Od marketingu k manažmentu destinácie

Bratislava Tourist Board

Ján Šifra
Martin Jenča

Koncepcia udržateľného cestovného ruchu v destinácii Bratislava

Od marketingu k manažmentu destinácie

Bratislava Tourist Board

Ján Šifra
Martin Jenča

Koncepcia udržateľného cestovného ruchu v destinácii Bratislava

Môže byť mesto známou destináciou cestovného ruchu a nestratiť pritom dušu? Ako priniesť návštevníkom – tým, ktorých privádza biznis, aj tým, ktorí prídu relaxovať – nezabudnuteľné zážitky, udržateľne financovať sektor, a pritom zabezpečiť, aby sa domácej ekonomike, Bratislavčanom aj lokálnym ekosystémom dobre darilo?

Cieľom tejto koncepcie je ukázať, ako môže Bratislava dosiahnuť dlhodobú udržateľnosť cestovného ruchu v celej šírke: ekonomickú, environmentálnu, technologickú, kultúrnu aj sociálnu. Koncepcia ponúka jednoduchý, no zároveň systémovo účinný rámec, ako v najbližších rokoch a dekádach riadiť a rozvíjať udržateľný cestovný ruch v slovenskom hlavnom meste.

Tento dokument čerpá zo skupinových aj z individuálnych rozhovorov so zainteresovanými subjektmi z organizácie Bratislava Tourist Board, ktorá má hlavnú úlohu pri zastrešovaní cestovného ruchu v metropole Slovenska. Išlo o členov tímu tejto organizácie aj jej predstavenstva.

Ako ďalšie zdroje slúžili štúdie, koncepcie a prieskumy z prostredia DMO na Slovensku, v Európe a vo svete, okrem iných aj: World Economic Forum – TTDI index, smart tourism iniciatíva Európskej komisie, dokumenty a správy UNWTO, think-tanky Luzern Regenerative Tourism Initiative a GroupNAO či organizácia Toposophy.

Koncepcia ukazuje budúcnosť, v ktorej cestovný ruch vytvára ekonomickú prosperitu a zároveň obohacuje kultúrnu, environmentálnu a sociálnu dimenziu mesta tak, aby rástla spokojnosť obyvateľov aj návštevníkov.

Tím Büro Milk a Bratislava Tourist Board

Obsah

I
Čo je to udržateľnosť cestovného ruchu?

Udržateľnosť je rovnováha medzi dlhodobou miestnou prosperitou (v celej jej šírke poní-mania udržateľnosti) a zážitkami návštev-níkov. Táto kapitola definuje udržateľnosť podľa posledných tzv. štandardov DMO zo sveta a poukazuje na implikácie, ktoré z tejto definície pre cestovný ruch (nielen) v Bratislave vyplývajú.
→ s. 7

II
Tri nové mandáty pre Bratislava Tourist Board

Misiou modernej DMO je manažment destiná-cie, ktorého súčasťou je aj marketing. DMO menia v posledných rokoch svoje zame-ranie z marketingu na manažment. Hlavným dôvodom je predovšetkým dlhodobá prosperita miesta a udržateľnosť cestovného ruchu. Táto kapitola opisuje tri mandáty, ktoré BTB ako manažérska (nielen marketingová) organizácia na seba z hľadiska udržateľ-nosti cestovného ruchu a dlhodobej prosperity mesta v blízkej budúc-nosti preberie.
→ s. 23

III
Vizuálne zhrnutie

Goodbye yesterday, hello tomorrow. Vizuálne zhrnutie kľúčových bodov kon-cepcie pre ľudí, ktorí nemajú čas čítať celú koncepciu alebo sa chcú zoznámiť len s jej základnými okruhmi.
→ s. 75

I

Čo je to udržateľnosť destinácie?

Udržateľnosť destinácie je rovnováha medzi dlhodobou prosperitou miesta a zážitkom návštevníkov

Predstavte si, že sa ocitnete v nekonečnom dave návštevníkov na Pražskom hrade, pri parížskom Notre-Dame či inej svetovej atrakcii. Prichádza pretlak vnemov: fascináciu starým umením strieda úzkosť z davov a obchody so suvenírmi; na kedysi tichom nádvorí sakrálnej budovy sa vinie rad ľudí, ktorí čakajú na kávu zo Starbucksu, a oproti nájdete ázijským street-foodom inšpirovaný podnik s tzv. bublinkovým čajom. Je to nepekná pripomienka toho, ako môže cestovný ruch – hoci ponúka mnohé ekonomické výhody – narúšať samotného génia loci, pričom má z dlhodobého hľadiska neblahý vplyv na kultúrne dedičstvo a sociálnu štruktúru mesta.

Komplikácie tohto typu však nie sú výhradne záležitosťou uvedených lokalít. Mestá a destinácie zápasia s výzvami cestovného ruchu po celom svete. Obyvatelia čoraz hlasnejšie protestujú proti narúšaniu kvality života a kultúrneho dedičstva. Na jednej strane cestovný ruch prináša potrebné príjmy, prispieva k ekonomickej prosperite mnohých podnikov a organizácií, poskytuje nevyhnutné zdroje na zachovanie kultúrnych pamiatok. Na strane druhej môže mesto zahltiť, udusiť jeho autentickosť a spôsobiť, že obyvatelia aj návštevníci sa v ňom budú cítiť čoraz viac ako cudzinci.

Definícia udržateľnosti v kontexte destinácie



Bratislava sa ocitá v zlomovom bode. Ako najmenej navštevované mesto z piatich stredoeurópskych metropol (popri Prahe, Viedni, Budapešti či Varšave) konečne dosiahla novú úroveň vyspelosti cestovného ruchu, je pripravená a dostatočne atraktívna na to, aby mohla úroveň cestovného ruchu výrazne zvýšiť. Kultúrna scéna a verejný život začali prekvitať, kulinárske prostredie zažíva boom. Mesto konečne spoznalo aj nesmiernu hodnotu rieky Dunaj a svoju jedinečnú geografiu, z ktorej plynú viaceré environmentálne, ekonomické aj turistické benefity.

Mení sa aj vnímanie vlastnej identity. Bratislava sa už neidentifikuje len cez historické centrum, ale aj ako pulzujúce mesto v susedstve troch stredoeurópskych krajín, s rozmanitou ponukou, zasadené do bohatej a krásnej prírodnej krajiny. Nastal čas využiť príležitosť a zvýrazniť Bratislavu na mape sveta. Súčasťou tejto cesty je aj cestovný ruch, ktorý prináša nielen lokálne príjmy, ale aj medzinárodné obchodné príležitosti pre Bratislavu a celú krajinu a zároveň globálne uznanie pre Slovensko.

Ako sa Bratislava vyrovná s prirodzeným napätím medzi rozvojom cestovného ruchu a rozvojom kvalít, ktoré robia mesto výnimočným? Ako sa dá vyhnúť nástrahám cestovného ruchu a vytvoriť cestu k udržateľnému a zodpovednému rozvoju, ktorý zahŕňa okrem iného aj ekonomický, sociálny, kultúrny a environmentálny rozmer v potrebnej rovnováhe? A ako sa to všetko dá správne riadiť a financovať?

Jedným zo spôsobov, ako k tejto výzve pristúpiť, je definovať udržateľnosť ako rovnováhu medzi dlhodobou lokálnou prosperitou a zážitkom návštevníka. Cestovný ruch sa dlhodobo vníma viac cez prizmu kvantitatívneho než kvalitatívneho rastu. Zamerať sa na kvalitu znamená, že cestovný ruch bude fungovať v rovnováhe. Vždy keď sa jedna zložka (cestovný ruch alebo mesto samotné) zmení, druhá zložka ju má vyvážiť.

Ako dosiahnuť udržateľnú rovnováhu v praxi? Modelom verejno-súkromného partnerstva (PPP, public-private partnership)

Dosiahnutie jemnej rovnováhy medzi zážitkom návštevníka a miestnou prosperitou si vyžaduje prístup založený na spolupráci, ktorý presahuje tradičné hranice verejného a súkromného sektora. Tu vstupuje do hry koncept verejno-súkromných partnerstiev (PPP, public-private partnership). PPP projekty (alebo verejno-súkromné spolupráce ako v prípade BTB) spájajú zdroje, odborné znalosti a perspektívy štátnych subjektov aj súkromných podnikov tak, aby mohli riešiť zložité výzvy a dosahovať spoločné ciele. Aplikácia PPP v rámci veľkých investičných projektov mala svoje uplatnenie aj v podmienkach Slovenska. Možnosť využiť PPP projekty v cestovnom ruchu je reálnou výzvou súčasnosti. Ide o projektové partnerstvá so samosprávou i komerčné partnerstvá a sponzoring v súlade s cieľom BTB. V kontexte udržateľného cestovného ruchu sú PPP projekty a verejno-súkromné spolupráce nápomocné pri zosúlaďovaní záujmov rôznych zainteresovaných strán vrátane obyvateľov, podnikov, návštevníkov či štátnych agentúr.

Ako fungujú PPP projekty?

PPP projekty sa vyznačujú delením zodpovednosti, rizík, ale aj odmien medzi verejnými a súkromnými partnermi. Tento model spolupráce umožňuje systematickejší a integrovanejší prístup k rozvoju cestovného ruchu, pričom zabezpečuje, že sa zohľadnia všetky ekonomické, sociálne, kultúrne, technologické a environmentálne hľadiská.

Destination Marketing Organisation (DMO) sa zameriavajú na spoluprácu založenú na partnerstve súkromných a verejných subjektov

DMO (známe ako Destination Marketing Organisation, v slovenskom kontexte oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu), teda subjekty poverené propagáciou destinácií, sú už istou formou PPP samy osebe. Zvyčajne spájajú zástupcov štátu/mesta, biznisu z prostredia cestovného ruchu a miestnych komunít.

Aby bolo možné skutočne dosiahnuť udržateľnosť, ako ju definuje tento dokument, DMO musia aj v podmienkach Slovenska rozšíriť hranice svojej tradičnej úlohy. Marketingové „M“ v názve DMO sa mení na „M“ ako širšie koncipovaný manažment destinácie.

Od marketingu k manažmentu

Posun od marketingu k manažmentu znamená proaktívnejšiu a strategickejšiu úlohu DMO (Destination Management Organisation) pri formovaní cestovného ruchu. Vyžaduje sa:

- Uľahčenie zapojenia zainteresovaných strán
  Aktívne zapájanie obyvateľov, podnikov a návštevníkov mesta do rozhodovacích procesov.

- Vypracovávanie a implementácia stratégie udržateľného cestovného ruchu
  Ísť nad rámec propagácie smerom k aktívnemu riadeniu destinácie, jej rozvoju a vplyvu.

- Monitorovanie a meranie vplyvu cestovného ruchu
  Sledovanie kľúčových kvalitatívnych aj kvantitatívnych ukazovateľov týkajúcich sa skúseností návštevníkov a miestnej prosperity, aby sa zabezpečil vyvážený prístup.

- Podpora inovácií a spolupráce
  Podporovanie vývoja nových produktov cestovného ruchu a typov aktivít, ktoré sú prospešné pre návštevníkov aj miestnych obyvateľov. Aplikácia nových digitálnych technológií aj umelej inteligencie (AI) v procesoch manažmentu.

Bratislava Tourist Board je zabehnutý model verejno-súkromnej spolupráce v hlavnom meste, ktorý má najvhodnejšiu pozíciu na to, aby ho viedol smerom k udržateľnosti a okrem marketingových kompetencií prebral aj komplexnú agendu facilitácie a developmentu destinácie Bratislava.

Ako hlavná organizácia zodpovedná za podporu cestovného ruchu v Bratislave, navyše ako jeden z mála slovenských príkladov dlhodobo fungujúcej verejno-súkromnej spolupráce má BTB rozsiahle znalosti o silných a slabých stránkach mesta, o príležitostiach a hrozbách, ako aj o celkovom kontexte fungovania destinácie Bratislava.

Ako organizácia zasadená do verejno-súkromného prostredia aktívne rozvíja vzťahy s kľúčovými zainteresovanými stranami vrátane štátnych inštitúcií, podnikov cestovného ruchu a miestnych komunít. Vďaka tomu má BTB kvalitný základ a pevný východiskový bod, aby sa vyvinul na skutočnú organizáciu zaoberajúcu sa destinačným manažmentom, schopnú nájsť a udržať rovnováhu medzi dlhodobou prosperitou mesta a zážitkami návštevníkov.

BTB by sa mal stať organizátorom udržateľného rozvoja cestovného ruchu v Bratislave. Jeho aktivity a know-how majú mesto doviesť k budúcnosti, v ktorej cestovný ruch prispieva k jeho ekonomickej vitalite, sociálnemu blahobytu a ku kultúrnemu bohatstvu, pričom si metropola zachová svoj jedinečný charakter a environmentálnu integritu.

Na efektívne splnenie tejto úlohy musí mať BTB jasný mandát a potrebné zdroje. Mandát znamená priamu zodpovednosť za tri kľúčové oblasti, bez ktorých je dosiahnutie udržateľného rozvoja cestovného ruchu nemožné (o nich viac v druhej kapitole).

Mandát dá BTB právomoci a nástroje potrebné na efektívny destinačný manažment, vyváženie rôznorodých záujmov a dlhodobý rozvoj destinácie v horizonte presahujúcom dekádu.

BTB ako koordinátor medzi dlhodobou prosperitou mesta a zážitkom návštevníka



Čo vlastne chceme udržať?

Rozšírenie rámca úloh DMO z marketingu na manažment si vyžaduje spresniť aj chápanie udržateľnosti. Už to nie je len o minimalizácii negatívnych vplyvov na životné prostredie. Ide o aktívne prispievanie k rozvoju destinácie vo všetkých dôležitých oblastiach života. Poďme ich definovať.

Ekonomická udržateľnosť

Nie je to len ekonomický rast

Ekonomická udržateľnosť nie je len o zvyšovaní počtu návštevníkov a priamych (tržby) i nepriamych (dane) príjmov z cestovného ruchu. Ide o podporu odolnej a spravodlivej ekonomiky, z ktorej majú úžitok všetci členovia komunity. To zahŕňa podporu miestnych podnikov, presadzovanie spravodlivých miezd a dobrých pracovných podmienok a zabezpečenie spravodlivého rozdelenia príjmov z cestovného ruchu medzi všetkých zainteresovaných.

Dlhodobá ekonomická vízia

Vyžaduje si dlhodobú perspektívu, investície do udržateľnej infraštruktúry, diverzifikáciu príjmových tokov cestovného ruchu a zabezpečenie dlhodobej životaschopnosti odvetvia v horizonte niekoľkých dekád, nielen najbližších kvartálov.

Environmentálna udržateľnosť

Ochrana a zachovanie ekosystémov Bratislavy

Zahŕňa ochranu a zachovanie prírodného prostredia, minimalizáciu znečistenia, znižovanie množstva odpadu a podporu zodpovedného hospodárenia so zdrojmi v cestovnom ruchu.

Opatrenia v oblasti klímy

BTB musí zohrávať vedúcu úlohu pri zmierňovaní dosahov zmeny klímy. Má podporovať národné koncepcie aj medzinárodné štandardy v Bratislave, v podmienkach aktérov udržateľnej dopravy, zelených budov, iniciatívy v oblasti obnoviteľnej energie a vzdelávanie členov komunity aj návštevníkov o opatreniach v oblasti ochrany prírody a ekosystémov.

Kultúrna udržateľnosť

Autenticita a rešpekt

Kultúrna udržateľnosť zahŕňa uchovávanie a podporu autentických kultúrnych zážitkov, rešpektovanie miestnych tradícií a zvykov, no aj ich doplnenie a zabezpečenie toho, aby cestovný ruch prispieval k životaschopnosti a rozvoju miestnej kultúry.

Podpora lokálnych komunít

Cestovný ruch má posilniť postavenie miestnych komunít tak, aby chránili svoje kultúrne dedičstvo a podieľali sa na rozvoji cestovného ruchu spôsobom, ktorý im prinesie kultúrny a ekonomický prospech.

Sociálna udržateľnosť

Inklúzia

Sociálna udržateľnosť uprednostňuje blahobyt všetkých členov komunity a zabezpečuje, že cestovný ruch prispieva k sociálnemu začleneniu, podporuje prístup k službám a kvalitu života.

Zapojenie komunít

BTB sa musí aktívne angažovať v miestnych komunitách a zabezpečiť, aby ich hlasy boli vypočuté pri plánovaní a rozvoji služieb cestovného ruchu.

Technologická udržateľnosť

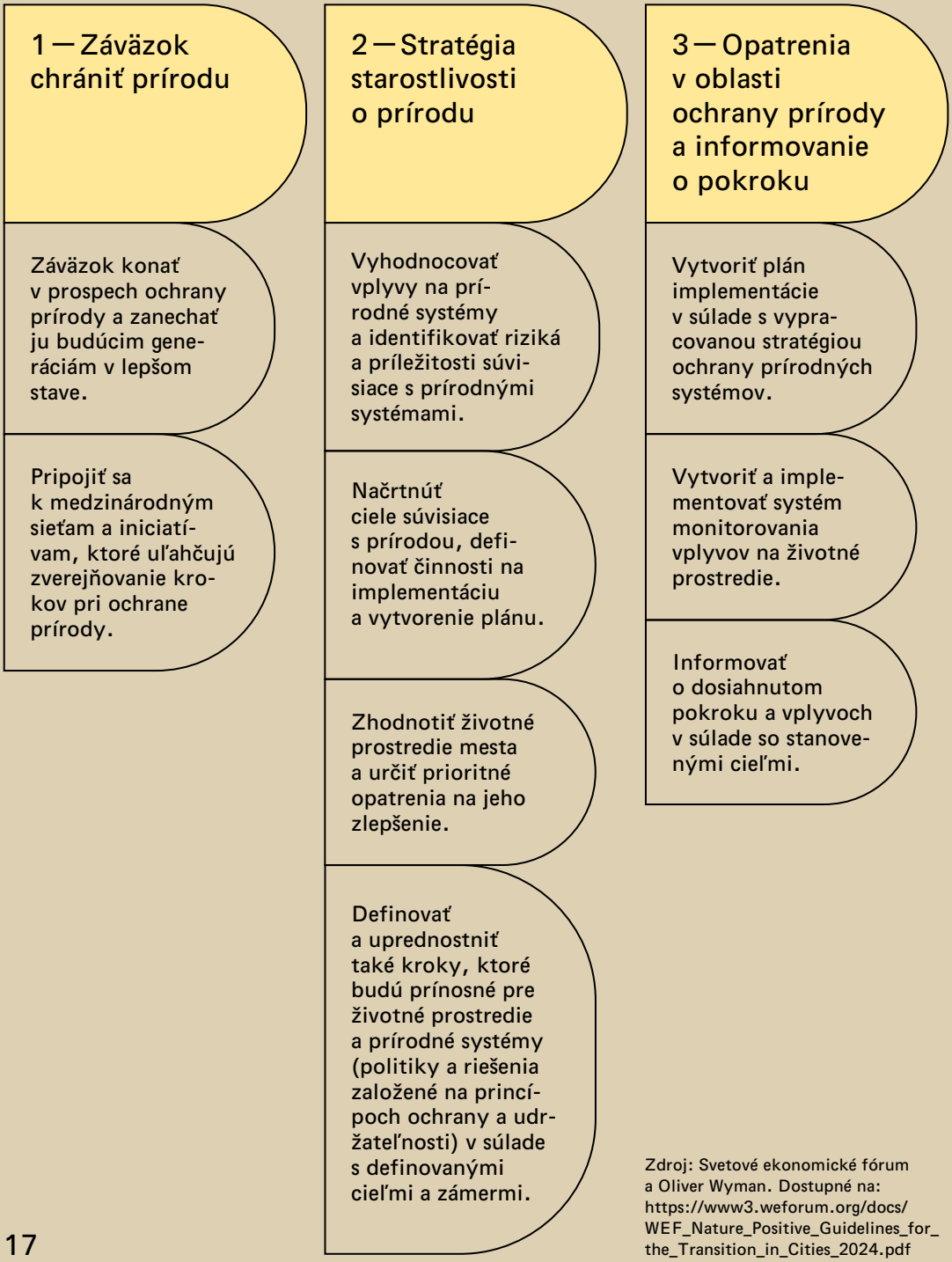
Zodpovedné inovácie

Technológie môžu zohrávať kľúčovú úlohu pri zlepšovaní udržateľnosti, no musia sa vyvíjať a implementovať zodpovedne, a to s ohľadom na všetky spomenuté charakteristiky udržateľnosti. BTB má podporovať využívanie technológií udržateľným spôsobom: inteligentné riešenia cestovného ruchu, online rezervačné platformy miestnych podnikov, ktoré v súvislosti s predajom komunikujú a informujú formou najnovších digitálnych technológií vrátane umelej inteligencie (AI).

Dostupnosť a konektivita

Technológia môže zlepšiť aj dostupnosť a konektivitu, cestovný ruch bude vďaka tomu inkluzívnejší a uľahčia sa zmysluplné interakcie medzi návštevníkmi a miestnymi obyvateľmi.

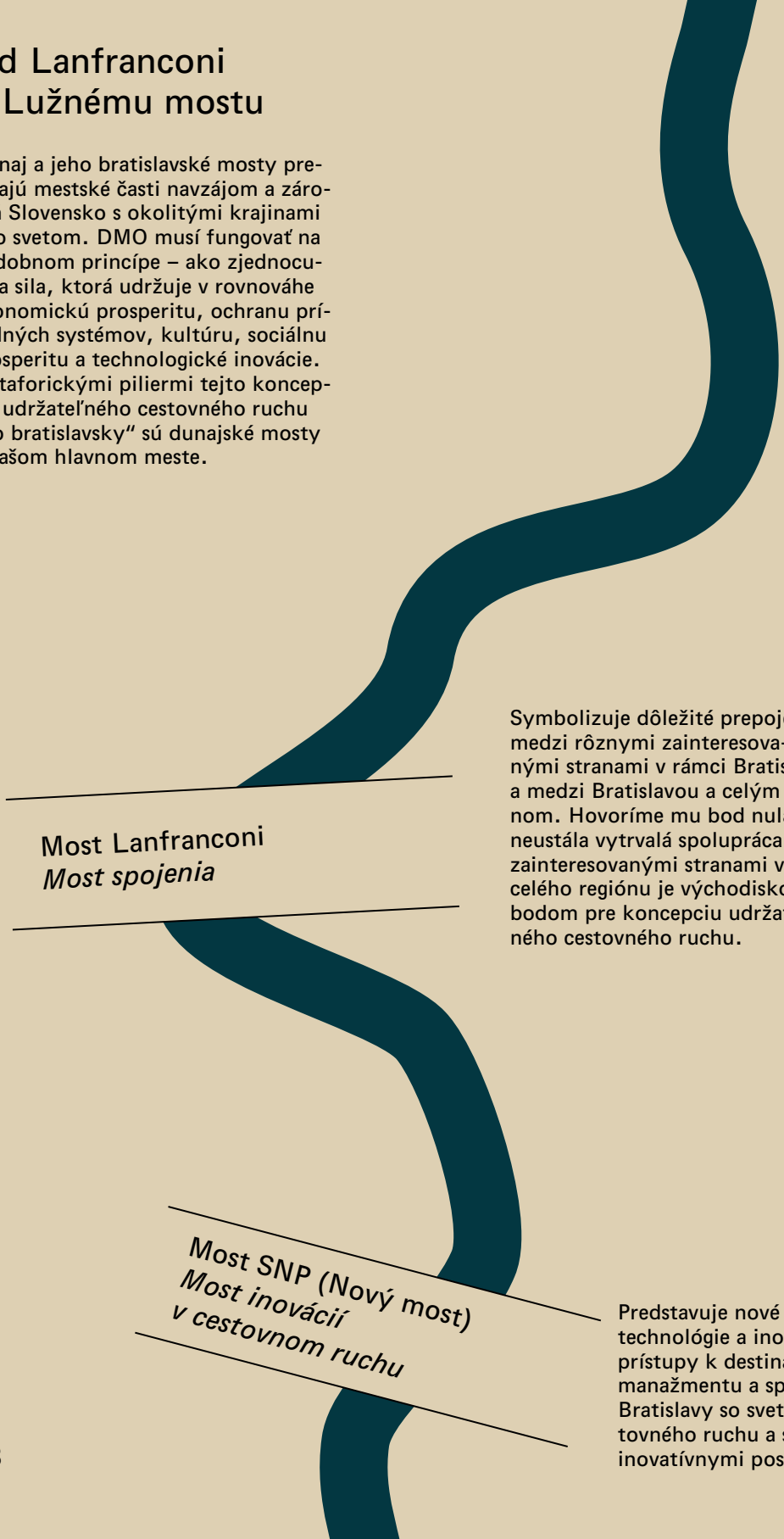
Riadenie environmentálnej udržateľnosti podľa Svetového ekonomického fóra



Zdroj: Svetové ekonomické fórum a Oliver Wyman. Dostupné na: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Nature_Positive_Guidelines_for_the_Transition_in_Cities_2024.pdf

Od Lanfranconi k Lužnému mostu

Dunaj a jeho bratislavské mosty prepájajú mestské časti navzájom a zároveň Slovensko s okolitými krajinami a so svetom. DMO musí fungovať na podobnom princípe – ako zjednocujúca sila, ktorá udržuje v rovnováhe ekonomickú prosperitu, ochranu prírodných systémov, kultúru, sociálnu prosperitu a technologické inovácie. Metaforickými piliermi tejto koncepcie udržateľného cestovného ruchu „po bratislavsky" sú dunajské mosty v našom hlavnom meste.

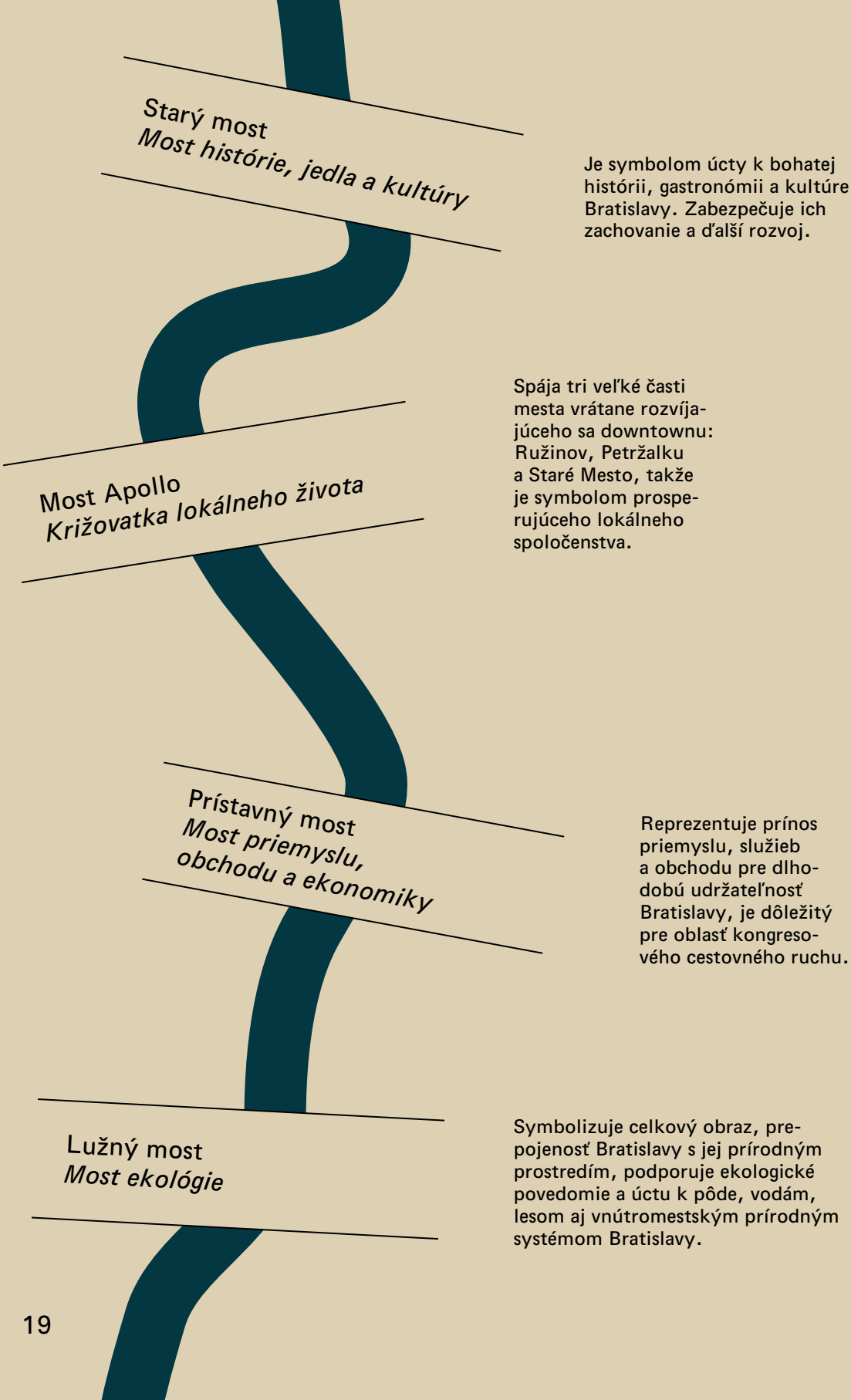


Most Lanfranconi
Most spojenia

Symbolizuje dôležité prepojenia medzi rôznymi zainteresovanými stranami v rámci Bratislavy a medzi Bratislavou a celým regiónom. Hovoríme mu bod nula – neustála vytrvalá spolupráca medzi zainteresovanými stranami v rámci celého regiónu je východiskovým bodom pre koncepciu udržateľného cestovného ruchu.

Most SNP (Nový most)
Most inovácií v cestovnom ruchu

Predstavuje nové metódy, technológie a inovatívne prístupy k destinačnému manažmentu a spojenie Bratislavy so svetom cestovného ruchu a s jeho inovatívnymi postupmi.


Starý most
Most histórie, jedla a kultúry
Je symbolom úcty k bohatej histórii, gastronómii a kultúre Bratislavy. Zabezpečuje ich zachovanie a ďalší rozvoj.
Most Apollo
Križovatka lokálneho života
Spája tri veľké časti mesta vrátane rozvíjajúceho sa downtownu: Ružinov, Petržalku a Staré Mesto, takže je symbolom prosperujúceho lokálneho spoločenstva.
Prístavný most
Most priemyslu, obchodu a ekonomiky
Reprezentuje prínos priemyslu, služieb a obchodu pre dlhodobú udržateľnosť Bratislavy, je dôležitý pre oblasť kongresového cestovného ruchu.
Lužný most
Most ekológie
Symbolizuje celkový obraz, prepojenosť Bratislavy s jej prírodným prostredím, podporuje ekologické povedomie a úctu k pôde, vodám, lesom aj vnútromestským prírodným systémom Bratislavy.

Návšteva, ktorá zanechá mesto v lepšom stave

Už pred viac ako dekádou si akademici (napr. Daniel Wahl) a teoretici manažmentu (napr. Hutchins, Storm) položili otázku: keď hovoríme o udržateľnosti, čo vlastne chceme udržať? A odpoveď bola prekvapivá: v skutočnosti nechceme veci udržiavať. Keď ako spoločnosť hovoríme o udržateľnosti, v skutočnosti chceme regenerovať to, čo sa stratilo a poškodilo, a vybudovať regeneračné systémy s pozitívnym dosahom naprieč ekonomikou, životným prostredím a lokálnym životom v budúcnosti.

Silnejúcim trendom v oblasti udržateľnosti je uvažovanie v rovine regenerácie, to zahŕňa aj sektor cestovného ruchu. Zameriava sa na to, aby každá návšteva mesta zanechala mesto v o čosi lepšom stave, než ho našla. Tento koncept už skúmajú a implementujú nám kultúrne a geograficky blízke destinácie, ako Ľubľana alebo Luzern.

Zatiaľ čo udržateľnosť je rámec, v ktorom sa pohybujeme, konečným cieľom by mala byť regenerácia Bratislavy. To znamená, že cestovný ruch musí aktívne prispievať k obnove a zveľaďovaniu mesta a zanechať ho v lepšom stave, než bolo predtým.

Obnova toho, čo sa stratilo

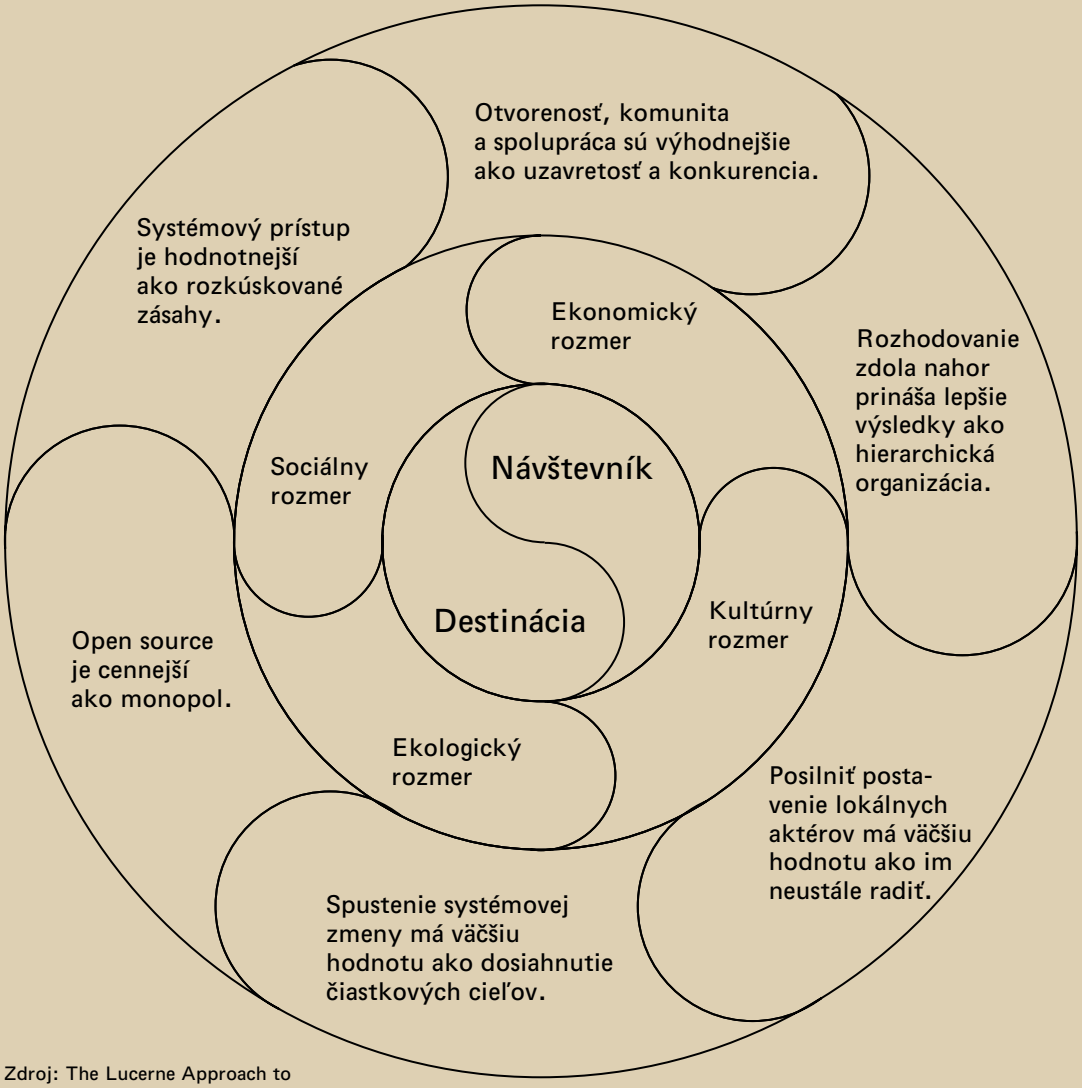
Zahŕňa to obnovu degradovaného prostredia, revitalizáciu kultúrneho dedičstva a riešenie sociálnych nerovností.

Vytváranie pozitívneho vplyvu

Regenerácia znamená zabezpečiť, aby cestovný ruch pozitívne pôsobil na ekonomiku, prírodné systémy, výmenu expertného know-how, kultúru a život obyvateľov Bratislavy.

Luzernský model regeneratívneho cestovného ruchu pomáha pochopiť udržateľný cestovný ruch. Kladie dôraz na holistický prístup, ktorý uznáva vzájomnú prepojenosť ekonomických, sociálnych, kultúrnych a ekologických dimenzií.

Luzernský model regeneratívneho cestovného ruchu



Zdroj: The Lucerne Approach to Regenerative Tourism. Dostupné na https://regenerative-tourism.org/

V skratke, nechceme len udržať status quo, ale vďaka cestovnému ruchu aj neustále zveľaďovať a obnovovať naše mesto.

Medzi princípy udržateľného cestovného ruchu zdôraznené v modeli patria:

Systémový prístup
Zohľadnenie vzájomnej prepojenosti všetkých aspektov destinácie – od životného prostredia a ekonomiky až po sociálne a kultúrne hodnoty.

Open source
„Zdieľanie" vedomostí a zdrojov na podporu spolupráce a inovácií pri rozvoji cestovného ruchu.

Rozhodovanie zdola nahor
Posilnenie účasti miestnych komunít a všetkých zainteresovaných strán na rozhodovacích procesoch.

Iniciovanie systémovej zmeny
Posun od izolovaných iniciatív k systémovým krokom, ktoré prinesú trvalé pozitívne zmeny v cestovnom ruchu.

Posilnenie postavenia lokálnych zainteresovaných strán
Poskytovanie zdrojov, vzdelávania a podpory miestnym komunitám.

Dodržiavaním týchto princípov sa destinácie ako Bratislava môžu posunúť ďalej než len k zmierňovaniu negatívnych vplyvov cestovného ruchu. Ich snahou môže byť vytvorenie pozitívnych efektov, ktoré regenerujú a zveľaďujú destináciu pre budúce generácie.

Poznámka k regenerácii
Aj návštevník je aktívny účastník procesov, má zodpovednosť voči miestu, ktoré navštevuje.

Regeneračný model je špecifický v tom, že mení aj pohľad na návštevníka. V tomto modeli nie je návštevník „len náš zákazník – náš pán". Redefinuje návštevníka ako hosťa s „oboma nohami na zemi". Koncepcia regenerácie z luzernskej iniciatívy hovorí:

> „Regeneratívny návštevník je takpovediac človek ‚oboma nohami na zemi' (von Redecker, 2023, s. 127). Čím ďalej cestuje, tým dlhšie sa na mieste zdrží, aby sa doň naplno ponoril. Ale aj tu platí: ani návštevníci, ani destinácie samotné nemôžu pôsobiť regeneračne sami osebe. Funguje to len vo vzájomnom vzťahu. Jednotlivec je aktívnym prvkom v systéme (Dürr, 2009)."

II

Tri nové mandáty organizácie Bratislava Tourist Board

Novou misiou BTB je ucelený manažment destinácie, nielen marketing Bratislavy. BTB má byť v takto nastavenej koncepcii katalyzátorom a developerom destinácie. Cieľom je vytvoriť a podporiť rovnováhu medzi dlhodobou prosperitou Bratislavy a zážitkom návštevníka.

Marketing je často zahalený rúškom tajomstva. Je to svet pokusov a omylov, neustáleho prispôsobovania sa a zdokonaľovania. To platí najmä v destinačnom marketingu, kde do „rovnice" vstupuje množstvo premenných a obrovská celosvetová konkurencia.

Je však destinačný marketing naozaj len vecou propagácie a predbiehania sa v znalosti značky? Veríme, že ide o niečo hlbšie, a to o rozvoj samotnej destinácie z pohľadu obyvateľa aj návštevníka. DMO sú facilitátormi vzťahov rôznych aktérov cestovného ruchu, prepájajú mesto, komerčnú sféru, akademický svet i štátnu rovinu. I my kultivujeme povedomie o destinácii v zahraničí aj doma. Je to nesmierne kreatívna, zaujímavá, no i náročná rola, pretože musíme citlivo zohľadňovať perspektívu cieľovej skupiny a miestnych obyvateľov zároveň. Ideálom je dosiahnuť, aby Bratislava rezonovala u potenciálnych návštevníkov ako miesto, ktoré sa oplatí navštíviť a stráviť v ňom niekoľko dní.

Úloha BTB už dnes presahuje rámec propagácie mesta. Prevádzkujeme informačné centrum, viacjazyčnú webovú stránku pre návštevníkov, zastupujeme Bratislavu na medzinárodnej úrovni, vyrábame mapy a brožúry, v menšom rozsahu riešime aj infraštruktúru cestovného ruchu. Vytvárame rámec rozvoja cestovného ruchu a našou úlohou je i komerčná diplomacia a vzťahy so zahraničnými médiami.

Napriek tomu, že tieto roly opisujeme v prítomnom čase, realita je taká, že naše súčasné zdroje a kapacity vystačia len na niektoré marketingové aktivity. Výzva totiž nespočíva v expertíze, ale v zabezpečení potrebného financovania a kapacít na plnenie nášho širšieho mandátu. Keďže ide o verejné služby, aktuálne sa spoliehame predovšetkým na verejné financie. Aby sme sa skutočne stali hybnou silou udržateľného cestovného ruchu v Bratislave a dosiahli rovnováhu medzi zážitkom návštevníkov a lokálnou prosperitou, musíme sa posunúť na ďalšiu úroveň – stať sa organizáciou destinačného manažmentu.

Našou víziou je nájsť si novú pozíciu v rámci ekosystému cestovného ruchu.

Vyžaduje si to zásadný posun v tom, ako fungujeme a ako sme vnímaní. Aby sme našu novú koncepciu mohli naplniť, potrebujeme získať tri kľúčové mandáty: mandát destinačného manažmentu, mandát facilitácie a mandát destinačného rozvoja. Veríme, že tieto tri mandáty nám pomôžu stať sa aktívnym kurátorom destinačného manažmentu.

Ing. Nina Erneker
predsedníčka Predstavenstva Bratislava Tourist Board


Dlhodobá miestna prosperita – sociálna, kultúrna, environmentálna, technologická, ekonomická
1 — Mandát destinačného manažmentu
Rozvoj a objavovanie destinácie Bratislava – jej kultúrnych aj prírodných hodnôt a budovanie infraštruktúry
2 — Mandát facilitácie
Prepájanie a sieťovanie cestovného ruchu, mesta, štátu a obyvateľov
3 — Mandát destinačného rozvoja
Riadenie marketingu tak, aby podporoval celosystémový rozvoj destinácie
Zážitok návštevníka – bezpečnosť, doprava, kultúrne, prírodné, sociálne zážitky, komunikácia

Nové poslanie DMO spočíva v udržateľnom destinačnom manažmente ako celku

Čo robí organizáciu destinačného manažmentu (DMO) skutočne udržateľnou? Udržateľná DMO chápe, že jej úloha presahuje rámec propagácie.

Ide o sprostredkovateľa, kurátora a komplexného destinačného dizajnéra, ktorý zabezpečuje, že cestovný ruch prispieva k dlhodobému rozvoju destinácie a obohacuje životy obyvateľov aj návštevníkov.

Vyžaduje to nielen pochopenie krehkej rovnováhy medzi ekonomickým rozvojom a ochranou životného prostredia, ale aj objavovanie, uchovávanie a sprístupňovanie kultúrnej, sociálnej a environmentálnej krásy mesta zodpovedným a rešpektujúcim spôsobom.

Písmeno „M“ v skratke DMO doteraz znamenalo predovšetkým marketing. DMO sa zameriavali na propagáciu destinácie, prilákanie návštevníkov a podporu ekonomického rozvoja cez cestovný ruch. Aj keď tieto funkcie zostávajú naďalej dôležité, nové „M“ znamená posun smerom k systémovejšiemu prístupu – manažmentu v súlade so štandardnými KPI. Manažment zahŕňa väčší rozsah zodpovedností a tri nové mandáty: mandát destinačného manažmentu, mandát facilitácie, mandát destinačného rozvoja.

1 — Mandát destinačného manažmentu

Základný mandát udržateľnosti. Ide o objavovanie, uchovávanie, sprístupňovanie a rozvoj historickej, kultúrnej, sociálnej a prírodnej krásy mesta zodpovedným spôsobom, ktorý rešpektuje lokálny život.

V rámci tohto mandátu BTB zabezpečuje:

- Prehĺbenie porozumenia Bratislave
  BTB investuje do výskumu a analýzy, aby bolo možné lepšie pochopiť kultúrne, sociálne a environmentálne bohatstvo mesta. To zahŕňa odhaľovanie jedinečných príbehov a rozpoznanie vzájomnej prepojenosti rôznych prvkov, ktoré tvoria bratislavskú identitu.

- Spolutvorba miestnych naratívov
  DMO sa stáva spolutvorcom a rozprávačom veľkých príbehov o Bratislave, ktoré odzrkadľujú podstatu identity mesta. Vyžaduje to pochopenie histórie, tradícií a sociálnej štruktúry miesta a ich zosúladenie s víziou vývoja, ktorú reprezentujú ostatné mestské organizácie, obyvatelia, podnikatelia aj štát. Ďalším krokom je komunikácia týchto príbehov spôsobom, ktorý rezonuje v návštevníkoch aj miestnych obyvateľoch.

- **Odhaľovanie skrytých pokladov Bratislavy, ich rozvoj, ochrana a sprístupňovanie**
  Identifikácia a propagácia menej známych kultúrnych a prírodných lokalít a zážitkov. Podpora miestnych umelcov a remeselníkov, miestnych podujatí s medzinárodným potenciálom; hľadanie neobjavených zákutí, magických miest a pozoruhodností v rámci mesta aj širšieho regiónu.

- **Rozvoj infraštruktúry**
  BTB sa stáva výrazným hráčom v rozvoji infraštruktúry spojenej s kultúrnymi, podnikateľskými a prírodnými aktívami Bratislavy.

- **Kultivácia kultúrnych a prírodných aktív**
  DMO je zodpovedná za neustále skúmanie, objavovanie a rozvíjanie Bratislavy. To zahŕňa aj hľadanie nových modelov financovania a spolupráce na ďalší rozvoj mesta v nasledujúcich formách:
  - *Kultúrne programy*
    Financovanie alebo spájanie kultúrnych podujatí, podpora miestnych umelcov a remeselníkov, ochrana historických pamiatok a propagácia kultúrneho dedičstva.
  - *Iniciatívy v sociálnej oblasti*
    Investície do projektov rozvoja komunity, podpora sociálnej inklúzie a iniciatív, ktoré zvyšujú kvalitu života obyvateľov v súvislosti s cestovným ruchom.
  - *Environmentálny dozor*
    Ochrana prírodných zdrojov, podpora udržateľných postupov a iniciatív, ktoré zvyšujú biodiverzitu a ekologickú odolnosť.

Mandát destinačného manažmentu – príklady z Európy

Objavovanie a rozvoj v Ľubľane

Objavovanie a rozvoj kultúrnych hodnôt

Ľubľana minie každý rok okolo 27 miliónov eur (11 % svojho rozpočtu) na financovanie umenia a kultúry. Následne využíva tento kultúrny kapitál na zabezpečenie kvalitnej a opakovanej návštevnosti.

Miestna prosperita a zážitok návštevníka

Viac ako 90 % obyvateľov Ľubľany súhlasí s tvrdením, že rozvoj cestovného ruchu viedol k pozitívnemu rozvoju ich mesta. https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/ljubljana-category-winner-sustainability_en

Miestna prosperita a zážitok návštevníka

Pri tvorbe svojej vízie cestovného ruchu využila Ľubľana nielen dáta o návštevníkoch, ale aj dáta o environmentálnych vplyvoch či tzv. sentimentovú analýzu, ktorá sa zamerala na život a názory miestneho obyvateľstva. Na základe takto široko uchopenej stratégie cestovného ruchu sa Ľubľana stala víťazom iniciatívy Európske hlavné mestá smart cestovného ruchu, ktorú organizuje Európska komisia. https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu

Cestovný ruch ako zdroj hrdosti v Taliansku

Miestna prosperita a zážitok návštevníka

Mesto Matera v Taliansku, Európske hlavné mesto kultúry 2019, významne investovalo do obnovy svojich starobylých jaskynných obydlí (Sassi di Matera) a propagácie svojho kultúrneho dedičstva. To nielenže prilákalo návštevníkov, ale aj oživilo miestnu ekonomiku a vzbudilo v komunite pocit hrdosti na vlastné mesto. https://cdnmedia.mapei.com/docs/projects-documents/realta-mapei-international-75---matera-2019-pdf743ac77879c562e49128ff0100702 8e9.pdf

Nové kongresové a kultúrne centrum v Krakove

Rozvoj kultúrnych a biznisových aktív

Organizácia Kraków 5020 bola založená s cieľom posilniť imidž Krakova a pritiahnuť medzinárodné podujatia. Je príkladom toho, ako strategické investície do rozvoja destinácie môžu podporiť rozvoj cestovného ruchu a zlepšiť imidž mesta na medzinárodnej obchodnej scéne.

Kľúčovým príkladom ich práce je Kongresové centrum ICE Kraków, moderné zariadenie s hybridným štúdiom používaným jednak na kultúrne, jednak na obchodné a akademické podujatia. Krakov sa vďaka tomuto centru zaradil medzi popredné kongresové destinácie, pomohol domácej ekonomike a zároveň priniesol do mesta aj hodnotnú novú infraštruktúru pre kultúru, ktorú budú obyvatelia využívať niekoľko dekád. https://icekrakow.pl/en/about-ice-krakow

Kulinárske zážitky v Turíne

Objavovanie mesta

Mestská aplikácia TorinoMercati spája a propaguje kulinárske „slow food“ zážitky v Turíne. Mapuje pouličné trhy a sprevádza domácich aj návštevníkov kulinárskou scénou a tradíciou Turína.

Grosseto rozvíja tzv. urban trekking

Rozvoj prírodných aktív

Grosseto v Taliansku rozvíja Urban Trekking, regionálny projekt na podporu pomalého mestského trekingu. Cieľom je vytvoriť sieť peších a cyklistických chodníkov spájajúcich celú provinciu. Inšpiruje k zelenej mobilite a objavovaniu prírodných a historických hodnôt mesta. https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/grosseto-shortlisted-2024-green-pioneer-competition_en

Tallinn propaguje svoje kreatívne štvrte

Miestna prosperita a zážitok návštevníka

Medzi takéto časti mesta patrí napríklad Telliskivi, bývalá priemyselná oblasť, ktorá sa premenila na centrum umelcov, dizajnérov a malých podnikateľov. Priťahuje návštevníkov so záujmom o alternatívnu kultúru a miestne zážitky. https://telliskivi.cc/en

Ako začať s mandátom destinačného manažmentu v Bratislave

Počas rozhovorov a workshopov sme identifikovali tri hlavné priority.

1 — Vytvorenie samostatného rozpočtu na rozvoj Bratislavy ako destinácie cestovného ruchu 2025 – 2035

Vypracovanie rámcového rozpočtu a plánu špeciálne určeného na podporu cieľov rozvoja Bratislavy ako udržateľnej destinácie cestovného ruchu od roku 2025 do roku 2035. Následne jeho aktualizácia každý rok. Tomuto rozpočtu bude musieť predchádzať podrobný plán udržateľnosti, tvorba jednotného naratívu Bratislavy a následná alokácia zdrojov do piatich kľúčových oblastí.

Rozvoj infraštruktúry cestovného ruchu

Financovanie projektov, ktoré zlepšujú zážitok návštevníkov, vrátane zlepšení verejných priestorov, dopravných sietí, vnútromestskej navigácie a zariadení cestovného ruchu.

Environmentálne iniciatívy

Podpora projektov na ochranu životného prostredia, zodpovedné postupy cestovného ruchu a zapojenie komunity.

Kultúrne iniciatívy

Investície do projektov, ktoré zachovávajú a propagujú kultúrne dedičstvo Bratislavy, podporujú miestnych umelcov, kultúrne organizácie a rozvíjajú nové kultúrne atrakcie a podujatia.

- Obnova a záchrana historických miest a pamiatok.
- Podpora múzeí, galérií, divadiel a iných kultúrnych inštitúcií.
- Financovanie festivalov, kultúrnych podujatí a umeleckých vystúpení.
- Rozvoj kultúrneho cestovného ruchu.

Produktový vývoj

Podpora vytvárania nových a inovatívnych produktov a zážitkov cestovného ruchu vrátane kultúrnych zájazdov, kulinárskych podujatí a outdoorových aktivít.

Kongresový cestovný ruch a biznisové podujatia

Podpora kandidatúr a bidovacích procesov a podieľanie sa na budovaní infraštruktúry kongresového cestovného ruchu.

2 — Zriadenie/redefinícia pozície poradcu primátora pre udržateľný cestovný ruch

Vytvorenie a sfunkčnenie pozície poradcu, ktorý má na starosti udržateľný cestovný ruch v Bratislave s dôrazom na prvý mandát (mandát destinačného manažmentu). Tento mandát je veľmi blízky širšej agende primátora – zodpovednosť za budúci vývoj mesta. Poradca by mal zabezpečiť, že sa aspekty destinačného manažmentu Bratislavy začlenia do iniciatív v rámci celkového fungovania a plánovania mesta. Navrhujeme, aby bol tento poradca menovaný z prostredia BTB.

3 — Vytvorenie medzisektorového tímu s cieľom vypracovať jednotný naratív udržateľného mesta a zabezpečiť jeho následnú aplikáciu aj smerom k cestovnému ruchu

Ak chceme zachytiť podstatu Bratislavy a zážitok návštevníkov udržať v rovnováhe s potrebami miestnych, je dôležité posunúť sa nad rámec jednoduchého zoznamu atrakcií. Mesto, obyvatelia a odvetvie cestovného ruchu musia spoločne vytvoriť autentický naratív mesta, na ktorý budú hrdí domáci obyvatelia a bude dobre viesť mestom aj návštevníkov.

Toto nie je práca len pre reklamných a PR tvorcov, nejde o heslo na bilbord, ale o pomenovanie a definovanie autentickej hodnoty mesta. Tento naratív by mal spájať históriu, kultúru, jedinečného ducha mesta a podporovať hlbšie spojenie s domácimi aj návštevníkmi. Za tvorbou naratívu by mal stáť tím zložený z predstaviteľov mesta, odborníkov v oblasti cestovného ruchu, obyvateľov a kultúrnych osobností z Bratislavy, širšie zo Slovenska aj zahraničia.

Niekoľko ďalších potrieb a nápadov z rozhovorov so stakeholdermi cestovného ruchu, s vyššou prioritou:

Integrácia cestovného ruchu do mestského plánovania

Zabezpečiť, aby mal BTB zástupcu zapojeného do diskusií a rozhodovania o celkovom plánovaní mesta s cieľom poskytnúť pohľad z hľadiska cestovného ruchu a zabezpečiť súlad odvetvia s rozvojovými cieľmi mesta.

Ročné plánovanie a rozpočtovanie rozvoja destinácie na úrovni mesta a následne aj na úrovni BTB

Zaviesť ročný cyklus plánovania rozvoja s cieľom zabezpečiť, aby aktivity efektívne prispievali k rozvoju destinácie v duchu misie udržateľnosti, teda udržiavali rovnováhu medzi miestnou prosperitou a návštevníckym zážitkom.

Riešenie nedostatku kvalitatívnych údajov a kvalitatívnych KPIs

Rovnováhu medzi životom miestnych obyvateľov a zážitkami návštevníkov možno zmapovať dobrými kvalitatívnymi dátami. Bratislave chýbajú pravidelné kvalitatívne prieskumy a analýzy, ktoré by poskytovali informácie o návštevníkoch a ich potrebách a o vplyve cestovného ruchu na život miestnych obyvateľov. Zatiaľ čo štátne inštitúcie by sa mali zamerať na poskytovanie kvantitatívnych údajov, BTB by sa v rámci svojich nových mandátov mal zamerať na zhromažďovanie kvalitatívnych údajov a kvalitatívne KPIs.

Implementácia systému pravidelného zberu údajov o návštevníkoch

Zavedenie jednotného systému na zhromažďovanie údajov o návštevníkoch, ich preferenciách a ekonomickej aktivite v meste. Prieskumy na kľúčových miestach cestovného ruchu, online formuláre spätnej väzby a analýza existujúcich zdrojov dát.

Skvalitnenie prístupových bodov Bratislavy

„Možno by ste tu na začiatok mohli aspoň lepšie pozametať," povedal pri svojej prvej návšteve mesta svetoznámy

urbanista Jan Gehl, keď vystúpil z vlaku z Prahy. BTB by mal iniciovať spolupráce a participovať na projektoch, ktoré zlepšia prvotný zážitok návštevníkov na hlavných prístupových bodoch do mesta. Bratislava potrebuje investície do prvého dojmu – do lepšieho a ideálne jednotného značenia a orientácie na vlakových staniciach, letisku, autobusovej stanici, nábreží Dunaja a v ďalších relevantných oblastiach. V týchto oblastiach je potrebné priorizovať čistotu, jasnú a jednotnú navigáciu a dostupnosť.

Novelizácia národnej i potenciálnej komunálnej legislatívy o podpore cestovného ruchu smerom k udržateľnosti a novým úlohám BTB

Novela zákona o podpore cestovného ruchu by mala jasne vymedziť verejno-súkromný mandát destinačného rozvoja BTB, čo by malo zahŕňať zodpovednosť za výskum, vývoj produktov, budovanie kapacít, spoluprácu zainteresovaných strán a udržateľnosť. Okrem toho by mala novela udeliť potrebné právomoci na prístup k dátam, na prideľovanie zdrojov, vytváranie partnerstiev a ovplyvňovanie politiky. Takto bude rozvoj cestovného ruchu strategicky zosúladený s cieľmi mesta.

Vytvorenie databázy environmentálnych aktív mesta

V spolupráci s environmentálnymi organizáciami je potrebné vytvoriť databázu environmentálnych aktív mesta – jednak vzácnych prírodných systémov, ale aj lokalít vhodných na rozvoj cestovného ruchu (napríklad zoznam dunajských pláží, hlavných karpatských trás mestského trekingu a podobne). Táto pasportizácia bude slúžiť ako cenný zdroj na podporu udržateľných praktík cestovného ruchu a možností na zážitky v prírode. Databáza by mala dostať aj podobu máp, ktoré zorientujú domácich aj návštevníkov. Z pohľadu prírodných benefitov je potrebné zmapovať lesy, mokrade, poľnohospodársku krajinu, Dunaj aj prírodné systémy v rámci samotného mesta.

Vytvorenie databázy kultúrnych aktív mesta

To isté platí aj pre kultúrne aktíva (benefity) mesta. V spolupráci s inštitúciami, etnológmi, religionistami a osobnosťami kultúry aj so záujmovými združeniami by mala Bratislava vytvoriť jednotný súpis kultúrnych hodnôt hlavného mesta a širšieho okolia (30 km rádius).

Implementácia trvalého projektového manažmentu, ktorý bude pravidelne prinášať nové možnosti financovania projektov a iniciatív, do BTB

Je potrebné aktívne využívať možnosti financovania rozvoja destinácií z rôznych zdrojov vrátane grantových schém, komerčných partnerstiev a sponzoringu.

Rozvoj infraštruktúry pre cykloturizmus

Bratislava má obrovský potenciál v jasnom napojení na medzinárodné cykloturistické trasy (EUROVELO), ale nedostatočne s ním pracuje. Pri prekročení hraníc z Rakúska sa navigácia stráca a potenciál objavovania mesta a regiónu na bicykli je napriek vynikajúcej cykloinfraštruktúre (hrádze a rôzne ďalšie prepojenia) využívaný minimálne.

Prepojenie iniciatív spojených s cestovným ruchom v Bratislave s ďalšími hospodárskymi politikami a exportnými aktivitami v rámci štátu, napr.:

- spolupráca s akademickým a vedeckým sektorom na priťahovaní vedeckých podujatí, akademických veľtrhov a vzdelávacieho potenciálu do mesta,
- spolupráca s Ministerstvom cestovného ruchu a športu SR,
- spolupráca s Ministerstvom hospodárstva SR a s agentúrou SARIO na strategickom pozicionovaní Bratislavy ako centra biznisu a na priťahovaní zahraničného kapitálu do krajiny,
- spolupráca s Ministerstvom dopravy SR na riešení infraštruktúry.

Cestovný ruch sa v súčasnosti nevníma ako prierezová otázka, čo obmedzuje jeho integráciu s kultúrou, mobilitou a životným prostredím, ako aj „značkou“ a pozicionovaním Slovenska ako celku. V niektorých iných krajinách sú napríklad centrály cestovného ruchu súčasťou exportných agentúr štátu.

Zavedenie procesu a štandardu pre štúdie uskutočniteľnosti

Zavedenie štandardizovaného procesu realizácie štúdií uskutočniteľnosti s cieľom posúdiť kvalitu navrhovaných projektov cestovného ruchu. Súčasťou bude prieskum trhu, finančná analýza a konzultácie so zainteresovanými stranami, aby sa zabezpečilo, že investície sú strategické a udržateľné.

Vytvorenie platformy (napr. série workshopov so Slovakia Travel) na prepojenie cestovného ruchu v Bratislave so „značkou" celého Slovenska

Dobré meno Bratislavy je dobrým menom pre Slovensko. Tieto dve stratégie cestovného ruchu musia kráčať ruka v ruke.

Lepšie prepojenie cestovného ruchu a MHD

MHD v Bratislave má vysokú kvalitu, no stále slabú využiteľnosť v cestovnom ruchu.

Je potrebné lepšie propagovať trasy verejnej dopravy medzi návštevníkmi, jasne a viditeľne označiť kľúčové zastávky, umiestniť ich aj v spádových lokalitách mimo centra mesta a ponúknuť interaktívne mapy atrakcií.

Je potrebné spolupracovať s poskytovateľmi verejnej dopravy v meste na optimalizácii propagácie trás a navigácie medzi návštevníkmi mesta.

Vývoj a spolutvorba vlajkových podujatí/série podujatí

Je potrebná investícia do developmentu a spolupráce s miestnymi aktérmi na spoluvytváraní podujatí, ktoré budú vlajkovými loďami Bratislavy, budú autenticky zachytávať jej jedinečnú atmosféru a rezonovať medzi obyvateľmi aj návštevníkmi.

Decentralizované informačné body cestovného ruchu

Na zlepšenie zážitku návštevníkov a podporu udržateľného cestovného ruchu by Bratislava mala v menej navštevovaných mestských častiach, ako Železná studnička, hrad Devín a Petržalka, vytvoriť sieť informačných digitálnych kioskov, ktoré by poskytovali informácie a služby šité na mieru v každej lokalite. Tento decentralizovaný prístup podporí objavovanie mesta aj mimo centra, rozloží ekonomické výhody cestovného ruchu a poskytne návštevníkom komplexnejšie zážitky. Hlavné informačné centrum pre návštevníkov v centre mesta bude naďalej slúžiť ako centrálny uzol.

Aby sa zlepšil zážitok návštevníkov, zvýšila prosperita obyvateľov, podnikov a kvalita životného prostredia, hlavné mesto potrebuje dedikovaný rozpočet na rozvoj Bratislavy ako destinácie zaujímavej z hľadiska cestovného ruchu.

Tri mandáty ako tri samostatné rozpočty BTB

Rozpočtovanie a mandáty idú ruka v ruke. BTB ako destinačný manažér musí mať dostatočné zdroje: tri samostatné viaczdrojové rozpočty financované z verejných aj zo súkromných zdrojov.

Mandáty DMO v 21. storočí

1 — Mandát destinačného manažmentu

Cieľom je objavovať, sprístupňovať a rozvíjať spoločenské, kultúrne a prírodné krásy regiónu.

2 — Mandát facilitácie

Cieľom je prepájať a sieťovať mesto, firmy, komunity a organizácie, budovať ich odborné kapacity a zjednocovať ich aktivity.

3 — Mandát destinačného rozvoja

Riadenie a podpora udržateľného rozvoja (financovaním inovácií, strategickým „storytellingom“ a cielenou propagáciou).

Rozpočty v správe DMO 21. storočia

1 — Rozpočet destinačného manažmentu

Rozpočet určený na investície do infraštruktúry, do kultúrnych a environmentálnych aktív mesta aj do vývoja produktov.

2 — Facilitačný rozpočet

Rozpočet určený na budovanie prepojení medzi stakeholdermi, na edukáciu členov aj nečlenov BTB, na prepájanie komunít s cestovným ruchom a ďalšie facilitačné aktivity.

3 — Rozpočet destinačného rozvoja

Tento rozpočet obsahuje štyri podkapitoly a zameriava sa na celostný rozvoj cestovného ruchu v meste:

- Momentum rozpočet na podporu zabehnutých aktivít a trhov,
- MICE rozpočet,
- New Markets rozpočet – objavovanie nových trhov pre Bratislavu,
- Visitor Experience rozpočet – zlepšovanie práce s návštevníkom.

Stav 2024: BTB prevádzkuje len tzv. Momentum rozpočet, aj ten v obmedzenej výške

Okrem prevádzkových nákladov BTB a informačného centra pre návštevníkov je jediným významným rozpočtom, s ktorým organizácia pracuje, to, čo v rozpočtovaní DMO v 21. storočí nazývame v tejto koncepcii „Momentum rozpočet“. Ide o rozpočet zameraný na udržanie prílevu návštevníkov z etablovaných destinácií do Bratislavy. Takto formulovaný rozpočet obmedzuje rozvoj destinácie len na udržiavanie a mierne zlepšovanie statusu quo.

Aké silné stránky má plnohodnotné financovanie udržateľnej destinácie pre Bratislavu a Slovensko?

- Posilnenie konkurencieschopnosti Bratislavy
  Cestovný ruch neprináša len priame finančné príjmy – dostáva Bratislavu na mapu sveta, priťahuje širšie investície a záujem o mesto.

- Zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska
  Podobné ako v predchádzajúcom bode. Investícia do zvýšeného povedomia o Bratislave znamená zvýšenie povedomia o celej krajine.

- Zvýšenie pozitívnych ekonomických dosahov
  Udržateľný cestovný ruch priťahuje návštevníkov, ktorí sú ochotní spojiť s návštevou vyššie výdavky, podporuje dlhšie pobyty a miestne organizácie aj podnikateľské prostredie, čím vytvára viac príjmov a pracovných miest.

- Viac prostriedkov na záchranu kultúrneho dedičstva
  Udržateľne financovaný destinačný manažment vytvorí impulz na znovuobjavovanie a uchovávanie kultúrneho dedičstva.

- Zlepšenie udržateľnosti
  Financovanie environmentálnych iniciatív a zodpovedného cestovného ruchu zachováva prírodné a kultúrne bohatstvo Bratislavy pre budúce generácie.

- Posilnenie spolupráce naprieč mestom
  Samostatný facilitačný rozpočet upevní partnerstvá a zapojí viac komunít do rozvoja cestovného ruchu.

Akým slabým stránkam by udržateľné financovanie destinácie dokázalo predísť?

- **Stagnácia a úpadok**
  Bez dostatočného financovania môže sektor cestovného ruchu v Bratislave stagnovať alebo upadať a strácať konkurencieschopnosť. Dedikované rozpočty umožňujú proaktívne investície na zlepšenie zážitku návštevníkov a prilákanie nových typov návštevníkov.

- **Premeškané príležitosti**
  Nedostatok financií môže viesť k zmeškaniu príležitostí v oblastiach, ako sú vývoj produktov, marketingové inovácie a zlepšovanie infraštruktúry.

- **Degradácia životného prostredia**
  Bez investícií do udržateľného riadenia by prípadný rozvoj cestovného ruchu mohol negatívne ovplyvniť životné prostredie Bratislavy a kultúrne zdroje. Vyhradené finančné prostriedky umožňujú implementáciu iniciatív šetrných k životnému prostrediu a miestnemu životu a zodpovedný manažment cestovného ruchu.

- **Sociálne a kultúrne problémy**
  Neplánovaný alebo neudržateľný rozvoj cestovného ruchu môže narušiť miestne komunity a miestnu kultúru a život. Udržateľné financovanie destinácií umožňuje investovať do iniciatív, ktoré zmierňujú negatívne vplyvy a podporujú zodpovedné praktiky v cestovnom ruchu.

- **Nerovnomerný rozvoj**
  Bez vyváženého prístupu k financovaniu môžu byť niektoré oblasti rozvoja cestovného ruchu zanedbávané, rovnako aj niektoré mestské časti, čo vedie k nerovnomernému rozdeleniu výhod a potenciálnemu nadmernému spoliehaniu sa na špecifické oblasti, lokality alebo produkty.

Trendy (hrozby aj príležitosti) spojené s udržateľným cestovným ruchom, definovaným ako rovnováha medzi miestnou prosperitou a zážitkom návštevníka

- Rastúci svetový dopyt po udržateľnom cestovnom ruchu
  Príležitosť Bratislava môže prilákať ekologicky a sociálne uvedomelých cestovateľov tým, že ukáže svoj záväzok k udržateľnosti.
  Hrozba Absencia investícií do udržateľnosti môže spôsobiť, že Bratislava bude menej konkurencieschopná v porovnaní s inými destináciami.

- Vzostup zážitkového cestovania
  Príležitosť Dedikovaný rozpočet na zážitky návštevníkov a objavovanie aj rozvoj destinácie umožňuje vytvárať jedinečné a nezabudnuteľné zážitky, ktoré zodpovedajú tomuto trendu.
  Hrozba Bez investícií do tejto oblasti nebude Bratislava dostatočne atraktívna v porovnaní s destináciami v okolí, ktoré ponúkajú pútavejšie aktivity.

- Technologický pokrok
  Príležitosť Financovanie digitálnych inovácií môže zlepšiť rozvoj cestovného ruchu aj zapojenie návštevníkov či miestnych.
  Hrozba Bez investícií do digitálnych nástrojov môže Bratislava v rýchlo sa rozvíjajúcom prostredí cestovného ruchu zostať výrazne pozadu.

- Sociálno-ekonomický vplyv štruktúrovaného financovania cez tri samostatné rozpočty (rozpočet destinačného manažmentu, facilitačný rozpočet, rozpočet destinačného rozvoja)
  - *Vytváranie pracovných miest*
    Zvýšená aktivita vedie k väčšiemu počtu pracovných miest v hotelierstve, doprave, sprievodcovstve a súvisiacich sektoroch.
  - *Podpora miestneho podnikania*
    Udržateľný cestovný ruch uprednostňuje miestne podniky, vytvára príjmy, vplýva na výmenu expertného know-how a prispieva k blahobytu komunity.

- *Zlepšenie infraštruktúry*
  Investície do infraštruktúry cestovného ruchu prinášajú výhody návštevníkom aj obyvateľom a zvyšujú kvalitu života v Bratislave.
- *Ochrana životného prostredia*
  Rozpočet na rozvoj a objavovanie destinácie prispeje k ochrane prírody a k sprístupneniu vhodných návštevníckych lokalít.
- *Rozvoj kultúrneho dedičstva*
  Udržateľný cestovný ruch podporuje rozvoj kultúrneho dedičstva a tradícií, z čoho majú úžitok súčasné aj budúce generácie.
- *Zvýšené daňové príjmy*
  Výdavky na cestovný ruch vytvárajú daňové príjmy, ktoré možno opätovne investovať do verejných služieb a infraštruktúry.
- *Pozitívny imidž Bratislavy*
  Dobre riadený a udržateľný sektor cestovného ruchu zlepšuje reputáciu Bratislavy a priťahuje ďalšie investície.

Investície do udržateľného cestovného ruchu zlepšujú zážitky návštevníkov a zabezpečujú dlhodobú prosperitu pre Bratislavu, jej obyvateľov aj životné prostredie.

Goodbye yesterday rozpočet

Štruktúra dnešného rozpočtu dramaticky limituje rozvoj Bratislavy aj cestovného ruchu.

1 — Momentum rozpočet

(+) Prevádzkové náklady BTB

Hello tomorrow rozpočet

BTB ako manažér udržateľného cestovného ruchu komplexne rozvíja Bratislavu.

1 — Rozpočet mandátu destinačného manažmentu

- Rozvoj infraštruktúry
- Environmentálne iniciatívy
- Kultúrne iniciatívy
- Vývoj produktov a stratégií cestovného ruchu
- Kongresy a biznisový cestovný ruch – rozvojový rozpočet

2 — Rozpočet mandátu facilitácie

- Rozpočet vnútromestskej koordinácie
- Edukácia a budovanie kapacít v cestovnom ruchu
- Komerčná diplomacia (nadväzovanie vzťahov a prepájanie sveta a Bratislavy)

3 — Rozpočet mandátu destinačného rozvoja

- Momentum rozpočet – udržanie existujúcich trhov
- New Markets rozpočet – akvizícia z nových trhov (niche vertikály aj nové lokality)
- MICE komunikačný rozpočet
- Visitor Experience rozpočet

(+) Prevádzkové náklady BTB

2 — Mandát facilitácie

BTB je facilitátorom a katalyzátorom hodnotných, inšpiratívnych spoluprác medzi aktérmi cestovného ruchu a mestom, medzi biznisom a komunitami, medzi zahraničím a Slovenskom, medzi štátom a mestom.

Úlohy BTB v rámci tohto mandátu sú napríklad:

- **Sprostredkovanie chýbajúcich kontaktov**
  BTB má pôsobiť ako sprostredkovateľ medzi verejným a súkromným sektorom, obyvateľmi, návštevníkmi a mestskými komunitami.

- **Vytváranie platforiem na dialóg**
  BTB má za úlohu otvárať trvalé komunikačné kanály a platformy, ktoré umožňujú lepšiu spoluprácu. Fóra, workshopy, okrúhle stoly a online platformy, kde sa môžu zainteresované strany deliť o nápady, riešiť problémy a spolupracovať pri rozvoji cestovného ruchu a jeho vyvážení lokálnou prosperitou.

- **Koordinácia a facilitácia informačných zdrojov o dianí v meste**
  BTB má pôsobiť ako centrálny bod na získanie informácií o kultúre, gastronómii, prírode Bratislavy a sprístupňovať ich obyvateľom, domácim aj zahraničným návštevníkom. To zahŕňa vývoj a údržbu komplexných databáz a interaktívnych kalendárov, ktoré poskytujú podrobné informácie o atrakciách, udalostiach a zdrojoch. Centralizáciou týchto informácií a ich jednoduchou dostupnosťou pre zainteresované strany môže BTB podporiť spoluprácu, efektívne plánovanie a zabezpečiť ich efektívne využívanie. Súčasťou tejto úlohy sú napríklad:

- *Centralizované databázy*
  Vývoj a údržba databáz kultúrneho diania, prírodných lokalít, podnikov cestovného ruchu a iných relevantných zainteresovaných strán. Vznikne tak cenný zdroj spolupráce a plánovania aktivít.
- *Interaktívne kalendáre*
  Vytváranie a propagácia celomestských kalendárov udalostí, festivalov a aktivít. Pomôže to s koordináciou aktivít, zabráni konfliktom pri plánovaní a maximalizuje hodnotu pre domácich aj návštevníkov.
- *Open data iniciatívy*
  Odovzdávanie informácií a údajov medzi zainteresovanými stranami prostredníctvom tzv. open data platforiem. Vznikne priestor na inovácie, spoluprácu a vývoj nových produktov a služieb cestovného ruchu.

■ Vzdelávanie, rozvoj zručností a budovanie kapacít

DMO 21. storočia preberá vzdelávaciu úlohu a poskytuje aktérom v cestovnom ruchu nástroje a vzdelávanie, ktoré potrebujú v koncepte udržateľného cestovného ruchu. To zahŕňa:

- *Zvyšovanie povedomia o udržateľnosti v celej jej šírke*
  Vzdelávanie zainteresovaných strán o dôležitosti udržateľnosti ekonomickej, technologickej, environmentálnej, sociálnej aj kultúrnej aj o potenciálnych vplyvoch cestovného ruchu na udržateľnosť.
- *Rozvoj zručností*
  Organizácia podujatí a zabezpečovanie zdrojov s cieľom pomôcť cestovnému ruchu rozvíjať potrebné zručnosti – školenia v oblasti komunikácie s návštevníkmi, obchodné a manažérske zručnosti a postupy udržateľného cestovného ruchu.
- *Zjednotenie na úrovni značky*
  Vzdelávanie ľudí pôsobiacich v cestovnom ruchu o identite a hodnotách destinácie, o implementácii tejto identity do individuálnych produktov, aby bol návštevnícky zážitok koherentný a autentický.

■ Vývoj certifikačných programov a incentívy na zlepšovanie kvality služieb

Bratislava má ambíciu stať sa udržateľnou destináciou cestovného ruchu, a preto je nevyhnutné, aby sme dokázali udržateľnosť aj merateľne vyhodnocovať.

Mandát facilitácie – príklady z Európy

Pražská stratégia cestovného ruchu vznikla v úzkej spolupráci viacerých aktérov v meste. Spoločne pokračujú v budovaní infraštruktúry

Vytváranie platforiem na dialóg

V roku 2020 v spolupráci s pražským inštitútom plánovania a rozvoja (IPR Praha) vedenie mesta a organizácia Prague City Tourism pripravili nový koncept cestovného ruchu v Prahe.

Vedenie mesta v spolupráci s organizáciou Prague City Tourism zároveň podniklo aj prvé kroky v súlade s touto stratégiou. Vytvorili napríklad nové trasy, ktoré vedú návštevníkov do zaujímavých lokalít mimo centra mesta. https://iprpraha.cz/stranka/3890/prague-has-a-new-tourism-strategy-increasing-the-number-of-domestic-tourists-and-putting-the-city-s-needs-first

Jednotná databáza benefitov v Tallinne

Zdroje mesta na jednom mieste

Tallinn jednotným spôsobom spravuje svoje benefity (aktíva) súvisiace s cestovným ruchom, a to prostredníctvom centralizovanej digitálnej platformy, ktorá obsahuje databázu aktív Tallinnu. Táto databáza zhromažďuje informácie o atrakciách, ubytovaní, podujatiach a službách, vďaka čomu je ľahko dostupná pre podniky, organizátorov a predstaviteľov mesta.

Spolupráca s univerzitami v Budapešti

Vytváranie platforiem na dialóg

Budapešť spolupracuje s univerzitami na výskumných projektoch týkajúcich sa cestovného ruchu a udržateľnosti. To im pomáha zhromažďovať údaje a prijímať informované rozhodnutia o rozvoji cestovného ruchu v meste.

Program odmeňovania pre udržateľné organizácie v Slovinsku

Certifikácie a pasportizácia kvality

Slovinsko sa snaží, aby bol ich cestovný ruch čo najšetrnejší k prírode. Ako jednu z aktivít uviedli Zelenú schému slovinského cestovného ruchu, program, ktorý certifikuje a odmeňuje firmy, ktoré sa starajú o životné prostredie. Súčasťou je aj meranie a reporting kvality.

Pomoc organizáciám v cestovnom ruchu s rozvojom ich zamestnancov

Budovanie kapacít

Slovinsko zlepšuje starostlivosť o zamestnancov v hoteloch a reštauráciách. Pripravujú systém, ktorý by firmám pomohol s riadením ľudí, a zisťujú, čo všetko by zamestnanci v cestovnom ruchu mali vedieť. Vďaka tomu by sa mala zvýšiť aj prestíž práce v tomto odvetví. https://gov.si/en/topics/sustainable-tourism

Rozvoj zručností v Škótsku

Budovanie kapacít

V Škótsku sa snažia zlepšiť zručnosti ľudí pracujúcich v cestovnom ruchu. Vytvorili plán, v ktorom spolu s firmami z tohto odvetvia identifikovali najdôležitejšie zručnosti a navrhli, ako ich u zamestnancov rozvíjať. Cieľom je, aby sa cestovný ruch v Škótsku rozvíjal udržateľným spôsobom. https://skillsdevelopmentscotland.co.uk/what-we-do/apprenticeships/modern-apprenticeships/modern-apprenticeship-frameworks/hospitality-tourism

Ecolabel v Rakúsku

Vytváranie platforiem na dialóg

Rakúsko ako prvé na svete spustilo Ecolabel pre firmy v cestovnom ruchu, ktoré sa správajú zodpovedne k životnému prostrediu. Certifikácia dbá na to, aby organizácie zaviedli udržateľné praktiky do svojej dennej práce.

Turín zapája umelú inteligenciu a 5G do zážitkov návštevníkov

Technologická koordinácia cestovného ruchu

Turín využíva technológie na zlepšenie života obyvateľov aj návštevníkov. Vďaka projektom ako 5G-Tours a NETA prepája umelú inteligenciu s kultúrou a ponúka návštevníkom lepšiu skúsenosť. Okrem toho vyvíjajú aj užitočné aplikácie, ktoré zjednodušujú prístup ku kultúre a k mestským službám.

Ako začať s mandátom facilitácie v Bratislave?

Počas rozhovorov a workshopov sme identifikovali tri hlavné priority.

1 — Presnejšie definovať členské benefity BTB

Je potrebné nanovo a s ohľadom na udržateľný rozvoj cestovného ruchu zadefinovať benefity a dostupné zdroje vyplývajúce z členstva v BTB. Súčasťou by mal byť aj návrh odstupňovaných úrovní alebo balíkov členstva, ktoré uspokoja potreby existujúcich aj vytvoria priestor na akvizíciu nových členov.

2 — Vytvorenie „Bratislava Essential Pack“

Tvorba uvítacieho balíčka pre nových aj existujúcich aktérov v cestovnom ruchu (hotely, cestovné kancelárie atď.), ktorý obsahuje základné informácie o meste, kľúčové témy, atrakcie, udalosti a prístup k pravidelne aktualizovanej knižnici obrázkov, „zdieľanému kalendáru“ a informačnému uzlu.

3 — Zriadenie postu koordinátora cestovného ruchu na magistráte

Toto je pozícia odlišná od pozície poradcu primátora. V rámci mestskej samosprávy je potrebné určiť konkrétnu osobu alebo zriadiť tím, ktorý bude pomáhať BTB so stratégiou a s koordináciou cestovného ruchu. Táto úloha je spojená s dennou operatívnou agendou, nie s poradenstvom primátorovi. Úlohou koordinátora cestovného ruchu bude zabezpečiť integráciu cestovného ruchu s ostatnými mestskými procesmi a iniciatívami na dennej a týždennej báze, poradca primátora zase bude zladovať strategické rozhodnutia.

Niekoľko ďalších potrieb a nápadov, vyplývajúcich z rozhovorov so stakeholdermi cestovného ruchu, s vyššou prioritou:

Aktívny nábor členov

BTB má vytvoriť proces na aktívne získavanie nových členov z existujúcich aj nových sektorov. Členstvo v BTB by malo byť viacúrovňové a pokrývať aj iné ako doteraz zabehnuté oblasti.

Spoločné plánovacie procesy a medziorganizačné komunikačné kanály

Podpora spolupráce s mestskými organizáciami: vytvorenie komunikačných kanálov a spoločných plánovacích procesov s príslušnými mestskými organizáciami, ako sú BKIS, STaRZ, múzeá a kultúrne inštitúcie.

Spolupráca na organizácii strategicky dôležitých podujatí

BTB má proaktívne identifikovať a spolupracovať s organizátormi kľúčových mestských podujatí a ponúkať pomoc pri ich zosúladení so stratégiou cestovného ruchu Bratislavy. Cieľom je zabezpečiť podporu a poradenstvo na zlepšenie zážitkov návštevníkov a maximalizovanie návštevníckych benefitov týchto podujatí.

Prepájanie existujúcich kultúrno-spoločenských aktivít v meste

BTB má navrhnúť a zorganizovať spoluprácu maximálneho možného počtu aktérov na existujúcich mestských projektoch a podujatiach (napríklad spojiť viacero jesenných podujatí klasickej hudby od rôznych organizácií pod jednu komunikovateľnú hlavičku Hudobná jeseň v Bratislave).

Fragmentácia podujatí robí na jednej strane kultúru stabilnejšou, no je potrebné vytvoriť spoločné idey, ktoré by boli pre zahraničného aj mimobratislavského návštevníka uchopiteľnejšie.

V rámci tohto procesu je potrebné aj dopracovať centralizovanú online platformu, kde budú zverejnené všetky významné podujatia, atrakcie a služby cestovného ruchu v Bratislave vrátane tých, ktoré organizujú členovia BTB a iné organizácie.

Vytvorenie certifikačného programu spojeného s Bratislava CARD

Je potrebné zaviesť certifikačný program pre podniky a aktivity zapojené do systému Bratislava CARD. Zabezpečí sa tak vysoký kvalitatívny štandard služieb pre držiteľov kariet. Certifikovaní partneri budú viditeľní v marketingových materiáloch a online platformách Bratislava CARD, čo im poskytne konkurenčnú výhodu.

Jeden účet pre cestovný ruch

BTB má vytvoriť systém na lepší zber a analýzu údajov o cestovnom ruchu a biznis podujatiach (MICE). Tento systém by mohol byť zjednodušenou verziou satelitného účtu cestovného ruchu pre Bratislavu. Cieľom je presnejšie zistiť, aký finančný prínos majú návštevníci pre Bratislavu. Ideálne by sa zriadil aj samostatný účet, na ktorý budú odvádzané dane z prenocovania v meste a iné dane a poplatky spojené s cestovným ruchom. Mesto tak bude mať jasný prehľad o tom, koľko peňazí z cestovného ruchu získava a koľko môže investovať späť do jeho rozvoja.

Facilitačný rozpočet a plánovanie na ročnej báze

Implementácia ročného cyklu mandátu facilitácie. Cieľom je zabezpečenie efektívneho fungovania facilitácie počas celého roka.

Mestské časti ako spolupracovníci BTB

Mestské časti Bratislavy by sa mali stať poradcami BTB pri rozvoji cestovného ruchu a jeho smerovania aj do jednotlivých necentrálnych častí Bratislavy. Vďaka tomu sa zabezpečí, aby cestovný ruch prinášal úžitok celému mestu a aby sa rozvíjal udržateľným spôsobom.

Vytvorenie zelenej „koalície“

Odporúčame vytvoriť užšiu sieť stakeholderov cestovného ruchu v Bratislave, ktorá má hlbší záujem o rozvoj udržateľnosti. Táto sieť bude spájať organizácie, firmy, komunitné skupiny, environmentálne organizácie a mestských úradníkov, aby spolupracovali na iniciatívach, ktoré minimalizujú vplyv cestovného ruchu na životné prostredie. Zosieťovanie uľahčí šírenie know-how a rozbehnutie spoločných projektov zameraných na oblasti, ako je znižovanie množstva odpadu, energetická efektívnosť a zodpovedné riadenie zdrojov.

Návrh nových trás pre návštevníkov a optimalizácia existujúcich

Na skvalitnenie a rozšírenie ponuky pre návštevníkov Bratislavy je potrebné vytvoriť nové a optimalizovať existujúce prehliadkové trasy a zosúladiť logistiku trás s lokálnymi podmienkami v meste. Prehliadky mesta by mali byť tematicky zamerané s obsahom prispôsobeným záujmom rôznych skupín návštevníkov.

Program Spoznaj svoje mesto

Program Spoznaj svoje mesto pomôže Bratislavčanom lepšie spoznať a zažiť svoje mesto. Vďaka nemu si obyvatelia s dôrazom na deti a mládež vytvoria hlbší vzťah k Bratislave a budú sa cítiť zodpovední za jej rozvoj. Podobný program by sa mohol zaviesť aj pre deti a študentov na celom Slovensku, aby lepšie spoznali naše hlavné mesto.

Iniciatívy na ochranu prírody

Facilitácia partnerstiev medzi zainteresovanými stranami v cestovnom ruchu a miestnymi komunitami a občianskymi združeniami na podporu iniciatív ochrany prírody. To by mohlo zahŕňať spoluprácu na projektoch, ako je obnova biotopov alebo kampaň na upratovanie v prírodných oblastiach obľúbených u návštevníkov.

Zriadenie kontaktnej linky/e-mailu pre cestovný ruch

Vyhradený komunikačný kanál pre podnikateľov v oblasti cestovného ruchu v rámci magistrátu alebo BTB. Cieľom je rýchle riešenie problémov, poskytovanie podpory a získavanie spätnej väzby. Takto vznikne spolupracujúce prostredie schopné adekvátne reagovať na potreby jednotlivých zapojených aktérov.

Vypracovanie vzdelávacích osnov pre členov BTB

Pre členov BTB treba zorganizovať workshopy a školenia na relevantné témy, ako sú praktiky udržateľného cestovného ruchu, biznismanažment, marketing či služby návštevníkom.

3 — Mandát destinačného rozvoja

BTB je organizácia zodpovedná nielen za marketing a propagáciu Bratislavy, ale spoluzodpovedá aj za celkovú prosperitu mesta (ekonomický, environmentálny, kultúrny, sociálny a technologický rozvoj). Tomu je potrebné prispôsobiť rozvojové stratégie aj v komunikácii a marketingu.

Aj keď sú marketing a propagácia stále kľúčové úlohy tretieho mandátu, BTB musí v dnešnej dobe myslieť aj pri týchto aktivitách na udržateľnosť celého mesta, preto tretí mandát redefinujeme ako udržateľný rozvoj destinácie. BTB sa stáva spolutvorcom rozvoja Bratislavy, ktorý zodpovedne a v súlade s miestnou prosperitou pritiahne do hlavného mesta ten správny mix návštevníkov a vhodne ich nasmeruje v rámci samotnej Bratislavy.

- **Priorizácia a prepájanie kampaní**
  BTB bude strategicky riadiť komunikáciu a maximalizovať jej vplyv na celkovú prosperitu Bratislavy. Uprednostní iniciatívy, ktoré sú v súlade s cieľmi udržateľnosti destinácie a majú najväčší potenciál pozitívne vplývať na prosperitu mesta vo všetkých piatich oblastiach.
  - *Strategická alokácia zdrojov*
    BTB má starostlivo vyhodnocovať návrhy projektov a žiadosti o financovanie s cieľom uprednostniť tie, ktoré sú v súlade s cieľmi udržateľnosti Bratislavy a majú najväčší potenciál pozitívnych vplyvov na udržateľnosť prosperity mesta. Takto budú podporené iba najhodnotnejšie iniciatívy.
  - *Zoskupovanie kampaní*
    Spájanie menších propagačných aktivít do väčších a účinnejších kampaní. Vytvorí to synergie, zníži marketingové náklady a posilní kľúčové posolstvá pre cieľovú skupinu.
  - *Spoločné marketingové iniciatívy*
    Podpora spolupráce medzi podnikateľmi a organizáciami v cestovnom ruchu pri vytváraní spoločných marketingových kampaní, delení nákladov a rozširovaní dosahu kampaní.
  - *Tvorba tematických balíkov*
    Kombinovanie rôznych ponúk do tematizovaných väčších balíkov.

- **Rešerš a sprostredkovanie finančných inovácií**
  Úlohou BTB je podporovať a uľahčovať financovanie inovácií na podporu rozvoja udržateľného cestovného ruchu a komunitných iniciatív. To môže zahŕňať:
  - *Crowdfundingové platformy*
    Pomoc s crowdfundingom určeným na spustenie a vylepšenie projektov udržateľného cestovného ruchu.
  - *Impact investing*
    Spojenie investorov s projektmi, ktoré generujú finančnú návratnosť a pozitívny sociálny a environmentálny dosah.
  - *Podpora pri podávaní žiadostí o granty*
    Poskytovanie usmernení aj praktickej pomoci pri uchádzaní sa o granty a nadnárodné či národné finančné schémy.

- **Strategický „storytelling“**
  Udržateľné mesto nie je len zoznam atrakcií, ale predovšetkým autentický príbeh. BTB je koordinátor a katalyzátor dobrého rozprávania príbehu mesta návštevníkom, a to v meste samotnom aj v podobe externých mediálnych kampaní.

- **Správne zacielený marketing**
  Zber a využitie dát na identifikáciu a oslovenie strategicky dôležitých segmentov návštevníkov.

- **Kurátorstvo zážitkov**
  Spolupráca s miestnymi podnikateľmi a komunitami s cieľom rozvíjať a propagovať autentické zážitky, ktoré ukážu z Bratislavy to najlepšie. Patria sem kultúrne a kreatívne aktivity, mestský treking, kulinárske zážitky a komunitné iniciatívy.

- **Digitálne inovácie**
  Využitie digitálnych platforiem a technológií na oslovenie širšieho publika a zlepšenie návštevníckeho zážitku. Zahŕňa to vývoj interaktívnych webových stránok, vytváranie pútavého obsahu na sociálnych sieťach a využívanie mobilných aplikácií na poskytovanie informácií návštevníkom.

- **Obchodná diplomacia**
  Budovanie silných vzťahov s medzinárodnými partnermi, ako sú tzv. tour operátori a letecké spoločnosti, s cieľom spropagovať Bratislavu a prilákať nové investície. Vyžaduje si to aktívnu účasť na medzinárodných podujatiach a konferenciách cestovného ruchu s cieľom ukázať záväzok Bratislavy stať sa udržateľným mestom.

Priorizácia projektov a spájanie komunikačných kampaní pod taktovkou BTB zaistí, že každé euro investované do cestovného ruchu sa vráti v podobe lepšieho zážitku návštevníkov aj vo zvýšenej lokálnej prosperite.

Výber silných a slabých stránok Bratislavy z pohľadu udržateľnosti cestovného ruchu

Silné stránky

„Tri krajiny v jednej“

Jedinečná poloha Bratislavy umožňuje návštevníkom ľahko spoznať tri rôzne krajiny naraz.

Crowd-free cestovný ruch

Na rozdiel od mnohých preľudnených európskych metropol Bratislava ponúka uvoľnenejší a intímnejší zážitok bez toho, aby ste museli bojovať s veľkými davmi.

100 km riečneho „pobrežia“ v meste a okolí

Asi najdôležitejší bod. Dunaj má v Bratislave a jej bezprostrednom okolí takmer 100 km plnohodnotného „pobrežia“. Od Hainburgu do Šamorína a naspäť po druhej strane to nie je len obyčajný breh malej rieky, ale skutočné „pobrežie“ pri veľkej vodnej ploche, ktoré kilometer za kilometrom mení svoj charakter a ponúka stále nové možnosti vyžitia. Vrátane prechádzok, bicyklovania, člnkovania, plávania, relaxu v lužnom lese, relaxu pri umení a na desiatkach dunajských športovísk.

Nečakaná história: 10 hradov, pevností, zámkov a zrúcanín v rámci širšieho mestského regiónu

Bratislava má nielen zachované stredoveké centrum mesta a množstvo kostolov a kláštorov, ale aj pôsobivú kolekciu až 10 hradov, pevností, významných kaštieľov či zrúcanín v rámci širšieho mestského regiónu (Devín, hrad Hainburg, keltská pevnosť Braunsberg, Bratislavský hrad, Pajštún, Pottenburg – Dievčí hrad, kaštieľ Rusovce, Gerulata Rusovce, rímske vojenské mesto Carnuntum, zámok Schlosshof). Tieto historické objekty možno pri návšteve vhodne skombinovať so 100 km riečneho „pobrežia".

Zelené hlavné mesto

Bratislava je vnímaná ako jedno z najzelenších hlavných miest Európy, najmä v jarných a letných mesiacoch návštevníkov prekvapuje množstvom viditeľnej zelene. Navyše disponuje rozsiahlymi lesmi v Karpatoch aj pri Dunaji, riečnymi plážami, parkmi a verejnou zeleňou, ktoré zabezpečujú osvieženie mestského prostredia.

Ďalšie silné stránky

Rozsiahla sieť trekingových a cyklistických trás v Karpatoch

Bratislava ponúka množstvo príležitostí na tzv. mestský treking vďaka svojej rozsiahlej a dobre značenej sieti turistických a cyklistických chodníkov v Karpatoch.

Neočakávaná gastronómia

Bratislava má pulzujúcu a prekvapivo rozmanitú kulinársku scénu, plnú inovatívnych reštaurácií, útulných kaviarní, nových foodfestivalov aj starších a tradičných hodov či vínnych ciest.

Bezpečnosť

Bratislava je bezpečné mesto s nízkou kriminalitou a priateľskou atmosférou, ktorá dáva návštevníkom pocit bezpečia a pohodlia.

„Slovenská Viedeň“

Bratislava, známa svojím bohatým hudobným dedičstvom a živou scénou klasickej hudby, umožňuje okúsiť čaro Viedne v menšom balení, a to vo forme architektúry aj množstva klasickej hudby.

Obmedzené povedomie o „značke" Bratislava

Jedinečnosť Bratislavy a jej okolia je často zatienená blízkosťou veľkých európskych metropol, ako Viedeň a Praha. Aj keď je bratislavské centrum nesporne pekné, od iných susedných miest v regióne sa svojím charakterom veľmi nelíši a pre bežného návštevníka tak môže byť náročné ho rozoznať a hľadať dôvod na návštevu. Je potrebné prepojiť mesto so širším okolím a staviť na oblasti, ktoré iné mestá nedokážu ponúknuť (hrady a zámky v okolí, tri krajiny v jednej, mestský treking...).

Zmätok spojený s letiskami

Bratislava jednoznačne ťaží z toho, že sa v jej tesnej blízkosti nachádzajú dve letiská. Viedenské letisko však svojou veľkosťou a názvom môže u návštevníkov vytvárať zmätočný dojem, a preto si často neuvedomia ľahkú dostupnosť Bratislavy aj z Viedne.

Jednodňoví návštevníci

Mnoho návštevníkov považuje Bratislavu za cieľ jednodňových výletov, teda bez prenocovania a s tým spojených výdavkov a benefitov pre lokálnu komunitu (napríklad večerné návštevy kultúry). To výrazne obmedzuje rozvoj odvetvia cestovného ruchu a jeho ekonomickú výkonnosť.

Nedostatočne rozvinutá infraštruktúra pre zahraničných návštevníkov

Bratislava má lesy, vinohrady, lúky aj rieky atraktívne pre návštevníka, no z hľadiska infraštruktúry pre zahraničného návštevníka sú rozvinuté len minimálne.

Kultúrna scéna je pre ľudí zo zahraničia málo dostupná

Bratislava sa môže pochváliť bohatou a rôznorodou kultúrnou scénou, ktorá sa však orientuje najmä na domácich. Jazykové bariéry, nedostatok informácií v anglickom jazyku, neexistujúce titulky v divadlách a ťažkosti s rezerváciou vstupeniek v inom ako slovenskom jazyku môžu brániť tomu, aby návštevníci naplno využili kultúrnu ponuku mesta.

Ako začať s mandátom destinačného rozvoja?

Z rozhovorov a workshopov vyplynula potreba lepšie štruktúrovať rozpočet s ohľadom na udržateľnosť a v rámci jeho novej štruktúry zabezpečiť viaczdrojové financovanie. Takýto rozpočet by mal mať štyri sekcie, ktoré sa venujú rozvoju destinácie Bratislava v celej potrebnej šírke.

1 — Rozpočtová kapitola Momentum

Cieľ

Udržať a zvýšiť množstvo návštevníkov zo zdrojových krajín, odkiaľ do Bratislavy prúdi veľa návštevníkov.

Kľúčové kroky

- Optimalizovať výkonnosť kampaní.
- Zamerať sa na opakovanú návštevu.
- Posilniť vzťahy s kľúčovými partnermi na etablovaných trhoch.
- Monitorovať spokojnosť návštevníkov a venovať pozornosť oblastiam, ktoré treba zlepšiť.
- Investovať do vývoja návštevnícky atraktívnych produktov, aby bola ponuka destinácie opakovane príťažlivá.

2 — Rozpočtová kapitola New Markets Growth

Cieľ

Rozšírenie záujmu o Bratislavu v krajinách, odkiaľ je dobrá dostupnosť, ale nízke povedomie o Bratislave. Nemusí ísť o jednu destináciu, ale o tzv. niche zdrojové trhy (jeden segment návštevníkov naprieč širším spektrom krajín, napríklad záujemcovia o históriu, mestský treking...).

Kľúčové kroky

- Realizácia prieskumu trhu s cieľom identifikovať nové segmenty návštevníkov, prípadne inovačný workshop s rovnakým cieľom.
- Analýza konkurenčných destinácií s cieľom eliminovať ich alebo spolupracovať s nimi.
- Tvorba pilotných marketingových kampaní a ich vyhodnocovanie.
- Budovanie vzťahov s cestovnými kanceláriami v perspektívnych krajinách.
- Účasť na medzinárodných podujatiach a cestovných veľtrhoch v perspektívnych zdrojových krajinách.
- Vytváranie propagačných materiálov a online obsahu špecificky v ďalších cudzích jazykoch (napríklad škandinávskych).
- Realizovať co-marketingové kampane v tandeme s letiskami a inými dopravcami.

3 — Rozpočtová kapitola MICE komunikácia

Cieľ

Zabezpečiť nárast počtu kongresov a obchodných návštev.

Kľúčové kroky

- Financovanie marketingových kampaní cielených na B2B publikum.
- Subvenčné schémy pre organizátorov podujatí.
- Zamerať sa na inovatívne schémy financovania (granty, sponzoring).
- Podpora udržateľných postupov MICE.

4 — Rozpočtová kapitola Visitor Experience

Tento rozpočet má byť minimálne čiastočne naviazaný na Bratislava CARD.

Cieľ

Neustále vylepšovanie ponuky a celkového zážitku návštevníkov a komunikácia s návštevníkmi Bratislavy v reálnom čase.

Kľúčové kroky

- Rozšíriť predaj Bratislava CARD.
- Dopĺňať ponuku služieb cez Bratislava CARD a zvyšovať kvalitu ponúkaných benefitov.
- Podpora iniciatív, ktorých cieľom je vytvoriť podmienky pre návštevnosť spoločensky vhodných segmentov domácich i zahraničných návštevníkov (žiaci, študenti).
- Podpora technologických iniciatív (napr. špecializované aplikácie, digitálne kiosky na kľúčových miestach, kam chceme nasmerovať návštevníkov – Železná studnička, Petržalka...).
- Tzv. real-time kampane zacielené na návštevníkov, ktorí sú práve v meste.

Niekoľko ďalších potrieb a nápadov, vyplývajúcich z rozhovorov so stakeholdermi cestovného ruchu, s vyššou prioritou:

Tvorba Reason to Fly dokumentu

Stručný a pútavý tzv. Reason to Fly dokument na účely zjednotenia kampaní, ktorý zhrnie príťažlivosť Bratislavy pre rôzne segmenty návštevníkov. Tento dokument by mal zdôrazniť kľúčové silné stránky mesta a profesionáli v oblasti cestovného ruchu by s ním mali vedieť ľahko ďalej pracovať.

Ročné plánovanie komunikácie (vo všetkých štyroch rozpočtových kapitolách komunikácie)

Implementácia ročného cyklu plánovania komunikácie. Marketingové aktivity majú priamo a efektívne prispievať k udržateľnému ekonomickému rozvoju Bratislavy.

Vylepšenie Bratislava CARD (stratégia)

Bratislava CARD je výborný produkt, no karta musí byť ešte príťažlivejšia pre návštevníkov aj podniky. Potrebuje viac partnerov, poskytovať viac výhod a stať sa pri objavovaní Bratislavy nevyhnutným artiklom.

Zároveň:

- Potrebujeme jasne definovať výhody pre B2B partnerov a zdôrazniť fakt, že čím viac ľudí bude využívať Bratislava CARD, tým vyššie príjmy budú plynúť priamo k nim.
- Implementovať komplexný komunikačný plán karty.
- Vypracovať biznisplán, ktorý zhodnotí súčasný stav, načrtne budúce ciele a ukáže, ako sa medziročne dosiahne zvýšenie predaja kariet.

Sieť dodávateľov, ktorí rozumejú udržateľnosti

Vytvorenie silnej siete externých špecialistov a komunikačných agentúr, ktoré rozumejú konceptu udržateľnosti a doplnia interné zdroje BTB. Interné kapacity potrebujeme presmerovať na získavanie finančných prostriedkov, vytvorenie informačného uzla a najmä na strategické plánovanie komunikácie.

Zabezpečenie plnohodnotného financovania BTB z mestských daní

Výzvou je nájsť udržateľný a obojstranne akceptovateľný spôsob na reinvestíciu časti mestskej dane do cestovného ruchu.

Medzinárodná sieť ambasádorov

Je potrebné vytvoriť medzinárodnú sieť ambasádorov so silnými väzbami na Bratislavu a s odbornými znalosťami v rôznych oblastiach. Títo ambasádori budú propagovať mesto ako žiadanú destináciu na konferencie a podujatia, pričom zapoja svoje známosti a vplyv na prilákanie organizátorov.

BTB bude podporovať ambasádorov prostredníctvom poznávacích fam tripov a prepájaním s elitami v miestnej akademickej a biznisovej komunite. Takto pozdvihneme medzinárodný kredit Bratislavy a vytvoríme novú skupinu ľudí s potenciálom organizovania konferencií a podujatí.

Viac poznávacích ciest

Pomôže organizácia väčšieho množstva tzv. familiarization trips a press trips pre medzinárodných nákupcov podujatí, zástupcov cestovných kancelárií a médiá. Bratislava takto efektívne predstaví svoju ponuku a vybuduje si vzťahy s kľúčovými influencermi.

Spoločná databáza kontaktov

Treba vytvoriť a udržiavať komplexnú databázu stakeholderov cestovného ruchu vrátane kontaktných informácií, ponúkaných služieb a oblastí odbornosti. To výrazne uľahčí sieťovanie a spoluprácu v rámci odvetvia.

Kam nasmerovať marketingové výdavky v najbližších rokoch?

Aby BTB začal svoju cestu k udržateľnému rozvoju, najbližšie roky sa treba zamerať na tri komunikačné priority. Tieto oblasti kopírujú novú štruktúru rozpočtových kapitol.

1 — Základná priorita: Zefektívniť to, čo funguje (Momentum rozpočet)

Odrazovým mostíkom k udržateľnému rozvoju je ďalej zefektívňovať už v súčasnosti funkčné a efektívne aktivity. BTB potrebuje stabilizovať svoj Momentum rozpočet a naň naviazané procesy a aktivity. Udrží tak záujem návštevníkov, ktorí o Bratislave vedia a dokážu sa sem aj pohodlne dostať, čo v súčasnosti znamená najmä ľudí z nemecky hovoriacich krajín či ďalších podobných trhov s dobrou dopravnou dostupnosťou vlakom, autom, autobusom, loďou alebo letecky.

Zefektívnenie kampane zamerané na tieto trhy by malo byť cielené najmä na zvyšovanie povedomia o fyzickej dostupnosti mesta a výzvu na „trial" v podobe víkendovej návštevy alebo návštevy spojenej s konkrétnou príležitosťou (významná udalosť ako festival, konferencia, hody...).

Cieľom je vylepšiť to, čo sa v marketingu nazýva „fyzická dostupnosť". To znamená:

- Stručné a jasné informácie pre návštevníkov vo všetkých relevantných jazykoch.
- Rezervačné systémy ľahké na ovládanie a výhodné návštevnícke balíčky.
- Cielené kampane na zvýraznenie najjednoduchších možností dopravy (lety, vlaky, autobusy).
- Partnerstvá s cestovnými kanceláriami a organizátormi zájazdov z týchto krajín.

2 — New Markets priorita: Pilotné kampane zamerané na nové skupiny návštevníkov

Bratislava má vynikajúcu trekingovú infraštruktúru a prírodu dostupnú priamo z mesta. Odporúčame najmä pilotné kampane na získanie tohto typu návštevníka, možno ho definovať ako tzv. urban trekking návštevníka alebo history + trekking návštevníka, prípadne v letných mesiacoch roka aj ako cykloturistu. Pilotné kampane však možno robiť aj pre rôzne ďalšie cieľovky, či už sú to nové krajiny mimo aktuálnych Momentum krajín, alebo ide o tzv. niche skupiny návštevníkov okolo kultúry, gastronómie a iných typov niche cestovného ruchu.

Kategóriu mestského trekingu však odporúčame najmä z týchto dôvodov:

- *Využitie existujúcej infraštruktúry*
  Je možné jednoducho využiť rozsiahlu sieť turistických a cyklistických chodníkov v Bratislave, ktoré podporujú dostupnosť a prepojenie s okolitou prírodou.
- *Využitie historického dedičstva*
  V Bratislave (a ani na Slovensku) neexistuje túra bez spoznávania histórie. Stačí si spomenúť na hrady (Devín), prírodovedné lokality (Sandberg) a podobne. Bratislava je v tejto téme autentická.
- *Expanzia za hranice mesta znamená viac nocí v Bratislave*
  Propagácia trekingu v širšom rádiuse mesta znamená predĺženie pobytu v meste.
- *Partnerstvo s outdoorovými značkami a influencermi*
  Pilotné kampane je možné skúšať v spolupráci s novým typom partnerov, napríklad s relevantnými outdoorovými značkami a influencermi.

3 — Optimalizovať real-time visitor marketing (rozpočtová kapitola Visitor Experience)

Taktikou je v tomto prípade takzvaný Zero Moment of Truth (ZMOT) prístup. Ide o marketingový prístup, ktorý pri formovaní rozhodnutia o cestovaní považuje za kľúčové recenzie iných návštevníkov. Ak tu návštevník zažije/odfotí niečo nadmieru zaujímavé, prostredníctvom sociálnych sietí, YouTubu a vyhľadávačov to mestu prináša ďalších podobných návštevníkov.

Aby sa návštevníci čo najviac delili o svoje zážitky, je potrebné neustále optimalizovať celý priebeh návštevy v Bratislave od príchodu po odchod.

- *Plánovanie (pred cestou)*
  Poskytnutie komplexných informácií a podkladov, ktoré návštevníkom pomôžu pri plánovaní cesty, vrátane návrhov itinerára, možností dopravy a odporúčaní ubytovania. Je potrebné zapojiť aj tzv. testimoniály iných návštevníkov.
- *Na mieste (nečakané návštevnícke zážitky)*
  Návštevnícku skúsenosť môže výrazne vylepšiť jasné značenie, prístupné informačné centrá a ochotný personál, no to pre ZMOT nestačí. Dôležité je v Bratislave pravidelne ponúkať nečakané zážitky, napríklad v podobe umenia vo verejnom priestore a ďalších zdieľateľných a vizuálne atraktívnych iniciatív.
- *Na mieste – mestský „storytelling"*
  Príbehy rezonujú viac ako suché informácie a pre potenciálnych návštevníkov predstavujú skutočné lákadlo. Rozprávajme návštevníkom príbehy (TIC, hotely, prístupové body), ktoré sa ľahko šíria.
- *Na mieste – amplifikácia obsahu tvoreného používateľmi (UGC)*
  Fotografie, videá a recenzie – to všetko je obsah, ktorý je zadarmo, stačí ho využiť. Výhodou je, že tento typ obsahu ukáže Bratislavu autenticky očami návštevníkov a inšpiruje tak na návštevu ďalších.
- *Spätná väzba*
  Mesto potrebuje spätnú väzbu a má svojich návštevníkov podporovať v jej poskytovaní: recenzie, odporúčania a feedback sú cestou k zlepšeniu tých aspektov cestovného ruchu, ktoré ako obyvatelia prehliadame alebo vôbec neberieme do úvahy.
- *Personalizácia*
  Využitie dostupných technológií na to, aby každý návštevník dostal personalizované odporúčania, ponuku a služby založené na svojich preferenciách.

Súčasťou tejto priority je aj proaktívny reputačný manažment: aktívny monitoring online recenzií a reakcie na ne. BTB musí zabezpečiť, aby Bratislava bola kontaktné mesto, ktoré sa nebojí komunikácie s návštevníkmi.

Redefinícia „značky“ Bratislava – ako postupovať

Aby sme efektívne redefinovali „značku“ Bratislava a zvýšili jej atraktivitu ako udržateľnej destinácie, navrhujeme štruktúrovaný prístup pozostávajúci z troch kľúčových krokov. Všetky kroky by sa mali realizovať v širšej pracovnej skupine, vytvorenej z viacerých mestských organizácií, so zapojením lokálnych komunít a kultúrnych osobností, domácich aj zahraničných.

1 — Asset Mapping

- Je potrebné vykonať komplexnú pasportizáciu (asset mapping) udržateľných aktív cestovného ruchu v Bratislave vrátane jej kultúrnych atrakcií, historických pamiatok, prírodných krás a sociálnych zvyklostí.
- Nasledovať má kategorizácia aktív na základe tém, cieľových skupín a potenciálu udržateľného rozvoja cestovného ruchu.
- Napokon je dôležité analýzou benefitov identifikovať kľúčové silné stránky, odlišnosti a príležitosti na rozvoj Bratislavy. (Odporúčame metódu kontextuálnej analýzy Symmathesy Mapping).

2 — Tvorba parciálnych naratívov a Reason to Fly dokumentu

- V ďalšej fáze je potrebné pripraviť naratívy (konzistentné mikropríbehy/osnovy), ktoré vystihujú podstatu identity Bratislavy a rezonujú v cieľových skupinách. To zahŕňa aj tvorbu čiastočných naratívov, ktoré sa zameriavajú na špecifické aspekty hlavného mesta, ako je história, kultúra, príroda alebo gastronómia.
- Je potrebné vypracovať dokument Reason to Fly, ktorý jasne formuluje jedinečnú hodnotu pre návštevníka Bratislavy a zdôrazní kľúčové atrakcie, zážitky a atmosféru mesta.
- Prispôsobíme parciálne naratívy a posolstvá špecifickým segmentom návštevníkov s ohľadom na ich motiváciu, záujmy a cestovateľské preferencie.

3 — One Phrase Value – hodnota v jednej vete

- Na základe poznatkov získaných z mapovania aktív a tvorby parciálnych naratívov zhrnieme podstatu „značky“ Bratislava do stručnej a zapamätateľnej hodnoty v jednej vete, ktorá vystihuje jej jedinečnú príťažlivosť.
- Táto veta by mala byť ľahko zrozumiteľná a emocionálne zafarbená, mala by zjednotiť rôzne čiastkové naratívy a komunikovať hlavnú hodnotu návštevy Bratislavy.
- Túto hodnotu v jednej vete budeme konzistentne používať vo všetkých marketingových a komunikačných materiáloch na posilnenie identity značky a budovanie povedomia.

III

Vizuálne zhrnutie

Goodbye yesterday

Cestovný ruch je o marketingu.

Krátkodobé marketingové ciele.

Návštevníci, návštevníci, návštevníci, návštevníci!

Kvantita.

Jednodňové návštevy.

BTB má jediný mandát: propagovať Bratislavu.

Jeden (nízky) rozpočet.

Spolupráca verejného a súkromného sektora.

Hello tomorrow

Cestovný ruch je o udržateľnom destinačnom manažmente.

Uvažovanie v horizonte dekád (účasť na tvorbe vízie mesta a jeho naratívu, rozvoj biznisovej infraštruktúry, ochrana kultúrneho dedičstva...).

Dlhodobá prosperita miesta a zážitok návštevníka.

Kvalita zážitku.

Návštevník je v Bratislave „oboma nohami".

BTB má tri mandáty: mandát destinačného manažmentu, mandát facilitácie, mandát destinačného rozvoja.

Viaczdrojové financovanie, tri rozpočtové kapitoly pre každý mandát.

Spolupráca verejného a súkromného sektora (ostáva, pretože funguje!).

Od marketingu k manažmentu destinácie

Koncepcia udržateľného cestovného ruchu v destinácii Bratislava

Koncepciu pripravilo
Büro Milk:

Autori
Ján Šifra
Martin Jenča

Jazyková redakcia
Ján Šifra
Jakub Stank

Jazyková korektúra
Zuzana Kubalová
Jana Ofúkaná

Grafická úprava
Denisa Šifrová
Kristína Šebejová
Martin Jenča

Produkcia
Martin Péchy

Tlač
Typocon

Spoluautori v rámci odbornej poradnej skupiny:
Ing. Nina Erneker
Mgr. Ján Mazúr, PhD.
Prof. JUDr. Ľudmila Novacká, PhD.

Za konzultácie a spätnú väzbu ďakujeme:
Mgr. art. Zuzana Čupková, PhD.
Ing. Petra Ďurčeková
Ing. Peter Ďurica
Ing. František Fabián, MBA
Mgr. Marek Farkaš
Ing. Michal Foltýn
PhDr. Eva Mazuchová
Ing. Dušan Novota
Mgr. Peter Petrovič
Dávid Pobjecký, BSBA
Ing. Michaela Podoláková
Mgr. Lukáš Pucovský
Bc. Adam Sarlós
Ing. Andrea Sárkány
Ing. arch. Lucia Štasselová
Mag. Martin Volek, MBA, PhD.
Ing. Ondrej Volek

© Bratislavská organizácia cestovného ruchu, 2024

visitbratislava.com

Realizované s finančnou podporou Ministerstva cestovného ruchu a športu Slovenskej republiky.

MINISTERSTVO
CESTOVNÉHO RUCHU
A ŠPORTU
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

BRATISLAVA
TOURIST BOARD