Marketingová a komunikačná stratégia destinácie Bratislava

s orientáciou na blízke a zdrojové trhy,
s časovým horizontom na roky 2018 – 2022

Executive Summary

18. december 2017

MARKBBDO

Obsah

Obsah 2
Hlavné závery a odporúčania 3
Konkurencieschopnosť destinácií cestovného ruchu 3
Štatistiky návštevnosti sú pre Bratislavu priaznivé 3
Sme neobjavená destinácia 3
Dôvody, pre ktoré turisti navštevujú Bratislavu 4
Bariéry, ktoré turistov od návštevy Bratislavy odrádzajú 4
Nevyužitý potenciál 5
Trendy: Hlavné faktory ovplyvňujúce cestovný ruch 5
Mestá pre život 6
Zažiť miestnu kultúru/spoločnosť/ľudí 6
Nová éra turizmu 6
8 imperatívov nového marketingu destinácie 7
Aké benefity v tejto súvislosti Bratislava turistom ponúkala 9
Vízia Bratislavy 9
Bratislava Destination Value Proposition 9
Príbehové línie 12
Liveability 12
Od marketingu k destinačnému manažmentu 13
BTB ako organizácia verejno-súkromného partnerstva 14
Štruktúra marketingových výdavkov BTB 14
Ciele BTB pre obdobie rokov 2018 – 2022 15
Ciele marketingovej komunikácie 16
Cieľové publikum 16
Stratégia marketingovej komunikácie 17
Marketingová komunikácia DMO súčasnosti 18
BTB ako organizácia verejno-súkromného partnerstva 19
Personálne a finančné zdroje BTB 19

Hlavné závery a odporúčania

Konkurencieschopnosť destinácií cestovného ruchu

Rozvoj cestovného ruchu je v poslednom desaťročí vnímaný predovšetkým optikou konkurencieschopnosti destinácií cestovného ruchu.

Destinácia je skutočne konkurencieschopná iba vtedy, ak dokáže zvyšovať počet návštevníkov, ktorí sú ochotní za poskytované služby vynakladať čoraz viac finančných prostriedkov a zároveň, ak dokáže pozdvihnúť životnú úroveň svojich obyvateľov a zachovať prírodný kapitál regiónu pre budúce generácie.

Štatistiky návštevnosti sú pre Bratislavu priaznivé

Počet návštevníkov destinácie Bratislava má rastúcu tendenciu, rovnako tak aj počet prenocovaní. Benchmark report 2017 (The European Cities Marketing) dokonca uvádza, že Bratislava patrí v počte prenocovaní k najväčším „skokanom roka“ (nárast 15,4 %), čím sa dostáva do najvyššej ligy európskych destinácií.

Sme neobjavená destinácia

Napriek tomu je Bratislava stále neobjavenou destináciou cestovného ruchu. Mnoho turistov o Bratislave skoro nič nevie. Nemajú predstavu o tom, kde leží, čo od nej môžu očakávať a čím by ich mohla zaujať. Keď ju navštívia, sú spravidla prekvapení, ako blízko sa nachádza, čo všetko sa tu dá robiť a aká príjemná atmosféra tu vládne.

Dôvody, pre ktoré turisti navštevujú Bratislavu

- Poloha | Bratislava je „po ceste“
- Dostupnosť | Bratislava je ľahko dostupná
- Zvedavosť | Neobjavená Bratislava
- Kompaktné centrum mesta | Všade je blízko
- Alternatívnosť | Rôzne možnosti zábavy
- Autentickosť | Real life
- História | Typická Stredná Európa
- Kultúrne podujatia | Do Bratislavy za kultúrou
- Gastroturizmus | Gastronómia s atmosférou
- Scenéria mesta | Bratislavčania & Dunaj & Karpaty
- Cenová dostupnosť | Bratislava je lacnejšia, než iné destinácie
- Bezpečnosť | Bratislava je bezpečné mesto

Bariéry, ktoré turistov od návštevy Bratislavy odrádzajú

Rozvoj cestovného ruchu v destinácii komplikuje viacero nahromadených problémov súvisiacich predovšetkým s nedostatočne vybudovanou infraštruktúrou cestovného ruchu, nekooperatívnosťou a vzájomnou neinformovanosťou aktérov cestovného ruchu a v neposlednom rade tiež s tým, ako je cestovný ruch organizovaný v kontexte národných politík. Porade problémov podľa ich naliehavosti (väčšinu z nich nedokáže BTB z titulu svojich kompetencii vyriešiť):

Problém č. 1 | Miesta prvého kontaktu turistov s mestom
Problém č. 2 | Zákaznícka skúsenosť turistov s prepravou po meste
Problém č. 3 | Neexistuje koncept starostlivosti o verejný priestor
Problém č. 4 | Chýba základná infraštruktúra cestovného ruchu
Problém č. 5 | Postavenie BTB v rámci Magistrátu
Problém č. 6 | Nedostatočná informovanosť o ponukovej stránke CR
Problém č. 7 | Slabá spolupráca aktérov cestovného ruchu
Problém č. 8 | Nekoordinovanosť akcií v meste
Problém č. 9 | Obyvatelia Bratislavy nemajú vzťah k svojmu mestu
Problém č. 10 | Nejasná identita Bratislavy
Problém č. 11 | Nedostatočné využívanie nových informačných technológií
Problém č. 12 | “Slovenské reštaurácie” v centre mesta
Problém č. 13 | Nečinnosť mestskej polície

Nevyužitý potenciál

Podľa miestnych predstaviteľov cestovného ruchu je tu niekoľko základných oblasti nevyužitého potenciálu:

1. **Dunaj** – jednak nábrežie a jednak samotná rieka a jej využitie pre lodnú doprava
2. **Kultúra** – tak moderné, originálne koncepty ako aj história
3. **Kreatívny priemysel**
4. **MICE**
5. **Gastroturistika**
6. **Bratislava CARD**
7. **Cudzie jazyky**
8. **Čistota mesta**
9. **Vzťah obyvateľov k svojmu mestu**
10. **Zelené mesto**
11. **Smart city**

Trendy: Hlavné faktory ovplyvňujúce cestovný ruch

Súčasný turizmus ovplyvňuje viacero faktorov, ktoré menia spotrebiteľské správanie turistov (dôvody cestovania, preferované destinácie, cesta k nákupu a pod.); niektoré majú na konkrétne destinácie pozitívny, iné negatívny vplyv. Čo sa týka destinácie Bratislava, za hlavné faktory ovplyvňujúce prílev zahraničných turistov možno považovať (bez nároku na úplné vymenovanie všetkých dôležitých faktorov):

- **Zážitkovosť.** Faktor s pozitívnym vplyvom na Bratislavu; zahraniční turisti napriek nízkym očakávaniam sú častokrát prekvapení atmosférou a pestrosťou aktivít, ktoré tu môžu zažiť.
- **Lacné cestovanie.** Takisto faktor s pozitívnym vplyvom na cestovný ruch destinácie; a to najmä vďaka nízkonákladovým leteckým spoločnostiam (Ryanair, Smartwings, Wizz Air a i.) a možnostiam využiť lacnejšie ubytovanie mimo oficiálnych ubytovacích zariadení (AirBnB).
- **Masový turizmus.** Hoci mnohé mestá zažívajú nápor turistov, sú „overbooked, Bratislava takýto masový turizmus (zatiaľ) nezažíva. Bude, samozrejme, záležať na určení hranice, koľko turistov Bratislava unesie, aby sa tento faktor, ktorý momentálne hrá v prospech Bratislavy, nezvrátil do negatívnej polohy.

- **Industriálne destinácie.** Ľudí čoraz viac láka ísť sa pozrieť, vidieť na vlastné oči, ako sa zhotovujú veci, ktorých sú fanúšikmi – napr. vidieť, ako sa vyrába osobný automobil či ako sa varí pivo.
- **MICE.** Napriek internetu, kongresový biznis stále rastie; ľudia síce majú prístup k informáciám (analýzam, štúdiám, novým poznatkom, ...), ale napriek tomu sa chcú stretávať osobne.
- **Neobjavené destinácie.** Väčšina turistov cestuje preto, aby zažila a spoznala niečo nové, neobjavené. Bratislava stále patrí k „dobre skrytým tajomstvám“ na mape Európy.
- **Hrozba terorizmu.** Aj tento faktor hrá (zatiaľ) v náš prospech, nakoľko Bratislava ako hlavné mesto málo exponovanej krajiny stojí mimo hlavného záujmu medzinárodných teroristických organizácií.

Mestá pre život

Ako uvádza manifest ECM „The Future of DMOs“ z mája 2017: “Budúcnosť patrí mestám. Presnejšie, budúcnosť patrí mestám, ktoré do mesta dokážu pritiahnuť tých najlepších a najšikovnejších ľudí. V dnešnom svete však už na to nestačia len nádherné pohľadnice zobrazujúce kultúrne pamiatky mesta; oveľa dôležitejším faktorom prilákania ľudí je *liveability mesta*, schopnosť vyvolať emócie a pocit autentickosti, ktoré návštevníka prinútia investovať svoj čas, peniaze a emocionálnu energiu do spoznávania danej lokality.“

Zažiť miestnu kultúru/spoločnosť/ľudí

Globálny pohľad na moderný turistický ekosystém a nový, svieži pohľad na to, ako si turisti vyberajú a plánujú svoje dovolenky prináša štúdia TripBarometer 2016 spoločnosti TripAdvisor. Ide o prieskum, ktorého sa zúčastnilo 36 444 respondentov z 33 krajín sveta. Ako vyplýva z výsledkov prieskumu, najdôležitejším dôvodom výberu destinácie je interakcia s miestnou kultúrou a jej obyvateľmi.

Nová éra turizmu

Turizmus v 21. storočí radikálne zmenil svoju podstatu najmä v dôsledku digitalizácie, nových technológií, väčšej dopravnej dostupnosti a novému typu globálnej ekonomiky založenej na výmene a zdieľaní informácií. To sa premieta nielen do zmeny klasických spotrebiteľských zvyklostí a komerčných vzorcov správania v turizme, ale kladie úplne nové nároky na chápanie marketingu, brandingu a celkovej práce s destináciou.

8 imperatívov nového marketingu destinácie

1. Zážitok lokálnosti

V globálnom svete ponúkajúcom globálne produkty prestáva byť špecifickosť destinácie tvorená iba ikonickými kultúrnymi pamiatkami, či špeciálnymi lokáciami, ktoré si cestovateľ prezrie a odškrtne zo zoznamu pamätihodností, ktoré chcel vidieť. Čoraz viac je to o konkrétnom zážitku lokálnosti, v ktorom sa návštevník stáva súčasťou života, kultúry a atmosféry destinácie. Cestovateľ dneška nechce byť „turistom“, ale zaujíma ho skôr autentický zážitok, ktorý je vo významnej miere naviazaný na ľudský kontakt. Destinácie dneška tvoria predovšetkým ľudia, ktorí v nich žijú a tzv. „livability“ miesta, čiže jeho schopnosť vytvárať špecifickú kvalitu života, ktorá generuje zážitok.

2. Mikrosegmentácia návštevníkov

Tieto zmeny vytvárajú zásadne nové požiadavky na turistické stratégie a organizácie, ktoré sa zaoberajú manažmentom turizmu. Zmena cestovateľských vzorcov si vyžaduje ústup od klasického členenia návštevníkov na osi business vs. leisure a vytvára množstvo nových špecifických niche segmentov, ktoré je nutné poznať a brať do úvahy pri plánovaní stratégií.

3. Ľudia na prvom mieste

Z uvedeného vyplýva, že nové turistické stratégie sa musia sústreďovať predovšetkým na ľudí, ktorí v destinácii žijú a na schopnosť vytvárať vzťahy medzi ich príbehmi a návštevníkmi.

4. Obsah vytváraný samotnými cestovateľmi

Marketing digitálnej éry vychádza z faktu, že online obsah tvoria všetci a je dostupný odkiaľkoľvek a kdekoľvek, 24/7 365 dní v roku. Úlohou marketérov teda nie je generovať obsah, ale vytvárať platformy, v ktorých je možné manažovať „user generated content“ a vytvárať osobné príbehy, ktoré komunikujú so špecifickými cieľovými skupinami. Cestovateľov dneška nezaujímajú krásne, „naleštené“ televízne reklamy, či na kriedovom papieri vytlačené brožúry zobrazujúce dokonale šťastné páry užívajúce si život v destinácii, a už vôbec nie plagáty, billboardy a klasická destinačná inzercia, ktoré sú v očiach cestovateľov „len reklamou“. Ich rozhodnutia sa tvoria na základe osobných odporúčaní, príbehov a emocionálnych cloudov, ktoré im poskytnú rôzne typy sociálnych sietí a online platforiem.

5. Zber a analýza dát

Digitálne prostredie však neposkytuje len nové nástroje a spôsoby marketingu, ale aj nebývalé možnosti zberu a analýzy dát o návštevníkoch a ich správaní v reálnom čase. Takéto dáta môžu slúžiť na veľmi presné cielenie potrieb a rozvoj služieb v segmente turizmu.

6. Sociálna udržateľnosť

Vzhľadom k tomu, že ľudský kapitál je centrálnym bodom nového typu turizmu, kladie dôraz na vyváženie rozvoja turizmu a lokálnej kvality života. Ekonomický rast v segmente turizmu sa už nedosahuje tlakom na zvyšovanie prenocovaní, či ďalších priamych výdavkov, ale buduje sa komplexný turistický rozvoj, založený na lojalite a sekundárnych a terciárnych ekonomických efektoch. Rozumná mierka turizmu a eliminácia negatívnych efektov nekontrolovaného nárastu turistov je kľúčom k vyváženému rozvoju a ďalšiemu zvyšovaniu kvality života v destinácii.

7. Prierezovosť turizmu

Takto chápaný turizmus si vyžaduje široko koncipované, prierezové stratégie, ktoré sa týkajú prakticky všetkých rozvojových politík konkrétnej destinácie – od oblasti práce, voľného času, životného štýlu, spotreby a kultúry, cez oblasť mobility a socio-kultúrnych vplyvov až po interpersonálne vzťahy, prevládajúce vzorce správania, či miestne zvyky a tradície. Dôležitým faktorom je schopnosť neustálej inovácie a rýchlej reakcie na meniace sa trendy. Kľúčom k dosiahnutiu potrebnej flexibility a inovačnej kapacity je predovšetkým nadsektorový prístup a schopnosť spájať čo najširšie spektrum aktérov, ktorí navzájom interagujú a vytvárajú inovatívne produkty a riešenia.

8. Ekonomický prínos turizmu

Cestovný ruch, ako prierezové odvetvie, je štatisticky „neuzatvorené“, z čoho vyplýva náročnosť vykazovania jeho ekonomického (i neekonomického) prínosu. Na základe metodiky satelitného účtu však predsa len možno s istou dávkou opatrnosti vyčísliť jeho prínos pre ekonomiku Slovenska. Na základe dostupných údajov z roku 2013 predstavoval priamy hrubý domáci produkt v cestovnom ruchu 2,73 % podiel na HDP ekonomiky Slovenska a odvetvia cestovného ruchu predstavovali 16 % všetkých pracovných miest. Pre porovnanie: medzinárodný cestovný ruch predstavuje až 10 % globálneho HDP a 10 % pracovných miest (osobitým prípadom ekonomického prínosu cestovného ruchu pre destináciu je MICE - Meetings, Incentives, Congresses, Events – segment).

Aké benefity v tejto súvislosti Bratislava turistom ponúkala

Bratislava doteraz návštevníkom ako svoje výhody ponúkala predovšetkým racionálne benefity:

- **Poloha** – Bratislava leží na hraniciach troch štátov, poloha v strede Európy.
- **Kompaktnosť** – Bratislava má malé, kompaktné centrum.
- **Možnosť objavovať** – Bratislava je stále neobjavená, trocha exotická destinácia.
- **Value for money** – Bratislava ako pomerne lacná destinácia.
- **Bezpečnosť** – V Bratislave je hrozba terorizmu veľmi nízka.

Vízia Bratislavy

Víziou destinácie Bratislava je byť dobrým mestom pre život. To znamená, byť ...:

- **príjemným, praktickým a starostlivým mestom**
- **otvoreným, pestrým a tolerantným mestom**
- **kultúrnym, živým a energickým mestom**

Z hľadiska cestovného ruchu to znamená, že Bratislava sa postupne blíži k nasýtenosti turistami (1,8 – 2,0 mil. návštevníkov ročne), z čoho vyplýva, že si mesto musí začať vyberať, o akých turistov má záujem (odborníci, talentovaní ľudia, ľudia prichádzajúci za konkrétnym cieľom, ľudia so záujmom pochopiť strednú Európu, hľadajúci alternatívu voči okolitým veľkomestám, náročných turistov, ktorí svojimi požiadavkami budú posúvať kvalitu služieb v cestovnom ruchu v destinácii na vyššiu úroveň.

Bratislava Destination Value Proposition

Koncepčná definícia identity destinácie je založená na vyvinutej value proposition Bratislavy ako meste kontrastov, rozmanitosti a tolerantnosti na jednej a otvorenosti a inovatívnosti na strane druhej.

Key insight

Ľudia cestujú dnes čoraz viac, navštevujú cudzie krajiny – objavujú, zažívajú, relaxujú. Chcú spoznávať miestne zvyky, ochutnávať lokálne špeciality, dozvedieť sa niečo nové – jednoducho bažia po zážitkoch. Veľké metropoly už absolvovali, zažili atmosféru Stredomoria, boli v Lisabone, Kodani či Istanbule. Keďže už boli „všade“, je veľmi ťažké nájsť v Európe novú, málo známu destináciu, ktorá by bola ešte stále príťažlivá, zvláštna, ale pritom bezpečná.

O čom je Bratislava

A presne taká je Bratislava, hlavné mesto Slovenska, celkom uprostred Európy. Nie je najznámejšia; ale to, čo je neobjavené, dokáže prekvapiť. Nie je najväčšia; práve preto je v nej všetko po ruke. Nie je dokonalá. A to znamená, že má priestor sa zlepšovať. Jednoducho, Bratislava je mestom kontrastov, tak ako celá Stredná Európa.

Hodnoty, na ktorých je Bratislava vystavaná

Autentickosť
Bratislava nie je vyumelkované mesto súce akurát na pohľadnicu. Nie je to mesto, kde sa turisti vyfotia a odškrtnú si ho zo zoznamu. Je to autentické, skutočné, nedokonalé mesto. Plné protikladov. Prekvapení. Štýlov, ktoré k sebe na prvý pohľad nepasujú, ale sú svedectvom historickej a kultúrnej rôznorodosti. Je to mesto úprimných ľudí. Domácich, ktorí chodia do centra tak ako turisti. Stretávajú sa v tých istých podnikoch.

Otvorenosť
Bratislava bola odjakživa multikultúrna, vždy rôznorodá. Vedľa seba žili Nemci, Maďari, Židia, Slováci, ale aj Chorváti či Bulhari. Každá kultúra nechala svoj podpis na tomto meste. Aj dnes v nej majú svoje miesto rôzne názory, rôzne myšlienky, rôzne nápady. Vďaka nim je Bratislava dynamická, pestrá, neustále zaujímavá.

Vynaliezavosť
Bratislava nie sú ani tak domy a múry. Sú to predovšetkým ľudia. Šikovní ľudia. Takí, na ktorých môžeme byť hrdí. Pretože tí, na rozdiel od budov, ďaleko prerastajú hranice Bratislavy, dokonca hranice Slovenska aj Európy. Ich talent a energia sú dôvody, pre ktoré má toto mesto zvuk. Bratislava sú ľudia. Úspešní ľudia robia úspešnú Bratislavu.

Čo to znamená pre potenciálnych návštevníkov?

- **Zažiť nevšedné**
  Bratislava je vôbec „najskrytejšie“ hlavné mesto Európy, iba málokto ho pozná, preto nie je obliehaná davmi turistov. Pre mnoho ľudí západnej Európy je to exotické mesto, v ktorom boli iba tí najodvážnejší. A pritom, tí, ktorí ho navštívili, sú prekvapení z atmosféry mesta.
- **Zažiť koncentrovanú podobu strednej Európy na jednom mieste**
  Ak chce niekto spoznať/zažiť Strednú Európu, nemôže si vybrať lepšie. Bratislava je cesta časom za 15 minút. Návštevník v nej vidí odtlačky monarchie hneď vedľa socialistických budov a keď sa obzrie, uvidí aj zvláštne UFO. V meste sa prelína viacero príbehov a rôznych kultúr, ktoré tu vždy žili vo vzájomnej symbióze.
- **Zažiť alternatívu**
  Bratislava je malé, kompaktné, útulné mesto. Je alternatívou voči okolitým veľkým mestám. Má charakter príjemného výletného mestečka, kľudného chill-outu v strede Európy.

Prečo by nám to mali veriť?

- **Dostupnosť.** Bratislava je veľmi dobre dostupná letecky (letisko v Bratislave, letisko Viedeň vzdialené len necelých 60 km od Bratislavy), lodná doprava (rieka Dunaj), diaľnice D1 a D2, železničný uzol spájajúci západnú Európu s východnou.
- **Kompaktnosť.** „Všade je blízko“ jednak v rámci Starého mesta – historické pamiatky „na pešo“ a jednak možnosť iných aktivít (turistika, cykloturistika, galérie, múzeá, hrady, divadlá).
- **História.** Bratislava reprezentuje typickú strednú Európu – osídlenie z čias rímskej ríše, súčasť Uhorska (Bratislava bola v rokoch 1563 až 1830 korunovačným mestom uhorských kráľov), neskôr súčasť Česko-Slovenska až po krajinu za Železnou oponou.
- **Alternatíva.** Bratislava ponúka veľa alternatívnych možností trávenia voľného času. Na svoje si prídu lovci industriálu, cykloturisti, milovníci prechádzok pralesom či gastroturisti navštevujúci "hipsterské“ prevádzky.
- **Localism.** Bratislava nie je rozdelená na turistickú a domácu časť, aj miestni sa chodia zabaviť do rovnakých lokalít ako turisti.
- **Inovačný potenciál.** Bratislava je mesto plné energických, talentovaných ľudí. Bratislava je považovaná za hlavné mesto Európy v oblasti automotive industry. Svoju centrálu tu majú – pôvodne lokálne, no dnes už významné – ITC firmy s globálnou pôsobnosťou. Každým dňom vznikajú nové a nové startupy.
- **Neustály posun vpred**. Bratislava je mesto, ktoré sa nikdy neprestane meniť. Je to mesto živej kultúry a energie nastavené na pozitívne vnímanie sveta. Hoci nie všetko funguje ideálne („Aké stredoeurópske!“ povedal by určite Camus), mesto sa rozvíja, skvalitňuje služby svojim občanom i návštevníkom.
- **Bezpečnosť.** V neposlednom rade je to tiež relatívna bezpečnosť, ktorá robí Bratislavu zaujímavou destináciou.

Destination Promise

Bratislava – stredná Európa koncentrovaná na jednom mieste

Príbehové línie

Hlavné príbehové línie sa odvíjajú od podstaty stredoeurópanstva – rozmanitosti, koexistencie, tolerantnosti, otvorenosti novým nápadom a neustálej zmeny. Východiskom sa tak stáva autentickosť Bratislavy, taká aká je.

Skutočne koncepčnému rozvíjaniu autentických príbehových línií musia predchádzať nasledovné aktivity BTB:

- Zmapovať všetky autentické aktivity, miesta, podujatia v Bratislave.
- Vytvoriť spolupráce s rôznymi komunitami, prepájať už vygenerované obsahy a príbehy.
- Vytipovať niekoľko pre turizmus perspektívnych oblastí a vytvoriť osobitné platformy pre stakeholderov.
- Zaangažovať široké spektrum influencerov a tvorcov online obsahu.
- Ukazovať aj to, ako sa vysporadúvame s problémami – t. j. premeniť negatívne na pozitívne, problém – riešenie.
- Vytvoriť spoločné projekty s úspešnými firmami z Bratislavy.
- Vytvoriť skutočné Bratislava Convention Bureau.

Liveability

Iba vtedy, keď Bratislavčania budú mať pocit, že Bratislava je naozaj dobré miesto pre život, keď budú so životom v meste spokojní a budú naň hrdí, môžu významne ovplyvniť atmosféru mesta – ústretovosť voči turistom, pohostinnosť, priateľské správanie. A keďže práve zažiť miestnych ľudí a atmosféru mesta je pre turistov najdôležitejším kritériom výberu destinácie, kvalita života Bratislavčanov je tak jedným z kľúčových faktorov výsledkov bratislavského cestovného ruchu.

- V súčinnosti s mestom umožňovať vytváranie príťažlivých príbehov, ktorých súčasťou sa môže stať návštevník mesta.
- Usilovať o to, aby mesto fungovalo a prinášalo inovácie, ktoré zaujmú.
- V spolupráci s mestom bude BTB iniciovať vytvorenie prierezových politík zameraných na zvyšovanie kvality života v meste a ich vzťah k turizmu. Od nich budú odvodené ukazovatele kvality života, ktoré sa budú v nasledujúcom období vyhodnocovať.

Od marketingu k destinačnému manažmentu

Na to, aby sme mohli rozvíjať potenciál Bratislavy ako príjemného, otvoreného, energického mesta, nestačia len marketingové kampane, ale – ak to myslíme vážne – tak aj posun od marketingu k destinačnému manažmentu.

DMO a jej koncepcia rozvoja a manažmentu cestovného ruchu v Bratislave pre ďalšie roky by teda mala byť postavená najmä na nasledovných princípoch:

- **zásadná zmena myslenia a vnímania svojej funkcie spôsobená digitálnym prostredím a potrebou udržateľného rozvoja**

  Nejde len o zmenu spôsobu marketingu destinácie, zapojenie USG, a pod., ale ide aj o technológie zberu a vyhodnocovania dát (big data), či možnosti virtuálnych technológií a umelej inteligencie. Je potrebné prestať chápať turizmus ako priemyselný sektor, zameraný na jednoduché zvyšovanie návštevnosti a vnímať ho ako súčasť komplexnej stratégie zvyšovania kvality života v destinácii, udržateľnú súčasť jej života a začať jeho úspech merať komplexnými indikátormi kvalitatívneho rozvoja destinácie.

- **menej organizovania a viac vytvárania podmienok a investícií do zvyšovania atraktivity destinácie**

  Vďaka digitálnym technológiám je oveľa jednoduchšie využívať v rámci turizmu kolektívnu inteligenciu talent a kreativitu komunity v destinácii. To znamená, že DMO by mala pracovať predovšetkým s lokálnymi obyvateľmi a komunitami, ktorí sú najlepší propagátori destinácie a dokážu vytvárať reálne pôsobivé príbehy a generovať zaujímavé riešenia a atmosféru. Zapájaním čo najširšieho spektra drobných poskytovateľov služieb do rozvojových aktivít DMO je možné generovať prirodzený vznik nového typu služieb a atraktivít pre obyvateľov i návštevníkov.

- **viac prepojenia turizmu s lokálnym ekonomickým a sociálnym rozvojom**

  Z hľadiska návštevnosti sú zaujímavé tie mestá, ktoré fungujú, sú dobre spravované a ukazujú schopnosť inovovať a tvoriť nové riešenia. Preto je dôležité, aby DMO investovala do vzťahov a platforiem, združujúcich rôzne typy lídrov a hýbateľov ekonomického a sociálneho rozvoja a prepájala ich s návštevníckymi stratégiami. Podstata súčasného turizmu je vo vytváraní špecifických „niche“ produktov a príbehov, ktoré môžu byť generované a brandované práve vďaka týmto platformám.

- **viac programov ako kampaní**

  DMO by sa mala sústrediť viac na manažment komunikácie širokého spektra stakeholderov a vytváranie reálnych príbehov a obsahov

v destinácii a menej na klasický marketing a propagáciu destinácie. Komunikácia by mala byť zameraná na tvorbu zdieľateľných obsahov, skutočných zážitkov reálnych ľudí, ktoré sa šíria prostredníctvom influencerov a online nástrojov. Zároveň je potrebné diskutovať o tom, aký turizmus je pre kultiváciu a udržateľný rozvoj najlepší a môže uspokojiť a rozvíjať potreby obyvateľov aj návštevníkov.

BTB ako organizácia verejno-súkromného partnerstva

Predpokladom, samozrejme, je mať k tomu kompetencie a dostatočné kapacitné a finančné zdroje. Z uvažovaných 3 variantov fungovania DMO organizácie sa ako najperspektívnejší javí variant BTB ako organizácie verejno-súkromného partnerstva

Ide o široko koncipované verejno-súkromné partnerstvo so zapojením podnikateľov, je podstatou dobrého fungovania DMO súčasnosti. Zo súčasných právnych modelov je preň pravdepodobne najviac vyhovujúci štatút združenia právnických osôb, ktorý však môže byť do istej miery problematický pri čerpaní zdrojov zo štátneho rozpočtu. Podstatou fungujúceho modelu by však malo byť viaczdrojové a diverzifikované financovanie, ktoré umožní väčšiu voľnosť pri plánovaní aktivít pokiaľ nebude absolútna väčšina zdrojov alokovaná z verejných rozpočtov.

Na to, aby bolo možné vytvoriť funkčný model spolufinancovania činnosti DMO zo súkromných zdrojov (napr. paušálne členské pre isté typy prevádzok apod.) je však nutné vytvoriť funkčné platformy spolupráce a programy, ktoré budú kredibilné a očividné prínosné pre celý ekosystém.

Štruktúra marketingových výdavkov BTB

Európske organizácie cestovného ruchu zriadené na základe súkromno-verejného partnerstva majú k dispozícií v priemere vyšší rozpočet na svoju činnosť, než je priemer za všetky DMOs (priemer = 7,9 mil. EUR). Bratislavská organizácia cestovného ruchu disponuje oveľa nižším rozpočtom – iba 1,5 mil. EUR. Navyše, takmer všetky príjmy do rozpočtu Bratislavskej organizácie cestového ruchu pochádzajú z verejných zdrojov.

Z porovnania štruktúry výdavkov BTB s DMOs vyplýva, že BTB vynakladá relatívne menej finančných prostriedkov na marketing a komunikáciu (- 6 perc. bodov) a prieskumy, štatistiky a analýzy (- 3 perc. body); naopak – BTB relatívne viac finančných prostriedkov vynakladá na služby návštevníkom (+ 9 perc. bodov). To znamená, že BTB by mala zvýšiť podiel výdavkov tak do marketingu a komunikácie ako aj do oblasti prieskumov, štatistík a analýz (dáta sú základným predpokladom správnych rozhodnutí, nehovoriac o vízii smart city).

Ciele BTB pre obdobie rokov 2018 – 2022

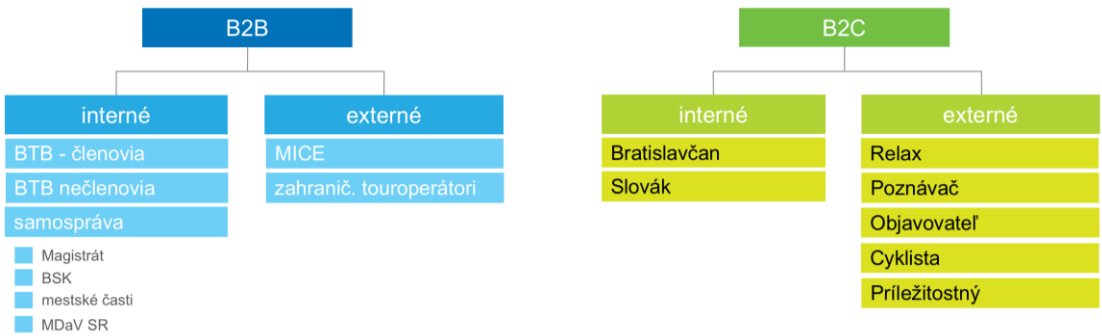
1. Vytvoriť štruktúrovanú **databázu** všetkých subjektov CR v Bratislave vrátane subjektov z oblastí súvisiacich s cestovným ruchom.
2. Vytvoriť marketingový informačný systém (**MIS**).
3. Vytvoriť systém funkčných **partnerstiev** v záujme zefektívnenia podnikania v oblasti cestovného ruchu.
4. Zmapovať východiskový stav **kvality života** v Bratislave a realizovať pravidelné (1x ročne) prieskumy spokojnosti so životom obyvateľov mesta.
5. Marketingovú komunikáciu zamerať na **branding destinácie** – zvýšenie znalosti destinácie a jej atraktívnosti pre turistov.
6. Fokus na **online marketing** – vytvoriť systém manažovania obsahu vytváraného návštevníkmi a ich promovania.
7. Plne sfunkčniť – t.j. postupne začať vykonávať komplexné služby **Bratislava Convention Bureau**.
8. Zvážiť, či by Bratislava nemala mať výraznú **atraktívnu dominantu** mesta (symbol zjednotenej Európy).
9. Vybudovať Bratislava **photo point**.
10. **Zatraktívniť** program Bratislava CARD (BC).
11. Navrhnúť úpravu **modelu spolupráce** v oblasti manažmentu destinácie – predseda predstavenstva BTB ako „námestník Primátora pre oblasť destinačného manažmentu“.
12. Hľadať spôsoby ako **diverzifikovať zdroje** na svoju činnosť, BTB je až príliš závislá od verejných zdrojov (96 % príjmov!) a teda aj od politickej nestability.
13. Vypracovať štandardy krízovej komunikácie v prípade ohrozenia destinácie.

Ciele marketingovej komunikácie

1. **Zvýšiť znalosť značky (poznateľnosť) Bratislavy vo svete.**
2. **Na zdrojových trhoch vyvolať záujem navštíviť Bratislavu.**
3. **Zvýšiť informovanosť tour-operátorov v zahraničí o Bratislave ako atraktívnej destinácii pre ich turistov.**
4. **Prezentovať Bratislavu ako vhodnú destináciu pre organizovanie MICE podujatí.**
5. **V maximálnej miere využiť vybrané historické udalosti a významné športové podujatia na zvýšenie znalosti destinácie.**
6. **Udržiavať, manažovať a rozvíjať Turistický informačný systém v destinácii.**
7. **Začať budovať vzťah obyvateľov mesta k mestu.**
8. **Rozvinúť komunikáciu s aktérmi cestovného ruchu v destinácii.**

Cieľové publikum

Marketing a komunikácia destinácie Bratislava sa bude odvíjať v dvoch líniách: B2B marketing zameraný predovšetkým na tvorcov produktov cestovného ruchu v zahraničí a poskytovateľov služieb v destinácii a B2C marketing zameraný predovšetkým na potenciálnych návštevníkov zo zahraničia, ale aj na obyvateľov Slovenska.



Stratégia marketingovej komunikácie

Stratégia marketingovej komunikácie na obdobie rokov 2018 – 2022 sa odvíja od cieľov a cieľových skupín a má niekoľko rovín.

A. Zvýšiť znalosť destinácie

Akákoľvek pozitívna zmienka o Bratislave na blogu návštevníka či v článku redaktora niektorého zahraničného periodika sa počíta. Nerobme si ilúzie, že nami vyprodukované reklamy budú celosvetovo úspešné. Sústreďme sa na pozitívnu skúsenosť zahraničných návštevníkov s Bratislavou a umožnime im zdieľať svoje pozitívne skúsenosti; podporme ich v tom.

B. Vyvolať záujem zo zdrojových trhov

Vzhľadom na kapacitné a finančné zdroje BTB je potrebné priame marketingové aktivity využívať maximálne efektívne. Sústreďme sa radšej na menší počet krajín, než na celý svet. Optimálne je sústrediť sa na 4 až 5 krajín ročne. Postupne sa zameriavať na tie rozvojové trhy, ktoré vykazujú najväčšie nárasty počtu návštevníkov resp. prenocovaní.

Z hľadiska nosných zdrojových trhov sa pre destináciu Bratislava ako najzaujímavejšie ukazujú predovšetkým: Česká republika, Nemecko, Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska a Rakúsko; ako perspektívne tiež Španielsko a Čína.

C. Zvýšiť informovanosť tour-operátorov

Koordinovať marketingové aktivity na tour-operátorov so schválenou stratégiou, to znamená zvýšiť aktivitu zameranú na začlenenie Bratislavy do ponúk tour-operátorov v tých krajinách, ktoré budú vybraté pre prísl. roka ako prioritné. Využiť taktiež príležitosti ako sú Majstrovstvá sveta v hokeji na oslovenie trour-opeátorov v krajinách, ktoré budú účastníkmi turnaja (a svoje zápasy odohrajú v skupine v Bratislave).

D. Bratislava ako MICE destinácia

Viď MICE Strategy vypracovaná spoločnosťou SoolNua Marketing

E. Historické, športové a iné udalosti

Na profiláciu destinácie využiť také udalosti, ktoré korešpondujú s myšlienkou stredoeurópanstva (rozmanitosť, koexistencia, tolerantnosť, otvorenosť novým nápadom, inovatívnosť, neustála zmena). Nevieme odhadnúť, čo život prinesie, no v ideálnom prípade navrhujeme nasledovnú časovú postupnosť tém (príbehových línií):

Rok	Základná tematická línia	Poznámka
2018	Bratislava – tolerantné mesto	100. výročia vzniku Česko-Slovenska
2019	Bratislava – tak veľa možností na tak malom území; rozmanitosť	MS v hokeji
2020	Bratislava – mesto inovácií	Bratislava-Motor-City
2021	Bratislava – mesto otvorené novým nápadom	Smart city/kvalita života
2022	Bratislava stále iná	Eurovea2, Twin City, Nové Lido, Eset Campus, ...

Marketingová komunikácia DMO súčasnosti

Súčasná marketingová komunikácia v oblasti destinačného manažmentu prechádza dramatickými zmenami. Na rozdiel od predchádzajúcej éry klasického marketingu, ktorému dominovala masová reklama, je súčasný marketing orientovaný predovšetkým na manažovanie zákazníckej skúsenosti. Čo sa týka foriem komunikácie destinácií, badať výrazný odklon od reklamy ako takej k rôznym formám manažovania obsahu generovaného zákazníkmi.

Preto prioritou a základným pilierom práce BTB v oblasti marketingovej komunikácie sa musí stať:

- vytváranie predpokladov pre vytváranie zákazníkmi generovaného obsahu
- iniciovanie a manažovanie online obsahu (nie ani tak jeho vlastná tvorba)
- sústrediť sa pri tom predovšetkým na sociálne médiá
- využívať videá vytvárané návštevníkmi, tie sa stávajú najdôležitejším prvkom destinačného marketingu
- začať využívať mobilné komunikačné platformy a aplikácie (mobile first)

- sofistikovaná práca s existujúcimi digitálnymi dátami (geo-marketing a lokalizácia), rozširovanie škály ich zberu, analýzy a vyhodnocovania
- postupná transformácia z e-commerce na m(mobile)-commerce a ďalej k v(video)-commerce.

BTB ako organizácia verejno-súkromného partnerstva

Odporúčaný variant oblastnej organizácie cestovného ruchu: verejno-súkromné partnerstvo. Široko koncipované partnerstvo so zapojením podnikateľov je podstatou dobrého fungovania DMO v súčasnosti. Zo súčasných právnych modelov je preň pravdepodobne najviac vyhovujúci štatút združenia právnických osôb, ktorý však môže byť do istej miery problematický pri čerpaní zdrojov zo štátneho rozpočtu. Podstatou fungujúceho modelu by však malo byť viaczdrojové a diverzifikované financovanie, ktoré umožní väčšiu voľnosť pri plánovaní aktivít pokiaľ nebude absolútna väčšina zdrojov alokovaná z verejných rozpočtov.

Na to, aby bolo možné vytvoriť funkčný model spolufinancovania činnosti DMO zo súkromných zdrojov (napr. paušálne členské pre isté typy prevádzok a pod.) je však nutné vytvoriť funkčné platformy spolupráce a programy, ktoré budú kredibilné a očividne prínosné pre celý ekosystém.

Organizácie zriadené na základe súkromno-verejného partnerstva v Európe majú spravidla k dispozícií vyšší rozpočet na svoju činnosť (8,7 mil. EUR), než je priemer za všetky DMOs (= 7,9 mil. EUR). Bratislavská organizácia cestovného ruchu v danom období mala k dispozícii oveľa nižší rozpočet, iba 1,5 mil. EUR. Navyše, takmer všetky príjmy do rozpočtu Bratislavskej organizácie cestového ruchu - až 95%! - pochádza z verejných zdrojov.

Personálne a finančné zdroje BTB

Personálne zdroje Bratislavskej organizácie cestovného ruchu (BTB) sú poddimenzované. Zatiaľ čo aktuálne v BTB pracuje 23 zamestnancov (vrátane 10 osôb pracujúcich v TIC Klobučnícka ul.), priemerný počet zamestnancov európskych organizácií destinačného managementu je 41 pracovníkov.

Personálne posilniť je potrebné najmä tieto oblasti:

- tvorba a aktualizácia databáz
- budovanie partnerstiev, vzťahov
- oblasť MICE
- digital, online marketing
- sociálne médiá, manažovanie user generated contentu
- analýza dát (data mining)
- kvalita života obyvateľov mesta

Vzhľadom na úlohy a výzvy, ktorým BTB čelí, by bolo žiadúce posilňovať postupne personálne kapacity organizácie zo súčasných 23 zamestnancov na 35 (do roku 2022). Pri zohľadnení očakávaného zvýšenia príjmov BTB ako aj priorít to znamená prijať ročne priemerne 3 nových ľudí.

Priority v personálnom obsadzovaní:

1. Partnerstvá a rozvíjanie spolupráce v rámci cestovného ruchu v Bratislave
2. Digital & social
3. MICE
4. Ďalšie spomínané oblasti (dáta, databázy, kvalita života v meste)

Na to, aby bola organizácia plne funkčná, by bolo taktiež žiadúce, aby služby organizácie súvisiace s prevádzkou, ktoré sú v súčasnosti zabezpečované outsorcingovo – t. j. účtovníctvo, IT, právne služby a verejné obstarávanie – boli taktiež včlenené do riadnej organizačnej štruktúry BTB.

To znamená, že do konca roka 2022 by mala byť Bratislavská organizácia cestovného ruchu plne funkčná a pracovalo by v nej spolu 35 zamestnancov.

Asociácia The European Cities Marketing vo svojom prieskume o financovaní svojich členov poukazuje na koreláciu, vzťah medzi počtom zamestnancov a obratom, resp. finančnými zdrojmi organizácie, t.j. čím viac zdrojov, tým vyšší počet zamestnancov (a naopak).

Celkové ročné náklady na prevádzku BTB (backoffice) sú 676 035 EUR a ročné náklady na prevádzku BTB frontoffice (TIC BTB) sú vo výške 285 715 EUR, spolu takmer 1 mil. EUR (961 750 EUR). Ide o náklady viažuce sa na prenájom priestorov, vodné, stočné, energie, poplatky, údržbu a upratovanie, kancelárske vybavenie, mzdy, odvody, cestovné náhrady, telekomunikačné služby, outsourcované služby (účtovníctvo, VO, právne služby), poistenie, PHM, technické vybavenie, úhrada DPH a pod. Pri aktuálnom počte 23 zamestnancov (backoffice a frontoffice) je tak hrubá kalkulácia celkových prevádzkových nákladov (frontoffice + backoffice) na jedného zamestnanca vo výške 41 815 EUR.

Pri plánovanom postupnom zvyšovaní počtu zamestnancov – priemerne 3 noví zamestnanci ročne – bude potrebné mať v rozpočte každý rok o približne 126 000 EUR viac. Čo to konkrétne znamená, ukazujú nasledovné dve tabuľky.

Tabuľka č. 13 a 14: Dva varianty financovateľnosti zvyšovania počtu zamestnancov zo súčasných 23 na 35 (Dane a členské sú vypočítané extrapoláciou z predošlých rokov, pozri: strana č. 9 tohto dokumentu)

Variant A – Zvyšovanie nákladov (+ 87 000 EUR ročne) pri fixnom 30%ntom podiely vybranej dane v roku „n-2“

Rok	Dane	% z vybratej dane v roku „n-2“	Členské	Prevádzkové náklady
2018	4 366 934	30 %	1 025 000	961 750
2019	4 768 434	30 %	1 189 629	1 087 750
2020	5 169 935	30 %	1 310 080	1 213 750
2021	5 571 436	30 %	1 430 530	1 339 750
2022	5 972 937	30 %	1 550 980	1 465 750

Variant B – Zvyšovanie nákladov (+ 87 000 EUR ročne) pri exponenciálnom raste podielu vybranej dane v roku „n-2“ s pozvoľným percentuálnym doznievaním

Rok	Dane	% z vybratej dane v roku „n-2“	Členské	Prevádzkové náklady
2018	4 366 934	30 %	1 025 000	961 750
2019	4 768 434	**35 %**	1 387 902	1 087 750
2020	5 169 935	**39 %**	1 703 104	1 213 750
2021	5 571 436	**42 %**	2 002 742	1 339 750
2022	5 972 937	**44 %**	2 274 771	1 465 750

Pri výpočtoch financovateľnosti rozvoja BTB sme vychádzali z predpokladu pozitívneho vývoja výkonov cestovného ruchu v destinácii Bratislava v období rokov 2018 – 2022 (vzhľadom na globálnu situáciu a pozicioning Bratislavy na medzinárodnom trhu). Variant A počíta s fixným príspevkom zo strany magistrátu vo výške 30% z vybranej dane za ubytovanie; variant B predpokladá exponenciálny rast podielu vybranej dane v roku „n-2“ s pozvoľným percentuálnym doznievaním (navýšenie o 5% v roku 2019, o 4% v roku 2020, o 3% v roku 2021 a o 2% v roku 2022)[1].

Podstatou navrhnutého modelu financovania DMO je nastaviť stabilné financovanie cestovného ruchu z rozpočtu samosprávy v zmysle reinvestovania zdrojov získaných z dane za ubytovanie späť do rozvoja CR prostredníctvom aktivít organizácie destinačného manažmentu a marketingu – BTB. Aj v prípade klesajúcej tendencie počtu prenocovaní a na to nadväzujúcej dane za ubytovanie je potrebné, aby mala destinácia stabilne garantované zdroje na podporu rozvoja cestovného ruchu z dôvodu

[1] Pri doterajšom tempe rastu počtu prenocovaní presiahne počet návštevníkov Bratislavy hranicu 2 mil. v roku 2022. Počet 2 mil. návštevníkov Bratislavy ročne považujeme sa mierku sociálnej udržateľnosti kvality života miestneho obyvateľstva.

jeho rozsiahlych ekonomických a mimoekonomických účinkov. Návrh prezentuje potrebu, aby sa v min. 2 až 5-percentnej miere – bez ohľadu na vývoj výkonov CR v destinácii – zvyšoval podiel financovania BTB zo strany magistrátu, a to na základe reálne vybratej dane za ubytovanie v roku n-2, pričom n je rozpočtový rok.

Ako vidno z tabuliek, pri variante A prevádzkové náklady predstavujú až 94% členského príspevku, v prípade variantu B je iba 64%. Je tak zrejmé, že postupné zvyšovanie podielu z vybranej dane zo súčasných 30% na 44% by umožnilo rozvoj organizácie BTB z hľadiska jeho personálneho posilnenia i výkonov, ktoré povedú k napĺňaniu vízie atraktívnej destinácie a príjemného mesta pre život.

Zadávateľ

BRATISLAVA TOURIST BOARD

S finančnou podporou

MINISTERSTVO DOPRAVY A VÝSTAVBY SLOVENSKEJ REPUBLIKY