, ktoré nenájdete v učebniciach“

Rozmanitosť a bohatosť ponuky

Odkaz: „*Od etnografie po históriu, od malých galérií až po rozsiahle múzeá pod holým nebom – každé múzeum ponúka iný pohľad na Karpaty. Jeden pas otvára všetky dvere.*“

Rozšíriť: Sieť múzeí Carpathia Museum Pass je neuveriteľne rozmanitá, čo znamená, že si tu každý nájde niečo pre seba, bez ohľadu na svoje záujmy. Rozmanitosť je cenná – umožňuje komplexné pochopenie regiónu a povzbudzuje k objavovaniu oblastí, ktoré sa pôvodne nezvažovali.

Príklady konkretizácie:

- „25 múzeí, 25 rôznych príbehov, ktoré treba objaviť“
- Pre milovníkov ľudového umenia a nadšencov technológií, pre rodiny aj jednotlivcov
- "Vytvorte si vlastné tematické trasy – po stopách drevenej architektúry, vojnového dedičstva, tradičných remesiel"

Ekonomická dostupnosť a sloboda

Odkaz: „*Navštívte toľko múzeí, koľko chcete – žiadne výpočty, žiadne obmedzenia, žiadne bariéry. Jeden poplatok = neobmedzené možnosti.*“

Rozšírenie: Model pasu eliminuje psychologickú bariéru spočívajúcu v kalkulácii, či sa ďalšia návšteva „oplatí“. Umožňuje slobodu robiť spontánne rozhodnutia, objavovať vlastným tempom a vracieť sa na obľúbené miesta. To mení spôsob, akým vnímame kultúru – od plánovanej, premyslenej aktivity k slobodnému a inšpirovanému objavovaniu.

Príklady konkretizácie:

- „Namiesto 50 € za 5 lístkov zaplaťte raz a navštevujte nás po celý rok.“

- „Pre rodiny: namiesto 20 eur za jedno múzeum môže celá rodina navštíviť neobmedzený počet múzeí.“
- „Príďte spontánne – pretože môžete, pretože máte pas“

Cezhraničný rozmer a spoločné dedičstvo

Odkaz: „Kultúra Karpát nepozná hranice. Objavte spoločné dedičstvo Poľska a Slovenska – jeden pas, dve krajiny, jedna história.“

Múzejný preukaz Carpathia je v regióne jedinečný, pretože bezproblémovo spája ponuku múzeí oboch krajín a dokazuje, že tradície, história a materiálna kultúra karpatského regiónu tvoria súvislý celok napriek moderným štátnym hraniciam. Nie je to len logistické pohodlie, ale aj hlbšie posolstvo o kultúrnej jednote Európy.

Príklady konkretizácie:

- „Prekračujte hranice rovnako slobodne, ako ich prekračovali vaši predkovia“
- „Rovnaký štýl drevenej architektúry, podobné tradície, spoločné korene“
- „Chápať región ako celok, nie ako umelé fragmenty rozdelené čiarou na mape.“

Komunita a príslušnosť

Odkaz: „Pridajte sa ku komunite karpatských objaviteľov – ľudí, ktorí si cenia autenticnosť, rešpektujú dedičstvo a zdieľajú svoje vášne.“

do múzea Carpathia nie je len transakčným produktom, ale aj spoločenským hnutím, komunitou ľudí s podobným kultúrnym cítením. Držitelia permanentky majú prístup k exkluzívnym podujatiam, môžu zdieľať svoje objavy, stretávať sa na podujatiach a vytvárať vlastné iniciatívy v oblasti dedičstva.

Príklady konkretizácie:

- "Zoznámte sa s ľuďmi, ktorí rovnako ako vy chcú spoznať skutočné Karpaty"
- Exkluzívne podujatia len pre majiteľov – vernisáže výstav, stretnutia s kurátormi, nočné prehliadky
- „Vaša fotografia z múzea by mohla byť na našom Instagrame – podelte sa o svoje objavy!“

D. Prispôsobenie posolstiev cieľovým skupinám:

Tieto základné posolstvá sú prispôsobené jazyku a prioritám jednotlivých segmentov:

- **Pre domácich/zahraničných turistov** : dôraz na jedinečnosť, objavovanie menej známych miest, autenticnosť nedostupná v masových destináciách
- **Pre rodiny** : dôraz na ekonomické výhody, vzdelávaciu hodnotu pre deti, príležitosti tráviť čas spolu
- **Pre seniorov** : geografická blízkosť, jednoduché organizovanie skupinových výletov, pestovanie miestnej identity

- **Pre mladých ľudí/štvudentov** : prístup k autentickým zdrojom vedomostí, atraktívna cena, osobný rozvoj, prítomnosť na sociálnych sieťach

5.1.3 Tón komunikácie

Tón komunikácie o Carpathia Museum Pass je v súlade s hodnotami značky a očakávaniami cieľových skupín, pričom kombinuje autenticitu s dostupnosťou, serióznym prístupom ku kultúre s ľahkým a inšpiratívnym charakterom.

A. Charakteristiky kľúčového tónu:

- **Autentické a úprimné** – Komunikácia nepreháňa, nesľubuje to, čo nemôže splniť, a neskrýva svoje obmedzenia. Ak je múzeum malé, hovoríme „útulné, intímne“, nie „najväčšie“. Ak Karpaty nie sú Paríž, práve v tom spočíva ich čaro – sú autentické, úprimné a nekomerčné.
- **Vrúčne a prívetivé** – Napriek hĺbke obsahu nie je komunikácia ani suchá, ani akademická. Používame prístupný jazyk s prvkami rozprávania príbehov a emócií. Múzea nie sú len predmety a dátumy; sú to ľudia, ich životy, vášne a sny. Rozprávame príbehy o nich.
- **Inšpiratívne a odhaľujúce** – Komunikácia vzbudzuje zvedavosť, povzbudzuje k objavovaniu a sľubuje objavovanie. „Čo nájdete v tomto malom múzeu v horskej dedinke? Presvedčte sa sami!“ Tón je pozitívny, nadšený, ale nie dotieravý.
- **Inkluzívny a rešpektujúci rozmanitosť, vstupenka** do múzea Carpathia je určená pre každého bez ohľadu na vek, vzdelanie alebo národnosť. Komunikácia sa vyhýba elitárstvu, nevylučuje a nevytvára jazykové ani kultúrne bariéry. Rovnako rešpektuje osobu s doktorátom z dejín umenia aj rodinu s malými deťmi, ktorá múzeum navštevuje prvýkrát.
- **Lokálne zakorenené** – Používame miestne názvy, kultúrne odkazy a niekedy aj nárečové slová (vo vhodnom kontexte), čím demonštrujeme, že chápeme a rešpektujeme špecifickosť regiónu. Nejde o všeobecný cestovný ruch; ide o komunikáciu ponorenú do konkrétneho miesta a jeho kultúry.

B. Príklady použitia špecifických tónov:

- **Formálny (nevhodný) jazyk**: „Týmto vás pozývame na zakúpenie vstupenky do múzea Carpathia, ktorá vám oprávňuje na bezplatný vstup do múzeí zahrnutých v programe.“
- **Jazyk vhodný pre vstupenku do múzea Carpathia**: „Predstavte si: jeden pas a pred vami leží 25 dverí k mimoriadnym príbehom Karpát. Ste pripravení objavovať? Poďme na to!“

C. Tón pre rôzne kanály:

- **Webová stránka** : profesionálna, no zároveň prístupná; podrobná, no zároveň pútavá; optimalizovaná pre vyhľadávače, ale nie na úkor čitateľnosti
- **Sociálne médiá** : neformálnejšie, emotívnejšie, s humorom; kratšia forma, viac vizuálnych prvkov, povzbudzujúce k interakcii

- **Tlačené materiály** (priečinky, sprievodcovia): výstižnejšie, pokojnejšie, informatívnejšie; estetické rozloženie podporujúce tón
- **E-mailový marketing** : osobný, priamy, s jasnou výzvou na akciu ; budovanie vzťahov, nielen predaj
- **Podujatia a priama komunikácia** : najteplejšia, najosobnejšia; možnosť dialógu, počúvania používateľov, prispôsobovania posolstva

Dôsledné uplatňovanie tohto tónu vo všetkých materiáloch a kanáloch buduje ucelený imidž značky a vytvára rozpoznateľnú komunikačnú DNA pre Carpathia Museum Pass, ktorá ho odlišuje od konkurencie a rezonuje s hodnotami a očakávaniami jeho cieľových používateľov.

5.2. Marketingové partnerstvá

komunikačná stratégia pre múzejný pas Carpathia presahuje rámec priamych marketingových aktivít vykonávaných Nadáciou alebo Projektovou kanceláriou. Kľúčovým prvkom pri budovaní rozpoznateľnosti značky a generovaní predaja sú strategické partnerstvá so subjektmi, ktoré majú prirodzený prístup k cieľovým skupinám alebo ktorých ponuky dopĺňajú múzejný pas. Tieto partnerstvá sú založené na princípe obojstranne výhodné, kde obe strany získavajú z tejto spolupráce hmatateľné výhody, čím vytvárajú synergie, ktoré by nebolo možné dosiahnuť individuálnym úsilím.

Model marketingového partnerstva pre Carpathia Museum Pass zahŕňa formálne obchodné dohody s jasne definovanými podmienkami spolupráce a provízií, ako aj neformálnejšie vzťahy založené na vzájomnej propagácii a zdieľaných hodnotách. Rôznorodosť foriem partnerstva umožňuje flexibilné prispôbenie modelu spolupráce schopnostiam a špecifikám jednotlivých partnerov, čím sa maximalizuje dosah a efektívnosť propagačných aktivít v rámci obmedzených finančných zdrojov projektu.

5.2.1 Spolupráca s cestovnými kancelármi

Cestovné kancelárie a touroperátori predstavujú prirodzený distribučný a propagačný kanál pre Carpathia Museum Pass, udržiavajúc priamy kontakt s domácimi a medzinárodnými turistami, ktorí plánujú navštíviť región. Spolupráca s týmto sektorom si vyžaduje vybudovanie atraktívneho modelu partnerstva a vybavenie agentúr nástrojmi na efektívny predaj a propagáciu pasov.

A. Model spolupráce s cestovnými kancelármi:

- **Provízia z predaja** – Cestovné kancelárie dostávajú atraktívnu províziu za každý predaný pas (v optimálnom scenári zvyčajne 10 – 15 % z hodnoty pasu). V propagačnom a integračnom scenári, kde je pas bezplatnou publikáciou, môžu agentúry dostávať províziu od múzeí alebo iných partnerov za úspešné odporúčanie turistov (napr. systém poukážok – agentúra dostane sledovací kód a keď ho turista použije v múzeu na kúpu zľavnenej vstupenky, agentúra dostane malú províziu).
- **Turistické balíčky – Pass** do múzea Carpathia je súčasťou vopred pripravených turistických balíčkov ponúkaných cestovnými kancelármi: „Kultúrny víkend v Karpatoch“ (ubytovanie + pas + sprievodca), „Chodník drevenej architektúry“ (doprava + pas + tematický zájazd) a „Rodinná dovolenka v Karpatoch“ (týždenný pobyt + rodinný

pas + detský program). Tieto balíčky sú propagované ako hotové riešenia pre turistov, ktorí hľadajú komplexnú ponuku.

- **Podpora predaja** – Nadácia/Projektová kancelária poskytuje kanceláriám profesionálne predajné materiály: katalógy s popismi všetkých múzeí a kvalitnými fotografiami, mapy s vyznačenými prehliadkovými trasami, propagačné videá na prezentáciu v kancelárii, školenia pre zamestnancov kancelárie (znalosť ponuky, predajné argumenty, odpovede na typické otázky zákazníkov) a ukážky pasov pre klientov.
- **Prioritné zaobchádzanie v komunikácii – Partnerské kancelárie sú na webovej stránke Carpathia Museum Pass označené ako „oficiálni distribuční partneri“,** dostávajú špeciálne propagačné kódy na použitie v ich kampaniach (čo umožňuje sledovať efektivitu jednotlivých kancelárií a ponúkať klientom malú zľavu ako motiváciu) a majú prednosť pri prijímaní informácií o nových produktoch, špeciálnych akciách a propagačných akciách.
- **Spoločný marketing – Spoločné marketingové kampane, v rámci ktorých sa propagačné náklady delia medzi Pass do múzea Carpathia a cestovnú kanceláriu.** Napríklad agentúra organizuje kampaň propagujúcu výlety do Karpát a materiály prominentne prezentujú Pass do múzea Carpathia ako prirodzenú súčasť kultúrnej ponuky regiónu. Náklady na výrobu materiálov sa delia úmerne k prínosom pre každú stranu.

B. Segmentácia cestovných kancelárií:

- **Cestovné kancelárie zamerané na odchod z veľkých miest** – Varšava, Krakov, Vroclav a Bratislava – organizujú víkendové a prázdninové zájazdy pre obyvateľov metropol. Pre nich sú Karpaty atraktívnou alternatívou k obľúbeným destináciám, najmä mimo sezóny. Komunikácia sa zameriava na jedinečnú kultúrnu ponuku, autenticitu a možnosti relaxu mimo masovej turistiky.
- **inbound) kancelárie v regióne** – Nowy Sącz, Gorlice, Sanok, Prešov a Bardejov – slúžia turistom, ktorí už v regióne bývajú alebo ho plánujú navštíviť. Pre nich je Pass do múzea Carpathia obohacujúcim prvkom ich ponuky, alternatívou na daždivý deň v horách a ponukou pre turistov, ktorí sa zaujímajú nielen o prírodu, ale aj o kultúru.
- **Špecializovaní prevádzkovatelia** – agentúry špecializujúce sa na kultúrnu turistiku, tematické zájazdy, púte a seniorskú turistiku. Pre nich je Pass do múzea Carpathia perfektným doplnkom ich ponuky. Napríklad prevádzkovateľ, ktorý organizuje púte pozdĺž Chodníka drevených pravoslávnych kostolov, môže zahrnúť pass do svojej ponuky a účastníkom tak umožniť prístup aj do iných múzeí v regióne.
- **Sprievodcovia a vedúci zájazdov** – Individuálni sprievodcovia a vedúci zájazdov sú dôležitým propagačným kanálom a často majú významný vplyv na rozhodnutia turistov. Partnerský program pre sprievodcov môže zahŕňať: bezplatné pasy pre aktívnych sprievodcov (ako pracovný nástroj), províziu za predaj pasov skupinám, ktoré vedú, organizovanie špeciálnych zájazdov pre držiteľov pasov (pričom sprievodca vystupuje ako odborník na danú tému), školenia a štúdie. prehliadky pre sprievodcov (prehliadka múzeí, budovanie znalostí o produktoch).

5.2.2 Hotely a ubytovacie zariadenia

Hotely, penzióny, agroturistické farmy a ďalšie možnosti ubytovania v regióne sú kľúčovým kontaktným bodom pre turistov pri plánovaní pobytu a hľadaní atrakcií. Partnerstvá so sektorom

pohostinstva vytvárajú prirodzenú synergiu – hostia hľadajú spôsoby, ako stráviť čas v regióne, a Carpathia Museum Pass ponúka hotové riešenie.

A. Modely spolupráce s ubytovacími zariadeniami:

- **Hotel ako predajné miesto pasov** – Recepcie hotelov môžu ponúkať nákup pasov ako súčasť svojich concierge služieb. V optimálnom scenári si hostia kupujú pasy priamo na recepcii (hotel má buď malú zásobu fyzických kariet, alebo predáva kódy na aktiváciu elektronických pasov) a hotel dostáva z každého predaja províziu 10 – 15 %. V propagačnom a integračnom scenári hotel distribuuje bezplatné kópie propagačných pasov, informuje o zľavách v múzeách a pomáha pri plánovaní kultúrnych itinerárov.
- **Balíčky „Ubytovanie + Kultúra“** – Hotely vytvárajú špeciálne ponuky kombinujúce pobyty s Carpathia Museum Pass: „Kultúrny víkend“ (2 noci + raňajky + pas na 7 dní + mapa múzejných trás), „Romantický útek“ (prémiová izba + večera + pas + vstupenka do divadla alebo na koncert v múzeu), „Dovolenka s históriou“ (týždenný pobyt + rodinný pas + zábavný program pre deti súvisiaci s múzejnou tematikou). Tieto balíčky sú cenovo atraktívne (balíček zľava) a pohodlné – všetko na jednom mieste.
- **Informačné materiály na izbe – Elegantné brožúry o múzejnom preukaze Carpathia** sa nachádzajú v každej hotelovej izbe spolu s ďalšími turistickými materiálmi. Brožúra obsahuje: základné informácie o koncepte pasu, mapu múzeí v blízkosti hotela (so vzdialenosťami a časmi cesty), inšpiratívne popisy vybraných múzeí („Naše 3 najlepšie odporúčania v blízkosti hotela“), pokyny na zakúpenie/aktiváciu pasu a QR kód vedúci na webovú stránku alebo do aplikácie.
- **Informácie a odporúčania pre zamestnancov** – Vyškolený hotelový personál (recepcia, concierge) aktívne odporúča hosťom, ktorí sa zaujímajú o miestne atrakcie, vstupenku do múzeí Carpathia . Školenie zamestnancov zahŕňa: znalosť ponuky múzeí v regióne, schopnosť prispôbiť odporúčania profilu hosťa (rodina s deťmi vs. seniorský pár vs. mladý turista), praktické informácie (ako sa tam dostať, otváracie hodiny, čo vidieť), znalosť výhod vstupenky a schopnosť presvedčivo prezentovať ponuku.
- **Krížová propagácia** – Hotel propaguje Carpathia Museum Pass prostredníctvom svojich komunikačných kanálov (webová stránka, sociálne médiá, newsletter pre hostí) a na oplátku Carpathia Museum Pass propaguje partnerský hotel na svojej platforme ako odporúčané miesto na ubytovanie pre držiteľov pasov. Hotely môžu držiteľom pasov ponúkať špeciálne zľavy (napr. 10 % zľava na ubytovanie po predložení pasu), čo vytvára pridanú hodnotu pre používateľov a motivuje ich k zakúpeniu pasu pred príchodom.
- **Vernostný program pre stálych hostí – Hotely môžu do svojich vernostných programov zaradiť vstupenku** do múzea Carpathia : hostia zbierajúci body vo vernostnom programe hotela si ich môžu vymeniť za pasy, stáli hostia (napr. vracajú sa každý rok) dostanú pas ako bonus, hotely organizujú špeciálne víkendy pre členov vernostného programu s kultúrnym prvkom (ubytovanie + pas + stretnutie s kurátorom múzea).

B. Segmentácia ubytovacích zariadení:

- **Hotely vyššej triedy (4 – 5)*** – Ich hostia majú často vyššie príjmy a väčší záujem o kultúru, sú menej citliví na cenu a viac oceňujú jedinečné zážitky. Pre nich komunikácia zdôrazňuje exkluzívny prístup, autenticitu a možnosť dôkladne preskúmať región. Tieto

hotely môžu ponúkať prémiové balíčky , napríklad so súkromnými prehliadkami vybraných múzeí so sprievodcom.

- **Hotely (3) a penzióny strednej triedy*** – Široký segment, často určený pre rodiny, skupiny priateľov a víkendových cestovateľov. Pre nich je kľúčová ekonomická hodnota, pohodlie (všetko v jednom balíku) a atraktivnosť pre rôzne vekové skupiny. Permanentka do múzea Carpathia je tu prezentovaná ako spôsob, ako zmysluplne stráviť čas v regióne za prijateľnú cenu.
- **Agroturistické farmy** – Často sa nachádzajú v malých mestách, v blízkosti etnografických múzeí alebo skanzenov, ich hostia hľadajú autentické zážitky, spojenie s prírodou a miestnou kultúrou. Pass do múzea Carpathia dokonale spĺňa tento profil. Farmy si môžu v rámci pobytu zorganizovať výlety do blízkych múzeí, podeliť sa o príbehy o histórii regiónu a spojiť svoj pobyt s workshopmi tradičných remesiel.
- **Hostely a lacné ubytovanie** – Ich hostia sú citlivejší na cenu, často mladí ľudia a cestujú s batohom na chrbte. Pre nich sa komunikácia zameriava na ekonomické výhody pasu, možnosť preskúmať veľa miest za nízku cenu a ich prítomnosť na sociálnych sieťach (hostely majú často aktívne komunity na Instagrame a Facebooku , kde je možné pas propagovať).

5.2.3 Komunikační partneri – miestne a priemyselné médiá

Médiá sú kľúčovým kanálom pre budovanie povedomia o značke a formovanie jej imidžu.

Mediálna stratégia Carpathia Museum Pass kombinuje PR aktivity (earned media), partnerstvá s lokálnymi a priemyselnými médiami a selektívne využívanie platenej reklamy v médiách s najväčším dosahom na cieľové skupiny.

A. Miestne a regionálne médiá:

- **Miestna tlač** – Regionálne noviny (napr. Nowiny, Gazeta Krakowska, Nowiny, Slovak Korzár , Prešovský Večerník múzea Carpathia je dôležitým zdrojom informácií pre obyvateľov regiónu, najmä pre staršie generácie. Spolupráca s miestnou tlačou zahŕňa: sponzorované články prezentujúce múzejný preukaz Carpathia a jednotlivé múzeá; rozhovory s riaditeľmi múzeí, kurátormi a organizátormi projektov; tematické série (napr. „Múzeum mesiaca“ – každý mesiac podrobná prezentácia jedného z partnerských múzeí); zoznamy čitateľov, ktoré publikujú správy od používateľov pasov; a čitateľské súťaže s cenami v podobe pasov.
- **Miestne rádio** – Regionálne stanice majú značný dosah, najmä medzi dochádzajúcimi. Medzi formy spolupráce patrí sponzorstvo kultúrnych alebo turistických programov, reklamné spoty (počas propagačných kampaní), živé rozhovory so zástupcami Carpathia Museum Pass a riaditeľmi múzeí, spravodajstvo o podujatiach (Dni otvorených dverí, špeciálne podujatia) a rozhlasové súťaže s cenami v podobe pasov.
- **Lokálna televízia** – Regionálne stanice a lokálne programy vo väčších národných/celonárodných médiách. Formy spolupráce: reportáže o karpatských múzeách a projekte Carpathia Museum Pass, programy „kultúrneho magazínu“ prezentujúce jednotlivé inštitúcie, štúdiové rozhovory s organizátormi a partnermi, reportáže zo špeciálnych podujatí (vernissáže, dni otvorených dverí, workshopy), produktové umiestnenie v programoch zameraných na životný štýl alebo cestovný ruch .
- **Lokálne informačné portály** – Online regionálne portály (napr. Krakow.pl, Gorlice24.pl, bratislava.sk) nadobúdajú na význame, najmä medzi mladším publikom. Medzi formy

spolupráce patria sponzorované články s odkazmi na webovú stránku Carpathia Museum Pass (dôležité pre SEO), zobrazované reklamy , partnerské newslettery (vrátane informácií o Carpathia Museum Pass v portálových newsletteroch) a spoločná tvorba obsahu (portál publikuje zaujímavé príbehy o múzeách a my poskytujeme obsah).

B. Model spolupráce s lokálnymi médiami:

- **Strategické partnerstvo** – Výber 2 – 3 kľúčových lokálnych médií ako strategických partnerov, ktorí získajú exkluzívne výhody (napr. prioritný prístup k informáciám, exkluzívne rozhovory, účasť na VIP podujatiach) výmenou za pravidelné a prominentné spravodajstvo o Carpathia Museum Pass vo svojom obsahu . Mediálny partner môže slúžiť ako „oficiálny mediálny patrón“ projektu.
- **Barter a výmena hodnôt** – V mnohých prípadoch, najmä s menšími lokálnymi médiami, je možná barterová spolupráca: médiá dostávajú pasy pre svojich zamestnancov, redakčných pracovníkov (ako zamestnanecký benefit), ktoré sa distribuujú v súťažiach (atraktívne ceny bezplatne), prístup k exkluzívnym podujatiam pre čitateľov/poslucháčov a na oplátku zabezpečujú prítomnosť značky vo svojich materiáloch.
- **Marketing obsahu** – Poskytovanie kvalitného, hotového alebo čiastočne pripraveného obsahu médiám : texty článkov (alebo stručné zhrnutia článkov), fotografické a video materiály, infografiky, dáta na vizualizáciu a experti k dispozícii na komentáre. Uľahčenie práce médií zvyšuje šance na publikovanie a zabezpečuje kontrolu nad posolstvom.

C. Priemyselné a špecializované médiá:

- **Turistická tlač** – Turistické časopisy (napr. Traveler , National Geografické Cestovateľ , Objavte svet) a ich online náprotivky čítajú ľudia so záujmom o cestovanie a hľadajúci inšpiráciu. Pass do múzea Carpathia možno prezentovať ako jedinečnú ponuku pre cestovateľov, ktorí hľadajú autentické zážitky v menej známych destináciách.
- **Kultúrne médiá** – časopisy a portály venované kultúre, umeniu a dedičstvu (napr. Szum, Kultura Enter , Muzealictwo a slovenské Pamiatky a múzeá). Toto publikum sa prirodzene zaujíma o ponuku múzeí. Články môžu byť obsažnejšie, odbornejšie a prezentovať hodnotu jednotlivých múzejných zbierok.
- **Blogy a influenceri** – Blogeri zaoberajúci sa cestovaním a kultúrou majú často vysoko angažované a lojálne publikum. Spolupráca môže zahŕňať: poskytovanie bezplatných pasov influencerom výmenou za spravodajstvo o ich používaní (skutočné odporúčania sú dôveryhodnejšie ako reklama), organizovanie tlačových správ výlety pre skupinu influencerov (víkend v Karpatoch s návštevami múzeí, stravovanie v regionálnych reštauráciách – influenceri publikujú správy v reálnom čase), ambasadorské programy (influenceri s lokálnymi väzbami na región sa stávajú ambasadormi značky a pravidelne propagujú pas).

5.2.4 Ostatní partneri

A. Národné a krajinné parky – Bieszczady národný park, Tatranský národný park, Pieniny, Magurský národný park, TANAP (Tatranský Národný park) na slovenskej strane. Mnohých návštevníkov Karpát láka predovšetkým prírodné krásy – hory, turistické chodníky a krajina. Múzeum Karpát Pass možno propagovať ako: aktivitu v daždivý deň (keď počasie nie je vhodné na horskú turistiku), spôsob, ako preskúmať kultúrny kontext regiónu (etnografické múzeá

ukazujú, ako ľudia žili v týchto horách po stáročia) alebo ako súčasť pobytu doma pre tých, ktorí sa v regióne zdržia dlhšie (niekoľko dní turistiky + deň v múzeách na regeneráciu).

Formy spolupráce: spoločné propagačné materiály dostupné v informačných centrách národných parkov, cezhraničné zľavy (držitelia vstupenky do múzea Carpathia získajú zľavu na vstupenky do niektorých atrakcií v parkoch a naopak), spoločné podujatia (napr. „Víkend karpatského dedičstva“ kombinujúci výlet do prírody s návštevou etnografického múzea), obsahový marketing (články a príspevky ukazujúce, ako spojiť fyzickú a kultúrnu aktivitu).

B. Termálne kúpele a kúpele – Zakopané, Białka Tatrzańska, Chochołów, Bešeňová, Vrbov – termálne kúpele a kúpele sú obľúbenými víkendovými destináciami. Hostia často hľadajú aj iné spôsoby, ako stráviť čas okrem plávania. Pass do múzea Carpathia môže byť zahrnutý vo wellness balíčkoch: „Relaxácia pre telo i dušu“ (termálne kúpele + pas do múzea pre tých, ktorí uprednostňujú pokojnejšie aktivity ako plávanie), cezhraničné zľavy a spoločné akcie.

C. Turistické železnice a dopravné atrakcie – Úzkorozchodné železnice v Bieszczadoch, lanovky v Tatrách a jazdy konským povozom. Tieto atrakcie môžu byť prirodzeným doplnkom prehliadok múzeí a ich prevádzkovatelia môžu propagovať pas medzi svojimi cestujúcimi.

D. Historické pamiatky a hrady:

Hrady a zámky (Niedzica, Stará Ľubovňa, Kežmarok), hrady a zrúcaniny a opevnenia. Mnohé z týchto lokalít sú spojené s múzeami (niektoré hrady fungujú ako múzeá), čo vytvára prirodzenú synergiu. Partnerstvá môžu zahŕňať: spoločné vstupenky alebo balíčky (napr. vstupenka na hrad + vstupenka do múzea Carpathia), tematické trasy spájajúce hrady s múzeami („Chodník karpatských opevnení“) a spoločné podujatia (historické rekonštrukcie na hradoch v kombinácii s múzejnými výstavami).

E. Festivaly a kultúrne podujatia:

Karpatský región je bohatý na folklórne, hudobné a filmové festivaly. Spolupráca s organizátormi festivalu môže zahŕňať: Pass do múzea Carpathia ako partnera festivalu (logo na materiáloch, prítomnosť na podujatí), zľavy pre účastníkov festivalu pri nákupe pasov, špeciálne múzejné podujatia počas festivalov (vernissáže, koncerty, workshopy) a festivaly ako príležitosť na propagáciu pasu (informačný stánok, predaj, ukážky).

5.2.5 Model krížovej propagácie :

Fyzická prítomnosť materiálov – letáky, plagáty, roll-upy k Carpathia Museum Pass na informačných miestach partnerských atrakcií a naopak – partnerské materiály v múzeách.

Digitálna krížová propagácia – odkazy a bannery na webových stránkach partnerov, spoločné kampane na sociálnych sieťach (cross-posting, vzájomné označovanie), spoločné newslettere (informácie o ponuke partnera v newsletteri Carpathia Museum Pass a naopak).

Produktové balíčky – Tvorba hotových turistických produktov kombinujúcich rôzne atrakcie: „Týždeň v Karpatoch all-inclusive“ (ubytovanie + múzejný pas + vstup do národného parku + termálne kúpele + úzkokoľajná železnica), predávaný ako jeden produkt za balíčkovú cenu (výhodnejšia ako súčet jednotlivých prvkov).

Spoločné marketingové kampane – Partneri spolufinancujú propagačné kampane propagujúce región ako celok, pričom každý produkt (vrátane vstupenky do múzea Carpathia) je súčasťou

širšej ponuky. Napríklad kampaň „Objavte skutočné Karpaty“ propagovaná Karpatským euroregiónom, ktorá zahŕňa niekoľko atrakcií a turistických produktov a zdieľa náklady na propagáciu.

Cezhraničné vernostné programy – Držitelia vstupeniek do múzea Carpathia získavajú zľavy v partnerských reštauráciách, hoteloch, termálnych kúpeľoch a iných atrakciách, zatiaľ čo partnerskí zákazníci získavajú zľavy na nákupy s pasom. Systém QR kódov alebo mobilná aplikácia umožňuje jednoduché overenie oprávnenosti a sledovanie využívania partnerských ponúk.

6. MONITOROVANIE A HODNOTENIE ÚČINNOSTI

Systematické monitorovanie a dôkladné hodnotenie aktivít sú základom efektívneho riadenia značky Carpathia Museum Pass. V dynamickom prostredí cestovného ruchu a kultúry, kde sa neustále menia preferencie používateľov, trhové podmienky a konkurenčné aktivity, schopnosť rýchlo rozpoznať trendy, identifikovať problémy a prispôbiť stratégie určuje úspech alebo neúspech iniciatívy.

Stratégia monitorovania a hodnotenia Carpathia Museum Pass je založená na troch základných princípoch: kontinuálne meranie (monitorovanie nie je jednorazová činnosť, ale systematický proces poskytujúci údaje v pravidelných intervaloch), viacrozmernosť (meráme rôzne aspekty fungovania – od financií cez spokojnosť používateľov až po efektívnosť komunikácie) a akčná orientácia (údaje sa zhromažďujú nie kvôli samotnému zhromažďovaniu, ale s cieľom informovať o rozhodnutiach a viesť ku konkrétnym optimalizačným opatreniam).

Táto kapitola predstavuje komplexný systém monitorovania a hodnotenia, ktorý definuje kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI), nástroje merania a výskumné metodiky, ktoré spolu vytvárajú spätnú väzbu umožňujúcu neustále zlepšovanie ponuky a marketingových aktivít Carpathia Museum Pass.

6.1. Monitorovacie nástroje – Odporúčania

Efektívne monitorovanie si vyžaduje použitie vhodných technologických a organizačných nástrojov, ktoré umožňujú zber, analýzu a vizualizáciu údajov efektívnym a prístupným spôsobom pre projektový manažérsky tím.

6.1.1 Platforma pre webovú analytiku

Google Analytics 4 (GA4) – Primárny nástroj na monitorovanie aktivity na webovej stránke a mobilnej aplikácii Carpathia Museum Pass (po príslušnej integrácii). GA4 poskytuje kľúčové údaje o:

- **Návštevnosť webových stránok** : počet unikátnych používateľov, relácie, zobrazenia stránok, zdroje návštevnosti (organické, platené, sociálne médiá, odporúčania), najobľúbenejšie podstránky, navigačné cesty používateľov
- **Konverzie** : sledovanie kľúčových akcií používateľov (zakúpenie pasu, registrácia účtu, stiahnutie aplikácie, prihlásenie sa na odber noviniek), konverzné lieviky zobrazujúce, v ktorej fáze používateľia opúšťajú nákup
- **Demografické údaje a záujmy** : vek, pohlavie, geografická poloha používateľov, záujmy (na základe správania v sieti Google)
- **Správanie v mobilnej aplikácii** : aktívne používanie aplikácie, najobľúbenejšie funkcie, miera udržania používateľov

Pokročilá konfigurácia : nastavenie cieľov konverzie (hlavný cieľ nákup pasu), elektronický obchod sledovanie (pri online predaji), sledovanie udalostí (kliknutia na konkrétne prvky, prehratia videa, stiahnutia materiálov), integrácia s Vyhľadávaním Google Konzola (SEO analýza, dopyty vedúce na webovú stránku).

Správca značiek Google (GTM) – Nástroj, ktorý zjednodušuje správu sledovacích značiek webových stránok bez nutnosti úpravy kódu. Umožňuje vám rýchlo pridávať, upravovať a testovať značky Google Analytics , Facebook Pixel , remarketingové kódy a ďalšie analytické nástroje.

Alternatívy a doplnky : Matomo (open- source , väčšia kontrola nad údajmi, súlad s GDPR bez nutnosti súhlasu s používaním súborov cookie v niektorých konfiguráciách), Hotjar alebo Microsoft Clarity (tepelné mapy zobrazujúce, kam používatelia klikajú a ako posúvajú stránku; záznamy používateľských relácií umožňujúce pozorovanie skutočného správania).

6.1.2 Analytika sociálnych médií

Meta Business Suite – Komplexný nástroj na správu a analýzu Facebooku a Instagramu. Poskytuje údaje o:

- Dosah príspevkov (organické vs. platené)
- Zapojenie (lajky , komentáre, zdieľania, ukladania)
- Nárast počtu sledovateľov
- Demografické údaje sledovateľov a interagujúcich
- Najlepšie časy na publikovanie
- Účinnosť platených kampaní

Natívna analytika z iných platforiem : LinkedIn Analytics (ak je prezentácia na LinkedIn pre segment B2B – hotely, cestovné kancelárie), TikTok Analytics (ak je zacielené na mladšie skupiny), YouTube Analytics (pre video obsah).

Nástroje na agregáciu externých údajov : Hootsuite , Buffer , Sprout Sociálne siete – platformy umožňujúce správu viacerých profilov na sociálnych sieťach z jedného miesta a generovanie súhrnných prehľadov porovnávajúcich efektívnosť rôznych kanálov.

Sociálne siete Počúvanie : Brandwatch , Mention alebo bezplatné nástroje ako Google Alerts alebo TalkWalker Alerts – monitorovanie zmienok o Carpathia Museum Pass na sociálnych sieťach, blogoch, fórach a v komentároch. To umožňuje identifikovať spontánne používateľmi generované odkazy. obsah , odhaľovanie potenciálnych kríz reputácie , pochopenie sentimentu značky.

6.1.3 Systém CRM a správa používateľských údajov

Zákazník Riadenie vzťahov (CRM) – systém riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktorý zhromažďuje údaje o používateľoch na jednom mieste:

- História nákupov (aké pasy si kúpili, kedy a za koľko)
- Kontaktné údaje a komunikačné preferencie
- História interakcií (prijaté/otvorené/kliknuté e-maily, kontakty na zákaznícky servis)
- Segmentácia používateľov podľa správania a charakteristík

Odporúčané nástroje: HubSpot CRM (freemium , rozsiahle funkcie, vhodné pre startupy), Salesforce (pokročilejší, škálovateľný), Pipedrive (jednoduchý, intuitívny) alebo špecializované open- source riešenia ako SuiteCRM .

Platformy pre e-mailový marketing s analytikou : Mailchimp , Sendinblue , GetResponse – nástroje na odosielanie newsletterov a e-mailových kampaní so vstavanou analytikou:

- Otvorená sadzba (úroková sadzba) otváranie e-mailov)
- Prekliky miera (percento kliknutí na odkaz)
- Miera konverzie (percento ľudí, ktorí po kliknutí vykonajú požadovanú akciu)
- Odhlásiť sa z odberu miera odhlásení
- A/B testovanie (testovanie rôznych verzií predmetov správ, obsahu, výzvy na akciu)

6.1.4 Monitorovanie predaja a financií

Systém elektronického obchodu s analytikou – Predajná platforma (napr. WooCommerce , Shopify alebo špecializované riešenie) by mala poskytovať údaje o:

- Počet a hodnota transakcií v priebehu času (denne, týždenne, mesačne)
- Priemerná hodnota objednávky (AOV)
- Najobľúbenejšie produkty (ktoré varianty pasu sa predávajú najlepšie)
- Opustené košíky (koľko ľudí začne proces nákupu, ale nedokončí ho)
- Spôsoby platby preferované používateľmi
- Propagačné kódy a ich účinnosť

Integrácia s finančnými systémami : Prepojenie predajnej platformy s účtovnými systémami (napr. Xero, QuickBooks) pre automatické generovanie finančných výkazov, sledovanie výnosov, nákladov a marží.

Finančný dashboard : Nástroje ako Tableau, Microsoft Power BI, Google Data Studio (bezplatne) – vizualizácia finančných údajov vo forme interaktívnych dashboardov dostupných pre vedenie, ktoré zobrazujú finančné KPI v reálnom čase.

6.1.5 Monitorovanie návštevnosti múzeí

Systém overovania pasov – Aplikácia alebo webová platforma, ktorú múzeá používajú na skenovanie/overovanie pasov, automaticky zhromažďuje údaje o:

- Počet návštev jednotlivých múzeí podľa času
- Najobľúbenejšie múzeá (ktoré priťahujú najviac držiteľov pasov)
- Priemerný počet návštev na pas
- Rozloženie návštev v čase (sezónnosť, dni v týždni, denné hodiny)
- Používateľské profily (aké typy pasov – rodinné, študentské atď. – sa používajú najaktívnejšie)

Ovládací panel pre múzeá : Každé partnerské múzeum má prístup k vyhradenému ovládaciemu panelu, ktorý zobrazuje štatistiky návštevnosti jeho inštitúcie, anonymizované porovnania s inými múzeami a časové trendy. Táto transparentnosť buduje dôveru a motivuje múzeá k aktívnej propagácii pasu.

Centrálny dashboard pre nadáciu : Agregácia údajov zo všetkých múzeí, zobrazujúca komplexný obraz o používaní pasov, identifikujúca trendy, anomálie, problémové oblasti (múzeá s veľmi nízkou návštevnosťou môžu vyžadovať podporu alebo úpravu ponuky).

6.2. Výskum a hodnotenie

Monitorovacie nástroje poskytujú kvantitatívne údaje o tom, „čo sa deje“ – koľko pasov sa predalo, koľko ľudí navštívilo webovú stránku a aký bol dosah kampane. Hodnotiace štúdie idú hlbšie a odpovedajú na otázky ako „prečo sa to deje“ a „ako to môžeme zlepšiť?“. Kombinujú kvantitatívne metódy (poskytujúce štatisticky významné údaje z veľkých vzoriek) s kvalitatívnymi metódami (poskytujúce hlboké pochopenie motivácií, skúseností a prekážok).

6.2.1 Kvantitatívny výskum (prieskumy, štatistika)

Kvantitatívny výskum je založený na zbere numerických údajov od veľkých skupín respondentov, čo umožňuje zovšeobecnenie výsledkov na celú populáciu a štatistické testovanie hypotéz.

A. Prieskumy spokojnosti používateľov

Frekvencia a načasovanie : Prieskum ihneď po nákupe (vítané) prieskum – prvé dojmy, očakávania), prieskum po 1-2 mesiacoch používania (prieskum v polovici trvania – skúsenosti s používaním, vyskytnuté problémy, spokojnosť), prieskum pred skončením platnosti pasu (obnovenie) prieskum – zámer obnoviť si pas, všeobecná spokojnosť, odporúčania priateľom), prieskum pre ľudí, ktorí si neobnovili pas (odchod) prieskum – dôvody rezignácie).

Kľúčové oblasti výskumu :

- do múzea Carpathia ?“)
- Spokojnosť s jednotlivými prvkami (múzeá, mobilná aplikácia, zákaznícky servis, jednoduchosť nákupu, pomer cena/hodnota)
- Čistý promotér Skóre („S akou pravdepodobnosťou by ste odporučili vstupenku do múzea Carpathia priateľom?“ 0 – 10)
- Vzorce používania (koľko múzeí bolo navštívených, aké typy múzeí, s kým, v ktorých ročných obdobiach)
- Bariéry a problémy (čo sťažovalo používanie, čo chýbalo, čo by sa dalo zlepšiť)
- Zámer obnovenia („Plánujete si budúci rok znova kúpiť pas?“)

Metodika : Online prieskumy (odosielané e-mailom, dostupné cez mobilnú aplikáciu), krátke (maximálne 5 – 10 minút, aby sa minimalizovala miera odpovedí), s motiváciou za ich vyplnenie (šanca vyhrať cenu, zľava za obnovenie) . Miera dokončenia e-mailových prieskumov je zvyčajne 10 – 30 % ; je dôležité testovať rôzne predmety správ, dĺžky prieskumov a stimuly, aby sa maximalizovala účasť.

Analýza : Deskriptívna štatistika (priemery, mediány, rozdelenie odpovedí), korelačná analýza (napr. či spokojnosť s aplikáciou koreluje s počtom navštívených múzeí), segmentácia (porovnanie spokojnosti rôznych skupín – rodiny vs. individuálni používatelia, mladí vs. seniori), analýza odpovedí s otvoreným koncom (kategorizácia, identifikácia najčastejších tém).

B. Prieskum povedomia o značke a imidžu

Cieľ : Zmerať rozpoznateľnosť značky Carpathia Museum Pass v cieľovej populácii a jej vnímaný imidž.

Metodika : Reprezentatívne prieskumy medzi obyvateľmi regiónu a turistami (typicky N=500-1000 pre regionálne štúdie). Môžu byť vykonané externými výskumnými agentúrami (CAWI –

Computer Asistované webové rozhovory , CATI – počítač Asistované telefonické rozhovory)
alebo vaše vlastné pomocou online panelových platforiem.

Kľúčové ukazovatele :

- Spontánne vedomie (bez pomoci) povedomie): „Aké múzejné pasy alebo systémy návštev múzeí v Karpatskom regióne poznáte?“ – percento ľudí, ktorí spontánne spomenuli Karpatský múzejný pas
- Asistované uvedenie povedomie): „Počuli ste už o Carpathia Museum Pass?“ – percento ľudí, ktorí po vypočutí názvu spoznajú jeho názov
- Vnímané atribúty značky: respondenti hodnotia mieru, do akej si spájajú vstupenku do múzea Carpathia s rôznymi atribútmi (autentický, cenovo dostupný, vhodný pre rodiny, zameraný na kultúru, moderný atď.)
- Asociácie so značkou: spontánne asociácie so značkou (analýza slovného oblaku otvorených odpovedí)
- v priebehu budúceho roka zakúpite vstupenku do múzea Carpathia?“

Frekvencia : Ročne alebo polročne (vytvorenie časového radu znázorňujúceho vývoj povedomia a imidžu).

Analýza prevádzkových štatistík

Pravidelná analýza prevádzkových údajov zhromaždených systémami:

C. Analýza predaja :

- Časové trendy (nárast/pokles predaja v priebehu času, identifikácia sezónnosti)
- Kohortová analýza (porovnanie správania skupín používateľov, ktorí si zakúpili pasy v rôznych obdobiach)
- Analýza nákupného košíka (aké produkty sa nakupujú spoločne, ktoré varianty pasu dominujú)
- Analýza zdrojov konverzie (ktoré marketingové kanály generujú najviac predajov, aká je návratnosť investícií (ROI) jednotlivých kanálov)

Analýza dochádzky :

- Rozdelenie návštev podľa pasu (koľko ľudí navštívilo 0, 1, 2, 3... múzeí)
- Najobľúbenejšie múzeá a trasy (identifikácia múzeí, ktoré „ musíte vidieť“, ktoré navštívi takmer každý a „ skryté “ drahokamy“, ktoré sú menej populárne, ale vysoko hodnotené)
- Sezónnosť návštev (kedy sú v návštevnosti vrcholy a útlmy)
- Čas medzi nákupom a prvou návštevou (či si ľudia kúpia vopred a aktivujú neskôr, alebo si kúpia a použijú ihneď)

6.2.2 Kvalitatívny výskum (rozhovory, zameranie skupiny)

Kvalitatívny výskum poskytuje hlboké, kontextové pochopenie skúseností, motivácií a bariér používateľov a iných zainteresovaných strán. Hoci neposkytuje štatisticky reprezentatívne výsledky, odhaľuje „prečo“ sa skrýva za správaním a vytvára poznatky , ktoré prieskumy jednoducho neposkytnú.

A. Individuálne hĺbkové rozhovory (IDI)

S držiteľmi pasu :

- Superpoužívatelia (ľudia , ktorí navštívili mnoho múzeí a intenzívne používajú pas): čo ich motivuje, aké hodnoty si cenia, ako môžeme tejto skupine slúžiť ešte lepšie?
- Stredne aktívni používatelia: prekážky častejšieho používania, ktoré by ich mohli motivovať k návšteve väčšieho počtu múzeí
- Ľudia, ktorí si kúpili pas, ale nepoužili ho alebo ho použili minimálne: dôvody nízkej aktivity, sklamaní, nedorozumení
- Zlyhania s pasom: podrobné dôvody zrušenia, ktoré by mohli viesť k návratu

So zamestnancami partnerských múzeí :

- Skúsenosti s držiteľmi pasov, ktorí slúžia
- Vnímané výhody a problémy účasti na projekte
- Potreba podpory, školenia a zdrojov
- Nápad na vylepšenia, nové iniciatívy

S obchodnými partnermi (hotely, cestovné kancelárie):

- Skúsenosti zo spolupráce
- Účinnosť rôznych foriem partnerstva
- Prekážky spoločnej propagácie
- Očakávania a návrhy

Metodika : Pološtruktúrované rozhovory (zoznam kľúčových tém, ale flexibilný formát umožňujúci preskúmanie vznikajúcich vln), vedené osobne (ideálne), telefonicky alebo prostredníctvom videohovoru , nahrávané (so súhlasom) a prepisované, tematicky analyzované (identifikácia opakujúcich sa tém, citáty ilustrujúce kľúčové poznatky).

Vzorka : Typicky 10 – 20 rozhovorov v jednom výskumnom kole – k tematickej saturácii dochádza , keď nové rozhovory už neprinášajú nové informácie.

B. Rozhovory s fokusovými skupinami (FGI – Focus Group) Rozhovory)

Cieľ : Prieskum postojov, názorov a skúseností v skupinovom kontexte, kde interakcia medzi účastníkmi generuje ďalšie poznatky (účastníci na seba reagujú, rozvíjajú tvrdenia ostatných, konfrontujú názory).

Cieľové skupiny pre FGI :

- Potenciálni používatelia, ktorí si ešte nezakúpili pas (identifikácia bariér, testovanie komunikačných konceptov)
- Rodiny s deťmi (špecifické potreby tejto skupiny, preferencie týkajúce sa ponuky, komunikácie)
- Seniori (pochoopenie ich perspektívy, technologických bariér, sociálnych potrieb)
- Mládež a študenti (testovanie komunikácie zameranej na mladých ľudí, kanálov, ako ich osloviť)

Metodika : Skupiny 6-10 ľudí, homogénne v rámci skupiny (podobný demografický profil, skúsenosti), vedené skúseným moderátorom, trvanie 1,5-2 hodiny, nahrávané (audio/video so

súhlasom), v priateľskom prostredí (konferenčná miestnosť, kaviareň). Scenár zahŕňa: rozcvičku (prelomenie ľadov), skúmanie skúseností a postojov, testovanie konceptov (napr. prezentácia makiet nových funkcií aplikácie, propagačných materiálov – reakcie, názory), zhrnutie a záver.

Analýza : Prepis, tematické kódovanie, identifikácia hlavných tém, ilustratívne citáty, skupinová dynamika (lídri verejnej mienky, skeptici atď.).

C. Pravidelné správy

Systematické podávanie správ o výsledkoch monitorovania a výskumu zabezpečuje transparentnosť, informuje o rozhodnutiach a dokumentuje priebeh projektu pre interných a externých zainteresovaných strán (rada nadácie, partnerské múzeá, darcovia, poskytovatelia grantov).

C.1 Mesačná (prevádzková) správa

Príjemcovia : Správna rada nadácie/Projektová kancelária, prípadne Riadiaci výbor.

Rozsah :

- Súhrn kľúčových ukazovateľov výkonnosti (mesačný predaj pasov oproti cieľu, návštevnosť múzeí, návštevnosť webových stránok, angažovanosť na sociálnych sieťach)
- Najdôležitejšie udalosti a aktivity mesiaca (marketingové kampane, podujatia, nové partnerstvá)
- Identifikácia problémov a anomálií (napr. pokles predaja, negatívne recenzie, technické problémy)
- Plánované aktivity na nasledujúci mesiac

Formát : Stručný (3 – 5 strán), s vizualizáciami (grafy, tabuľky), zameranie na akciu položky .

C.2 Štvrťročná správa (taktická)

Publikum : Správna rada, Rada nadácie/Riadiaci výbor, kľúčoví partneri, riaditelia múzeí.

Rozsah :

- Štvrťročný súhrn: Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) s analýzou trendov, porovnanie s predchádzajúcim štvrťrokom a rovnakým štvrťrokom predchádzajúceho roka
- Analýza efektívnosti marketingových kampaní v danom štvrťroku (ROI, dosah , konverzie)
- Výsledky prieskumu spokojnosti a spätnej väzby používateľov
- Prehľad partnerstiev a spoluprác
- Financie: výnosy, náklady, marže
- Výzvy, riziká a zmierňujúce opatrenia
- Akčný plán na nasledujúci štvrťrok

Formát : Stredne dlhý (10 – 15 strán), analytickejší, so strategickými odporúčaniami.

Výročná správa (strategická)

Publikum : Všetky zainteresované strany (Mestská rada, múzeá, partneri, miestne orgány, komunita používateľov, médiá).

Rozsah :

- Rok v prehľade: Dosiahnuté výsledky, míľniky, kľúčové úspechy
- Úplná analýza ročných kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) oproti strategickým cieľom
- Prehľad marketingových a komunikačných aktivít za rok
- Vývoj produktov a ponuky (nové múzeá, nové funkcie, nové produkty)
- Financie: podrobná finančná správa za rok
- Výsledky hodnotiaceho výskumu (poznatie značky, spokojnosť, NPS)
- Odporúčania a prípad štúdie používateľov
- Závery a ponaučenia z roka
- Stratégia a ciele na budúci rok

Formát : Rozsiahly (20 – 40 strán alebo viac), bohato ilustrovaný (fotografie z podujatí, infografiky, grafy) a esteticky príjemný. Môže byť verejne publikovaný (online verzia na webovej stránke, PDF na stiahnutie) ako nástroj na zabezpečenie transparentnosti a propagácie projektu.

D. Hodnotiaca správa po ukončení grantových projektov

Príjemcovia : Financovatelia (inštitúcie EÚ, ministerstvá, fondy), ktorí podávajú správy v súlade s ich požiadavkami.

Rozsah : V súlade s podmienkami grantu, zvyčajne zahŕňa: zhrnutie cieľov projektu (dosiahnuté ukazovatele vs. plánované), rozpočtové výdavky (podrobné vyúčtovanie v súlade s kategorizáciou poskytovateľa grantu), popis vykonaných aktivít (intelektuálne aktivity, podujatia, produkty), šírenie a komunikáciu (ako bol projekt propagovaný, dosah), udržateľnosť (ako bude projekt pokračovať po skončení financovania), prílohy (materiály, publikácie, mediálne pokrytie).

Formát : V súlade so šablónou poskytovateľa , často veľmi podrobný a formálny.

7. STRATEGICKÉ ODPORÚČANIA

Stratégia Carpathia Museum Pass , hoci je v súčasnej podobe komplexná, musí byť vnímaná ako živý dokument, ktorý sa neustále vyvíja v reakcii na meniace sa trhové podmienky, potreby používateľov a technologické a finančné možnosti projektu. Táto kapitola predstavuje strategické odporúčania pre rozvoj iniciatívy v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom horizonte a definuje priority činností a smery expanzie.

Tieto odporúčania boli formulované na základe analýzy najlepších medzinárodných postupov (najmä švajčiarskeho systému múzejných pasov a iných rozvinutých systémov múzejných pasov v Európe), identifikovaných potrieb a prekážok v karpatskom regióne (vyplývajúcich z auditu múzea) a realistického posúdenia zdrojov a implementačných kapacít projektu. Kľúčovým princípom je postupnosť – budovanie úspechu na pevných základoch, testovanie riešení pred úplnou implementáciou a flexibilita pri prispôbovaní stratégie na základe spätnej väzby z reálneho sveta .

Táto kapitola slúži ako plán pre vývoj Carpathia Museum Pass, ktorý načrtáva nielen „kam smerujeme“, ale aj „ako sa tam dostaneme“ a „čo urobiť ako prvé a čo môže počkať“. Slúži ako dokument pre interné tímy riadenia projektu aj pre externé zainteresované strany – múzeá, partnerov a financujúcich subjektov – ktorý im umožňuje pochopiť dlhodobú víziu a ich úlohu pri jej dosahovaní.

7.1. Prioritné oblasti rozvoja

Vypracovanie Carpathia Museum Pass si vyžaduje systematický prístup, ktorý vyvažuje dlhodobé ambície s realistickým posúdením krátkodobých príležitostí. Nasledujúci plán identifikuje kľúčové priority v troch časových horizontoch.

7.1.1 Krátkodobé priority (1. rok)

Prvý rok prevádzky Carpathia Museum Pass je kľúčový pre vybudovanie základov projektu, testovanie predpokladov a preukázanie prvých úspechov (rýchle víťazstvá), ktoré presvedčia skeptických zainteresovaných strán a prilákajú nových partnerov a používateľov.

Priorita 1: Spustenie základnej prevádzkovej infraštruktúry

Optimálny variant:

- múzejný pas Carpathia , registrácia, zriadenie štatutárnych orgánov
- Nábor kľúčových zamestnancov (prezident, koordinátor, marketingový špecialista, IT špecialista)
- Implementácia základného IT systému: platforma online predaja, systém overovania pasov v múzeách (aplikácie/QR skenery), databáza používateľov v súlade s GDPR
- Podpísanie partnerských dohôd s múzeami (minimálne 15 – 20 múzeí na začiatok)

Propagačný a integračný variant:

- Formálne schválenie projektu orgánmi Karpatského euroregiónu, zriadenie projektovej kancelárie
- Nábor kancelárskych zamestnancov (koordinátor, špecialista na komunikáciu)
- Príprava tlačeného pasu (grafický návrh, tlač prvého vydania)
- Spustenie základnej webovej stránky
- Formálne zapojenie múzeí do siete (podpísanie listu o zámere/dohody o spolupráci s najmenej 20 múzeami)

Priorita 2: Budovanie povedomia o značke a počiatočné marketingové aktivity

- Tvorba komplexnej webovej stránky (dizajn, vývoj, obsah v PL/SK/EN)
- Spustenie profilov na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram, potenciálne TikTok pre mladšiu skupinu)
- Úvodná kampaň : tlačová konferencia oznamujúca projekt, články v miestnych médiách, prvé organické príspevky na sociálnych sieťach predstavujúce koncept a múzeá
- Výroba základných propagačných materiálov (priečinky, plagáty, letáky) a ich distribúcia v turistických informačných centrách, hoteloch a múzeách
- Nadviazanie prvých partnerstiev s hotelmi a cestovnými kanceláriami (pilotný projekt)

Priorita 3: Prvý predaj/distribúcia a spätná väzba**Optimálny variant:**

- Mäkké otváranie (mäkké spustenie) pre testovaciu skupinu používateľov (napr. 100 – 200 ľudí – zamestnanci múzeí, miestni influenceri , novinári) – bezplatné pasy výmenou za podrobnú spätnú väzbu
- Oficiálne verejné uvedenie na trh po 2-3 mesiacoch mäkkého testovania spustenie a zavedenie opráv
- Cieľ predaja v 1. roku: 1 500 – 2 500 pasov (konzervatívne, realistické pre prvý rok)
- Systematický zber spätnej väzby (prieskumy po nákupe, prieskumy pri prvej návšteve, monitorovanie online názorov)
- Rýchle iterácie a opravy (chyba oprava v aplikácii/webovej stránke, úpravy komunikácie na základe spätnej väzby)

Propagačný a integračný variant:

- Distribúcia prvého vydania propagačných pasov (5 000 – 10 000 kópií) prostredníctvom turistických informačných centier, hotelov a múzeí
- Monitorovanie používania (žiadosť o dobrovoľné podávanie správ múzeami o počte osôb s pasmi)
- Organizácia prvého veľkého podujatia propagujúceho sieť – „ Dni otvorených dverí pre múzejný pas Carpathia“
- Zber spätnej väzby od múzeí, partnerov a používateľov propagačných pasov

Priorita 4: Budovanie vzťahov s múzeami a ich podpora

- Organizácia úvodného stretnutia stretnutie všetkých partnerských múzeí – integrácia, vysvetlenie princípov spolupráce, školenie

- Pravidelné (mesačné alebo štvrťročné) stretnutia Programovej rady/Pracovnej skupiny – výmena skúseností, riešenie problémov
- Školenie pre zamestnancov múzeí: obsluha systému overovania pasov, zákaznícky servis pre držiteľov, používanie sociálnych médií na propagáciu
- Technická podpora pre múzeá (pomoc stôl , pokyny, najčastejšie otázky)
- Prvé spoločné iniciatívy (napr. putovná výstava prezentovaná vo viacerých múzeách, spoločný tematický deň)

Priorita 5: Zabezpečenie financovania na nasledujúce roky

- Žiadosť o granty EÚ na 2 – 3 roky (Interreg , Kreatívna Európa atď.) – príprava si vyžaduje čas, je lepšie začať v 1. roku
- Nadväzovanie vzťahov s potenciálnymi firemnými sponzormi
- V optimálnom scenári: vytvorenie obchodného modelu vedúceho k samofinancovaniu a monitorovanie, či sa dosahuje finančný realizmus

7.1.2 Strednodobé priority (2. – 3. rok)

Po úspešnom spustení v 1. roku sa 2. až 3. rok zameriava na škálovanie projektu, optimalizáciu prevádzky a zavádzanie produktových a marketingových inovácií.

Priorita 1: Zvýšiť predaj a penetráciu na trhu

Optimálny variant:

- Cieľ: 5 000 – 10 000 predaných pasov ročne do konca 3. roka
- Zintenzívnenie marketingových aktivít: väčšie platené kampane (Google Ads , Facebook Ads), spolupráca s influencermi, sponzorované články v médiách
- Rozšírenie distribučných kanálov: viac hotelov, cestovných kancelárií, offline predajných miest
- Vernostné a udržiavacie programy: podpora obnovy pasu kampane), bonusy pre vracajúcich sa používateľov
- Firemné balíčky: aktívny predaj firmám ako zamestnanecké benefity alebo darčeky pre klientov

Propagačný a integračný variant:

- Distribúcia ďalších vydaní propagačných pasov (s možnými aktualizáciami obsahu – nové múzeá, nové trasy)
- Testovanie prvkov komercializácie: predaj prémiových pasov (vysokokvalitná tlačená verzia s dodatočným obsahom), merchandising (sprievodcovia, mapy, gadgety), platené podujatia
- Ak budú pilotné výsledky pozitívne – zvážiť transformáciu na optimálny variant (založenie Nadácie, zavedenie predaja pasov ako cestovných lístkov).

Priorita 2: Rozvoj ponuky produktov

- **Rozšírenie siete múzeí :** pridanie ďalších múzeí do projektu (cieľ: 30 – 35 múzeí do konca 3. roka), najmä tých v atraktívnych turistických lokalitách alebo s jedinečnými zbierkami
- **Nové varianty pasov :** zavedenie krátkodobého pasu (víkendový lístok, 3-dňový) pre turistov, testovanie seniorských a študentských pasov, ak neboli ponúkané od začiatku
- **Tematické sprievodcovia :** publikovanie (tlačených a digitálnych) prvých tematických sprievodcov (napr. „Chodník drevenej architektúry“, „Karpaty počas svetových vojen“) – komerčné produkty a propagačné nástroje
- **Opakujúce sa podujatia :** zavedenie tradície pravidelných podujatí (každoročný festival Carpathia Museum Pass , fotografické súťaže používateľov, program ambasádorov značky)

Priorita 3: Prevádzková a technologická optimalizácia

- **Automatizácia procesov :** vyúčtovanie s múzeami, zasielanie newsletterov, reporting – maximálna automatizácia znižujúca administratívnu záťaž
- **Vylepšenie UX webovej stránky a aplikácie :** na základe spätnej väzby a analytických údajov (teplotné mapy , testy použiteľnosti) – neustále drobné vylepšenia vedúce k vyšším konverziám
- **Integrácie :** spojenie CRM, predajných a analytických systémov do súvislého ekosystému (jeden zdroj pravdivých údajov o používateľoch)
- **SEO a obsahový marketing :** systematická práca na pozícii vo vyhľadávačoch (Google – kľúčový zdroj návštevnosti pre turistov plánujúcich výlety), publikovanie hodnotného obsahu (blog, videá, infografika) prezentovanie Carpathia Museum Pass ako experta na karpatskú kultúru

Priorita 4: Budovanie komunity a angažovanosti

- **Vernostný program :** zavedenie bodového/úrovňového systému pre najaktívnejších používateľov (bronzové /strieborné/zlaté členstvo) s exkluzívnymi výhodami
- **Vygenerované používateľom obsah kampane :** povzbudzovanie používateľov k zdieľaniu fotografií a príbehov z návštev múzeí (#MyCarpathiaStory, súťaže s cenami)
- **Online fórum/komunita :** vytvorenie priestoru (skupina na Facebooku, špeciálna sekcia na webovej stránke), kde si používatelia môžu vymieňať skúsenosti, odporúčania a organizovať spoločné výlety
- **Offline stretnutia pre používateľov :** networkingové podujatia , skupinové výlety len pre držiteľov pasov – budovanie pocitu spolupatričnosti k exkluzívnej komunite

Priorita 5: Medzinárodná viditeľnosť

- Účasť na medzinárodných veľtrhoch cestovného ruchu (ITB Berlín, WTM Londýn, ITTFA Bratislava) ako vystavovateľ – prezentácia projektu medzinárodnému publiku
- Publikácie v medzinárodných priemyselných médiách (Skift , Travel Weekly) – prípadová štúdia skúmajte Carpathia Museum Pass ako inováciu v kultúrnom cestovnom ruchu
- Nadväzovanie vzťahov s inými systémami múzejných pasov v Európe – výmena skúseností, možné budúce partnerstvá (napr. vzájomné zľavy pre držiteľov rôznych pasov)

- Zváženie jazykových verzií aplikácie/webovej stránky v iných jazykoch ako PL/SK/EN (nemčina? – veľký turistický trh v Tatrách)

7.1.3 Dlhodobé priority (3. – 5. rok a neskôr)

Dlhodobá perspektíva sa zameriava na dosiahnutie samofinancovania (v optimálnom scenári), organizačnej zrelosti a geografickej a produktovej expanzie.

Priorita 1: Dosiahnutie finančnej udržateľnosti

Optimálny variant:

- Cieľ: Prevádzkové príjmy (z predaja pasov, členských poplatkov do múzeí a ďalších produktov) pokrývajú prevádzkové náklady nadácie, čím sa eliminuje závislosť od grantov na prebiehajúcu prevádzku.
- Dotácie a granty používané výlučne na rozvojové projekty (rozširovanie, inovácie, výskum)
- Diverzifikácia príjmov: merchandising tvorí 10 – 15 % príjmov, firemné balíčky 10 – 20 %, sponzorstvo 10 – 15 %
- Rast používateľskej základne na 20 000 – 30 000 aktívnych pasov ročne

Propagačný a integračný variant:

- Ak model zostane propagačný a integračný: postupná komercializácia prvkov ponuky (platené podujatia, merchandising, publikácie) generujúcich príjmy pokrývajúce aspoň časť nákladov projektovej kancelárie
- Vývoj smerom k optimálnemu variantu, ak výsledky preukážu zrelosť trhu a pripravenosť partnera

Priorita 2: Geografická expanzia

- **Rozšírenie o nové karpatské regióny** : zahrnutie múzeí z iných oblastí poľských a slovenských Karpát
- **Potenciálne cezhraničné rozšírenie do susedných krajín** : Ukrajina (Západné Karpaty – ambiciózný cieľ, vyžaduje si stabilizáciu situácie), Rumunsko (Maramureš), Maďarsko (severné oblasti) – vytvorenie „karpatskej“ „Museum Pass“ ako produkt celých Karpát, nielen poľsko-slovenskej hranice

Priorita 3: Rozšírenie na ďalšie kultúrne inštitúcie

- Začlenenie **umeleckých galérií, divadiel, koncertných sál a artových kín** do siete – Carpathia Cultural Pass, nielen Museum Pass
- Zaradenie **lokalít UNESCO** (mnohé v regióne – drevené kostoly, Vlkolínec atď.), ak ich spravujú subjekty oprávnené na zaradenie
- Zapojenie **knižníc a archívov** ponúkajúcich kultúrne programy, workshopy a výstavy
- Hodnota: rozšírenie cieľovej skupiny (ľudia so záujmom o kultúru vo všeobecnosti, nielen o múzeá), väčšia rozmanitosť ponuky, silnejšie pozicionovanie ako komplexného kultúrneho produktu

Priorita 5: Inovácia technologický a vývoj produktov

- **Personalizácia s využitím umelej inteligencie** : aplikácia, ktorá využíva umelú inteligenciu na odporúčanie múzeí a trás na základe preferencií používateľa, histórie návštev a polohy
- **sociálna platforma** : nielen konzumácia obsahu , ale aj jeho tvorba – používatelia píšú vlastné recenzie, sprievodcov, vytvárajú a zdieľajú svoje trasy, aplikácia sa stáva sociálnou sieťou pre milovníkov karpatskej kultúry

Priorita 6: Sociálny vplyv a udržateľnosť

- **Vzdelávacie programy pre školy : Pass** do múzea Carpathia ako regionálny vzdelávací nástroj – bezplatné alebo lacné pasy pre školské triedy, učebné materiály pre učiteľov, workshopy
- **Dobrovoľníctvo a zapojenie miestnej komunity** : programy zapájajúce obyvateľov do starostlivosti o dedičstvo, dokumentovanie ústnej histórie, podpora múzeí (dobrovoľníctvo ako sprievodca)
- **Udržateľný rozvoj** : podpora zodpovedného cestovného ruchu (komunikácia podporujúca využívanie verejnej dopravy, predlžovanie pobytov – menej cestovania, viac času v regióne), kompenzácia uhlíkovej stopy projektu
- **Sociálne siete dopad meranie** : nielen meranie obchodných KPI , ale aj sociálnych – koľko ľudí z vylúčených skupín získalo prístup ku kultúre, ako projekt ovplyvnil miestnu ekonomiku, aké pracovné miesta vytvoril

7.2. Odporúčania pre múzeá a správcovské subjekty

Úspech projektu Carpathia Museum Pass nezávisí len od konania centrálného manažmentu (Nadácia/Projektová kancelária), ale rovnako aj od záväzku a ochoty rozvíjať sa samotných partnerských múzeí a ich riadiacich subjektov. Nasledujúce odporúčania identifikujú kľúčové oblasti, v ktorých múzeá môžu a mali by investovať, aby maximalizovali výhody účasti na projekte.

7.2.1 Odporúčania pre múzeá

A. Zvyšovanie štandardov služieb pre návštevníkov

- **Školenie zamestnancov** : pravidelné (ročné alebo polročné) školenie v oblasti služieb zákazníkom , komunikácie s hosťami z rôznych kultúr a jazykov a obsluhy ľudí so zdravotným postihnutím. Zamestnanci sú tvárou múzea – zdvorilý, kompetentný a ochotný personál dokáže premeniť priemernú návštevu na nezabudnuteľný zážitok.
- **Prívetivosť a dostupnosť** : označenie vo viacerých jazykoch (minimálne poľština/slovenčina/angličtina), prístupnosť pre používateľov invalidných vozíkov (ak to historická budova sťažuje – aspoň čiastočná prístupnosť alebo virtuálne prehliadky neprístupných priestorov), toalety, sedenie, dostupnosť vody.
- **Štandardy čistoty a údržby** : dobre udržiavané expozície, čisté a dostatočne osvetlené priestory a aktuálne označenie. Zanedbané múzeum, aj keď má cennú zbierku, návštevníkov odradí.

B. Rozvoj ponuky programov

- **Dočasné výstavy** : okrem stálej zbierky aj pravidelné (2 – 4-krát ročne) dočasné výstavy – nové témy, predmety zo skladu, hosťovské výstavy. Motivujú k opakovaným návštevám („Bol som tu minulý rok, ale teraz je tu nová výstava“).
- **Podujatia a workshopy** : pravidelné (mesačné alebo štvrťročné) workshopy pre deti a dospelých (tradičné remeslá, kulinárske a umelecké workshopy), stretnutia s odborníkmi, koncerty a historické rekonštrukcie. Transformujú múzeum z miesta, „kam sa pozeráte“, na miesto, „kde zažívate a zúčastňujete sa“.
- **Vzdelávacie programy** : špecializované programy pre školy (prispôsobené učebným osnovám rôznych úrovní), materiály pre učiteľov, vzdelávacie príručky pre deti.

C. Digitalizácia a online prítomnosť

- **Profesionálna webová stránka** : aktuálna, esteticky príjemná, responzívna (vhodná pre mobilné zariadenia) a dostupná vo viacerých jazykoch. Základné informácie (otváracie hodiny, ceny, poloha) sú ľahko dostupné a fotografie prezentujú atraktivitu múzea.
- **Prítomnosť na sociálnych sieťach** : **aktívne profily** na Facebooku a Instagrame, pravidelné príspevky (aspoň 2 – 3 týždne) – nielen organizačné informácie, ale aj príbehy z múzea, zaujímavé fakty o zbierkach, zákulisie a pútavý obsah . Sociálne siete sú v súčasnosti primárnym zdrojom informácií pre mladšie publikum.
- **Digitalizácia zbierok** : **Digitalizácia zbierok a ich sprístupnenie online (v nejakej forme – dokonca aj v jednoduchých fotogalériách) zvyšuje dostupnosť pre výskumníkov, pedagógov a tých, ktorí ich nemôžu fyzicky navštíviť. Dlhodobejšie 360-stupňové virtuálne prehliadky a prehľadateľné online databázy zbierok .**
- **Integrácia s platformou Carpathia Museum Pass** : zabezpečenie toho, aby bol profil múzea v aplikácii/na webovej stránke CMP úplný, aktuálny a atraktívny – vysokokvalitné fotografie, inšpiratívne popisy a aktuálne informácie o podujatiach.

D. Spolupráca a vytváranie sietí

- **Aktívna účasť v sieti** : pravidelná účasť na zasadnutiach programovej rady/pracovnej skupiny, zdieľanie skúseností, nápadov a obáv. Sila siete spočíva v spolupráci.
- **Spoločné projekty** : iniciovanie alebo účasť na spoločných projektoch s inými múzeami – putovné výstavy, spoločný výskum, vzdelávacie programy. Zdieľanie skúseností a zdrojov posilňuje všetkých.
- **Propagácia v sieti** : aktívna propagácia Carpathia Museum Pass vo vašom múzeu (materiály pri vstupe, informácie na webovej stránke, sociálne siete), propagácia ďalších partnerských múzeí (nie sú to konkurenti, ale doplnkové prvky ponuky – „Ak sa vám u nás páčilo, navštívte aj múzeum X v susednom meste!“).

E. Otvorenosť voči inováciám a spätnej väzbe

- **Testovanie nových riešení** : ochota experimentovať (nové formy prehliadok pamiatok – questy , terénne hry; technológie – QR kódy s dodatočnými informáciami, AR aplikácie; nezvyčajné udalosti – nočné prehliadky, večere v múzeu).
- **Počúvanie používateľov** : zhromažďovanie a analýza spätnej väzby od návštevníkov (kniha návštev, prieskumy, online recenzie) a reagovanie na konštruktívnu kritiku. Používatelia majú často cenné návrhy, ktoré si interný tím nemusí všimnúť.

- **Neustále zlepšovanie** : vnímanie múzea nie ako statické inštitúcie, ale ako živého organizmu, ktorý sa môže a mal by sa vyvíjať.

7.2.2 Odporúčania pre správckovské subjekty

Subjekty riadenia múzeí (miestne samosprávy, združenia, nadácie) zohrávajú kľúčovú úlohu pri poskytovaní zdrojov a strategickej podpory partnerským múzeám.

A. Zabezpečenie stabilného financovania

- **Viacročné rozpočty** : namiesto ročných dotácií náchylných na politické výkyvy – viacročné (3 – 5-ročné) rozpočty pre múzeá, ktoré zabezpečujú stabilitu a možnosť dlhodobého plánovania.
- **Investície do infraštruktúry** : systematické financovanie modernizácie budov múzeí (tepelná modernizácia, prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím, požiarne bezpečnosť, poplašné systémy), nákup vybavenia (vitríny, osvetlenie, klimatizačné systémy na ochranu zbierok).
- **Podpora rozvoja ponuky** : financovanie dočasných výstav, vzdelávacích programov, podujatí – uvedomenie si, že múzeum nie je len o uchovávaní zbierok, ale aj o aktívnych kultúrnych aktivitách.

B. Podpora profesionalizácie manažmentu

- **Školenia pre správne rady a riaditeľov** : riadenie kultúrnych inštitúcií si vyžaduje špecifické kompetencie (fundraising , marketing, projektový manažment, autorské práva atď.) – financovanie účasti na školeniach, konferenciách, postgraduálnom štúdiu pre zamestnancov manažmentu múzeí.
- **Odborné poradenstvo a podpora** : prístup k právnikom (výklady múzejných predpisov, autorské práva), účtovníkom (komplexné vysporiadania grantov), IT expertom (implementácia systému) a marketingovým pracovníkom.
- **Výskum a hodnotenie** : financovanie alebo spolufinancovanie hodnotiacich štúdií (účasť, spokojnosť návštevníkov, sociálny vplyv) poskytujúcich údaje pre riadenie založené na údajoch.

C. Administratívne a právne zariadenia

- **Zjednodušené postupy udeľovania grantov** : pre malé múzeá, často s minimálnym počtom zamestnancov, sú zložité postupy pri žiadosti o grant a jeho vyúčtovaní prekážkou. K dispozícii sú zjednodušené formuláre, jasné pokyny a pomoc s prípravou žiadostí.
- **Flexibilita v riadení dotácií** : možnosť prevádzať finančné prostriedky medzi rozpočtovými kategóriami (v rámci primeraných limitov) bez potreby individuálneho súhlasu – dôvera vo vedenie múzea pri zachovaní celkovej kontroly nad vhodnosťou výdavkov.
- **Podpora pri vlastníctve a správe nehnuteľností** : mnohé múzeá pôsobia v historických budovách vo vlastníctve miestnych samospráv alebo štátu – jasné zmluvy, dlhodobé záruky, financovanie renovácie historických budov.

D. Integrácia múzeí do stratégií regionálneho rozvoja

- **Múzeá ako súčasť stratégií cestovného ruchu** : zahrnutie múzeí do stratégií rozvoja regionálneho cestovného ruchu, ich uznanie ako turistických atrakcií rovnocenných s prírodnými alebo rekreačnými.
- **Koordinácia propagácie** : múzeá propagované spolu s ďalšími atrakciami regiónu v kampaniach miestnej samosprávy, prezentované v oficiálnych propagačných materiáloch (brožúry, portály visit-region.com atď.).
- **Investície do infraštruktúry súvisiacej s múzeami** : prístupové cesty (cesty, parkoviská), dopravné značenie smerujúce k múzeám, integrácia s verejnou dopravou.

E. Budovanie miestnej identity a hrdosti

- **Regionálne vzdelávanie v školách** : začleňovanie poznatkov o miestnom dedičstve do regionálnych vzdelávacích programov v školách, organizovanie výletov tried do múzeí.
- **Podujatia pre obyvateľov** : organizovanie alebo spoluorganizovanie (s múzeami) podujatí pre miestnu komunitu – dni otvorených dverí, rodinné festivaly, súťaže – budovanie pocitu, že múzeum je „naše múzeum“, súčasť miestnej identity.
- **Komunikácia úspechov** : verejné oslavovanie úspechov múzeí (ocenenia, zaujímavé výstavy, zvýšená návštevnosť) – budovanie miestnej hrdosti a spoločenskej podpory pre investovanie do kultúry.

7.3. Príležitosti na vývoj produktov

Carpathia Museum Pass už vo svojej základnej podobe cenným produktom, má značný rozvojový potenciál vo viacerých smeroch, čo by mohlo z dlhodobého hľadiska výrazne zvýšiť jeho hodnotu pre používateľov a dosah na trhu.

7.3.1 Geografická expanzia (nové múzeá)

A. Postupné rozširovanie siete v súčasnom regióne

Prvým krokom rozšírenia je zahrnutie ďalších múzeí z oblasti, ktorú projekt už pokrýva (poľsko-slovenská hranica), ktoré z rôznych dôvodov neboli zahrnuté v prvej fáze:

- Múzeá, ktoré spočiatku nemali záujem alebo nespĺňali kritériá, ale po tom, čo videli úspech projektu, sa chcú zapojiť
- Súkromné alebo menšie múzeá, ktoré mali spočiatku obavy z administratívnej záťaže
- Novovzniknuté múzeá alebo múzeá po modernizácii, ktoré by zlepšili kvalitu ponuky

Cieľ: pokryť celú oblasť hustou sieťou tak, aby turista cestujúci regiónom míňal každé niekoľko desiatok kilometrov iné partnerské múzeum.

B. Expanzia do nových oblastí poľských a slovenských Karpát

Rozšírenie projektu o:

- **Sliezske a Żywiecké Beskydy (PL)**: múzeá v Żywici, Cieszyne, Wisle – blízkosť veľkých aglomerácií (Sliezske) = veľký trh víkendových turistov

- **Východné Slovensko (SK):** Košice a okolie, múzeá v regióne Zemplín – rozšírenie na východ
- **Stredné a západné Slovensko (SK):** Banská Bystrica , Martin, Trenčín – múzeá národného významu, ktoré by zvýšili prestíž projektu

do múzea Carpathia už nie je len špecializovaným produktom pre jeden subregión, ale stáva sa produktom pre celé Západné Karpaty – výrazne väčší potenciálny trh, atraktívny pre turistov plánujúcich dlhšie pobyty v Karpatoch.

Výzvy: náklady na koordináciu väčšej siete, regionálne rozdiely (napr. Sliezsko má inú kultúrnu špecifickosť ako Podhalie), potreba väčších marketingových zdrojov.

C. Cezhraničné rozšírenie do susedných krajín

Dlhodobá vízia: **Karpaty Pass do múzeí** (nielen do Carpathie) vrátane múzeí v:

- **Ukrajinské Západné Karpaty** (Lvov, Ivano-Frankivsk , Užhorod) – vyžadujú si stabilizáciu bezpečnostnej situácie
- **Rumunské Karpaty** (Maramureš , Bukovina) – kultúrne blízky región s mnohými spoločnými prvkami dedičstva
- **Severné maďarské regióny** (hraničiace so Slovenskom)

Hodnota: jedinečný kultúrny produkt v európskom meradle, pokrývajúci celé pohorie, prekračujúci hranice mnohých krajín – potenciálny záujem medzinárodných médií, turistov z celej Európy a sveta.

Výzvy: obrovská organizačná zložitosť (odlišné právne, menové a jazykové systémy), potreba podpory zo strany medzinárodných štruktúr (možno Rada Európy, UNESCO?) a značné náklady. Realistická implementácia je možná až po dosiahnutí plného úspechu v kľúčovom poľsko-slovenskom priestore a zabezpečení významného medzinárodného financovania.

7.3.2 Nové segmenty ponuky

A. Prémiové a exkluzívne produkty

Pre používateľov ochotných zaplatiť viac za kvalitnejší/exkluzívnejší zážitok:

- **VIP vstupenka do múzea** : vstupenka za vyššiu cenu (napr. 500 – 800 PLN/rok), ktorá ponúka: súkromné prehliadky so sprievodcom vo vybraných múzeách, prístup do skladovacích priestorov uzavretých pre verejnosť, stretnutia s kurátormi a reštaurátormi, špecializovanú službu concierge (pomoc pri plánovaní návštev, rezervácie), uvítací balíček (luxusný sprievodca , prémiové zariadenia)
- **Zážitky podľa výberu kurátora** : obmedzený počet platených podujatí pre maximálne 10 – 15 osôb – večera pri sviečkach v múzejnej sále s historickými príbehmi, nočná prehliadka s kurátorom, workshop s konzervátorom, ktorý ukazuje „kuchyňu“ múzea.

B. Balíčky pre rozšírenú rodinu

Špeciálne balíčky pre rodiny, ktoré ponúkajú nielen vstup do múzeí, ale aj komplexný zážitok:

- **Rodinný dobrodružný balíček** : rodinný pas + úloha kniha pre deti (v každom múzeu kniha s hádankami a úlohami – po vyriešení všetkých získate odmenu), + kreatívne

súpravy (na domáce kutily inšpirované tým, čo videli v múzeách), + bezplatná účasť na vybraných rodinných workshopoch

- **Rodinný vzdelávací pas** : pas + prístup k online vzdelávacej platforme (filmy, kvízy, domáce úlohy) pre deti + konzultácie s múzejným pedagógom (na diaľku – rodičia sa môžu opýtať, ako čo najlepšie využiť návštevy na vzdelávanie svojich detí)

C. Firemné a motivačné balíčky

Rozšírenie ponuky B2B:

- **Zamestnanec Výhody Balíky** : pasy predávané spoločnostiam ako zamestnanecký benefit (objem ceny, hromadná fakturácia, branding s logom spoločnosti v prípade veľkej objednávky)
- **Firemný teambuilding : špeciálne programy pre firemné tímy – tímová výzva v múzeu (mestská hra spájajúca viacero múzeí, tímová súťaž), integračné workshopy (napr. spoločná tvorba umeleckého diela inšpirovaného tradičnými remeslami), networkingová večera v múzeu s kultúrnym prvkom**
- **Darčeky pre klientov** : elegantné darčkové balíčky (cestovný pas + sprievodca + drobnosti v luxusnom balení) ideálne ako darčeky pre VIP klientov spoločnosti

7.3.3 Integrácia s inými produktmi cestovného ruchu

Karta A. Carpathia All -Inclusive

Vývoj múzejného pasu do komplexného turistického produktu:

- **Doprava v cene** : bezplatná alebo zľavnená verejná doprava v regióne (autobusy, regionálne vlaky), zľavy na prenájom áut/bicyklov
- **Zahrnutie prírodných atrakcií** : vstupy do národných parkov, lanovky, prehliadky so sprievodcom
- **Zahrnutie gastronómie** : poukážky alebo zľavy vo vybraných regionálnych reštauráciách (tie, ktoré podávajú autentickú miestnu kuchyňu)
- **Ubytovanie v cene** : zľavy v partnerských hoteloch alebo poukážky

Obchodný model: vyššia cena karty (napr. 500 – 800 PLN týždenne, 1 000 – 1 500 PLN mesačne), ale komplexná – používateľ má „o všetko postarané“. Vyžaduje si to komplexnú spoluprácu s viacerými partnermi a pokročilý fakturačný systém (kto koľko dostane z príjmov), ale potenciál je obrovský – stáva sa nevyhnutným produktom pre každého turistu v regióne.

B. Spolupráca s veľkými turistickými platformami

- **Integrácia s Booking.com / Airbnb** : pas ponúkaný ako doplnok pri rezervácii ubytovania v regióne („Pridajte si k rezervácii vstupenku do múzea Carpathia len za 100 PLN!“ – viditeľnosť pre milióny používateľov týchto platforiem)
- **Partnerstvo so spoločnosťou Get Your Guide / Viator : Pass** do múzea Carpathia sa na týchto platformách predáva ako „aktivita“ – prístup pre používateľov, ktorí plánujú návštevu atrakcií v regióne.
- **Spolupráca s leteckými spoločnosťami/PKP** : cestovný pas ponúkaný ako súčasť vernostných programov dopravcov (zbieranie míľ/bodov), predaj vo vlakoch smerujúcich do/cez región

C. Balíčky na podujatia a festivaly

- **Kombinácia vstupenky na festival + múzeum** : spolupráca s organizátormi festivalov v regióne (hudba, film, kulinárstvo) – kombinácia Vstupenka : Vstup na festival + vstupenka do múzea Carpathia za propagačnú cenu. Festivaly lákajú turistov – prirodzená príležitosť ponúknuť vstupenku do múzea Carpathia.
- **Založené na udalostiach Preukazy** : špeciálne vydania pasu súvisiace s významnými podujatiami v regióne (napr. Majstrovstvá sveta v lyžovaní v Tatrách – „Preukaz na zimné športy a kultúru “ – vstup na súťaže + do múzeí; významnými náboženskými podujatiami – „ Preukaz na púť a dedičstvo “)

Zhrnutie kapitoly

Strategické odporúčania uvedené v tejto kapitole načrtávajú ambicióznu, no realistickú cestu rozvoja Carpathia Museum Pass od jeho počiatočnej pilotnej fázy až po zrelý, samofinancujúci sa a rozpoznateľný produkt kultúrneho cestovného ruchu s nadregionálnym a potenciálne medzinárodným dosahom.

Kľúčom k úspechu je systematika, trpezlivosť a zameranie sa na dáta. prístup – každému kroku vývoja by malo predchádzať testovanie, zhromažďovanie spätnej väzby a dôkladné vyhodnotenie. Nie všetky opísané možnosti je potrebné (alebo by mali byť) implementované – stratégia by mala byť prispôbena skutočným možnostiam, potrebám trhu a zdrojom projektu.

Autentickosť a poslanie demokratizácie prístupu ku kultúrnemu dedičstvu Karpát zostávajú základnými hodnotami. Všetky rozvojové rozhodnutia by mali byť overené z hľadiska súladu s týmito základnými hodnotami. Rast pre seba, komercializácia na úkor spoločenského poslania a oslabovanie identity značky – to sú hrozby, ktorým sa treba vedome vyhýbať.

Múzejný preukaz Carpathia má potenciál stať sa nielen obchodným a marketingovým úspechom, ale predovšetkým významným spoločenským a kultúrnym projektom, ktorý bude mať skutočný vplyv na zachovanie a propagáciu kultúrneho dedičstva karpatského regiónu, posilní miestne identity a inšpiruje budúce generácie k záujmu o históriu a kultúru svojich komunít. Toto je skutočné meradlo úspechu, o ktorý sa treba usilovať.