



Stratégia

rozvoja turizmu
v bratislavskom kraji
do roku 2020



OBSAH

Úvod	3
1. Rozvoj územia a manažment destinácie ako nástroje na dosiahnutie cieľa	5
1.1. Synchronizácia záujmov verejného a súkromného sektora	5
1.2. Základné východiská pre riadený rozvoj destinácie	7
1.3. Strategické politiky BSK pre rozvoj územia ako destinácie	9
1.4. Význam, poslanie a štruktúra organizácií CR	19
2. Budovanie značky destinácie	21
2.1. Identifikácia daností a jedinečností územia a ich využitie pre tvorbu značky a produktu	21
2.1.1. Hlavné mesto Bratislava	25
2.1.2. Malokarpatsko	28
2.1.3. Podunajsko	29
2.1.4. Záhorie	31
2.2. Nastavenie procesu tvorby značky regiónu ako turistickej destinácie	34
3. Marketingová stratégia destinácie	37
3.1. Analýza	37
3.2. Poslanie a vízia	45
3.3. Segmentácia	46
3.4. Marketingový mix	47
3.4.1. Definovanie hlavných produktových línií	48
3.4.2. Distribúcia a predaj	54
3.4.3. Plán marketingových aktivít a komunikačný plán	55
4. Akčný plán na obdobie 2016-2020	59

Zoznam v texte použitých skratiek:

BSK	Bratislavský samosprávny kraj	P.R.	public relations (vzťahy s verejnosťou)
ÚBSK	Úrad Bratislavského samosprávneho kraja	TK	tlačová konferencia
CR	Cestovný ruch	FB	facebook
SACR	Slovenská agentúra pre cestovný ruch	ŠÚ SR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
KOCR	krajská organizácia cestovného ruchu (Turizmus regiónu Bratislava - Bratislava Region Tourism)	MZVaEZ SR	Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky
(O)OCR	(oblastná) organizácia cestovného ruchu	OCRaK	Odbor cestovného ruchu a kultúry Úradu BSK
BTB	Bratislavská organizácia cestovného ruchu - Bratislava Tourist Board	OIČS MaVO	Odbor investičných činností, správy majetku a verejného obstarávania Úradu BSK
MAS	miestna akčná skupina	OSÚRaRP	Odbor stratégie územného rozvoja a riadenia projektov Úradu BSK
PHSR	plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja	OŠMaŠ	Odbor školstva, mládeže a športu Úradu BSK
AP	akčný plán	OD	Odbor dopravy Úradu BSK
UNWTO	United Nations World Tourism Organization	OÚP, GISaŽP	Odbor územného plánu, GIS a životného prostredia Úradu BSK
HDP	hrubý domáci produkt		
KIT	komunikačné a informačné technológie		
CHKO	hránená krajinná oblasť		
MICE	Meeting Incentive Congress Event (skratka pre kongresový a incentivný turizmus)		

Spracoval: Odbor cestovného ruchu a kultúry (František Stano, Ing. Zita Schneiderová, Mgr. Rastislav Šenkírik)
Úrad Bratislavského samosprávneho kraja, Sabinovská 16, 820 05 Bratislava

Schválil: Zastupiteľstvo Bratislavského samosprávneho kraja 11. 12. 2015

ÚVOD

Tento dokument má za cieľ prehľadnou a praktickou formou sformulovať strategické opatrenia, ktoré pomôžu bratislavskému regiónu nadviazať na viaceré strategické dokumenty a s poukázaním na ich vzájomné prepojenie stanovia ďalšie kroky pre riadený rozvoj územia ako obľúbenej a prosperujúcej destinácie. Zvolenou formou sa prihovára všetkým, ktorí v tomto procese pôsobia, vo verejnom, súkromnom či občianskom sektore, nie len špecializovaným odborným pracovníkom, ktorí majú prístup aj k iným detailným analýzám, strategickým a súvisiacim dokumentom.

Prírodné bohatstvo a kultúrno-historické dedičstvo predurčujú rozvoj turizmu viac, ako čokoľvek iné. Jedinečnosť bratislavského metropolitného regiónu vychádza jednak z jeho výnimočného historického významu ovplyvneného najmä geopolitickou polohou, ale na druhej strane aj kompaktnosťou územia - nie veľké hlavné mesto s pomerne silnou dostredivosťou prilahlého okolitého regiónu vytvárajú funkčnejší celok z pohľadu šírky spektra ponuky a dostupnej kombinácie mestského a vidieckeho produktu, ako pri väčšine iných hlavných miest.

Obdobie necitlivých zásahov, popierajúcich tieto prirodzené východiská, negatívne poznamenali v druhej polovici 20. storočia nie len vonkajší vzhľad urbánnych i rurálnych štruktúr, ale aj vnútorného ducha sociálnej štruktúry posledných generácií. Obe úrovne potrebujú **obnovu a prinavrátenie pôvodnej autenticity**, aj keď už zasadené do kontextu 21. storočia. Potrebujú obnovu modernej infraštruktúry ako aj širokého uvedomenia si tu žijúcich ľudí, že ich sociálna a ekonomická budúcnosť je spojená s rozvojom turizmu, so šarmom prívetivého mesta a kvalitných, proklientsky orientovaných služieb.

Rozhodnutie budovať cestovný ruch ako jedno z ťažiskových odvetví predpokladá v prvom rade akceptovať **dlhodobosť a kontinuálnosť** takéhoto procesu. Rovnako vo vedomom pretváraní územia ako destinácie, v budovaní jeho značky, ako aj v systéme a výške financovania. Miera a ochota investovania do rozvoja turizmu aj z verejných zdrojov je v rozvinutom svete podložená presnými

analýzami a štatistikami priamych a nepriamych dopadov vo forme výberu daní, tvorby pracovných miest a pod. Na Slovensku v podstate neexistuje ani detailná štatistická analýza, a žiaľ, ani vecná diskusia na túto tému. Nové legislatívne prostredie zákona č. 91/2010 o podpore CR, kedy môže destinácia získať prostredníctvom organizácií CR nenávratné zdroje aj od štátu, vytvára nový impulz pre systémový prístup a kontinuitu plánovania, vrátane istej garancie potrebnej kritickej miery financovania manažmentu destinácie.

Pohľad na turizmus prešiel v poslednom období zásadnými zmenami. Vo väčšine vyspelých miest či regiónov, ktoré disponujú dostatočnou ponukou atraktivít, je **turizmus významným tvorcom HDP a zamestnanosti**. Priaznivé prognózy dokonca vedú na mnohých miestach sveta k budovaniu nových atraktivít na "zelenej lúke" (alebo v púšti) a umelo vytvárajú nové destinácie. V územiach, z ktorých sa z rôznych príčin postupne vytlačala priemyselná výroba, sa stal sektor

služieb hlavným rozvojovým odvetvím. Podľa Svetovej organizácia turizmu pri OSN (UNWTO) sa stal mestský cestovný ruch nie len kľúčovým zamestnávateľom a tvorcom hodnôt, ale aj výrazným **faktorom zvyšovania kvality života** vo všeobecnosti, v posledných rokoch aj s čoraz väčším pozitívnym vplyvom na životné prostredie. V podstate všetky služby (okrem ubytovania) a rozvoj infraštruktúry podporujúcej turizmus užívajú taktiež samotní obyvatelia. Z tohto uhla pohľadu, pokiaľ zvyšujú atraktivitu destinácie aj na prvý pohľad primárne nenávratné investície (do verejnej infraštruktúry, dopravy, do atraktivít a pod.) sa výrazne podieľajú na príjmoch a benefitoch štátu, mesta i občanov a môžu (mali by) mať nepriamu návratnosť. Zároveň sa podľa prognóz UNWTO stane cestovný ruch v nasledujúcom desaťročí najväčším hospodárskym odvetvím globálnej ekonomiky (takmer jediný kontinuálne rastie aj od vypuknutia hospodárskej krízy).

V poslednom desaťročí pozorujeme **významné zmeny a nové trendy** v odvetví cestovného ruchu, vychádzajúce z rýchle sa meniacich vonkajších faktorov (mimo destinácie), ktoré zásadne vplývajú na zmeny správania sa spotrebiteľa a vyvolávajú tak potrebu reagovať na ne zavádzaním nových prístupov a stratégií aj zo strany destinácií.

Pre efektívne a rýchle prispôbenie sa meniacim sa trendom je potrebné správne rozoznať ich pôvod i následky. Zmeny správania spotrebiteľa súvisia najmä s nasledovnými príčinami:

1. HOSPODÁRSKA KRÍZA od r. 2008 vyvolala doteraz asi najväčší globálny útok na zaužívané návyky v správaní sa spotrebiteľov. Skončenie dlhotrvajúcej konjunktúry viedlo k veľmi rýchlemu "vytriezveniu" aj silných stredných vrstiev a k zatiahnutiu núdzovej brzdy vo výdavkoch, ktoré neboli pre život esenciálne. Vo všeobecnosti možno u (západoeurópskeho) spotrebiteľa vidieť následky v zníženej frekvencii drahších dovolení v exotických destináciách a zvýšení záujmu o lacnejšie,

kratšie, ale častejšie pobyty na kontinente. Pre destináciu, akou je Slovensko, je táto skutočnosť skôr príležitosťou, ako ohrozením. Medzi hospodárske faktory treba zaradiť aj nový fenomén posudzovania výmenného kurzu eura zo strany návštevníkov z okolitých krajín.

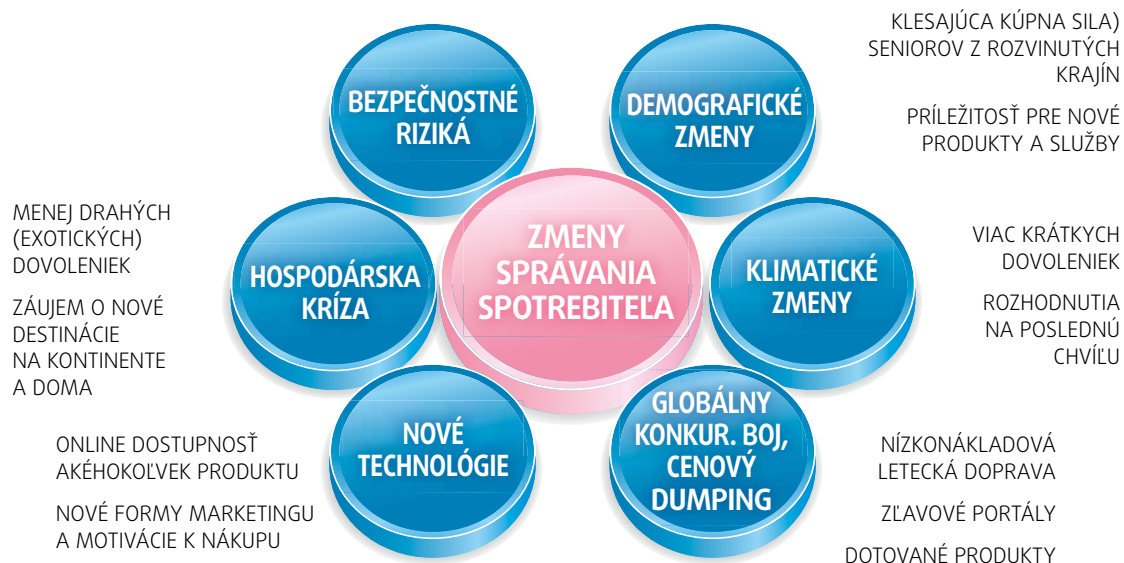
2. KLIMATICKÉ ZMENY, najmä z dôvodu čoraz menej predvídateľnej stálosti počasia pri typoch destinácií, ktorých produkt je závislý na počasi (pobyt pri vode, na snehu), menia zvyk rezervovať si dovolenku v niekolkomesačnom predstihu a vedú k rozhodovaniu na poslednú chvíľu. To zároveň spôsobuje vysoký stupeň flexibility klienta a jeho vyššiu ovplyvniteľnosť modernými marketingovými nástrojmi (najlepšia, resp. najlepšie vyzerajúca ponuka v danej chvíli tam, kde je dobrá predpoveď počasia). Reakcia na klimatické zmeny prináša na druhej strane väčší pocit zodpovednosti za životné prostredie a vyvoláva dopyt po produktoch udržateľného ekoturizmu v čoraz širších vrstvách obyvateľstva.

3. NOVÉ TECHNOLOGIE ako jeden z prejavov inovačných trendov sú asi najrevolučnejšou príčinou nových návykov. Zásadne zmenili nie len samotné správanie klienta, ale menia aj pohľad na marketing - od nevídaného preniknutia do myšlienkového a rozhodovacieho procesu človeka, cez tvorbu jeho (internetového) profilu, až po úplne nové, agresívne formy distribúcie a predaja.

4. GLOBÁLNY KONKURENČNÝ BOJ A CENOVÝ DUMPING je dôsledkom tak rozvoja informačných technológií, ako aj nového pohľadu na mobilitu a dostupnosť leteckej dopravy pre čoraz nižšie príjmové skupiny. Tomu napomáha aj rastúca pripravenosť masového presunu či už nových skupín obyvateľstva (Ázia), alebo tradičných, ktoré hľadajú nové destinácie z dôvodu opúšťania obľúbených pre ich vysoké **5. BEZPEČNOSTNÉ RIZIKÁ**, ktoré postihli viaceré krajiny. S rastúcou hrozbou teroristických útokov v európskych metropolách, môžu v budúcnosti ovplyvniť vývoj aj v destináciách na našom kontinente.

6. DEMOGRAFICKÉ zmeny sa väčšinou prezentujú ako negatívne dopady starnutia obyvateľstva na verejné financie vyspelých štátov. Tzv. strieborná ekonomika je zároveň

aj potenciál pre vývoj inovatívnych produktov a služieb zameraných na zvyšovanie kvality života v narastajúcom veku.



1. ROZVOJ ÚZEMIA A MANAŽMENT DESTINÁCIE AKO NÁSTROJE NA DOSIAHNUTIE CIEĽA

Turizmus je hospodárske odvetvie a ako každé iné, aj ono má svoje zákonitosti a špecifické pravidlá. Je ekonomickou činnosťou, ktorej cieľom je prosperita obce, regiónu a kvalita života jeho obyvateľov. Jej výsledkom je tvorba hodnôt, HDP, pracovných miest, príjem daní, ale aj zachovávanie dedičstva pre ďalšie generácie. Pokiaľ územie disponuje takými danosťami, ktoré umožňujú povýšiť turizmus na jedno z kľúčových odvetví, musí k nemu pristúpiť doktrinálnym spôsobom a na jeho kontinuálny rozvoj zabezpečiť systémové nástroje.

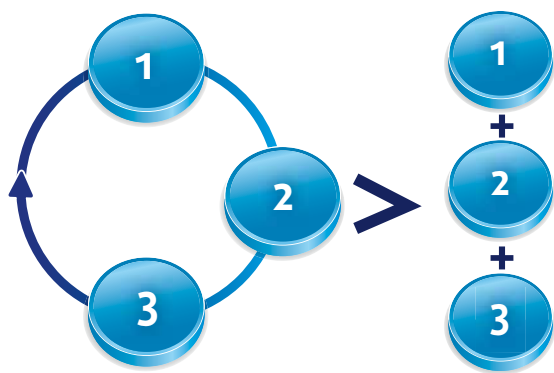
1.1. Synchronizácia záujmov verejného a súkromného sektora s cieľom ekonomickej maximalizácie ich činností

Akčný
plán
6

Rozhodnutie formovať územie ako turistickú destináciu vyžaduje nie len podriaďovať tomuto cieľu čiastkové politiky na re-

gionálnej aj komunálnej úrovni, ale najmä spojiť záujmy všetkých aktérov do spoločného úsilia, zdieľanej spoluzodpovednosti a dobre

premyslenej a naplánovanej kooperácie. Základným predpokladom úspechu je uvedenie si faktu, že **vzájomná synergická spolupráca** verejného (1), súkromného (2) a občianskeho (3) sektora prináša rýchlejší a viditeľnejší výsledok, ako len súčet ich individuálnych snažení, akokoľvek dobre myslených a profesionálne zrealizovaných.



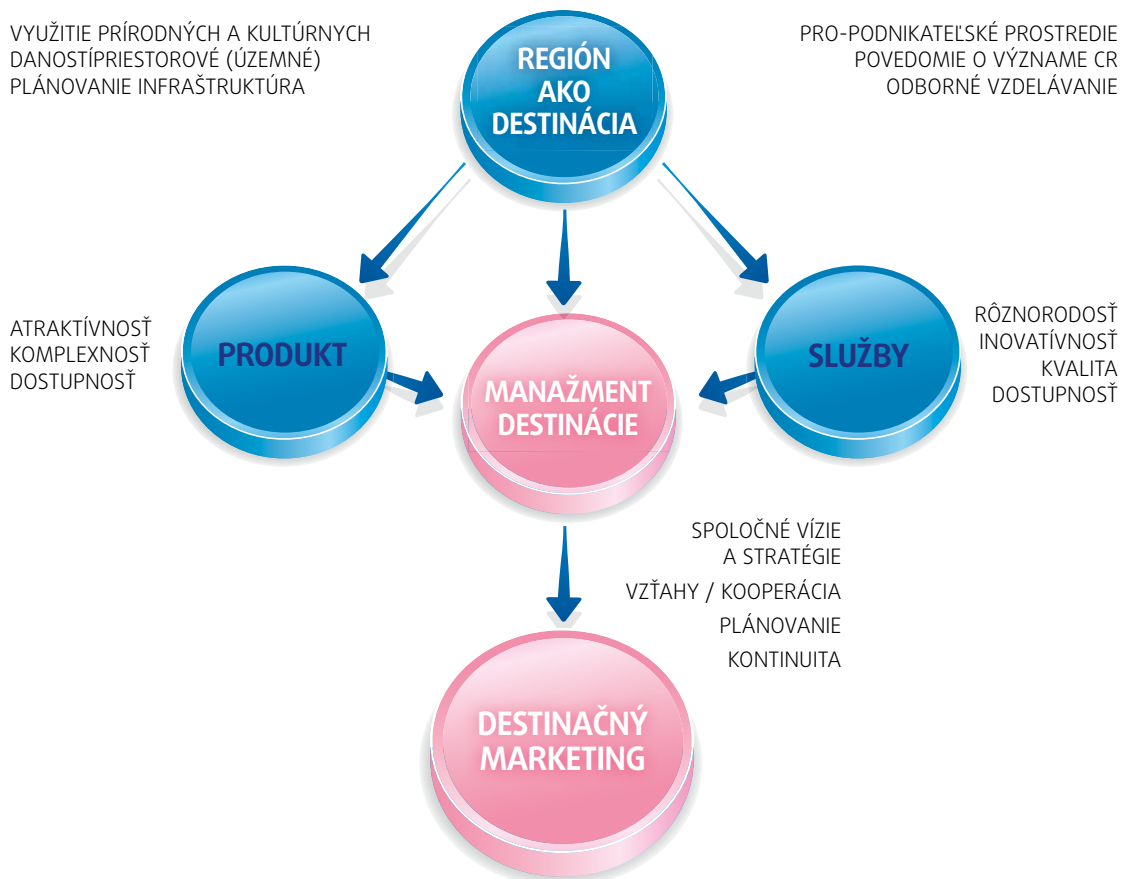
Každý subjekt má v každom zo sektorov svoje vlastné ambície a ciele, ale aj zodpovednosť za svoje konanie. Ak dokáže tieto nie podriaďiť, ale odvíjať od spoločných cieľov, miera jeho vlastnej úspešnosti sa zvyšuje mierou synergetickej spolupráce v rámci celku. Z toho profituje aj celok ako taký, o to viac, o čo zodpovednejšie pristupujú k napĺňaniu spoločných cieľov aj samotné subjekty. Lebo v turizme fungujú konkurenčné vzťahy inak. **Súťaž** sa neodohráva primárne medzi hráčmi v destinácii, kde je v popredí **vzájomná spolupráca**, ale medzi jednotlivými destináciami. Popri zodpovednej a z jasných cieľov vychádzajúcej politike samosprávy, efektívnej a inovatívnej podnikateľskej činnosti súkromného sektora, ale aj angažovanej verejnosti sa na rozvoji turizmu podieľa v úlohe koordinátora a propagátora aj **systematický manažment destinácie**, ktorý v súčasnom legislatívnom prostredí predstavuje organizácia cestovného ruchu. Jej poslaním je zjednocovať pohľad na potreby destinácie ako celku a súčasne mať na zreteli legitímne ekonomické záujmy všetkých článkov, podieľajúcich sa na jej rozvoji, špeciálne vlastných členov. Jej úlohou je reagovať na meniace sa trendy, koordináciou aktérov na trhu podporiť tvorbu produktu,

odborne zastrešiť marketing destinácie a jej presvedčivú propagáciu navonok. Prírodné a historické danosti sú kľúčovou inšpiráciou pre skutočne žitú identitu miesta a budovanie jeho značky (place branding). Človek môže vnímať svoj domov ako bydlisko, "nocľaháreň", odkiaľ vychádza do iného územia za prácou alebo kultúrnym vyžitím, kde si vytvára sociálne väzby. Od miesta, kde býva, očakáva v takomto prípade len vhodné infraštruktúrne podmienky a základné služby. Len zriedkavo sa nechá preniknúť jeho identitou a len ťažko ju bude aj sám spoluvytvárať. Na druhej strane môže človek vnímať svoj domov ako súčasť prostredia, predstavujúceho ten genius loci, do ktorého je zakorenený a čerpá z neho hodnotovú inšpiráciu či kultúrnu identitu. Aj preto má **individuálny postoj a vzťah obyvateľov** k samotnej obci, mestu, regiónu a k pochopeniu jeho príležitostí pre rozvoj tak dôležitý význam pre budovanie značky miesta, ktorá je jedným z viditeľných vyjadrení jeho konkurencieschopnosti.

Spolupráca všetkých zainteresovaných sektorov musí vychádzať zo spoločného a dlhodobého cieľa (cieľov). Predovšetkým verejný sektor určuje svojím prístupom, ako úspešný bude manažment destinácie. Riziko nejistej kontinuity v dôsledku politických cyklov alebo nedostatočného pochopenia svojej kľúčovej úlohy zo strany samosprávy v celom procese je nezriedka hlavná príčina vyčkávaného až neochotného postoja podnikateľských subjektov. Ich čas je veľmi drahý a neradi plytvajú energiou investovanou do nefungujúcich alebo neistých vzťahov. Samospráva ich musí presvedčiť konkrétnymi činmi, že to s rozvojom turizmu myslí vážne. Jej úlohou je najmä zabezpečiť také **územné a priestorové plánovanie a infraštruktúru**, ktoré zohľadňujú potreby turizmu. Aj pri obmedzených zdrojoch musí nábrať odvahu investovať najprv tam, kde to umožní vytvárať nové hodnoty **a návratnosť, priamu či nepriamu, a** až potom tam, kde je možnosť získať najviac hlasov vo voľbách. Existuje mnoho rôznych nástrojov, ako môže región / obec v záujme stanoveného cieľa **pozitívne ovplyvňovať podnikateľské prostredie**. Pri takto

chápanom prístupu má potom aj samospráva právo očakávať od podnikateľov **kvalitné služby, stabilitu, inovatívne postupy, moderné produkty,... a efektívnu kooperáciu**. Tá je samotnou podstatou systematického manažmentu destinácie. Najprv si každý musí chcieť

plniť svoje (dohodnuté) základné povinnosti, aby sa mohla budovať nadstavba spoločných plánov a aktivít, kde je už vzájomná prepojenosť vzťahov nevyhnutná a jeden od druhého sa v rámci celého procesu stáva na sebe závislým.



1.2. Základné východiská pre riadený rozvoj destinácie

Pokiaľ má akýkoľvek systém manažovania vzťahov v území zabezpečiť riadený, nie spontánny rozvoj destinácie, pozornosť musí sústrediť na tri kľúčové oblasti:

1. STRATEGICKÝ ROZVOJ DESTINÁCIE.

Nikto iný nie je schopnejší dlhodobo garantovať udržateľný rozvoj destinácie ako verejno-súkromné partnerstvo. Samozrejme za predpokladu, že všetci partneri chápu svoju

rolu správne, zodpovedne a aj s rešpektom voči sebe navzájom. Len z takéhoto partnerstva môžu vzniknúť spoločné stratégie pre skutočne riadený rozvoj. Verejný sektor hrá kľúčovú rolu nielen v rozvoji infraštruktúry a pri budovaní značky, ale aj vo vytváraní podmienok pre podnikateľov, ktorým by malo byť schopné otvorene "načúvať". Nedokáže ale priamo vytvárať produktovú ponuku či poskytovať väčšinu služieb návštevníkom. V tomto

sa musí spoľahnúť na súkromný sektor. S akými zárukami ale bude investovať do určitej oblasti, na ktorú má nadviazať činnosť podnikateľov, aby celý proces mal na konci výstup v podobe prosperity? Istú mieru prirodzenej obojstrannej nedôvery, prameniacej z protipólu oboch sektorov, môže preklenúť práve spoločný inštitucionálny z(á)väzok v OOCR, pokiaľ je správne pochopený a ani jedna zo strán nechce mať neprimeranú prevahu. Spájať sa len za účelom prerozdelenia finančných prostriedkov je ten najnižší stupeň možnej kooperácie, ktorý dokonca negarantuje ani len minimálnu pridanú hodnotu zo synergických aktivít. Vytváranie partnerstiev v destinácii je neodmysliteľnou črtou súčasného turizmu. Hľadanie synergii, nasmerovanie aktivít do konkrétnych, spoločne zadefinovaných strategických cieľov, rozhodnutie (viac ako ochota) dlhodobých napĺňať a nad tým všetkým dobre myslená vzájomná kontrola. Preto by sa nemal žiaden subjekt vo vlastnom záujme diverzifikácie a reciprocitu obchodu uzatvárať pred inými.

2. TVORBA A PODPORA PRODUKTU.

V tomto kontexte nie je myslený konkrétny koncový predajný produkt (produktový balík), ale v širšom význame chápané dobre rozpoznateľné a v reálne dostupnej ponuke odzrkadlené hlavné jedinečnosti destinácie. Nie len pre budovanie značky, ale aj pre efektívny predaj je dôležité, aby sa (potenciálny) návštevník konfrontoval so stále sa opakujúcimi posolstvami a podnetmi a pod ich vplyvom si cez produkt vytváral vedomú i podvedomú obsahovú asociáciu ku destinácii. Na tejto úrovni viac racionálnu, ktorá sa následne rozvinie na marketingovej úrovni

do viac emocionálnej roviny. Je nebezpečné produkt len propagovať, lákať na neho návštevníkov a keď prídu, dokázať z neho ponúknuť len akýsi obrys. Akýkoľvek druh sklamaní z príliš vysokého očakávania je tou najhoršou reklamou. Dokonalosť však neexistuje a aj objektívne nedostatky je možné dočasne "prekryť". Najúčinnnejšie profesionálnym prístupom personálu, ktorého pochopenie pre potreby turistu, prívetivosť, schopnosť vysvetliť, prípadne ospravedlniť nedostatok a zároveň ponúknuť iný zážitok, dokáže výrazne ovplyvniť celkový dojem návštevníka, s ktorým z destinácie odíde. Pro-



lientsky orientované služby sú dnes preto neoddeliteľnou súčasťou kvalitného produktu, keďže náročnosť klienta, vrátane domáceho, sa neustále zvyšuje. Preto aj téma kvality služieb, vzdelávacieho systému, priebežného dovzdelávania a motivovania zamestnancov, ako aj ústretového správania sa obyvateľov by mali byť témy, s ktorými destinačný manažment neustále pracuje. Do tejto kategórie treba zahrnúť aj strategický pohľad na podujatie, ako nástroj podpory značky a produktu, vrátane jeho zážitkovosti. Je potrebné rozlišovať, kedy je podujatie len súčasťou programovej ponuky destinácie na vyplnenie voľného času alebo spesenie zážitku a kedy je podujatie navyše aj cieľovým nástrojom na zvýšenie rozpoznateľnosti značky a podporu kľúčového produktu destinácie. Stáva sa tak nie len súčasťou vedomo vytváraného brandu, ale aj konkrétnym ekonomickým faktorom v podobe zvýšenia počtu návštevníkov, ich prenocovaní a konzumácie rôznych sprievodných služieb.

3. MARKETING pozostáva zo širokého spektra aktivít, ktoré majú viesť k čo najúčinnnejšiemu

predaju produktu. Existuje mnoho schém a prístupov k štruktúre marketingových procesov, ktoré sú do veľkej miery determinované potrebami samotného subjektu, nositeľa marketingovej stratégie. Je dôležité pochopiť, že na rozdiel od podniku, destinácia sama osebe nie je právnou či ekonomickou entitou, uzatvoreným subjektom, ktorý si autonómne definuje interné procesy. Destinácia je z tohto pohľadu "virtuálnym podnikom", viac súborom, ako len súčtom samostatných subjektov, ktoré majú svoje vlastné ekonomické ciele, nástroje na ich dosahovanie, vrátane marketingu a rozhodovacie mechanizmy. Riešením takéhoto vnútorného

rozporu je práve účelové spájanie do zväzku nadradenej úrovne - destinačnej organizácie, ktorej každý jednotlivý subjekt deleguje časť svojich kompetencií (najmä marketingových) a umožní vytvorenie a realizáciu nadradenej marketingovej stratégie, ktorá je schopná zabezpečiť vyššiu konkurencieschopnosť destinácie. Bez akceptovania tohto subsidiárneho prístupu zo strany jednotlivých subjektov (odovzdanie časti kompetencií, rozhodovacích právomocí, financií, ale aj zodpovednosti) a bez pochopenia, že je to pre ne samé výhodné, nemá zmysel ich nútiť do budovania spoločného destinačného marketingu.

1.3. Strategické politiky BSK pre rozvoj územia ako destinácie



V predchádzajúcej časti zdôraznený strategický rozvoj destinácie je v skutočnosti odzrkadlením čiastkových politík, ktoré sa v území realizujú bez ohľadu na to, či sa v nich prihliada aj na priority cestovného ruchu. Doktrínálny prístup k rozvoju turizmu si však vyžaduje

zamerať v jednotlivých politikách pozornosť práve na aspekt ich využiteľnosti, či esenciálnej dôležitosti pre rozvoj územia ako destinácie. O to viac, že investície vynaložené v jednotlivých politikách sú často návratnejšie aj vďaka príjmom, ktoré generujú návštevníci ich

pobytom a spotrebou v destinácií. Niektoré politiky majú aj prierezoový alebo nadodborový rozmer a svojím nastavením môžu tak negatívne, ako i pozitívne ovplyvniť aj dopad čiastkových politík na rozvoj turizmu. Typickým príkladom je problematika územného plánu, ale napr. aj dotačná politika samosprávy. V princípe pozitívny nástroj, umožňujúci participovať na verejných financiách aj subjektom občianskej spoločnosti, môže pôsobiť aj kontraproduktívne, ak nebudú v súlade s cieľmi politik nastavené aj kritériá oprávnenosti, či účel použitia dotácie. Pri existencii viacerých dotačných schém je potrebné ich vzájomné prepojenie s cieľom zvýšenia synergických účinkov, či zabráneniu dvojitého financovania podobných aktivít. Príkladom vzájomného obojsmerného ovplyvňovania politík je vzťah medzi uzemným plánovaním a turizmom. Na jednej strane je v rozvojových aktivitách, vrátane investičných zámerov, nevyhnutné rešpektovať záväzné regulatívy platného územného plánu (VZN č. 1/2013), na strane druhej je potrebné jeho doplnkami a zmenami reagovať na meniace sa potreby turizmu a zohľadňovať nároky kladené na rozvoj územia ako modernej destinácie.

Úlohou oddelenia Cestovného Ruchu Úradu BSK je najmä koordinácia jednotlivých regionálnych politík v prospech rozvoja turizmu - vznášanie podnetov či iniciovaním, gesciou a kontrolou príslušných medziodborových úloh a procesov vychádzajúcich z platnej Stratégie rozvoja turizmu, ako aj z nadradených stratégií, predovšetkým platného Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja BSK. Oddelenie CR nemôže zodpovedať za realizáciu jednotlivých čiastkových politík na úrovni kraja, ale musí ich vykonávateľom poskytovať jasne definované ciele z pohľadu potrieb turizmu, relevantné vstupné informácie z celého územia kraja, ako aj spätnú väzbu o pozitívnych i negatívnych dopadoch realizovaných opatrení a externých faktorov.

Druhou oblasťou činnosti oddelenia CR je koordinácia potrieb vychádzajúcich zo záujmov subregiónov (destinácií) z pohľadu rozvoja celého regiónu. Predpokladom je pre-

dovšetkým stála komunikácia, otvorenosť pre nové riešenia a akceptovanie zodpovednosti za výkon potrebných resp. dohodnutých opatrení na každej príslušnej partnerskej úrovni. Za týmto účelom budú okrem intenzívnej bilaterálnej komunikácie medzi Úradom BSK a jednotlivými subjektmi v kraji opäť zavedené pravidelné celoregionálne stretnutia zainteresovaných aktérov trhu. Predmetom takejto komunikácie bude najmä problematika vytvárania vhodných podmienok pre rozvoj turizmu (rozvoj územia, infraštruktúra, systémové nástroje), ako aj priaznivého podnikateľského prostredia z pohľadu tvorby a udržateľnosti produktov a služieb.

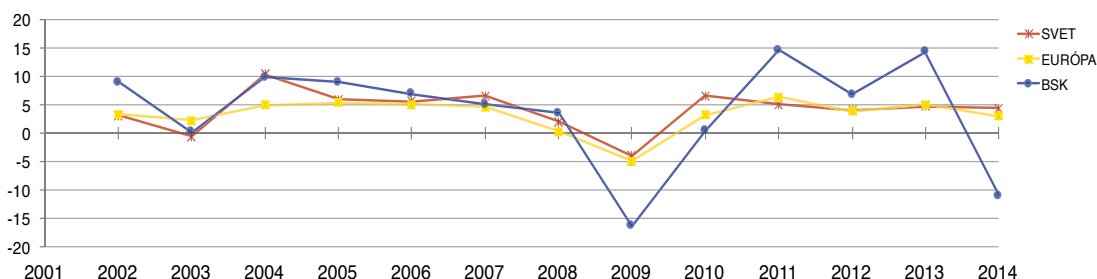
Treťou oblasťou je koordinácia v oblasti budovania značky, marketingu a propagácie, kde koná BSK najmä prostredníctvom krajskej organizácie cestovného ruchu Turizmus regiónu Bratislava. Na všetkých úrovniach je potrebné zlepšovať personálne kapacity a profesionalizáciu príslušných zamestnancov najmä vo verejnom, ale i súkromnom sektore, ako aj aktivistov v neziskovom sektore. Územie, ktoré má ambíciu byť úspešnou destináciou a v rozvoji turizmu vidí potenciál ekonomického rozvoja a zamestnanosti, nemôže zároveň riešiť agendu cestovného ruchu len podružne, s nejasne definovanými personálnymi kapacitami a neochotou potrebného zabezpečenia ich finančného krytia. Súčasťou takéhoto procesu musí byť aj lepšia informovanosť a zainteresovanosť v problematike turizmu u odborných pracovníkov iných odborov, ktorých politiky majú dopad na jeho rozvoj.

Hlavné ciele politiky rozvoja turizmu v bratislavskom kraji sú merateľné prostredníctvom nasledovných štatistických ukazovateľov: počet návštevníkov, počet prenocovaní, výška vybratej dane za ubytovanie, výška tržieb ubytovacích a gastronomických zariadení, obložnosť lôžok a pokiaľ budú k dispozícii štatistické nástroje, aj počet jednodňových návštevníkov. Za hlavný kvantitatívny cieľ sa pre obdobie 2015 - 2020 považuje dosiahnutie priemerného medziročného rastu počtu návštevníkov a ich pre-

nocovaní za celý kraj vo výške dvojnásobku rastu dosiahnutého v Európe a v 3 mimobratislavských destináciách rovnakej priemernej miere rastu ako v Európe.

Monitoring a hodnotenie. Oddelenie cestovného ruchu ÚBSK bude koordinovať v spolupráci s príslušnými odbormi ÚBSK a ostatnými partnermi rozvoj turizmu v Bratislavskom samosprávnom kraji v zmysle tejto

stratégie najmä prostredníctvom konkrétnych opatrení akčného plánu, ktorý je jej súčasťou. Pre potreby monitorovania je základnou analyzovanou jednotkou opatrenie akčného plánu. Počas doby realizácie tejto stratégie (2016 – 2020) sa odporúča predkladať priebežné hodnotenia formou hodnotiacej správy Zastupiteľstvu BSK každoročne, do štyroch mesiacov po skončení kalendárneho roka a po ukončení obdobia.



Počet návštevníkov - medziročný rast v %

1.3.1. Infraštruktúra

nie je len nevyhnutným predpokladom, ale často aj katalyzátorom rozvoja turizmu. Z jeho pohľadu je vhodné rozdeliť infraštruktúru na nekomerčnú, za ktorú zodpovedá verejný sektor a je dostupná (väčšinou bezplatne) všetkým - návštevníkom aj domácim obyvateľom a komerčnú, ktorá sa priamo podieľa na ekonomickej činnosti prevažne súkromného sektoru, s cieľom vytvárania zisku. Predmetom tejto kapitoly je najmä pohľad na nekomerčnú infraštruktúru, ktorej stav a konkrétnu potrebu zlepšenia podrobne popisuje už Stratégia rozvoja vidieka BSK. Zo základnej infraštruktúry je treba upriamiť pozornosť najmä na **dopravnú dostupnosť**, ktorá dnes do veľkej miery rozhoduje o záujme a pripravenosti potenciálneho návštevníka podstúpiť cestu do určitej destinácie. Najmä pri krátkodobých pobytoch (čo je aj prípad bratislavského regiónu) je podiel času potrebného na samotnú prepravu z celkového času rezervovaného na pobyt alebo výlet čoraz

rozhodujúcejším faktorom. Efektívne využitie obmedzeného množstva voľného času je veľmi dôležité práve pre najproduktívnejšie cieľové skupiny, ktoré disponujú aj najvyššou kúpnu silou a tým aj spotrebou v regióne. To sa týka najmä obyvateľov Bratislavy, ale v širšom aj celého metropolitného regiónu medzi Viedňou a Bratislavou, resp. až v hraniciach krajín iniciatívy Centrope. Pre tieto zdrojové trhy môže byť územie bratislavského regiónu cieľovou destináciou. Pri štandardnom produkte, víkendovom pobyte, však skutočnosť, že čas potrebný v piatok popoludní na presun do Bratislavy z miesta bydliska vzdialeného 100-150 km môže byť kratší ako ďalšia časť 30-40 km úseku z Bratislavy do cieľovej destinácie (napr. Senec, Modra) vytvára významné obmedzenie a konkurenčnú nevýhodu. Z nadregionálneho pohľadu je bratislavský región s hlavným mestom veľmi dobre napojený na medzinárodné koridory v cestnej, železničnej i vodnej doprave. Pre blízkosť letiska Schwechat

je spolu s bratislavským letiskom možné považovať aj leteckú konektivitu za dostačujúcu a atraktívnu i pre vzdialenejšie zdrojové trhy.

Problémy a isté limity sa preto týkajú najmä vnútroregionálnej dopravnej infraštruktúry. Rozmach individuálnej bytovej výstavby vo vidieckych sídlach kraja bez súčasného rozvoja cestnej infraštruktúry spôsobil problémy nedostatočnej dopravnej priepustnosti v súvislosti s dennou dochádzkou za prácou do hlavného mesta.

Nová dopravná politika, ktorú presadzuje BSK, by mala byť riešením tejto už neudržateľnej situácie, tak z pohľadu potrieb obyvateľstva ako aj turizmu. K jej prioritám patrí plánované vybudovanie obchvatu miest Pezinok, Modra s napojením na križovatku Triblavina a rekonštrukcia cesty medzi Malackami a Rohožníkom s obchvatom tejto obce. V železničnej doprave rezervuje platný územný plán regiónu priestor na prepojenie s trnavským krajom, uvažuje sa s revitalizáciou trate Zohor - Rohožník - Plavecký Mikuláš (Jablonica). Tým by sa zlepšila dostupnosť historického a prírodného potenciálu severozápadného úpätia Malých Karpát (hrady, jaskyne, náučné chodníky). Druhou oblasťou, ktorá by mohla zjednodušiť pohyb návštevníka v regióne je funkčný systém integrovanej dopravy.

Len pre úplnosť treba uviesť, že rozbité cesty nijako nezvyšujú atraktivitu destinácie.

Koncepcia územného rozvoja cyklotrás BSK vo vzťahu k Integrovanému dopravnému systému a významným turistickým bodom z r. 2015 má za cieľ integráciu cyklistickej dopravy s ostatnou dopravou (koľajovou, cestnou a vodnou) a tiež napojenie cyklistickej dopravnej siete na strategické prestupové uzly - terminály integrovanej osobnej prepravy a na systém BID. Súčasne je jej cieľom budovať záchytné parkoviská typu „Park and Ride“ a „Bike and Ride“ na strategických uzloch prímestskej a mestskej hromadnej dopravy. Dostatočne ale nezohľadňuje potreby turizmu, z pohľadu ktorého je rovnako dôležité ďalšie intenzívne budovanie cyklochodníkov aj

v územiach, kde netvorí infraštruktúru alternatívnej cyklodopravy, ale čisto výletnej. Súčasný stav rozdrobených, vzájomne neprepojených úsekov nespĺňa štandardy, ktoré najmä zahraničný návštevník očakáva od destinácie, ktorá láka na produkt cykloturizmu. V oblastiach, kde pretrváva takýto stav, je potrebné marketingovo zvládnuť nevyvolanie nespĺniteľných očakávaní, priznanie reality a presmerovanie pozornosti na iné pozitívne atribúty a zážitky. Bratislavský región je v súčasnosti dostupný cyklotrasami v dĺžke 782 km, z toho takmer polovica sprístupňuje prírodné prostredie Malých Karpát. Celá sieť ale nespĺňa štandard bezpečnej oddelenej cyklotrasy, časť je vedená aj po frekventovaných komunikáciách. Nová cyklotrasa JURA-VA neponúka len dlho očakávané spojenie hlavného mesta s malokarpatským vidiekom, ale po dobudovaní bude aj dôležitým východným obchvatom s napojením na Dunajskú magistrálu (EuroVelo 6) a prepojením na trasy v Podunajsku. Vybudovanie plánovaných cyklotrás cez rieku Moravu vytvorí výborné prepojenie s najnovšou transeurópskou cyklotrasou Cesta železnej opony (EuroVelo 13) ako aj prihraničného priestoru Záhoria až po Karpaty. V tomto území Pomoravia hrozí riziko, že ak nebude na EuroVelo 13 naviazaná kvalitná sieť cyklotrás naprieč Záhorím, môžu práve cyklotrávky presmerovať tok turistov na územie Dolného Rakúska s veľmi kvalitnou infraštruktúrou. Podobná situácia je aj na nedoriešenom úseku medzi Devínom a Karlovou Vsou, čo môže viesť k obchádzaniu Bratislavy cez Cyklomost slobody južnou cestou po rakúskom území. Skutočnosť, že cez Bratislavu vedú a v jej centre sa križujú dve transeurópske cyklomagistrály predstavuje veľkú pridanú hodnotu pre tento produkt a rovnako významnú marketingovú príležitosť. O to viac je opodstatnená naliehavosť dobudovania ich vzájomného bezpečného prepojenia na území hlavného mesta ako aj informačnoservisných centier (bike points).

Pešia turistika na rozdiel od cyklistickej nie je do takej miery odkázaná na zdĺhavý proces dobudovania základnej infraštruktúry. Systém

budovania a značenia turistických chodníkov bol aj z medzinárodného hľadiska desaťročia pýchou československého turizmu. V súčasnosti sa o udržiavanie značkových chodníkov stará najmä Klub slovenských turistov, často na dobrovoľníckej báze svojich niekoľko-desiat tisíc členov. Požiadavky súčasnej doby sa ale tiež vyvíjajú a cieľové skupiny od samotnej pešej túry často očakávajú viac, ako len mať na trase dobre viditeľné značenie a nezablúdiť. Očakávajú komplexnejší zážitok. Spestrenie cesty príbehmi alebo informáciami o lokálnych zaujímavostiach, prírodných či kultúrnych a v jazyku, ktorému rozumejú. Možnosť oddýchnuť si na lavičke, pri ohnisku, občerstviť sa po ceste regionálnymi špecialitami aj v nenáročnom, ale autentickom prostredí. Nie pizzou, ani burgerom. Nie fantou, ale hroznovou šťavou z miestnych viníc či jablčným muštom z okolitých sádov. Mať možnosť bezpečne odparkovať, alebo sa doviezť verejnou dopravou do východiskového bodu. Dozvedieť sa o takejto možnosti už pri ubytovaní sa. Všetky tieto "vylepšenia" existujúceho produktu by mali byť stredobodom pozornosti najmä na lokálnej úrovni. V obciach, v katastrach ktorých pešie chodníky prechádzajú. V spolupráci miestnej samosprávy, turistických oddielov a miestnych aktivistov je potrebné nájsť riešenia, ktoré posunú aj tento produkt do novej, zážitkovej roviny. Z úrovne BSK by mali byť podporené životaschopné lokálne aktivity finančnou participáciou prostredníctvom nového grantového mechanizmu. Z marketingového pohľadu je potrebné, aby KOČR zjednotila produktovú ponuku do zastrešujúceho spracovania komunikácie posolstva a propagácie produktu. BSK by mal vstúpiť do systematickej spolupráce s Klubom slovenských turistov. Segment "obyčajnej" pešej turistiky v sebe skrýva veľký potenciál, ktorý nepotrebuje k rozvoju veľké investície a doteraz nebol v regióne dostatočne podchytený a správne propagovaný, doma či v zahraničí.

Potenciál vodných ciest Dunaja, Malého Dunaja a Moravy otvára nové možnosti modrozelených prepojení v rámci regiónu,

napojenie vodnej na integrovanú dopravu a cyklodopravu i cykloturistiku (Dunajbus), výhľadovo s prepojením na rakúske prihraničné obce Hainburg a Orth an der Donau. Tieto vzťahy v území boli v posledných rokoch predmetom niekoľkých štúdií uskutočniteľnosti, na ktorých participoval aj BSK. Rovnako sa tejto téme venuje veľká pozornosť aj v Programe hospodárskeho a sociálneho rozvoja BSK. Ak sa považuje aj táto oblasť za jednu z priorit regionálneho rozvoja a turizmu, je potrebné venovať jej väčšiu pozornosť.

Ponuka výletných plavieb ani na samotnom Dunaji a v hlavnom meste dnes nezodpovedá ambícii profilovať sa ako dunajský región a budovanie tejto značky destinácie sa bez adekvátneho produktu môže javiť len ako málo uveriteľný príbeh. Nevyhnutným predpokladom rozvoja vodnej dopravy využiteľnej pre turizmus je vybudovanie prístavísk a kotvísk na všetkých tokoch s nadväznou infraštruktúrou v nástupných a oddychových miestach. Takéto investície do prístavísk (pontónov) v niektorých najatraktívnejších bodoch dokáže riešiť aj súkromný sektor. Komplementárne investície do podpornej infraštruktúry na brehu by mal zastrešiť verejný sektor. Pozornosť samosprávy by nemala uniknúť ani relatívne sa zhoršujúca situácia v osobnom prístave v centre Bratislavy. Súčasný trend rastu v segmente výletnej dopravy na Dunaji, nárast počtu nových, čoraz väčších kabínových plavidiel vytvára tlak aj na kapacitu a kvalitu prístavov a ich infraštruktúry v zázemí (zásobovanie, miesto pre nástup pasažierov do autobusov, atraktivita nábrežného územia a pod.). Mestské osobné prístavy vo Viedni zrealizovali v rokoch 2014-2015 modernizáciu prístavu za 8 miliónov eur a výrazne zvýšili svoju konkurencieschopnosť v regióne. Jeden z najväčších globálnych riečnych operátorov uvažuje o úplnom vypustení zastávky v bratislavskom prístave. Už dnes preváža časť pasažierov z viedenského prístavu do Bratislavy autobusmi. Naopak, v Bratislave už dva roky čaká privátny vlastník osobného prístavu na súhlas samosprávy s revitalizáciou celého územia. Aj keď sa často neoprávnene posudzujú

návštevníci z týchto lodí, vystupujúci do mesta len na niekoľko hodín, ako pre destináciu "nezaujímaví", vzhľadom k ich minimálnej ekonomickej spotrebe, nie je to pravdou. Ročne je to viac ako 300 tisíc, prevažne nemeckých, severoamerických, austrálskych a ázijských turistov (najmä seniorov), ktorí o Bratislave nevedeli predtým takmer nič. Aj preto odchádzajú príjemne prekvapení a následne sú najlepšími šíriteľmi pozitívneho obrazu o meste vo svojom okolí. Propagácia, ktorá destináciu nič nestojí. Takáto skúsenosť je často, najmä u Európanov, motiváciou pre opätovnú návštevu destinácie. Rakúske destinácie popri Dunaji majú takéto spotrebiteľské správanie overené detailnými štatistickými prieskumami, podľa ktorých až tretina návštevníkov sa rozhodla prísť na dovolenku do destinácie na základe jej spoznania počas plavby po Dunaji.

Vzhľadom na fakt, že nový operačný program Integrovaná infraštruktúra prvýkrát obsahuje aj opatrenia na podporu vodnej dopravy a pod príslušným rezortom pôsobiace organizácie pripravujú rozsiahle investície do infraštruktúry na vodných cestách, je potrebné začať aj z úrovne BSK komunikovať a hľadať možnosti kooperácie s týmito subjektmi a pokračovať tak v nastúpenej politike udržateľnej mobility v podunajskom priestore nadviazaním na výsledky projektu TransDanube.

Na záver treba ešte poukázať na závažný **problém s (ne)upravenosťou verejného priestoru**, ktorý návštevník vedome alebo podve-

dome vníma od príchodu do krajiny či destinácie. Nie je len obrazom vyspelosti a kultúrnosti regiónu, ale do veľkej miery ovplyvňuje jeho celkový pocit z návštevy, ktorý môže byť kľúčový pre jeho odporúčanie destinácie známym po návrate domov, alebo pre rozhodovanie o opakovanej návšteve. Rozbité cesty a chodníky, zaburinené obrubníky, chýbajúca kvetinová výsadba, hrdzavé zábradlia či stĺpy verejného osvetlenia, neupravené a nevykosené krajnice aj mimo obce s množstvom rôznych "zabudnutých" stavebných materiálov a odpadu, predimenzovaná reklama - to všetko návštevníkom výrazne deformuje pocit z príjemnej krajiny. Lahko sa dá vyhovoriť na nedostatok finančných prostriedkov. V ekonomicky vyspelých krajinách je celková upravenosť mestského a krajinného prostredia výsledkom kombinácie kultúrnosti i finančnej kapacity. Ale aj v menej rozvinutých krajinách je vidieť, že turistom vedia pripraviť príjemné prostredie. Niekedy sú to len dve promenádne uličky na pobreží, akási výkladná skriňa, ale hostom to na pár dní stačí a ostatné neupravené prostredie si "nevšímajú". Problémom Slovenska a jeho obyvateľov je ignorovanie dôležitosti tohto aspektu. Ak sa obec alebo región považujú za turisticky atraktívne, miňajú na propagáciu, ale nevedia si upratať verejný priestor, tak buď investujú prostriedky v nesprávnom poradí, alebo nerozumejú turizmu.

Akčný
plán
7

1.3.2. Rozvoj vidieka

Vidiek je v bratislavskom kraji reprezentovaný subregiónmi Záhorským, Malokarpatským a Podunajským a čiastočne aj okrajovými mestskými časťami Bratislavy, ktoré si zachovávajú dodnes vidiecky charakter. Predstavuje cca 80 % územia kraja, je (v ideálnej dopravnej situácii) za pár minút dostupný z hlavného mesta pre športové aktivity a krátkodobý relax. Atraktívnosť priestoru pre kvalitné bývanie a rozvoj turizmu čoraz viac trpí agresívnou urbanizáciou, spôsobujúcou narušenie architektonicky a krajinársky význam-

ných historických hodnôt (napr. zásahy do príľahlej vinohradníckej krajiny jedinečnej MPR Svätý Jur). Stav prírodného prostredia je dôležitou súčasťou imidžu regiónu ako turistickej destinácie. Krajina so zachovaným neopakovateľným krajinným rázom sa stáva symbolom, ktorý vníma aj obyvateľ aj návštevník ako *genius loci*, ducha krajiny. Rast dopytu po návrate k prírode, po úniku pred civilizačnými stresmi, orientácia na zdravý životný štýl a kvalitné trávenie voľného času nevyhnutne vyžadujú opatrenia na zach-

ovanie a podporu trvalo udržateľného produktu. Pre oblasť Malých Karpát je nevyhnutné zamedziť odlesňovaniu a narušaniu charakteru vinohradníckej krajiny (zachovať unikátne historické krajinné štruktúry, chrániť pôdu pred eróziou a zosuvmi, podporiť prijatie legislatívnych opatrení vo vzťahu k poľovníctvu). Rekreačné oblasti nad Modrou, Pezinkom a Svätým Jurom sú stále obľúbenými výletnými a oddychovými miestami. Lepšie sprístupnenie vinohradníckeho regiónu umožní Vinohradnícka cyklomagistrála kopírujúca vinohradnícku krajinu, ktorá sa realizuje s podporou miestnej a regionálnej samosprávy.

Na Záhorí sa otvára perspektíva posilnenia turizmu plánovanou výstavbou nových prepojení cyklolávkami v nive rieky Moravy v medzinárodnom cykloturistickom koridore EuroVelo 13. Dobudovanie prístavísk a oddychových miest s vybavenosťou v dotyku náučnej trasy podporí ekoturistiku v osobitne cennom území patriacom do sústavy NATURA 2000. V tejto lokalite je vítanou aktivita budovania náučných trás s pozorovateľňami fauny a v horskom prostredí Malých Karpát turistických rozhľadní.

Región Podunajsko sa spája s fenoménom Dunaja a tradičnej letnej rekreácie a vodných športov pri Slnecných jazerách a ďalších vodných plochách a výnimočnými poľnohospodárskymi podmienkami, špecifickou gastronómiou, remeselnými tradíciami, jazdeckým športom. Vybudovanie prístavísk a doplnkovej infraštruktúry na Malom Dunaji sú nevyhnutné podmienky pre rozvoj produktu ekoturistiky.

Každý z troch subregiónov má potenciál v sebe vlastnom špecifickom krajinnom ráze, kultúre, mentalite obyvateľstva, v tradíciách poľnohospodárskej a remeselnej výroby či gastronómii. Perspektívu má zážitkový turizmus prepojený na poznávanie kultúrnych a remeselných tradícií, prezentovaných obvykle na podujatiach, ale aj v obecných i súkromných múzeálnych a národopisných expozíciách (múzeum včelárstva, keramiky, podunajský dvor remesiel, galérie). Potrebné sú inovácie produktu napr. sprístupnením dielní umelcov s možnosťou autentického zažitia technologického procesu, alebo aj vyhotove-

nia suveníru. Rovnako aj sprístupnenie cenných sakrálnych objektov na vidieku, ktoré zostávajú väčšinou pre turistov neprístupné. V kraji je viac jazdeckých rančov, ktoré majú predpoklad pre rozvoj produktu vhodného najmä pre rodiny s deťmi a agroturistiku. Jednou z novších ponúk cestovných kancelárií, obľúbenou zahraničnou klientelou (USA), je návšteva autentického rodinného prostredia a spoznanie spôsobu života a hospodárenia. Okrem Malokarpatského regiónu je aplikovateľný aj v ostatných regiónoch.

Kulinárske tradície v spojení s tradičnými plodinami kapustou, špargľou, zemiakmi, či hribkami a produktmi ako (dubovské) sciskanice, (čatajské) praclíky, lokše, alebo husacie či kačacie hody sú väčšinou známe a dostupné na regionálnych podujatiach organizovaných v obciach väčšinou v ročných intervaloch. Pre budovanie značky jednotlivých destinácií a rozvoj produktu pre zvýšenie návštevnosti je však potrebná ich stála celoročná ponuka. Len tá umožní taký rozvoj tohto segmentu, ktorý povýši vidiecky turizmus a agroturizmus na nespochybniteľnú súčasť ponuky bratislavského kraja.

Možnosti zážitku tradičného spôsobu vidieckeho života sa dajú nájsť vo všetkých okolitých regiónoch na Slovensku i v zahraničí. Ak si má vybrať potenciálny návštevník práve ten bratislavský, musí pre to nájsť presvedčivý dôvod a atraktivitu. Jedenkrát ročne organizované slávnosti môžu plniť len marketingovú úlohu a upozorniť na lokalitu pôvodu danej jedinečnosti, ale nevytvoria stálu (príp. sezónnu) dostupnosť takéhoto produktu v regióne.

Problémy a potreby vidieka a jeho potenciál sú podrobne zadefinované v Stratégii rozvoja vidieka kraja (<http://www.region-bsk.sk/koncepcne-materialy.aspx>). V 3 prioritných oblastiach je cieľená na podporu ľudského kapitálu a miestnej ekonomiky, na využitie a obnovu krajinného a kultúrneho potenciálu a na zlepšenie dopravnej infraštruktúry a dostupnosti služieb vo vidieckych sídlach kraja. Región sa bude aj v spolupráci s miestnymi akčnými skupinami (MAS) angažovať v príprave integrovaných rozvojových stratégií, v tvorbe značiek regionálneho produktu, v marketingových

aktivitách, prípadne v systéme hodnotenia kvality služieb. Niektoré z týchto aktivít však bude potrebné realizovať v úzkej kooperácii s príslušnými zložkami zodpovednými za rozvoj turizmu a destinačného marketingu. Samostatný nekoordinovaný postup menších území (napr. MAS) alebo skupín aktivistov združených okolo určitej témy v oblasti tvorby regionálnych značiek a marketingu môže byť kontraproduktívny vo vzťahu k celoregionálne realizovanej

politike rozvoja turizmu a budovania značky destinácie. Zjednodušene povedané, destinácia potrebuje rozvoj regiónu a produktu a ten zase potrebuje destinačný marketing na získanie klientov.

Perpektívnou témou úzkej spolupráce medzi útvarmi zodpovednými za regionálny rozvoj a turizmus je problematika malého a stredného podnikania, ktoré tvorí chrbtovú kosť turizmu.

1.3.3. Podpora podnikania a inovácií

Pomerne nízka inovačná kapacita, chýbajúce špecifické know-how, nedostatočne kvalifikovaná pracovná sila na trhu ako aj absencia motivačných nástrojov od zamestnávateľov, neschopnosť alebo neochota spolupracovať sú problémy, ktoré majú dopad na nestabilné prostredie v oblasti služieb, ale aj na tvorbu a udržateľnosť produktu, čo sú najrizikovejšie faktory pri dlhodobom budovaní značky a reputácie destinácie. Ak tieto nedostatky a rezervy sú "pripísateľné" podnikateľskému sektoru, tak na vrub verejného sektora treba z pohľadu dopadu na podnikateľské prostredie pripočítať najmä zaostávanie v budovaní a udržiavaní infraštruktúry a absenciu podporných nástrojov (nie len finančných), často prameniace z nedostatočného chápania významu turizmu a úlohy samosprávy v jeho rozvoji. Obe strany venujú viac energie do vzájomného poukazovania viny, ako do hľadania spoločných riešení (viď kapitola 1.1.). Už len zastrešenie propagácie produktu zo strany OOCR môže podnikateľovi - členovi znížiť náklady. Popri systémových opatreniach z úrovne regiónu a investíciach kraja/obcí do infraštruktúry je potrebné zamerať pozornosť na riadenú podporu komplexného dobudovania produktu v danej lokalite podnikateľmi či združeniami.

nosti produktu by mal zohľadňovať potrebu a podporovať tvorbu inovatívnych produktov a služieb s cieľom udržania konkurencieschopných parametrov ponuky a marketingu. Ako najperspektívnejšie sa javí rozšírenie produktovej ponuky pre cieľové skupiny rodiny s deťmi (domáci a český trh) a seniori (všetky trhy), ktorí sa v nastúpenom trende vývoja striedajúcej ekonomiky čoraz viac segmentujú vplyvom politik aktívneho starnutia. Okrem štandardného nástroja dotačného mechanizmu môže samospráva vstúpiť do zmysluplnej podpory dvomi spôsobmi. Pri oboch by mala byť imperatívom preukázateľná udržateľnosť produktu aj po iniciačnej podpore z verejných zdrojov. Prvý spôsob predpokladá poskytnutie istej majetkovej hodnoty (najčastejšie objektu, pozemku, v hraničnom prípade financií) za nekomerčné podmienky. Za presne stanovených kritérií vytvorí podnikateľ, prípadne združenie, udržateľný produkt, ktorý vyplní chýbajúcu dôležitú službu alebo atraktivitu. Takéto zvýhodnenie konkrétneho subjektu musí byť zmluvne poistené proti jeho zneužitiu, ale zároveň musí mať istotu aj podnikateľ, že samospráva nebude svojvoľne zasahovať do podmienok, na ktoré nakalkuloval podnikateľské riziko, vrátane možného úveru. Druhý spôsob vychádza z obojstrannej spolupráce pri vytvorení a spoločnom prevádzkovaní produktu združením majetku a/alebo finančných zdrojov.

Kontrolovaný proces nadväzujúcich aktivít na opatrenia samosprávy môže zlepšiť samostatný dotačný systém BSK na podporu rozvoja turizmu, ktorý ale musí mať už vo výzve správne určené ciele a účel použitia prostriedkov. Okrem komplex-

1.3.5. Vzdelávanie a kvalifikácia

Kompetenciou a povinnosťou samosprávneho kraja je vytvárať regionálnu stratégiu výchovy vzdelávania na stredných školách. Na jej tvorbe participujú aj subjekty odborného vzdelávania a prípravy. Regionálna stratégia výchovy a vzdelávania v stredných školách v Bratislavskom samosprávnom kraji na roky 2013 – 2018 schválená regionálnym parlamentom sa každoročne aktualizuje (<http://www.region-bsk.sk/dokumenty-koncepcne-materialy.aspx>). Veľký význam pre zabezpečenie kvality a efektívnosti odborného vzdelávania a prípravy majú tzv. Centrá odborného vzdelávania a prípravy (COVP) ako hlavné odborné a komunikačné centrá za príslušnú skupinu odborov. V regióne fungujú viaceré COVP. Tieto centrá majú byť centrami celoživotného vzdelávania v danej oblasti s napojením na všetky školy s podobným zameraním v regióne. V nasledujúcom období pripravuje samosprávny kraj vytvorenie takéhoto centra s dopadom na cestovný ruch ako aj etablovanie "líderských" škôl pre oblasť obchodu a služieb a vinohradníctva a vinárstva. Pre kvalitné odborné vzdelávanie, ktorého cieľom je maximálne uplatnenie absolventov na trhu práce, je dôležitá úzka súčinnosť so zamestnávateľmi, zamestnávateľskými zväzmi, vysokými školami a inštitúciami pôsobiacimi na trhu práce v regióne. Na aktuálne potreby cestovného ruchu v sieti škôl BSK reaguje 5 škôl s piatimi študijnými odbormi - cestovný ruch, manažment regionálneho cestovného ruchu, pracovník v hoteliérstve a cestovnom ruchu, služby v cestovnom ruchu. Študenti týchto odborov získavajú poznatky aj prostredníctvom účasti škôl v cezhraničných projektoch a počas výmenných pobytov, stáží (napr. Stredná odborná škola gastronómických a hotelových služieb na Farského ul., Hotelová akadémia na Mikovíného ul. v Bratislave, Stredná odborná škola vinársko-ovocinárska v Modre). Lepšiu pripravenosť absolventov škôl pre prax má podporiť nová legislatíva upravujúca duálne vzdelávanie. Vstup zamestnávateľov do tohto systému umožňuje nový Zákon o odbornom vzdelávaní a príprave

č.61/2015 Z.z. účinný od 1. 4. 2015. V preferovanej téme sa má región angažovať v spolupráci s orgánmi štátnej správy v CR, Republikovou úniou zamestnávateľov, Asociáciou zamestnávateľských zväzov a združení SR, Slovenskou živnostenskou komorou a Slovenskou obchodnou a priemyselnou komorou. V rámci zvyšovania zručností a kompetencií žiakov stredných odborných škôl so zameraním na CR musí BSK v budúcom období klásť dôraz na tesné prepojenie vzdelávania s praxou a využiť podporné nástroje novej legislatívy. Situácia na trhu práce nie je priaznivá. Školy opúšťa veľké percento absolventov bez jasnej predstavy o svojej kariérnej budúcnosti, bez motivácie zotrvať v odvetví dlhodobo, aj z dôvodu nízkeho mzdového nastavenia a tí najlepší odchádzajú rýchlo do zahraničia. Okrem zručností získaných vzdelaním a praxou je nevyhnutným predpokladom kvality služieb a spokojnosti návštevníka najmä správna motivácia personálu. Vybudovanie vzťahu zamestnávateľ - zamestnanec už počas štúdia je na prospech oboch strán.

Možnosť celoživotného vzdelávania je predpokladom udržania kvalifikovanej pracovnej sily. Individuálne aktivity podnikateľských subjektov nedokážu pokryť všetky oblasti a nahradiť potrebný systémový nástroj v podobe programu celoživotného vzdelávania v oblasti služieb.

Veľmi dôležitá je aj osвета o význame turizmu pre rozvoj regiónu tak z ekonomického, sociálneho, ako aj kultúrneho aspektu v prostredí samosprávy a samotného obyvateľstva.

1.3.4. Kultúrna politika

V súlade s národným strategickým rámcom (Stratégia rozvoja kultúry Slovenskej republiky na roky 2014-2020) a v nadväznosti na vlastné programové a strategické materiály (Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja BSK na roky 2014 – 2020, Akčný plán implementácie PHSR BSK) schválilo Zastupiteľstvo Bratislavského samosprávneho kraja v júni 2015 Stratégiu rozvoja kultúry v Bratislavskom samosprávnom kraji na roky 2015 – 2020. Stratégia vychádza zo štyroch základných princípov: **1.** Podpora kultúrnej identity, **2.** Podpora kultúrnej rozmanitosti, **3.** Podpora tvorivosti, **4.** Podpora účasti občanov na kultúre.

Základným strategickým zámerom je predovšetkým aktívna podpora kultúry v celom spektre jej oblastí a umeleckých žánrov, ako aj vo vzťahu ku všetkým jej aktérom. Nástrojom na naplnenie tohto cieľa je vytvorenie dotačnej schémy, fungujúcej na princípoch otvorenej pluralitnej voľnej súťaže uchádzačov a autonómnom odbornom hodnotení projektov. Tento systém sa už Bratislavskému kraju podarilo implementovať prostredníctvom Bratislavskej regionálnej schémy na podporu kultúry. Paralelne BSK podporuje tradičné kultúrne podujatia a aktivity formou spolupráce s ich hlavnými organizátormi so zámerom zachovania tradícií, podpory kvality, vytvárania širšej kultúrnej komunikácie a poskytuje služby v oblasti kultúry najširšej verejnosti prostredníctvom kultúrnych zariadení v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja.

Pre rozvoj cestovného ruchu majú určujúci význam špecifiká regiónu ako napríklad výrazná kultúrna tradícia a kumulácia obrovského kultúrneho potenciálu, s tým súvisiaca bohatá ponuka a diverzita kultúry, atraktívne kultúrne dedičstvo, strategická poloha, potenciál a štruktúrovanosť územia, vrátane miestneho aj zahraničného „dopytu“ po kultúre. V tomto zmysle kultúra v sebe potencuje možnosť generovať produkty cestovného ruchu, prirodzene v kontexte komplexnej ponuky, na báze širšej medzirezortnej a medziodborovej kooperácie a celkového rozvoja územia (hospodársky a sociálny rozvoj, podpora kreativity

a inovácií, tvorba pracovných príležitostí, ochrana a skvalitňovanie životného prostredia...).

Určujúcim kritériom pre integrovanie kultúrnych a umeleckých projektov, podujatí a aktivít do systému a štruktúry rozvoja cestovného ruchu je zachovanie primárnych strategických zámerov podpory kultúry ako takej, čoho elementárnym predpokladom je rešpektovanie proporcionality distribúcie finančných zdrojov. Nie je totiž možné efektívne a dlhodobo udržateľne podporiť rozvoj kultúry cez podporu cestovného ruchu, ale naopak, priama podpora kultúry a umenia a budovanie kultúry ako špecifického a prosperujúceho ekonomického odvetvia následne napomáha komplexnému rozvoju územia, vrátane rozvoja cestovného ruchu. Len takýto prístup zaručí skutočne autentickú prítomnosť takej kultúrnej ponuky, ktorá je predpokladom budovania značky regiónu živej kultúry. Na druhej strane, nie obsahový, ale ekonomický aspekt kultúry je výrazne ovplyvnený schopnosťou vzbudiť o konkrétny produkt záujem a rozšíriť dopyt a „predať“ ho aj širšej cieľovej skupine, vrátane turistov. K tomu slúžia aj marketingové nástroje v podobe „signálnych“ projektov, ktorých vysoká atraktivita dokáže pritiahnuť pozornosť aj širšieho laického publika. Takéto projekty sledujú niekoľko cieľov:

1. Vo väčšom rádiuse obyvateľstva upozorniť atraktivitou programu a silnou propagáciou na kultúrnu tvorbu a ponuku ako takú, zvýšiť o ňu záujem a tým pôsobiť aj osvetovo na vytváranie návykov u nových skupín obyvateľstva. **2.** Formátom projektov/podujatí umožniť návštevnosť oveľa väčšieho počtu návštevníkov (aj turistov), ako je to možné pri väčšine podujatí. **3.** Sústredenou a najmä vo veľkom časovom predstihu správne cílenou propagáciou na zahraničných trhoch pravidelne oslovať potenciálne cieľové skupiny so zámerom ich pritiahnutia do destinácie na konkrétny produkt, resp. dlhodobým vytváraním obrazu regiónu živej kultúry s dostupnou ponukou budovať značku a reputáciu destinácie v tomto segmente.

1.4. Význam, poslanie a štruktúra organizácií cestovného ruchu

Poslaním organizácie cestovného ruchu je zjednocovať pohľad na potreby destinácie ako celku a súčasne mať na zreteli legitímne ekonomické záujmy všetkých článkov, podieľajúcich sa na jej rozvoji, špeciálne vlastných členov. Jej úlohou je reagovať na meniace sa trendy v odvetví a koordináciou aktérov na trhu odborne zastrešiť marketing destinácie vrátane podpory kľúčových produktov a presvedčivú propagáciu navonok. Zákon č. 91/2010 Z.z. o podpore CR definuje systém destinačného manažmentu na regionálnej a lokálnej (oblastnej) úrovni. Štát podporuje finálnou dotáciou najmä motiváciu k spolupráci verejného a súkromného sektora. Zatiaľ čo pri oblastnej organizácii cestovného ruchu (OOCR) by mal byť v každej destinácii záujem o čo najväčší počet členov, relevantných aktérov na trhu spomedzi obcí, súkromných podnikateľov, ale aj rozličných združení, pri krajskej organizácii (KOCR) môžu byť okrem VÚC členom len oblastné organizácie pôsobiace na území kraja. Systém definuje hierarchickú štruktúru destinačného manažmentu spôsobom osvedčeným vo vyspelých ekonomikách: poskytovateľ služieb/obec > oblastná organizácia > krajská organizácia > Slovenská agentúra pre cestovný ruch. Subsidiarita má svoje opodstatnenie a minimálne medzi oblastnou(nými) a krajskou organizáciou by malo prísť k jednoznačnej dohode o rozdelení pôsobností a zodpovedností. Rámcové rozdelenie úloh jednotlivých úrovní vyjadruje schéma:



Z pozície koordinátora rozvoja turizmu na regionálnej úrovni musí byť najvyššou prioritou BSK existencia funkčného destinačného manažmentu, a to nie len na úrovni KOCR, za ktorú priamo zodpovedá, ale aj na úrovni oblastných organizácií. Akokoľvek prospešná aktivita BSK na podporu rozvoja turizmu nedokáže nahradiť nefungujúci, dokonca neexistujúci manažment destinácie, ako je tomu v súčasnosti v Malokarpatsku a na Záhorí. Nespochybniteľnou úlohou BSK je zabezpečiť hierarchicky nadradenú koordináciu oprávnených záujmov jednotlivých destinácií jednak dostupnými rozvojovými nástrojmi, ako aj spoločným marketingom z úrovne KOCR. Tá by sa mala orientovať najmä na zastrešujúci marketing produktov, ktoré sa vytvárajú (a financujú) na úrovni OOCR. Nie je cieľom, aby KOCR vytvárala "vlastné" produkty. Ak, tak len také, ktoré nadväzujú, alebo dopĺňajú reálne dostupný produkt v destinácii a svojím rozsahom či rozpočtom sú nad možnosť OOCR. Druhou skupinou môžu byť aktivity, ktoré podporujú identitu a tvorbu značky regiónu ako takého.

Na tomto mieste je potrebné sa zmieniť aj o postavení miestnych akčných skupín (MAS) a ich vzťahoch vo vnútri destinácie. Z viacerých dôvodov, vrátane spolufinancovania z dvoch rôznych zdrojov (OCR z rezortu dopravy, MAS z rezortu pôdohospodárstva), nezriedka dochádza k dvojitému a nekoordinovanému riešeniu niektorých aktivít, najmä marketingových. Pri vychádzaní z predpokladu, že územie MAS je menšie ako územie destinácie a MAS pôsobí ako katalyzátor rozvoja vidieka na ohraničenom teritóriu, jej úloha by mala byť najmä v tvorbe udržateľného lokálneho produktu a v rozvoji vzťahov v takomto mikroregióni. Marketingové a propagačné aktivity MAS by sa mali dotýkať samotného produktu, nie územia. Ideálne by bolo postavenie MAS ako člena OOCR, ktorá koordinovane zastreší marketing a propagáciu celej destinácie, na území ktorej pôsobí okrem iných aj MAS.

Pri definovaní potrebnej veľkosti destinačnej organizácie a počtu jej zamestnancov nie je

možné priamo úmerne odvodzovať jej štruktúru a kapacitu výkonu od veľkosti destinácie, či už z geografického alebo výkonnostného pohľadu. Určité typy činností (štruktúra) a určité množstvo "povinných" aktivít (kapacita) sa pri očakávaní štandardného fungovania destinačnej organizácie musia vykonať tak v malej, ako aj veľkej destinácii. Pri obmedzenej personálnej kapacite je potom potrebné zvažovať intenzitu resp. frekvenciu určitých aktivít, nahradenie roztrieštenosti alebo charakteru mnohých menších

aktivít za také, ktoré vyžadujú menej zložitých administratívnych úkonov (najmä pri verejnom obstarávaní), zabezpečiť niektoré činnosti súčinnosťou medzi členskými subjektmi, buď čiastočne z ich zdrojov, alebo vytvorením takeého obchodného modelu, z ktorého profitujú všetci (napr. externe zabezpečované služby turistického informačného centra).

Základná štruktúra a hlavné oblasti činnosti organizácií CR (každej na svojej úrovni) sú znázornené v nasledujúcej schéme:



Predmetom diskusií býva nezriedka postavenie turistického informačného centra. Najčastejším modelom v minulosti bolo jeho zriadenie mestom. Po vzniku destinačných organizácií vo väčšine prípadov prešli s delimitáciou kompetencie CR z miest pod OOCR. Je to logické vyústenie snahy o pragmatické prepojenie verejného a súkromného sektora a transformácie TIC z čiste informačného miesta aj na miesto predajné. Možnosť kúpiť si konkrétny produkt uspokojí nie len dopyt turistu hľadajúceho program v okolí, ale aj poskytovala služieb, ktorého produkt predáva TIC s obchodnou maržou, čím si zabezpečí aj určitý príjem do rozpočtu. Zároveň takýto model vytvára aj ďalšiu z pri-

daných hodnôt členstva v OOCR, nakoľko je logické a plne opodstatnené, že budú v ponuke najmä (konkurencieschopné) produkty členov OOCR. KOCR by mala zastrešiť informovanosť dostupnosťou celoregionálnych materiálov a redistribúciou materiálov jednotlivých destinácií, aby sa na území kraja a dôležitých vstupných bránach poskytla komplexná informácia o ponuke. Jedným z nástrojov informovanosti je aj vizuálna navigácia v území. Primárnu orientáciu zabezpečuje Úrad BSK umiestňovaním "hnedých tabúl", ale istý vnútrodestinačný systém by mal byť vytvorený a realizovaný aj na úrovni OOCR. Ideálne jednotne v celom kraji.

2. BUDOVANIE ZNAČKY DESTINÁCIE

Budovanie značky miesta (place branding) znamená umenie vytvárať u ľudí mienku a asociácie s miestom za účelom zvýšenia kvality života a podpory hospodárskeho rozvoja. Podľa Jeremy Hildretha, kým pri tovare alebo firme vytvára značku výsostne jeho tvorca resp. majiteľ, pri značke miesta tento proces ovplyvňuje celý rad hráčov i faktorov, často v úplnej nezávislosti od politickej moci a jej vplyvu. Na druhej strane, schopnosť ich správneho nasmerovania, využitia synergií a správnych nástrojov, robí zo samovoľného procesu proces riadený, smerujúci k vytváraniu želanej značky.

Na rozdiel od výrobku, značku miesta výrazne determinujú už vopred dané makrofaktory. Napriek tomu tá istá alebo veľmi podobná vec, črta, hodnota sa môže, ale aj nemusí stať automaticky značkou (brandom). Nezávisí to od nej samotnej, nie je sama o sebe nositeľom tohto atribútu. Na to musí byť na trhu (v spoločnosti) autenticky prítomnou a "žitou", dlhodobo vedome rozvíjanou a komunikačne vhodne živenou. Cieľom tejto kapitoly nie je vymenovať všetky danosti a atraktivity, ale tie, na ktorých je možné budovať značku.

2.1. Identifikácia daností a jedinečností územia a ich využitie pre budovanie značky a tvorbu produktu

Územie Bratislavského samosprávneho kraja je z pohľadu definovania jeho jedinečností pre proces budovania značky veľmi špecifické z viacerých aspektov. Predovšetkým z neprehliadnuteľného vnútorného rozporu medzi obrazom moderného (veľko)mesta, dokonca hlavného mesta krajiny a obrazom vidieckeho prostredia s expresiou tradičných prvkov. Tieto dva obrazy si navyše "konkurujú" na príliš malom území, aby sa mohli stať symbolmi dvoch samostatných, funkčne oddelených destinácií. Dominantnejšia a v súčasnosti turisticky atraktívnejšia mestská destinácia ako aj príliš malé územie okolitého regiónu znižujú šance pre etablovanie vidieckej destinácie, rovnocennej z pohľadu možného počtu návštevníkov ekonomického dopadu. Toto malé územie je navyše rozdelené na tri rozdielne oblasti (okresy), ktoré majú úplne rozdielne charakteristiky a produkty. Vyššie pomenované príčiny viedli doteraz k nesprávnemu definovaniu resp. nedefinovaniu kľúčových jedinečností a tým aj k nedostatočnému riešeniu otázky branding. V prvých rokoch existencie vyššieho územného celku

sa pozornosť BSK (nie len) v oblasti turizmu viac zameriavala na tri mimobratislavské okresy. Hlavné mesto si akoby žilo svoj samostatný život i príbeh. Skôr svojou vlastnou životaschopnosťou, ako podpornou politikou BSK, sa vytváral v tieni mestskej destinácie obraz i produkt v dvoch najvýraznejších oblastiach - malokarpatskej (víno) a seneckej (voda). V posledných rokoch sa zase v propagácii regiónu začali viac do popredia dostávať obrazy a produkty mesta, ako okolitého regiónu. Destinačný manažment sa vo vidieckych oblastiach nerozvinul na očakávanú úroveň. V realizovaných politikách samosprávneho kraja je v ostatných rokoch viditeľná zmena v chápaní celistvosti regiónu, jeho úzkeho funkčného prepojenia medzi hlavným mestom a okolitými okresmi, ako aj snaha po "celoregionálnych" riešeniach.

Takýto prístup je potrebné aplikovať aj pri definovaní východísk pre budovanie značky regiónu, regionálneho destinačného manažmentu a marketingu.

Pri hľadaní vhodných a najmä autentických prepojení medzi Bratislavou a okolitým

regiónom je potrebné mať na zreteli destinačnou organizáciou (BTB) nedávno zadefinované jedinečnosti (unique selling propositions) hlavného mesta. Už spomenutá dominancia mestskej destinácie ponúka príležitosť pre okolitý región využiť jej prednosti, v súčasnosti i väčšie kapacity a marketingové možnosti pre synergické efekty, namiesto hľadania úplne samostatnej a nezávislej cesty. Ide

o paralelu využitia synergického efektu blízkosti Bratislavy k nedosažiteľnej veľkosti a významu destinácie Viedeň. Triesve zhodnotenie, že Bratislava nebude v očiach turistov nikdy Viedňou, umožnilo slobodne hľadať možnosti, ako túto realitu využiť vo svoj prospech. Ako premyslene ponúknuť miliónom návštevníkom Viedne atraktívny dôvod prísť aj do neďalekej Bratislavy a zažiť niečo iné.

“Vo všeobecnej rovine značka (brand) je stručným vyjadrením najdôležitejších peak performances danej spoločnosti (krajiny/regiónu/mesta), ktoré slúži na zachytenie pozornosti, zlepšenie orientácie, rámcovanie komunikácie a prehlbovanie dôvery. Cieľom brandingu je teda v informačne intenzívnom globálnom prostredí dosiahnuť rýchlu rozpoznateľnosť danej krajiny a v optimálnom prípade dosiahnuť i vytváranie apriórne pozitívnych konotácií spojených s touto krajinou.”

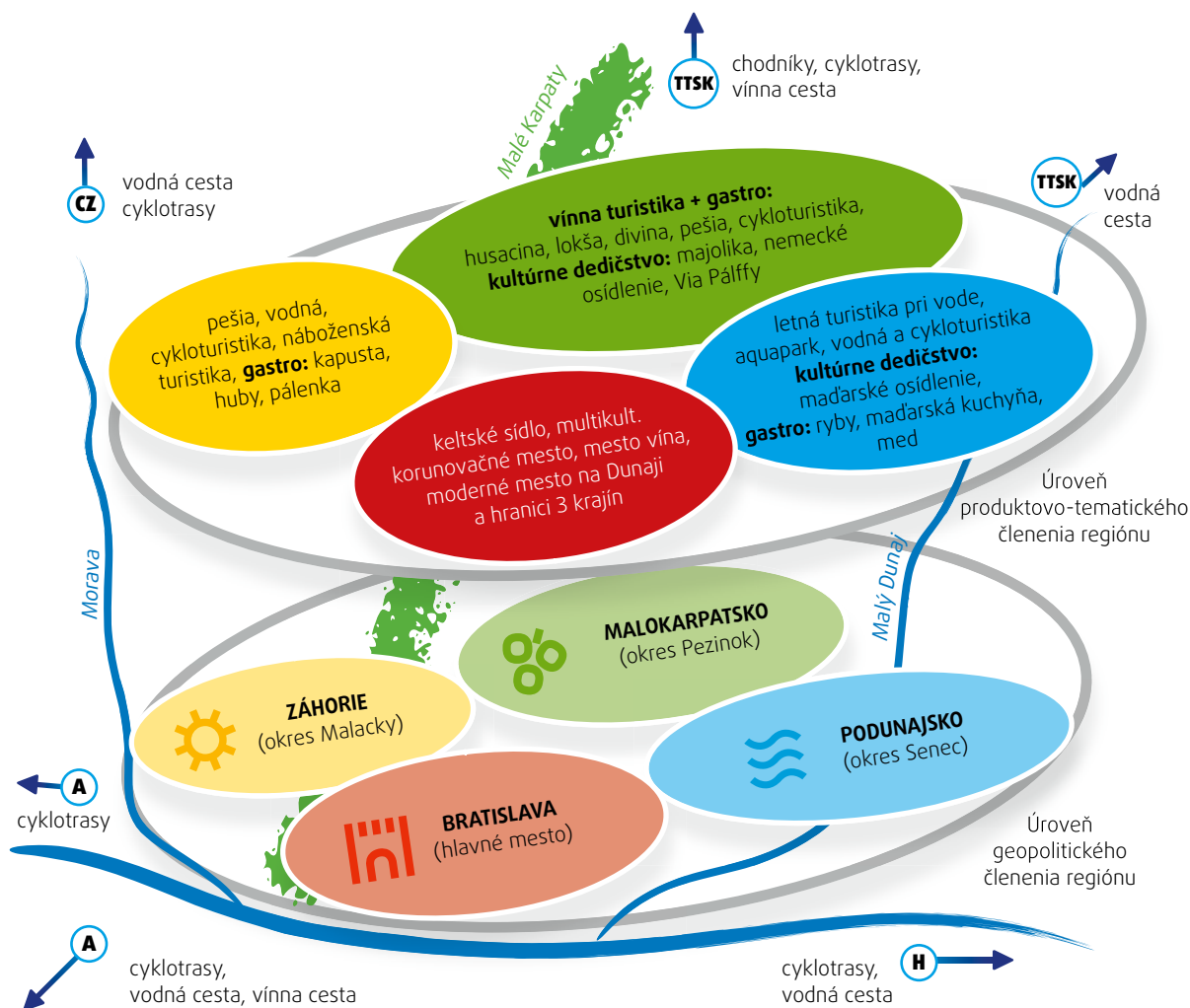
**Branding SR: od ideového konceptu k posolstvám a komunikácii,
MZVaEZ SR, 2013**

Podobná situácia je aj v okolitom regióne, ktorý do veľkej miery dokáže využiť blízkosť a dostupnosť navštevovanej destinácie hlavného mesta. Na druhej strane, je v záujme rozvoja turizmu v celom regióne, aby aj Bratislava mala v popredí svojho marketingu témy a produkty prepojitelné na destinácie v jej okolí (napr.víno). Územie bratislavského

regiónu je možné virtuálne rozdeliť v dvoch horizontálnych úrovniach: geopolitickej a produktovotematickej. Do veľkej miery sa takto rozdelené podoblasti (destinácie) vertikálne prekrývajú, ale v niektorých produktoch aj prelínajú medzi sebou navzájom, resp. kontinuálne prechádzajú do susediacich územno-správnych jednotiek. To umožňuje kreovať

produkt špecificky pre jednotlivé destinácie (subregióny), ale v určitých témach aj celoregionálne, so vzájomným prepojením des-

tinácií. Administratívne hranice Bratislavy a troch okresov v podstate ohraničujú štyri prirodzené destinácie na území BSK:



Ešte pred prístupom k podrobnejšej identifikácii odlišiteľných znakov jednotlivých destinácií na území Bratislavského samosprávneho kraja je vhodné upriamiť pozornosť aj na širšie vzťahy, vplyvy a niektoré neprehliadnuteľné, aj keď trochu odvážne príležitosti. Poloha Bratislavy, na území ktorej sa stretávajú hranice troch krajín, je unikátnosťou, akou

nedisponuje žiadne iné hlavné mesto na svete. Ponúka významnú príležitosť na produktové i marketingové spracovanie. Zároveň aj možnosť sofistikovane prezentovať kontinuitu multikultúrnej destinácie, keďže samotné mesto v 20. storočí stratilo túto svoju historickú, identitu tvoriacu črtu koexistencie slovenskej, maďarskej a nemeckej kultúry.

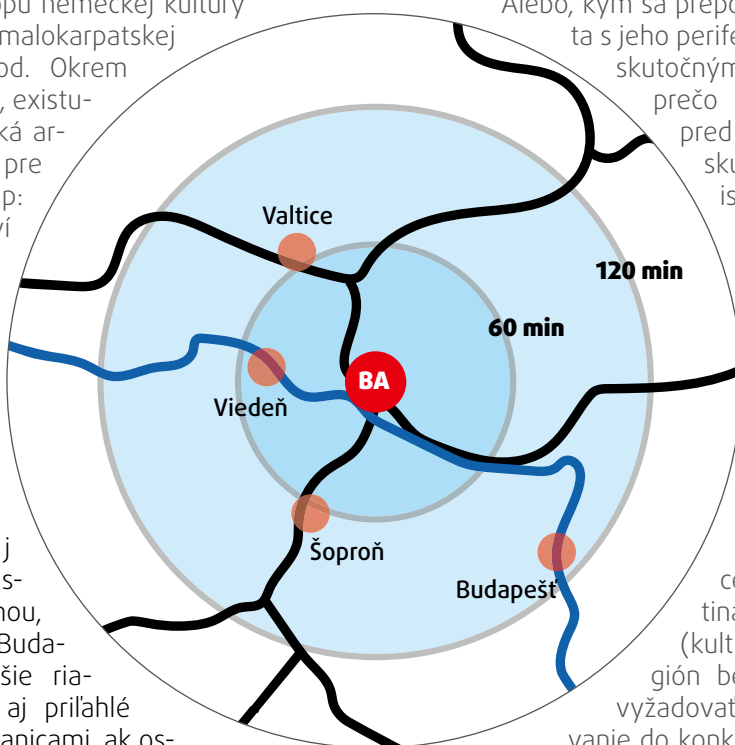
Takýto obraz je možné aj naďalej rozvíjať jedinečným spôsobom v rámci širšej cezhraničnej destinácie, ktorej východiskovým bodom je práve Bratislava. Historická prepojenosť ponúka rozvíjať produkt v takomto kontexte aj na našom území. Stopu maďarskej kultúrnej identity je možné aj dnes atraktívne spracovať od Bratislavy severovýchodne v destinácii Podunajsko, stopu nemeckej kultúry zase severne v malokarpatskej destinácii a pod. Okrem tejto obsahovej, existuje aj pragmatická argumentácia pre takýto postup: Bratislava sa javí pre mnohých návštevníkov ako "malá" destinácia, len kvôli ktorej by mali docesťovať z väčšej dialky. Preto namiesto jednodňovej zastávky na ceste medzi Prahou, Viedňou či Budapešťou, je lepšie riadene ponúkať aj príľahlé destinácie za hranicami, ak ostane Bratislava pre návštevníka východiskovým bodom, v ktorom prespí 3-4 noci. Zároveň to nielen obohatí ponuku, ale aj "nahradí" ešte nie dostatočne rozvinutý produkt na našom území (ideálne pre tému cykloturistika, vínný turizmus, ale aj Limes Romanus a pod.). Je väčšou výzvou dokázať aj negatívne faktory využiť pre svoj prospech, ako sa ich snažiť ignorovať.

Na druhej strane, skutočnosť, že samotný región sa nachádza v tesnom kontakte s cezhraničným, funkčne čoraz viac prepojeným územím, nie je žiadnou jedinečnosťou. V každej krajine sa stretávajú hranice troch krajín a mnohé cezhraničné regióny z toho ekonomicky (vrátane turizmu) vedľa vyťažiť maximum. To však neznamená, že takáto jedi-

nečnosť mesta Bratislava nie je využiteľná aj pre jej okolitý región. Je to aj otázka benchmarkingu a pozitívneho využitia prestíže rozvinutejšieho produktu. Napr. prepojenie (=marketingovo postavenie na rovnakú úroveň vytvorením spoločnej ponuky) vínného turizmu v Burgenlande určite nemôže uškodiť malokarpatskému produktu.

Alebo, kým sa prepojí centrum mesta s jeho periferiou a regiónom skutočnými cyklotrasami, prečo zatvárať dvere pred stále rastúcou skupinou cykloturistov a neponúknuť im výlet po lepšej infraštruktúre kúsok za hranicami, ak sa znovu vrátia prespať späť? Takýto širší, otvorený prístup môže vyústiť do konceptu Jedna destinácia - tri krajiny (kultúry) alebo Región bez hraníc. Bude vyžadovať citlivé rozpracovanie do konkrétnych opatrení

na báze už existujúcich úspešných projektov a produktov iniciatívy Centrope. Práve toto bolo v skutočnosti víziou strategického rozhodnutia mesta aj župy, keď v roku 2006 presadili v rámci štruktúr Centrope odbornú a politickú gesciu nad témami turizmus / kultúra práve pre slovenskú stranu štvorstrannej cezhraničnej iniciatívy. Na tomto mieste je ešte potrebné spomenúť iný nadregiónálny prístup, ktorý sa stáva čoraz väčším fenoménom. Proces z Bruselu riadeného rozvoja transeurópskeho podunajského územia ponúka cez Dunajskú stratégiu novú príležitosť vrátiť k Bratislave a regiónu pečať tejto silnej značky s celosvetovo vysokou rozpoznateľnosťou a reputáciou.



2.1.1. Hlavné mesto Bratislava

Odlíšiteľné jedinečnosti, ktoré majú potenciál vytvoriť obsahový základ pre budovanie značky destinácie boli prvýkrát spracované v štúdii zadanej hlavným mestom v r. 2008. V "Odporúčaniach pre marketingovú stratégiu hl. mesta Bratislava v oblasti cestovného ruchu na roky 2009 až 2012" sa okrem iného uvádza: "Čo sa týka aktuálneho pozicionovania mesta, často sa spomína jedným dychom s Prahou, Budapešťou a Viedňou. Skutočné porovnávacie prostredie predstavujú mestá ako Tallinn a Ljubljana, geograficky Brno, Krakow, Graz..." Napriek tomu



však geografická a historická blízkosť Viedne a Budapešti a "prihlásenie sa" k Dunaju poskytuje možnosť využívať synergiu silných značiek (brandov) s oveľa efektívnejším cost/benefit pomerom vynaloženým na budovanie značky. Úlohou marketingu je jednoznačne sa od nich odlíšiť a ponúknuť inú pridanú hodnotu.

"Preto by USP (Unique Selling Proposition), ktoré bude akceptované, malo vychádzať práve z toho, čo je vnímané ako **pridaná hodnota** – z možnosti obsiahnuť všetko pekné a dôležité (kultúrne, spoločenské, gastronomické i športovorelaxačné) jednoducho, bez náhlenia sa a zbytočných presunov a zároveň v spoločnosti príjemných ľudí, ktorí Bratislavu obývajú." Oproti veľkomestám, kde sa turisti "naháňajú" a prekonávajú väčšie vzdialenosti pri snahe stihnúť množstvo pamiatok, múzeí,... musí Bratislava ako menšie veľké mesto ponúkať oddych, pohodu (**chill out**), príjemnú atmosféru, autentické prostredie dnes moderného dynamického mesta, ale aj, pre hlavné mestá netypické, úzke spojenie mesta a prírody.

Ako základný rámec odlíšiteľnosti od oko-

litých hlavných miest bolo destinačnou organizáciou (BTB) v r. 2012 definované pozicionovanie Bratislavy ako **korunovačného mesta**. Toto nemôže o sebe povedať ani Viedeň ani Budapešť. Odráža to už vyššie spomenuté vnímanie historickej úlohy mesta v širšom území (kedysi Rakúsko-Uhorskej monarchie), autenticky poukazuje na historicky najvýznamnejšie, tereziánske, obdobie v jeho dejinách, spája sa s najsilnejšími vizuálnymi symbolmi mesta - hradom a Dómom a zároveň poskytuje veľmi široký priestor pre tvorbu produktov a príbehov pre marketingovú komunikáciu. Pod pojmom korunovačné mesto sa netreba obmedziť len na úzko súvisiaci obsah, nakoľko v sebe ukrýva celú škálu tém a inšpirácií pre rozvoj produktu kultúrohistorického poznávacieho turizmu, ktorý stále tvorí najvýznamnejší segment v dopyte cieľových skupín. Príkladom je aj ďalšie rozpracovanie idey do podtémy bratislavskej klasickej hudby v marketingovom produkte Bratislava Goes Classical v roku 2014, alebo pokus o prepojenie Bratislavy a celej župy v projekte Via Pálffy z roku 2013. Rovnako téma vinohradníctva a vinárstva sa nemôže komunikovať odtrhnute, len v spojení s malokarpatským vidiekom. Aj mesto má v tejto oblasti svoju slávnu tradíciu, ktorej vedomé prepojenie s témou korunovačného mesta (príbeh Márie Terézie a račianskej frankovky) je len prejavom riadeného procesu výstavby produktu, s cieľom hľadania synergií pri vytváraní kompaktného autentického obrazu. Len takýto systematický a dlhodobý prístup zabezpečí vybudovanie silnej značky (brandu) destinácie.

V otázke pozicionovania Bratislavy sa po zverejnení archeologických nálezov na bratislavskom hrade nastolila otázka, či by ich historická hodnota nemala uprednostniť budovanie značky keltská Bratislava pred korunovačnou. V súčasnosti by bolo takéto rozhodnutie predčasné. Nie je známa konečná podoba sprístupnenia náleziska pre verejnosť, jeho kapacita návštevnosti, ani spôsob zvládnutia náporu turistov, najmä autobusov. Téma s jedným náleziskom neponúka takú širokú škálu

možností pre tvorbu produktov a príbehov pre komunikáciu, aby sa stala kľúčovou. Určite však bude top atraktivitou. Podobne ako Devín s jeho slovanským a cyrilometodským príbehom.

Druhou najvýznamnejšou jedinečnosťou mesta Bratislava je jeho **poloha na Dunaji**. Samotná rieka, resp. vhodné miesto na jej prebrodenie, je pravdepodobne aj príčinou dávneho vzniku významného osídlenia na území dnešnej Bratislavy. O vysokom stupni rozpoznateľnosti značky Dunaj už bola zmienka v texte vyššie. Pre oveľa menej známu značku, akou Bratislava v tejto chvíli je, môže byť len prínosom spojiť svoje pozicionovanie (geopolitické i marketingové) so silnou značkou Dunaj. Desiatročia budovaná značka mnohých miest sa spája so symbolikou rieky, jej premostení resp. s fenoménom vody v meste. Pri niektorých je prítlačivá scenéria dávneho, romantického prepojenia historického mesta s riekou a vodou (Praha, Budapešť, Paríž, Amsterdam, Benátky), v iných zase úspešné spojenie modernej architektúry s riekou a životom v jej blízkosti pri pretváraní nových mestských štvrtí (Londýn, Bilbao). Pri pohľade na Bratislavu a hľadaní jej unikátnych odlišiteľností, sa do popredia dostáva skôr druhý, moderný aspekt spojenia rieky s mestom. V Budapešti je Dunaj spojený vyslovene s historickými monumentálnymi dominantami na oboch brehoch, v budovaní značky Viedeň hrá Dunaj len okrajovú rolu, keďže historicky Viedeň nebola mestom na Dunaji, ale vedľa neho. V Bratislave už štyri desaťročia vytvára jeden z jej nezameniteľných obrazov dominanta mosta s "UFOm" ponad Dunaj, v proti sebe stojacom protiklade modernej technickej unikátnosti súčasnej doby a hradu ako symbolom majestátnej minulosti. Novým impulzom pre zblíženie mesta s riekou a opätovného zamyslenia sa nad silou značky Dunaj sa stal v posledných rokoch rozvoj nových území na jej ľavom brehu. Predovšetkým projekt Eurovea priniesol ľuďom po dlhých rokoch odcudzenia nový živý kontakt s riekou a vytvoril doslova akési genius loci relaxu a oddychu v dotyku s prírodným živlom v strede uponáhľaného mesta. Mimoriadne pozitívne je vnímaný aj zahraničnými návštevníkmi.

Ďalšie rozvojové projekty na oboch brehoch rieky sľubujú do budúcnosti ešte zvýraznenie tejto charakteristiky. Aj preto Bratislava Tourist Board v Strategických východiskách destinácie spojil tému Dunaj s obrazom moderného dynamického mesta a s produktom zameraným skôr na mladšie cieľové skupiny a im zodpovedajúce produkty. Spojenie zábavy, hudobných klubov, dobrého a ešte lacného piva v atraktívnych malých pivovaroch rozšíril o produkty trendového hipsterského charakteru, o súčasné moderné umenie (napr. opäť s Dunajom spojená unikátna Danubiana), ale aj o športové a adrenalínové vyžitie, do istej miery tiež súvisiace s Dunajom (areál Divoká voda v Čunove, adrenalínové zážitky na UFO, cykloturistika po Dunajskej magistrále,...). Špeciálnu pozornosť si zaslúži téma vodnej turistickej dopravy z pohľadu lokálnej ponuky. Kým v Budapešti je výletná plavba po Dunaji takmer "povinnou jazdou" a riekou križujú desiatky menších i väčších plavidiel, vo Viedni je ponuka síce žiadaná, ale oveľa skromnejšia, zodpovedajúca možnostiam úzkeho kanála v centre mesta a nie až tak atraktívneho "nového" Dunaja mimo centra. Bratislava však dlhodobo "vyniká" absenciou adekvátnej ponuky výletných plavieb. Výnimočné postavenie, atraktivitu a aj vyhľadávanosť turistami má riečne spojenie Bratislavy a Viedne. Oba produkty, nostalgická, už 50-ročná Raketa a moderný katarán Twin City Liner, si aj pre svoju rýchlosť a technickú unikátnosť stále nachádzajú klientelu. Viac o problematike vodnej dopravy je v kapitole Infraštruktúra. Pozicionovanie a prezentácia hlavného mesta ako modernej a dynamickej destinácie má ambíciu presahovať jeho obraz len ako turisticky atraktívneho miesta. Súčasná štruktúra ekonomiky



Akčný
plán
23 A

(automotive, KIT, veda a výskum,...), koncentrácia kvalitných univerzít, vysoké HDP na obyvateľa a ďalšie znaky jednoznačne determinujú, aký obraz o sebe a značku (brand) by mesto vytváralo, keby sa rozhodlo započítať štandardný proces brandingu mesta ako takého.

Treťou odlišiteľnou jedinečnosťou Bratislavy je podľa Strategických východísk BTB úzke **spojenie mesta s prírodou**. Takáto, pre väčšinu hlavných miest netypická, charakteristika je daná na jednej strane menšou veľkosťou Bratislavy, na strane druhej výnimočnou polohou mesta na sútoku dvoch riek a najmä priesečníku Dunaja s Karpatmi (druhý sú Železné vráta, ktoré si na tom vybudovali silnú značku). Atraktívna je aj prítomnosť viacerých chránených území a z celoeurópskeho hľadiska unikátny fenomén zásobníka pitnej vody na Žitnom ostrove, začínajúci pod Bratislavou a súvisiaci opäť s Dunajom. Primárne by sa mala v tomto segmente zamerať pozornosť na cykloturistov. Trend poskytuje jednoznačnú argumentáciu pre rozvojový potenciál aj do budúcnosti. Sekundárne prichádza do úvahy spojenie pešej turistiky v Malých Karpatoch s východiskom a zázemím (nocľahom) v meste. Rozhodne je takýto produkt mimoriadnou výzvou pre jeho marketingové spracovanie, nakoľko predstava o pobyte v hlavnom meste, väčšinou veľkej metropole, sa v predstavách ľudí nespája s pobytom v prírode a turistikou. Na druhej strane sa to môže stať skutočnou unikátnosťou a zaujímavým produktom, podporujúcim brand moderného "smart city", ktoré takto neštandardne rozvíja ekoturizmus.



Takýto cieľ podporuje aj nový Sandbersko-pajštúnsky geopark (na území troch CHKO) či plánované zriadenie Ekocentra v nevyužitom kaštieli v Čunove

ako východisko do CHKO Dunajské luhy. V reakciách zahraničných návštevníkov je možnosť, dostať sa verejnou dopravou za desať minút z centra na značený turistický chodník, vnímaná veľmi atraktívne.

Pri zohľadnení dnes reálne dostupnej ponuky a potenciálu do budúcnosti je potrebné zamerať pozornosť na cieľovú skupinu cykloturistov a využiť ďalšiu jedinečnosť v širšom regióne, ktorou je prítomnosť dvoch európskych cyklomagistrál a ich križovanie priamo v strede mesta. Samotná Dunajská cyklomagistrála (EuroVelo 6) dnes "automaticky" prináša do Bratislavy desaťtisíce návštevníkov bez toho, aby do jej propagácie vložila destinácia akékoľvek prostriedky a námahu. Žiaľ, väčšina prechádzajúcich turistov sa v Bratislave nezdrží, ak vôbec zastaví. Zatiaľ je to pre mesto nevyužitý potenciál. Rovnako pre región, keďže chýbajúca tranzitná infraštruktúra - cyklotrasy naprieč mestom - bráni atraktívnemu prechodu do okolitých destinácií. Druhá medzinárodná cyklotrasa EuroVelo 13 Železná opona je zatiaľ mladým produktom, ale viaceré, s jej trasou popri rieke Morave súvisiace, rozvojové a investičné aktivity mesta a župy v posledných rokoch vytvárajú predpoklad pre jej rýchly rozvoj. Jej slabinou je zatiaľ nevyriešené bezpečné prepojenie Karlovej Vsi a Devína. Ďalšou možnou súčasťou ponuky v tomto segmente je pobyt pri vode. Aj keď prírodné kúpaliská (jazerá) na území mesta nie sú dnes dostatočne atraktívne pre bežného návštevníka, história Zlatých pieskov by nemala túto tému nechať úplne bokom. Pre cieľovú skupinu mladých ľudí, prípadne rodín s deťmi by nemusela byť neatraktívna aj pre mesto. Z celoregionálneho hľadiska má význam ako prepojenie na destináciu Podunajsko, pre ktorú je hlavným produktom. To sa týka aj ďalšieho potenciálu, ktorý Bratislava doteraz významnejšie nevyužíva - Malého Dunaja. Aj keď väčšina jeho toku leží mimo územia BSK, potenciál takéhoto produktu by mal zaujímať aj mesto a župu, aby na svojom území vytvorili atraktívne nástupné miesto a využili to pre budovanie značky dunajskej destinácie.

Akčný
plán
1

V závere treba ešte spomenúť jeden závažný problém. Neexistuje štandardný autokemping na území mesta alebo v blízkom okolí, ako služba patriaca do povinného portfólia vyspelej destinácie. Podobne chýba aj vhodné miesto pre bezpečné krátkodobé odparkovanie obytných automobilov a prívosov s možnosťou vere-

jnej dopravy do centra. Ide o stále rastúci segment a ekonomicky potentnú cieľovú skupinu. V otázke segmentu MICE je potrebné aktívnejšie prepojenie ponuky mesta a jeho okolia ako aj spoločnej propagácie produktu.

Akčný
plán
23 B

2.1.2. Malokarpatsko

Územie tiahnuce sa od hrebeňa Malých Karpát juhovýchodným smerom sa prekrýva s administratívnymi hranicami okresu Pezinku. Svojou morfológiou (Karpaty s vinohradmi) a najtypickejšou črtou (vinárstvo) však na juhu plynule prechádza aj na územie hlavného mesta a na severe do okresu Trnava. Preto vymedzenie destinácie v hraniciach okresu je viacmenej formálne, nie funkčné a už vôbec nie zodpovedajúce chápaniu potrieb turizmu, pre ktorý je podstatný komplexný prístup, hľadiaci na uspokojenie návštevníka. V zmysle platnej legislatívy pri etablovaní systému destináčného manažmentu nie je síce nevyhnutné rešpektovať administratívne hranice okresu alebo kraja, všetky ostatné štátne a samosprávne nástroje a vzťahy však vo väčšine prípadov rozhodnú o teritoriálnej pôsobnosti destináčnej organizácie v hraniciach administratívnych celkov. Pre systematickosť prístupu sa preto v tejto stratégii rozumie pod destináciou Malokarpatsko územie v hraniciach okresu Pezínok.

Ako už bolo naznačené, prírodné podmienky od dávnych čias až po súčasnosť určujú charakter územia, jeho vonkajší obraz a kľúčovú ekonomickú aktivitu - **vinohradníctvo a vinárstvo**, ktoré sú zároveň najtypickejšou črtou destinácie, určujúcou jej najpresvedčivejšiu identitu. Napriek povojnovej deformácii celého poľnohospodárskeho sektora, vrátane vinohradníctva, prebehla za posledných 25 rokov obdivuhodná revitalizácia vinárskej výroby v podmienkach súkromných firiem a rodinných podnikov, čiastočne poznačená aj zápasom o zachovanie viníc a charakteru krajiny. Výsledkom poctivej práce novej generácie vinárov sú vína svetovej kvality, ktoré v posledných rokoch získavajú uznanie fajn-

šmekrov, ale aj ocenenia odborníkov na najprestížnejších súťažiach sveta. Práve táto skutočnosť vytvára jedinečnú príležitosť pre skutočne autentický produkt s potenciálom vybudovania veľmi silnej značky vinárskej destinácie. Tento segment CR v súčasnosti zažíva celosvetovo významný rozmach, je predmetom veľkých investícií, ale zároveň aj veľmi silnej konkurencie. Vzhľadom na bonitu a kúpnu silu typickej cieľovej skupiny však nastavuje latku štandardov veľmi vysoko. Preto ku konkurencieschopnému produktu vinárskej destinácie už nestačí mať len kvalitné víno.

To samo osebe vytvára len príležitosť a potenciál, ktorý sa musí systematickou prácou povýšiť na profitujúci turistické odvetvie, produkuje v regióne pracovné príležitosti, prosperitu a zvyšujúce jeho reputáciu. Na rozdiel od mnohých iných vinárskych destinácií, všetky slovenské sa musia vysporiadať ešte s jednou nevýhodou. Vzhľadom na limitovanú produkciu vína nebude pravdepodobne v budúcnosti ani jedna schopná vyvážať vína na zahraničné trhy v takom objeme, ktorý umožní vybudovať značku produktu a krajiny pôvodu prostredníctvom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi. Preto motív a rozhodnutie cestovať

Akčný
plán
15



a spoznať destináciu pôvodu obľúbeného produktu nezohráva v tomto prípade žiadnu rolu. O to ťažšie je presvedčiť potenciálneho zahraničného záujemcu o vinársku turistiku, ktorý pravdepodobne ešte nikdy neochutnal produkt malokarpatských viníc, aby si zvolil za cieľ cesty práve slovenskú destináciu. Vyššie spomenuté vysoké nároky na kvalitu infraštruktúry a služieb v tomto segmente v súčasnosti tiež ešte nedosahuje. Čo teda môže zlepšiť šance prilákať návštevníka do malokarpatskej destinácie? Okrem príslubu vína svetovej kvality, ktorý je nevyhnutné v marketingu oprieť o významné súťažné úspechy, je to ponuka kombinovaného produktu. **Spojenie s kultúrohistorickými témami**, ako sú remeselná tradícia, najmä spracovanie hlíny, špeciálne majolika, folklór, dejiny nemeckého osídlenia krajiny (pre cieľovú skupinu z Nemecka, príp. Rakúska), či po stopách rodu Pálffyovcov (pre maďarskú cieľovú skupinu), spolu s najnavštevovanejšou atraktivitou - Červeným Kameňom.

Ďalšou možnou kombináciou je **spojenie s pešou a cyklistickou turistikou**. Morfológia Malých Karpát ponúka pre obe skupiny záujemcov veľmi vhodné podmienky. Kvalita značenia turistických chodníkov dosahuje na Slovensku svetové parametre, pozornosť si ešte zaslúži pohľad očami turistu na sprievodnú infraštruktúru, vrátane dostupnosti potrebných atraktívnych informácií v cudzích jazykoch a úplne nové spracovanie posolstva a komunikácie pre tento produkt. V oblasti cykloturistiky sa v poslednom období venuje

zo strany BSK a obcí veľká pozornosť výstavbe a zlepšovaniu infraštruktúry (cyklochodníkov a oddychových zón), rýchlejší progres brzdia najmä zložité majetkoprávne vzťahy. Chýbajúcu prepojenosť funkčných úsekov medzi sebou je treba dočasne preklenúť koncentráciou menších atraktivít a zážitkov na lokálnych "okruhoch" a silnejšou propagáciou produktu horskej cykloturistiky, pre ktorú sú v Malých Karpatoch vhodné podmienky. Významnú rolu zohráva v spojení s vinárskym turizmom gastronómia, najmä autenticita regionálnej kuchyne. Typický návštevník prichádza predovšetkým za zážitkom z ochutnávania vína a jedla. Kulinársky pôžitok nie je nevyhnutné vyvolať len supermodernou a sofistikovanou ponukou. Aj obyčajné "sedliacke" jedlá, často prekvapivé kombinácie a chute, ocení návštevník väčším uznaním. V dnešnej dobe je ale dôležité, ako sa mu naservirujú, tak marketingovo, ako aj ľudsky - prirodzene, s úsmevom a uveriteľným príbehom domáceho produktu. V tejto oblasti sú viditeľné ešte veľké rezervy. Samostatným jedinečným produktom je tradícia pečenia husí, historicky spojená najmä s obcou Slovenský Grob. Napriek jeho sezónnosti, má potenciál pritiahnúť do regiónu ešte viac návštevníkov, pokiaľ sa mu dostane prepracovanejšej marketingovej podpory. Jeho pozitívnu stránkou z pohľadu turizmu je aj načasovanie do jesenného obdobia, kedy už nie sú možné typické vonkajšie aktivity a predlžuje tak hlavnú letnú sezónu v území.

Akčný plán
16

Akčný plán
17

2.1.3. Podunajsko

Podobne ako v predošlej časti, aj v tomto prípade a pre potreby tejto stratégie je destinácia vnímaná ako územie v hraniciach seneckého okresu. Aj tu ale platí, že jedna z dvoch hlavných prírodných daností, Malý Dunaj, je lokalizovaný na území destinácie len v pomerne krátkom úseku a pre jeho rozvoj je nutná spolupráca aj so susednými destináciami. Rovinatá krajina v minulosti takmer výhradne poľnohospodárskeho zamerania je dnes vďaka vhodným podmienkam atraktívna

najmä pre **pobyt pri vode a vodné športy**. Okrem už spomenutého Malého Dunaja a veľmi krátkeho úseku Dunaja pod Bratislavou sú to najmä početné vodné plochy (väčšinou využívané na kúpanie len neoficiálne), z ktorých pre turizmus majú dnes ekonomický význam v podstate len Senecké jazerá. V ich bezprostrednej blízkosti rozširuje ponuku aquapark s termálnou vodou a viacero novších či zrekonštruovaných hotelov s vybudovaným wellness produktom. Koncentrovaná vysoká

kapacita ubytovacích zariadení všetkých kategórií, vrátane rozvinutej siete ubytovania na súkromí a dvoch kempingov vykazuje viac ako 6 tisíc lôžok s takmer 130.000 prenocovaniami. V rámci celého regiónu ide o jedinečnú situáciu, nakoľko predstavuje po Bratislave najkoncentrovanejšiu kapacitu ubytovania. Pri štatisticky evidovaných takmer 60.000 ubytovaných hostí vychádza však priemerná dĺžka ubytovania len 2,1 dňa, čo nezodpovedá typickej letnej dovolenkovej destinácii. Údaje môže skresľovať pravdepodobne štatistickým úradom neevidované ubytovanie na súkromí, ale aj značný podiel krátkodobých pobytov v aquaparku počas celého roka a konferenčný či incentivný turizmus, ktorý má pre prijateľnú vzdialenosť od Bratislavy a vybudovanú infraštruktúru svoju tradíciu. Samotný Senec navštívi aj veľký počet jednodňových návštevníkov, najmä za účelom návštevy aquaparku (celoročne) alebo kúpania v jazerách (sezónne). Široká paleta voľnočasových atrakcií a možností pre športovanie ponúka program pre všetky vekové kategórie a cieľové skupiny, špeciálne pre rodiny s deťmi. Spomedzi ubytovaných hostí je len väčšia polovica domácich, zvyšok zahraničných, pričom už tradične je pobyt pri vode obľúbený najmä u českých turistov.

Existencia mnohých vodných plôch v Podunajsku, najčastejšie pozostatkov z ťažby štrku, na ktorých nie je povolené kúpanie ani budovanie výletnej infraštruktúry otvára otázku, ako ich dokázať využiť pre ďalší ekonomický prospech ľudí, žijúcich v ich okolí. Viaceré z nich, najmä v blízkosti Bratislavy, sú veľmi navštevované a obľúbené, ale okrem kúpania neponúkajú žiadnu ďalšiu atrakciu a nevytvárajú pridanú hodnotu. V niektorých lokalitách schválila štátna správa podnikateľským subjektom ťažbu štrku s podmienkou, že po ukončení ťažby musí miesto upraviť na rekreačnú zónu. Nie je známe, že by takéto zmluvné podmienky boli v niektorej lokalite aj naplnené. Samosprávny kraj by mal podniknúť kroky na zmapovanie situácie, vyvolanie tlaku na plnenie zmluvných záväzkov a možno aj legislatívnu iniciatívu na umožnenie sprístupnenia a lepšieho

využitia vodných plôch pre účely turizmu.

Pre budovanie značky destinácie je nepochybne kľúčovou jedinečnosťou spojenie s vodou. Od historicky dávnej tradície letného kúpania na seneckých jazerách (takmer 100 rokov), je potrebné po vybudovaní atraktívneho aquaparku zamerať pozornosť na podporu vnímania nového obrazu a jej značky ako celoročnej destinácie. Pri výstavbe produktu však treba vziať do úvahy, že kým v lete nie je problém nájsť si popri kúpaní rôzne voľnočasové aktivity, mimo hlavnej sezóny je to už zložitejšie a záujmom destinácie by malo byť ponúknuť aj doplnkový produkt, aby sa pobyt

neobmedzil výhradne na návštevu aquaparku. Veľký potenciál sa skrýva v 2 geotermálnych vrtoch (Chorvátsky Grob a Kráľová pri Senci), ktoré čakajú na investora. O niečo dlhšiu sezónnosť ako kúpanie má cykloturistika, atraktívnosť môže pre istú cieľovú skupinu predstavovať, na rozdiel od Malých Karpát, menej náročný rovinatý profil trás. Prípadne aj v spojení s "roztrúsenou" ponukou kultúrneho historického produktu vo forme pamiatok, najmä cirkevných objektov, kaštieľov, kúrií, z ktorých je viacero už zrekonštruovaných, ale aj trochu vzdialenejších unikátnych vodných mlynov na Malom Dunaji. K tomu je potrebné záživné prerozprávanie príbehu o multietnickej slovensko-maďarsko-nemeckej histórii regiónu. Napríklad aj cez lokálne špecifickú gastronómiu. Poľnohospodárska krajina, obľúbená maďarská kuchyňa, jedlá z rýb - to sú špeciality, ktoré sa nenájdu v ostatnej časti bratislavského regiónu. K tradícii patrí aj včelárstvo (múzeum v Kráľovej pri Senci) a pestovanie ovocia. Vznik podujatia Jablkové hodovanie bol správne cielený, aj keď jeho ďalšie rozšírenie z teritória Podunajska na širšie územie nie je z pohľadu budovania



značky celkom pochopiteľné (napr. do vinárskej oblasti). Tému ovocia treba viac zakomponovať do gastronomickej ponuky, vrátane prezentácie destilátov z miestnych druhov ovocia, namiesto vína. V porovnaní so Sencom je dnes produkt spojený s Malým Dunajom tak trochu v úzadí pozornosti jednak z dôvodu významne nižšieho ekonomického dopadu, ale aj geografickej polohy na hranici destinácie. Napriek tomu je dôležité ho rozvíjať najmä pre čo najväčšiu rôznorodosť ponuky (splavovanie, ekoturizmus, rybárstvo) a tým aj oslovenie ďalších cieľových

skupín. Čo najširšia komplexnosť produktu spojeného s vodou umožní ešte presvedčivejšie budovanie značky. Konkrétne črty dostáva aj vízia prepojenia územia medzi Malým (SK) a Mosonským (H) Dunajom, tvoriaceho tzv. vnútrozemskú deltu Dunaja a spolu s jedinečnými ekosystémami a centrálnou polohou (Čunovo) multišportového centra a kultúrnej ikony Danubiana Meulensteen Art Museum predstavujú silný komunikačný potenciál.

Akčný
plán
3

2.1.4. Záhorie

Na rozdiel od predchádzajúcich destinácií je v prípade Záhoria najzložitejšie resp. najmenej praktické vnímať územie destinácie len v hraniciach bratislavského kraja a tomu zodpovedajúcej hranici okresu Malacky. Pod pojmom Záhorie je totiž vo všeobecnosti ľuďmi vnímané celé územie západne od Malých Karpát až k štátnej hranici s Rakúskom a v prípade trnavského kraja aj s Českom. Navyše, turisticky rozvinutejšia je práve časť Záhoria ležiaca mimo bratislavského kraja. Z pohľadu BSK sa preto javí najlogickejšie smerovať rozvojové politiky

a podporné nástroje na zlepšenie podmienok pre tvorbu produktu ako takého na svojom území a hľadať spôsoby napojenia sa na rozvinutejšie destinácie - horné Záhorie, Malokarpatsko, hlavné mesto, ale aj Dolné Rakúsko. Aj pre bežného domáceho návštevníka by dnes bolo asi ťažké jednoznačne pomenovať jedinečnosti, s ktorými by

dokázal spojiť motiváciu stráviť dovolenku alebo víkendový pobyt na (dolnom) Záhori. V tejto súvislosti je potrebné upozorniť, že aj keď je v turizme najčastejším kvantitatívnym ukazovateľom úspešnosti počet pre-

nocovaní, nie vždy je to jediná, alebo najsprávnejšie použitá veličina. Aj jednoduchý turizmus je schopný napĺňať ciele a generovať ekonomické hodnoty. Aj rozvinutá destinácia, akou je Dolné Rakúsko, vykazuje až dve tretiny návštevníkov ako jednoduchých. O to viac je ale tvorba produktu zameraná na atraktivity a služby, ktoré oslovia práve výletného turistu. Marketingovo asi najprepracovanejší produkt z pohľadu poznateľnosti a veľkej účasti sú Dni zelá organizované v Stupave, ale do veľkej miery reprezentujúce aj tradíciu pestovania kapusty v širšom kontexte Záhoria. Či je možné pri jednom podujatí za rok hovoriť o vybudovaní signifikantnej značky je skôr otáznne, ale nepochybne je marketingovo pripravená pôda na rýchle umiestnenie produktu na trh. Tým sa myslí celoročná prítomnosť atraktivít spojených s témou, minimálne ako stála ponuka špecialít v gastronómických zariadeniach, čo žiaľ, ešte stále nie je skutočnosťou. Pri téme regionálnej kuchyne sa ponúka rozvinúť aj iný produkt - hubové špeciality. Určite najviac Bratislavčanov podnikne cestu na Záhorie práve kvôli hubárčeniu. Autenticitu takejto gastronomickej jedinečnosti nemôže nikto poprieť a keďže nie je bežnou ponukou v našich reštauráciách, mohla by sa stať zaujímavou atraktivitou. Za zmienku stojí aj špargľa, ktorá sa pestuje na Slovensku asi iba na Záhori a u nás predstavuje skôr modernú, ako tradičnú kuchyňu. Pre domácich návštevníkov je trendom a pre rakúskych, ktorí sú navyknutí na tento produkt, by mohla byť sezónnym spiestrením ich



dlhšej tradície a dôvodom na návštevu susedov. Súčasťou produktu a značkou destinácie by sa mala stať aj slivovica. Téma **regionálnej kuchyne** je úzko prepojená aj s **agroturizmom**, ktorý má veľký potenciál v rozvoji malých fariem, chovu koní, vodného a lesného hospodárstva.

Za najperspektívnejšiu produktovú líniu je možné považovať **cykloturistiku, vodnú a pešiu turistiku**. Atraktívne sa javí rôznorodosť prostredia na malom území (krajina mnohých tvárí): prejsť bicyklom po EuroVelo 13 popri rieke Morave s najdlhším náučným chodníkom na Slovensku (Niva rieky Moravy) či s impozantnými vojenskými bunkrami, po piesočnatých dunách a borovicových hájoch na slnkom zaliatej rovine, alebo v horskom prostredí Malých Karpát, kde sa už dá kombinovať aj s pešou turistikou. Napr. po zrúcaninách hradov, ktoré kedysi strážili tzv. Českú cestu - významnú obchodnú spojnicu Prahy s Budapešťou, čo opäť ponúka doplnkové spojenie s príbehmi o histórii či remeselnými tradíciami. Špecifická habánska keramika s jej expozíciou zase dopĺňa typický produkt okolia Levár, kde vodná nádrž Rudava spolu s kempingom rozširuje ponuku Záhoria o letnú dovolenku pri vode. Táto oblasť má potenciál stať sa východiskovým bodom do širšieho územia, najmä do Nívy rieky Moravy, či za kultúrnymi pamiatkami v Malackách, ako je synagóga alebo Pálffyovský kaštieľ, čím sa aj toto miesto tematicky prepája nie len s celoregionálnym príbehom a potenciálnym produktom Via Pálffy, ale aj s jeho cezhraničným presahom do územia rakúskeho Marchfeldu. Dobudovaním cyklistickej infraštruktúry bude táto oblasť napojená na EuroVelo 13 a novú lávku cez Moravu, je dobre dostupná aj z diaľnice D2.

Splavovanie rieky Morava, prípadne v kombinácii s cyklistikou, ponúka zase iný zážitok. Predĺženie vodnej cesty pre regulérne plavidlá od Devína vyššie by však prinieslo úplne nový typ ponuky, ktorá je zatiaľ len víziou. Riešenie má v rukách štátna správa. Prioritou samosprávy na miestnej i regionálnej úrovni by malo byť dobudovanie infraštruktúry, prepojenie územia medzi Moravou a Karpatmi cyklotrasami naprieč Záhorím, ako aj lávkami cez rieku s Rakúskom, najmä z pohľadu zlepšenia dostupnosti pre potenciálnu cieľovú skupinu vyššej kúpnej sily. Úspešnosť Mosta slobody je jednoznačným argumentom pre budovanie ďalších cyklistických premostení rieky Moravy. Prebiehajúce investície do prepojenia trasy z Devínskej Novej Vsi na Lamač a Stupavu je prvým krokom sprístupnenia najjužnejšieho Záhoria, v ktorom treba systematicky pokračovať. Do ponuky tohto kontaktného územia Záhoria s hlavným mestom je potrebné začleniť aj novú atraktivitu - Sandbergskopajštúnsky geopark. K masovým produktom možno ešte pripočítavať **pútnický turizmus**, aj keď sa na Slovensku k nemu ešte neprístupuje ako k produktu CR. Popri Marianke a unikátnych Svätých schodoch v Malackách je tu ešte Šaštín, síce už v trnavskom kraji, ale stále na Záhorí, čo môže pomôcť pri budovaní značky pútnickej destinácie. Všetky miesta majú z čias monarchie historicky významné prepojenie až za rieku Moravu, čo je možné využiť na oslovenie rakúskej cieľovej skupiny. Vzhľadom na lokálnu prítomnosť desiatok podnikateľských subjektov, napojených najmä na najväčšieho slovenského automobilového výrobcu je otázka rozvoja konferenčného a incentívneho turizmu len otázkou času a vytvorenia adekvátnej ponuky zo strany podnikateľského sektoru.

Akčný
plán
2

2.1.5. Projekty zastrešujúce celoregionálne témy a Produkty

Aj keď niektoré témy/produkty boli viac zdôraznené vyššie pri niektorej z destinácií, je zrejmé, že sú aktuálne a živé v celom bratislavskom regióne a premietli sa aj do úloh akčného plánu stratégie. Špecifickým segmentom s veľkým potenciálom je kongresový a incentívny turizmus, ktorého podpora zvýši

synergický efekt aj na okolie mesta, keďže podstatná časť ponuky využíva región pre doplnkové aktivity. Aj v mimobratislavských destináciách je nevyužitý potenciál primárnej, nie len doplnkovej, ponuky.

Pre úplnosť je táto kapitola doplnená o projektové zámery zo zásobníka BSK:

Akčný
plán
18

1. Viackrát spomenutá potreba zatraktívnenia ponuky prepojením viacerých zaujímavostí či už vecne, alebo geograficky, si vyžaduje komplexnejší prístup a spracovanie vo forme **tematických ciest**. Tento, dnes často používaný prístup, sa môže aplikovať rovnako na malom, ako aj nadregionálnom či cezhraničnom území.
2. V stratégii rozvoja vidieka BSK sa kladie dôraz na systematickú tvorbu **regionálneho produktu** najmä zo strany MAS. Úlohou destinačného marketingu bude ich propagácia a zakomponovanie do produktových balíčkov.

Akčný plán 19

Akčný plán 20

3. V oblasti zachovania a propagácie tradícií je potrebné nie len poukazovať na ich historický význam, ale vytváraním vhodných podmienok ich aj v rámci živej kultúry kreatívne rozvíjať súčasnou generáciou (viď Stratégia rozvoja kultúry v BSK).
4. Podobne ako kultúrne, aj prírodné danosti regiónu je potrebné zachovávať pre ďalšie generácie. Ekoturizmus spája v sebe relax s poznávaním a výchovou k zodpovednosti za životné prostredie. Jeden z potenciálnych produktov je spojený práve s vodnými tokmi.

Akčný plán 5

HLAVNÉ CHARAKTERISTIKY A JEDINEČNOSTI

BRANDING
(KONTROLOVANÝ
PROCES
BUDOVANIA
ZNAČKY)

CIEĽOVÁ ZNAČKA (BRAND) DESTINÁCIE (ŽELANÝ OBRAZ U VEREJNOSTI)

vyše 2-tisíc ročná história mesta
(keltsko-rímska,
slovanská, nemecká,
rakúsko-uhorská, slovenská)

priesečník kultúr

moderné mesto na Dunaji

poloha na hranici 3 krajín

kompaktné mesto a okolie

vodné toky a plochy
vhodné na relax a šport

remeselná tradícia,
regionálna gastronómia

turistické chodníky a cyklotrasy
s medzinárodným napojením

vinohradnícka tradícia,
vína svetovej kvality

geografická poloha
a dopravná dostupnosť

“nepreskúmaná”
MICE destinácia

vyhovujúca infraštruktúra
a široká incentivná ponuka

**METROPOLITNÝ REGIÓN
S DVETISÍČROČNOU
MULTIKULTÚRNOU HISTÓRIOU
A ŠIROKOU PONUKOU
RELAXU V PRÍRODE**

**KORUNOVAČNÉ MESTO
S BOHATOU HISTÓRIOU
A ŽITOU KULTÚROU
(VÝCHODISKO DO REGIÓNU)**

**DYNAMICKÉ MESTO
NA DUNAJI**

**REGIÓN
SLNEČNÝCH JAZIER
A DUNAJSKÝCH
ZÁŽITKOV**

**REGIÓN MNOHÝCH
TVÁRÍ A CHUTÍ
A MNOŽSTVA
PREKVAPENÍ**

**VINÁRSKY REGIÓN
SO SLÁVNOU TRADÍCIOU
A VÍNAMI SVETOVEJ
KVALITY**

**ATRAKTÍVNA
PONUKA
PRE SEGMENT
MICE**

produkt(y)

produkt(y)

produkt(y)

produkt(y)

produkt(y)

2.2. Nastavenie procesu tvorby značky miesta ako turistickej destinácie

Nie všetky jedinečnosti, ktorými sa vieme odlišiť a identifikovať, sú dnes (by sa mohli automaticky stať) značkou. K tomu je potrebné, aby reálne existovali, boli spoločnosťou vnímané (autenticky žité), vo forme ponuky na trhu dostupné a zároveň relevantne komunikované. Je zbytočné ich len "umelo" propagovať, pokiaľ nie sú viditeľnou a zažiteľnou prirodzenou súčasťou destinácie. Mnohokrát sa opakujúce presvedčenie, že branding spočíva vo vytvorení loga ("značky") a design manuálu je vo svojej podstate mylné, aj keď v správnej postupnosti krokov je možné aj vizuálnym stvárnením podporiť vnímanie komunikovaného posolstva o značke a identite miesta. Rovnako, ako je možné kontraproduktívne oslabovať vnímanie značky nezmyselnou výmenou loga (napr. po každých voľbách). Základný rozdiel je aj v uvedení si miery strategickosti rozhodnutia. Držať pri živote kultúrny produkt, aby mali návštevníci "nejaký" program, je operatívne rozhodnutie s istým významom. Investovať do určitého kultúrneho produktu, jeho kvality a marketingu preto, aby vytváralo značku miesta kvalitnej kultúry a zároveň pritiahlo nový typ klientely, je strategické rozhodnutie s úplne iným, dlhodobým významom. A tým aj s úplne iným prístupom.

KROK 1. DOHODA O SPOLOČNÝCH CIEĽOCH

Dohoda o kľúčových, identitu podporujúcich cieľových značkách miesta musí vziť z diskusie všetkých relevantných hráčov. Následne musia byť všetky aktivity zacielené na premyslenú podporu a dlhodobé rozvíjanie zvolených atribútov značky.

KROK 2. DEFINOVANIE PRIORÍT

Určenie časovej postupnosti (priorizácia) a vecnej naliehavosti (hierarchizácia) rozvíjania jednotlivých značiek by malo vychádzať z ich existujúceho stavu rozvinutosti a potenciálneho dopadu na čo najväčšiu cieľovú skupinu: Od najviac rozvinutej a poskytujúcej možnosť okamžitej intenzívnej komunikácie až po najmenej rozvinutú, kde je ešte nevyhnutné vykonať viacero prípravných opatrení. Pre každú z kľúčových značiek sa následne stanovujú priority a jednotlivé aktivity pre dosiahnutie cieľového stavu.

KROK 3. VYTVORENIE PROCESNEJ MAPY

Po prvotnom stanovení priorít je nevyhnutným krokom premietnuť tieto do strednodobej výhľadovej realizačnej osi s vyznačením jednotlivých etáp, ich míľnikov, potrebných nástrojov a zodpovedných subjektov.

KROK 4. PREMIETNUTIE DO ROČNÉHO PLÁNU

Aktualizácia procesnej mapy do ročných plánov

aktivít neznamena len rozpracovanie do detailnejších krokov a rozpočtových položiek, ale reflektuje aj spätnú väzbu z predchádzajúcich etáp a reaguje na prípadné nové skutočnosti či zmenené podmienky. Dôležité je vzájomné

prepojenie ročných plánov na všetkých úrovniach: verejný rozpočet regiónu a obcí - plán a rozpočet OCR - plány jednotlivých podnikateľských subjektov.

KROK 5. SPRACOVANIE KOMUNIKAČNÝCH SYMBOLOV

Pre čo najefektívnejší postup a úspešný výsledok je veľmi dôležité vytvoriť pre každú z cieľových značiek zrozumiteľné a atraktívne komunikačné symboly a využiť všetky dostupné formy synergie pri ich

rozširovaní. Cieľom je čo najúčinnnejšie a najpresvedčivejšie zasiahnuť vedomú pozornosť i podvedomé vnímanie želaného obrazu u cieľových skupín. Medzi komunikačné symboly destinácie patria logo, jednotný dizajn, hlavné posolstvá a od nich odvodené sprievodné texty (wording), používané vizuálne prvky ("ikonické" fotografie, spoty, obrazy), suveníry, kľúčové podujatia, strategické partnerstvá atď.

KROK 6. CONTROLLING

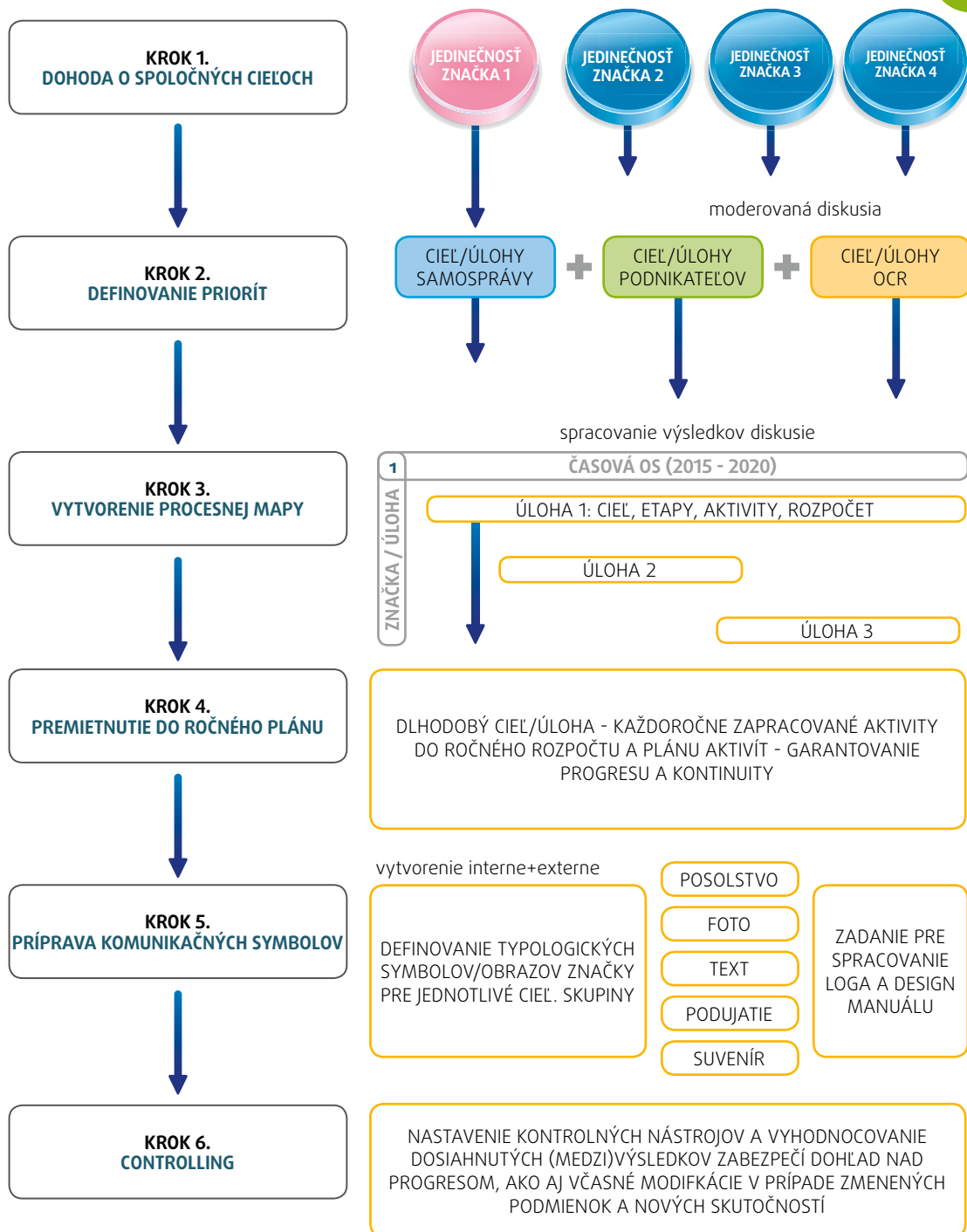
Krížový systém kontroly medzi verejným a súkromným sektorom ľahšie odhalí klamlivé "úspechy".

Neexistuje
nijaký dôkaz, že by
kampane, slogany, logá
určené na zvýšenie imidžu
krajiny mali priamy vplyv
na úspech pri dosiahnutí tohto
cieľa. Miesta sa posudzujú
podľa toho, čo robia a vytvárajú,
nie podľa toho, čo o sebe
hovorí.

Simon Anholt

Grafické znázornenie vyššie popísaného procesu tvorby značky (značiek) destinácie:

Akčný
plán
24



Príkladové rozpracovanie procesu tvorby vybranej značky destinácie s priradením hlavného a vedľajšieho nositeľa úlohy (označené farebne):

KROK 1.

AUTENTICITA VINOHRADNÍCKEHO MESTA S TRADÍCIOU A KULTÚRNOU PONUKOU

KROK 2.

CIEL/ÚLOHY
SAMOSPRÁVY

+

CIEL/ÚLOHY PODNIKATEĽOV

+

CIEL/ÚLOHY
OCR

identifikácia a zohľadnenie interakcií: prienikov, synergií, ohrození, konfliktov medzi cieľmi jednotlivých sektorov

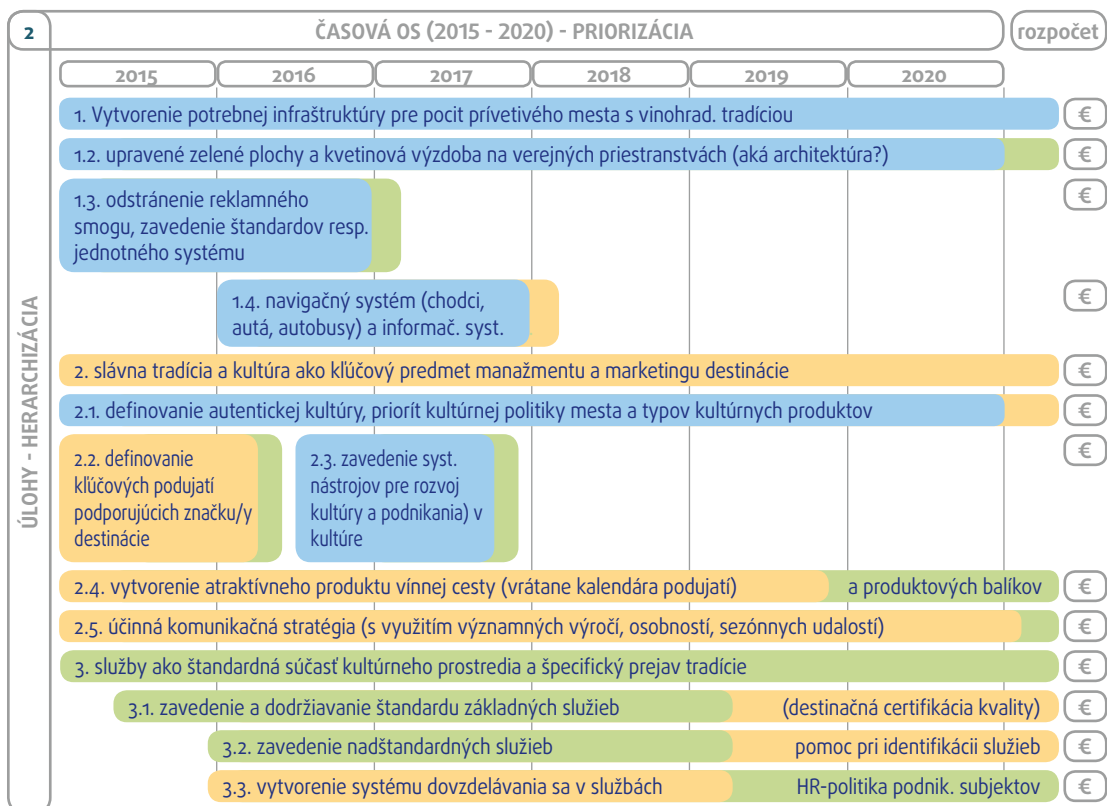
- vytvorenie adekvátnej infraštruktúry pre prívetivosť a autenticitu miesta
- cieľavedomé budovanie značky je prioritou
- nástroje pre rozvoj kultúry vrátane podpory podnikania v oblasti kultúry

- dôraz na (štandardnú) kvalitu služieb ako prejavu lokálnej kultúry
- vnímanie vlastného produktu aj ako nástroja na podporu značky, nie len vlastného zárobku
- tvorba špecifických produktových balíčkov

- tradícia a kultúra je kľúčový predmet manažmentu a marketingu destinácie
- vytvorenie vysoko atraktívneho produktu
- účinná komunikačná stratégia

KROK 3.

CIEL, ÚLOHY, ETAPY, AKTIVITY, ROZPOČET



3. MARKETINGOVÁ STRATÉGIA DESTINÁCIE

Na detailne spracovanom obsahovom základe - definovaných identitu tvoriacich jedinečnostiach, ich explikácie do kľúčových produktových línií a určením opatrení podporujúcich rozvoj turizmu tvorbou udržateľnej produktovej ponuky je možné postaviť marketingovú stratégiu destinácie. Jej dôsledná realizácia je úlohou a poslaním destinačnej organizácie. Jej úspešná implementácia pozitívne ovplyvní celú destináciu a jej aktérov, bez ohľadu na to, či sú členmi OOCR. Aj preto je potrebné zamerať v stratégii každej destinácie pozornosť na čo najintenzívnejšie zapojenie jej členov, najmä v oblasti tvorby produktu a propagácie a tým vytvoriť podmienky pre ich ekonomické benefity. Za štandardných podmienok by mala byť následne, ako zastrešujúca nadstavba, formulovaná marketingová stratégia celého regiónu, realizovaná krajskou destinačnou organizáciou (KOCR). Táto už nedefinuje "svoj" produkt, lebo ten sa vytvára na úrovni jednotlivých destinácií. Jej úlohou je marketingovo prepojiť priority všetkých destinácií a komunikovať ich v ucelenom obraze celoregionálnej ponuky s cieľom budovania značky regiónu ako takého. Štandardná štruktúra marketingovej stratégie obsahuje nasledovné prvky, ktorých intenzita rozpracovania sa môže čiastočne líšiť podľa úrovne, na ktorej je spracovaná (samotný podnik, úroveň destinácie, úroveň kraja). Nasledujúca časť ponúka pohľad na metodológiu tvorby stratégie na príklade krajskej úrovne:



3.1. Analýza

Poznanie situácie na trhu, globálnom a lokálnom, včasné identifikovanie potenciálu, správne rozpoznanie silných a slabých stránok konkurencie i seba samého, výber vhodných partnerov a dostatok znalostí o potenciálnom návštevníkovi - to všetko je nevyhnutná príprava pred samotným definovaním pozicionovania destinácie na trhu, vytvorením konkurencieschopného produktu ako aj účin-

ného a efektívneho marketingu destinácie. Nasledujúca kapitola odhaľuje SWOT analýzu, výsledky prieskumu zisťovania priorít v CR v BSK, výsledky prieskumu o názoroch na kvalitu života a verejných služieb v oblasti voľného času v BSK, základné štatistické ukazovatele a poukázanie na vplyv faktorov v rámci širších destinačných vzťahov.

3.1.1. SWOT analýza

Viaceré aktuálne dokumenty BSK, najmä Stratégia rozvoja vidieka, ako aj Marketingová stratégia KOČR (2014) obsahujú podrobne spracované SWOT analýzy. Pri veľkom množstve vymenovaných atribútov sa môže ich rozličný stupeň relevancie a dôležitosti zneprehľadniť. Preto sú v tomto prípade uvedené len najdôležitejšie z pohľadu vplyvu na CR, ktorým je treba venovať najväčšiu pozornosť. Na potrebu rozlišovať v marketingu rozličné ciele (aktívne využiť silnú stránku alebo príležitosť, potlačiť slabú stránku a eliminovať ohrozenie) reagujú rôzne parciálne stratégie.

interné faktory

SILNÉ STRÁNKY (S)

- strategická poloha na pomedzí AT-HU-CZ a na Dunaji, a blízkosť Viedne, Budapešti
- dopravná dostupnosť zo zahraničia, vrátane medzinárodných cyklotrás
- hlavné mesto BA
- vidiecke zázemie hl. mesta
- historické a kultúrne bohatstvo regiónu
- unikátne prírodné územie
- vína svetovej kvality

SLABÉ STRÁNKY (W)

- slabé využitie kultúrneho, historického a prírodného potenciálu pri tvorbe značky a produktu
- dopravná (ne)prieupustnosť v cestnej doprave v regióne
- kvalita a dostupnosť služieb na vidieku
- nesúvislá sieť cyklotrás
- ľudské zdroje vo vzťahu k uspokojeniu potrieb klientov
- nepochopenie významu CR a nízka miera spolupráce
- neupravenosť verejného priestoru
- podkapitalizované odvetvie
- nerealizované pozemkové úpravy

externé faktory

SLABÉ STRÁNKY (W)

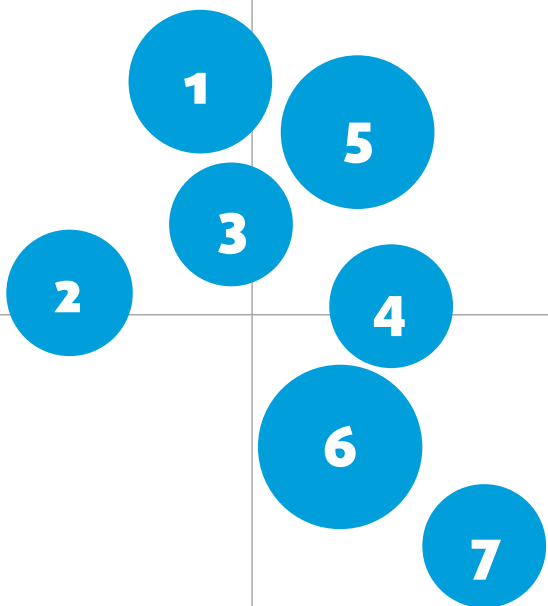
- dobudovanie infraštruktúry a prepojenie eurovelo trás
- potenciál turistických chodníkov
- aplikácia nových IT
- rozvoj regionálnych produktov
- rozvoj ľudských zdrojov
- rastúci potenciál domáceho trhu, dopyt po ekoturistike
- rozvoj infraštruktúry a produktu na vidieku zo strany MAS
- vznik OOCR v Malokarpatsku a na Záhorí

SILNÉ STRÁNKY (S)

- nízka miera spolupráce regiónu, hl.mesta, kompetent. inštitúcií a subjektov CR
- poškodenie krajinného rázu, strata osobitosti regiónu
- chýbajúca kvalif. pracovná sila
- paralelný marketing a budovanie značky zo strany MAS
- silné značky a rozvinutejšie destinácie v blízkom okolí
- agresívnejší marketing vinárstva okolitých regiónov

SO-STRATÉGIA

WO-stratégia



ST-STRATÉGIA

WT-STRATÉGIA

Legenda k označeniu parciálnych stratégií (príklad):

1. budovanie značky a produktu korunovačného mesta (regiónu s multikultúrnou históriou)
2. budovanie značky a produktu vinárskeho regiónu
3. budovanie značky dunajského regiónu a produktu spojeného s vodou
4. budovanie značiek regionálneho produktu pre rozvoj vidieckeho turizmu
5. dobudovanie infraštruktúry pre cykloturizmus (prepojenie trás, oddychové miesta,...)
6. zvyšovanie kvality upravenosti verejného priestoru
7. koncept (ďalšieho) vzdelávania zamestnancov v službách a zaistenia kvality služieb

3.1.2. Prieskumy

S cieľom poznať názory čo najširšieho spektra aktérov pôsobiach v regióne v oblasti turizmu a samotných spotrebiteľov a tak zobjektivi- zovať vstupné analytické informácie pred tvor- bou tejto stratégie, vykonal Bratislavský samo- správny kraj prostredníctvom externých dodá- vatel'ov 2 prieskumy. V období apríl - jún 2015 **prieskum zisťovania priorít CR** a v období august - september 2015 **prieskum názorov na kvalitu života a verejných služieb v oblasti voľného času**. Cieľom prvého prieskumu bolo participatívnym spôsobom nechať formulovať potreby a očakávania zástupcov verejného, súkromného aj občianskeho sektora jednak dotazníkovou formou, ako aj riadenými osob- nými rozhovormi. Výsledkom odpovedí a názo- rov 80 respondentov sú nasledovné zhrnutia v 4 tematických oblastiach:

1. **Vízie, potreby, priority a dopravná in- fraštruktúra:** Téma bola všetkými oslovenými sektormi vnímaná viac menej podobne, našli sa však aj osobitné a jedinečné názory. Pri definovaní vízie rozvoja cestovného ruchu niektorí aktéri nevedeli presne pomenovať vlastnú predstavu a skôr definovali potreby, nástroje a priority. Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že skôr verejný sektor vedel presnejšie zadefinovať vízie. Viacerí aktéri pri definovaní vízie a potrieb rozvoja cestovného ruchu uviedli snahu lepšie využiť prírodný, kultúrny, historický, spoločenský, gastro- nomický a športovo-rekreačný potenciál svoj- ho územia, pričom veľmi dôležitá je z pohľadu rozvoja cestovného ruchu udržateľnosť úrov- ne, garancia rozvoja, zvyšovanie počtu návštevníkov a predĺženie dĺžky pobytu na území. Potreby a priority v jednotlivých regiónoch boli na základe špecifických osobit- ných vlastností odlišné, avšak vo všeobecnos- ti sa vyprofilovalo viacero oblastí, v ktorých došlo ku konsenzu medzi všetkými aktérmi. (Detailnejšie podľa regiónov v prílohe.)

2. **Plánované projekty v období rokov 2015-2020 a cezhraničná spolupráca** bola in- terpretovaná verejným sektorom ako vítaný nástroj pomoci pre dosiahnutie rozvoja úrovne infraštruktúry a kvality poskytovaných služieb.

Keďže v súčasnosti (v čase prieskumu) nové programové obdobie ešte neposkytuje mož- nosti čerpania finančných príspevkov, nevede- li jednotliví aktéri pomenovať konkrétne plánované projekty, ale iba projektové zámery, ktoré sa budú snažiť naplniť v najbližšom ob- dobí. Dôležitou skutočnosťou pri rozhodovaní sa uchádzať o finančný príspevok zohráva aj výška spolufinancovania. Práve povinnosť spolufinancovania projektov limituje možnosti jednotlivých samospráv. Mnohé obce a mestá nevedia vyčleniť dostatočné množstvo finan- čných prostriedkov pre potreby spolufinanco- vania z dôvodu výšky rozpočtu samosprávy. Významným nástrojom pre získanie finan- čných prostriedkov pre samosprávy bude vznik Miestnych akčných skupín na území kra- ja. V súčasnosti sa uchádza o získanie štatútu MAS 5 verejnosúkromných partnerstiev (ob- čianskych združení), ktoré združujú väčšinu obcí kraja. Súkromný sektor pri osobných rozhovoroch deklaroval skôr nezáujem o mož- nosti čerpania finančných prostriedkov z opera- čných programov. Pri rozvíjaní kvality služieb a infraštruktúry sa zástupcovia súkromného sektora vyjadrili, že budú používať vlastné zdroje. Otázka cezhraničnej spolupráce vyvo- lala pozitívne reakcie u takmer všetkých res- pondentov. Z pohľadu naplňovania konkrétnych projektov je dôležité, aby Bratislavský samo- správny kraj poskytol dostatočné množstvo informácií o pripravovaných projektoch a zároveň, aby pripravil stretnutia cezhra- ničných partnerov, na ktorých by došlo k sieťovaniu jednotlivých aktérov. Práve cezhraničné programy môžu priniesť vítaný impulz pre rozvoj úrovne CR.

Významným a logickým sa javí argument akademickej obce (PRIF UK), ktorá prezentuje potrebu spolupráce verejného a súkromného sektora s akademickým sektorom.

3. **Ľudské zdroje, COVP, doplnkové vzdelávanie:** Téma je vnímaná jednotlivými sektormi ako problematická. Z pohľadu jed- notlivých aktérov je potrebné zabezpečiť po- mocou finančných a nefinančných nástrojov, aby sa úroveň poskytovania služieb na Slo-

vensku z roka na rok zvyšovala. Keďže služby a ich poskytovanie je v prvom rade o ľuďoch, ktorí služby ponúkajú, je nevyhnutné zabezpečiť zvyšovanie úrovne formou celoživotného vzdelávania.

Jedným znástrojov, ktorý momentálne vzniknutý stav rieši, je duálne vzdelávanie. To by malo byť ešte doplnené o zahraničné stáže, ktoré by pomohli získať potrebné skúsenosti a odbornosť jednotlivým poskytovateľom služieb. Pre dosiahnutie zvýšenia úrovne je okrem iného dôležité zabezpečiť prepojenosť lokálnych, regionálnych a cezhraničných aktérov medzi sebou.

Odborná pripravenosť absolventov bola z pohľadu súkromného sektora hodnotená nedostatočne, pričom dôsledok tejto úrovne však súvisí so súčasným školským systémom a individuálnym prístupom jednotlivých absolventov. Významným nástrojom na zlepšenie úrovne by bolo prinavrátenie funkcie tzv. majstra prípravy učňov, ktorý by svojou odbornou pripravenosťou a dlhoročnou praxou vedel pripraviť, ale hlavne správne motivovať mladých ľudí. Verejný sektor nevedel odborne posúdiť pripravenosť absolventov.

Informáciu o zriadení Centra odborného vzdelávania a prípravy (COVP) pre cestovný ruch počula väčšina respondentov prvýkrát a z tohto dôvodu je podľa nášho názoru nevyhnutné poskytnúť dostatočné množstvo informácií do regiónov kraja. Po vysvetlení náplne činnosti COVP reagovala väčšina respondentov pozitívne a vedela si predstaviť spoluprácu v prípade poskytnutia dostatočného množstva informácií. Mnohí dokonca definovali možnosť spolupráce s COVP formou odbornovzdelávacích prednášok pre potreby študentov. Doplnkové vzdelávanie je hodnotené ako veľmi potrebný nástroj pre dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja úrovne poskytovaných služieb. Medzi najpotrebnejšie oblasti rozvoja úrovne uvádzali respondenti: jazykové zručnosti, komunikačné zručnosti, manažment a administrácia projektov, verejné obstarávanie. Verejný sektor v rámci doplnkového vzdelávania však musí riešiť aj otázku nedostatočného množstva ľudských kapacít na úradoch. V prípade absolvovania

doplnkového vzdelania počas pracovnej doby by došlo ku skomplikovaniu funkčnosti a chodu jednotlivých inštitúcií.

Súkromný sektor rieši otázku doplnkového vzdelávania vlastnými nástrojmi a prípadné zastrešenie doplnkového vzdelávania COVP by nevyužíval. Špecifickým problémom v rámci kraja sa javí potreba zriadenia odbornej školy v okrese Malacky, keďže momentálne sa na území okresu nachádzajú len gymnáziá. Z pohľadu cestovného ruchu na území kraja je veľmi dôležitá Stredná odborná škola ovcinárskovinárska v Modre, ktorá však v súčasnosti zápasí s klesajúcim počtom študentov. Viacerí regionálni aktéri sa vyjadrili, že je veľmi dôležité, aby sa funkčnosť školy zachovala. Je však nevyhnutné poskytnúť škole finančnú pomoc pre zlepšenie infraštruktúry a priestorov školy. Zároveň by škola mala pristúpiť k rozšíreniu počtu odborov smerom k cestovnému ruchu, keďže víno je chápané ako kultúra (sprievodca, animátor, atď.).

4. **Stratégia rozvoja cestovného ruchu, očakávania od Bratislavského samosprávneho kraja:** Téma bola aktérmi pomerne široko obšiahnutá a poskytla sumárne informácie vychádzajúce s predchádzajúcich tém a otázok dotazníka. V rámci tejto témy došlo k úplnému konsenzu medzi verejným, súkromným a tretím sektorom. Stratégia by mala poskytnúť možnosti a riešenia, ako vytvoriť z BSK atraktívnu oblasť pre turistov, ktorá by poskytovala komplexný balík služieb na adekvátnej úrovni. Potrebným krokom pre dosiahnutie rozvoja je vytvorenie produktovej línie, ktorá by využila potenciál všetkých subregiónov a oblastí na území Bratislavského kraja. Zároveň je potrebné garantovať udržateľnosť a zvyšovanie kvality etablovaných služieb a tovarov na území kraja. Dôležitým krokom z pohľadu stratégie je zadefinovanie konkrétnych finančných a nefinančných nástrojov, ktoré dokážu naplniť stanovené ciele a vízie. Stratégia by mala poskytnúť aj riešenie v komunikácii medzi jednotlivými aktérmi – vzťah obec, OOCR, KOCR, región. Stratégia by mala zároveň definovať kompetencie a právomoci jednotlivých orgánov, ktoré určujú vývoj cestovného ruchu na území kraja. Momentálne

je neprehľadné kto má aké právomoci a kto o čom rozhoduje.

Bratislavský kraj poskytuje možnosti pre poznávací, kongresový, víkendový, krátkodobý, vidiecky, agroturistický cestovný ruch, vďaka svojim možnostiam na území. Je teda dôležité zamerať sa na tieto oblasti a zvyšovať ich úroveň.

Stratégia cestovného ruchu BSK by mala vychádzať aj z celoslovenskej stratégie CR a mala by poskytnúť konkrétne nástroje na napĺňanie stanovených cieľov. Pre rozvoj a zvýšenie atraktívnosti je nevyhnutné, aby sa cestovný ruch rozvíjal systematicky a hľadal účinné nástroje pre zlepšenie a využitie potenciálu územia kraja.

Stratégia by mala nadväzovať na PHSR BSK a poskytovať územnú vyváženosť resp. zadefinovanie logických celkov (regiónov) ich potenciálu a možností ako priniesť rozvoj v oblasti CR. Nevyhnutná z pohľadu jeho rozvoja je na území kraja vzájomná kooperácia všetkých zainteresovaných partnerov verejného, súkromného a tretieho sektora. Stratégia by mala diferencovať rozvojové aktivity podľa subregiónov (Záhorie, Malokarpatská a Podunajská oblasť, mesto Bratislava), väčšia invencia pri marketingu, brandingu. Medzi významné nástroje, ktoré prispievajú k rozvoju cestovného ruchu patria:

- karta cestovného ruchu – motivácia domácich a zahraničných turistov využívať služby cestovného ruchu na území kraja;
- pasportizácia kultúrnych a historických pamiatok. Pomocou databázy pamiatok by sa následne vytvoril spoločný krajský portál, ktorý by poskytoval turistom dostatočné informácie o atraktivitách.

Očakávania respondentov od BSK:

Koordinovanie a budovanie destinačného manažmentu, marketingu a propagácie územia. Práve marketing a propagácia nielen formou brožúr a elektronických informačných portálov, ale najmä priamou prezentáciou konkrétnych produktov na zahraničných a domácich podujatiach by zvýšil povedomie o produktoch a službách na území kraja. Medziodborová spolupráca na BSK ako aj

s externými partnermi, najmä mestom Bratislava. Cieľom BSK a všetkých poskytovateľov služieb cestovného ruchu by malo byť vytvorenie regiónu víkendovej turistiky. Prístupovať k rozvoju cestovného ruchu vyvážené a vytvoriť tak z každého subregiónu kraja osobitú destináciu pre turistov. Koordinovanie kultúrnych a spoločenských podujatí – eliminácia kolídovania termínov. Pomoc pri čerpaní finančných prostriedkov EÚ, pomoc pri problémoch súvisiacich s riešením vysporiadania pozemkov pre potreby vzniku cyklotrás a pomoc pri rokovaní s partnermi - vytvorenie projektov cezhraničnej spolupráce.

Vytvorenie produktovej línie, ktorá by využila potenciál všetkých regiónov a oblastí na území Bratislavského kraja. Garancia udržateľnosti a zvyšovania kvality etablovaných služieb a tovarov. Prvotný impulz na vytvorenie vzájomnej spolupráce so súkromným sektorom či už pri tvorbe produktových balíčkov, alebo len jednotlivých akcií. Predstavitelia súkromného sektora väčšinou nemajú vyčleneného zamestnanca, ktorý by sledoval výzvy, alebo projekty, do ktorých sa môžu zapojiť. Komunikácia s BSK má byť jasnejšia. Treba mať ujasnené, kto je za čo zodpovedný. Úrad má byť tiež rýchly vo vybavovaní. BSK by mal spájať ľudí a organizácie (facilitátor) a mal by poskytovať finančné dotácie. Samosprávny kraj by mal vytvoriť tzv. akčný plán, ktorý bude definovať konkrétne potreby a ciele spoločne s orgánmi, ktoré budú mať danú problematiku na starosti.

Z druhého **prieskumu názorov na kvalitu života a verejných služieb v oblasti voľného času** zameraného na obyvateľov BSK na vzorke 900 respondentov vyplýva, že k preferovaným voľnočasovým aktivitám patrí pešia turistika alebo pobyt v prírode, vychádzky v mestskom prostredí, rodinné programy, cykloturistika, pobyty pri vode, k najobľúbenejším miestam obyvateľov kraja patria Bratislavský lesopark (údolie Vydrice, Železná studnička), Hrad Devín, Nábřežie Dunaja, Centrum Bratislavy, Bratislavský hrad, senecké Slnečné jazerá, Hrad Červený Kameň, Marianka, Sad Janka kráľa, jazero Draždiak, Areál vodných športov Čunovo, nákupné centra (okrem Eurovea), jazero Štrkovec a Zlaté Piesky.

So službami v navštevovaných lokalitách bolo veľmi spokojných 13%, skôr spokojných 74%, skôr nespokojných 10% a veľmi nespokojných 3% opýtaných. Informácie o podujatiach získava 50% opýtaných z odporúčaní priateľov a známych, 47% z internetu, 32% z rozhlasu, 36% z médií, z tlače 30%.

Ďalším zdrojom dôležitých informácií pre

marketingovú prácu je aj detailný **Primárny výskum návštevníkov Bratislavy**, ktorý realizoval BTB v spolupráci s Ekonomickou univerzitou v Bratislave v rokoch 2013 a 2014. Poskytuje doteraz najrozsiahlejšie spracované kvantitatívne a kvalitatívne údaje o správaní sa návštevníkov hlavného mesta.

3.1.3. Širšie destinačné vzťahy

Širšie vzťahy v cezhraničnom území (Centroppe) a potenciál vyplývajúci z polohy na hraniciach s tromi krajinami boli už predmetom analýzy v kapitole 2.1., viac z pohľadu pozicionovania destinácie a jej produktu. Z pohľadu definovania zdrojových trhov a cieľových skupín či nasmerovania komunikácie je možné z polohy regiónu odvodiť nasledovné závery:

V blízkosti Bratislavy a regiónu je vysoká **koncentrácia turistov z celého sveta**, ktorí primárne prišli do inej destinácie (Viedeň, Neziderské jazero, Budapešť), ale svoj pobyt chcú (ak disponovali informáciou už pred dovolenkou) alebo môžu (ak dostanú informáciu počas pobytu) rozšíriť o výlet do Bratislavy, prípadne aj do regiónu. S destináciou, kde sú turisti dlhšie ako týždeň (napr. Neziderské jazero, Burgenland), je dokonca žiadúca úzka spolupráca, nakoľko aj ponuka atraktívnych fakultatívnych výletov do blízkeho bratislavského regiónu je pre miestnych ubytovateľov vhodným rozšírením programovej ponuky pre predĺženie ubytovania. Inú skupinu predstavujú turisti individuálne cestujúci po regióne strednej Európy. Všetky tieto skupiny sú potenciálne osloviteľné na krátky pobyt do bratislavského regiónu. Podobne, ako pri niekoľkohodinových návštevníkoch mesta z kabinových lodí, aj u týchto turistov je možné vnímať ich krátkodobú návštevu aj ako "lacný"

milióny turistov a obyvateľov, ktorých je možné osloviť spoločnou reklamou a komunikáciou. Druhou skupinou sú **obyvatelia okolitého širšieho regiónu**. Kúpnu silou a návykmi sú najperspektívnejší Rakúšania. Záujem o návštevu Bratislavy sa v posledných rokoch začal na tomto trhu rozširovať aj do vzdialenejších, ako prihraničných území. Čím z väčšej diaľky je potenciálny návštevník ochotný prísť, tým je pre neho reálnejší aj dlhší pobyt v destinácii. Cestovné kancelárie (Linz, Salzburg) začali intenzívnejšie ponúkať niekoľkodňový pobyt v Bratislave s výletom do vinárskej oblasti Malých Karpát. Pre rozhodovanie potenciálnych návštevníkov z Čiech a Moravy je rozhodne pridanou hodnotou známosť destinácie prameniaca zo spoločnej histórie a blízkych vzťahov, dôležitým faktorom je aj absencia jazykovej bariéry. Stále populárnou je pre Čechov letná dovolenka v Senci. Spôsob trávenia aktívnej dovolenky tejto cieľovej skupiny, záujem o kultúru, prírodné atrakcie, vinárstvo i gastronómiu predstavuje významný potenciál a vyžaduje nový spôsob oslovenia vhodnou komunikáciou produktu.

V prípade cieľových skupín z maďarského trhu je dôležité vedieť, že primárne nie sú osloviteľné produktom letnej dovolenky pri vode či vinárstvom a gastronómiou. Jednoznačnú preferenciu dávajú poznávaciemu turizmu, najmä historickým témam a pamiatkam z čias spoločnej minulosti. Z tohto pohľadu je pre ne atraktívna popri Bratislave aj podunajská destinácia (tu zohráva rolu minimálna hrozba jazykovej bariéry), ale aj produkt typu Via Pálffy, rozprestierajúci sa naprieč celým krajom.

marketing pre vytvorenie prvého kontaktu s destináciou a nalákania na opakovaný príchod už cieleno do regiónu. Pre obe vyššie uvedené cieľové skupiny je potrebné zlepšiť viditeľnú propagáciu ponuky bratislavského regiónu v prihraničnom území vrátane Viedne. V tomto priestore sú prítomné

Dlhoročná intenzívna aktivita BSK v cezhraničnej politickej iniciatíve Centrope, v posledných rokoch realizovaná cez Slovenský dom Centrope, vytvára vhodné predpoklady pre využitie existujúcich nástrojov na zvýšenie produktovo cieľenej komunikácie na okolitých trhoch. Pri pohľade na postavenie regiónu medzi slovenskými destináciami je jeho najvyššou pridanou hodnotou prítomnosť hlavného mesta. Práve preto **pre slovenských návštevníkov** môže byť atraktívna kombinácia pobytu s ubytovaním v regióne a výletnou návštevou hlavného mesta. Motivačným

faktorom je najmä nižšia cena ubytovania a vhodnejšie podmienky pre potreby rodín s deťmi. Ľudia z vidieka majú nezriedka určitý rešpekt pred komplikovanou dopravou v hlavnom meste a možnosť nechať auto v mieste ubytovania a do Bratislavy ísť na výlet verejnou dopravou môže tiež predstavovať určitú výhodu. Z pohľadu kúpyschopnosti obyvateľstva je najosloviteľnejšou cieľovou skupinou populácia zo západného Slovenska (Považie, Nitriansko) a z krajských miest. Aj pre slovenské publikum je potrebné nanovo zadefinovať obraz o regióne.

3.1.4. Štatistické ukazovatele

Štatistický úrad SR v kvartálnej periodicite zverejňuje len najzákladnejšie údaje na úrovni okresu, ako počet návštevníkov a prenocovaní, krajina ich pôvodu, počet ubytovacích zariadení a lôžok, ich tržby. Nezahŕňajú štatistiku jednoduchých návštevníkov. V podstate nie sú dostupné údaje o sekundárnom vplyve turizmu na iné ekonomické činnosti a takéto výkony sú zahrnuté do štatistik iných odvetví (napr. v doprave, zdravotníctve a pod.). Slovensko ako posledná krajina EÚ len pred niekoľkými rokmi začala postupne zavádzať štandardizovanú metodológiu štatistického zisťovania pre odvetvie turizmu, známu pod názvom satelitný účet.

Pravidelne poskytované základné údaje o počte návštevníkov a ich prenocovaniach majú väčšiu výpovednosť vo svojej relatívnej hodnote, ako v absolútnych číslach, ktoré sú zaťažené nepresnosťou z dôvodu nezanedbateľného podielu neevidovaného (čierneho) ubytovania a z niektorých administratívnych dôvodov. Pri rovnakých nedostatkoch a nemennej metodológii preto predpoklad rovnakej "chybovosti" neprekáža pri relatívnom porovnávaní výsledkov medzi jednotlivými obdobiami. Má dostatočnú výpovednosť o dlhodobjšom vývoji resp. o trendoch, ktoré sú pre vyhodnocovanie použitých opatrení a odhaľovanie možných dopadov negatívnych javov oveľa dôležitejšie, ako absolútne hodnoty.

Pre skutočné riadenie rozvoja a marketingových procesov je však potrebné poznať detailnejšie kvantitatívne aj kvalitatívne informácie o počte, pohybe a správaní sa návštevníkov, ale napríklad aj o kvalite služieb. Bude potrebné stanoviť viaczdrojovú kombináciu získavania potrebných údajov na území BSK. Rovnako venovať väčšiu pozornosť interpretácii samotných čísiel, trendov a jej premietnutie do každodennej marketingovej činnosti.

Štatistický úrad SR zverejnil zatiaľ údaje za prvých 7 mesiacov 2015, ktoré poukazujú na opätovnú silnú akceleráciu výkonov v celej SR. Z medziročného porovnania výsledkov k polroku 2015 sú oproti polroku 2014 viditeľné tieto pozitívne údaje: **Počet návštevníkov** v ubytovacích zariadeniach bol v SR 1.894.586, z toho v BSK 519 009 (+21,3%), čo radí Bratislavský kraj na prvé miesto medzi krajinami s podielom 27,4% z celkového počtu v SR. Z toho domácich návštevníkov bolo v kraji 188.709 (+15,8%) a zahraničných 330.300 (+24,7%). Medzi top zdrojové krajiny patrili počtom návštevníkov Česká republika (+17,6%), Nemecko (+25,3%), Rakúsko (+33,2%), Veľká Británia (+47,8%), Poľsko (+7,8%), Taliansko (+22,5%), USA (+32,5%), Francúzsko a Čína. Návštevníci zrealizovali v 219 (priemer) ubytovacích zariadeniach 1.041.180 (+24,2%) **prenocovaní**, z toho domáci 455.553 (+18,4%), a zahraniční

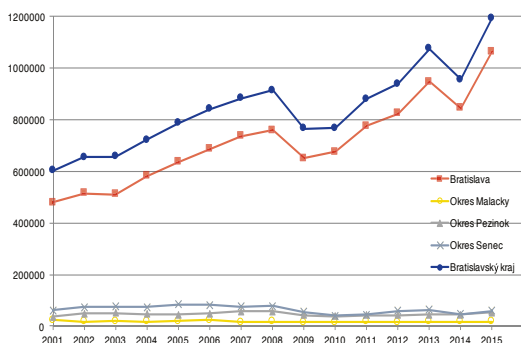
585.627 (+29%). Priemerný počet prenoco-
vaní domácich návštevníkov bol 2,4 noci
a zahraničných 1,8 noci. Stále pretrváva nie-
kolkoročný pozitívny trend rastúcej priemernej

dĺžky pobytu. Tržby ubytovacích zariadení
v prvom štvrtroku 2015 dosiahli 13.669.131 €
(+6,4%). Priemerná cena ubytovania ale kles-
la na 33 €/noc (-10,2 %).

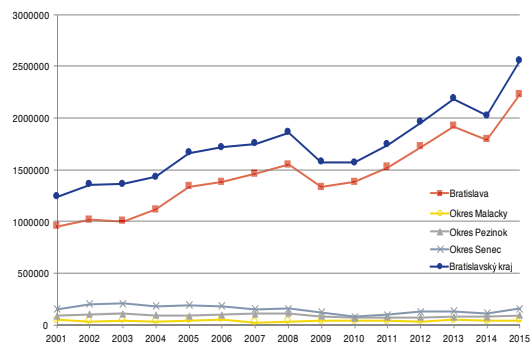
Bratislavský kraj 2015	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	Spolu	Zmena polrok 2015/2014
Ubytovacie zariadenia	206	207	207	221	226	230	240		
Lôžka	20 042	20 300	20 329	20 963	21 173	21 933	30 529		
Počet lôžkodní	621 302	568 400	630 199	628 890	656 363	657 990	946 399	4 709 543	
Návštevníci	58 681	64 847	77 404	89 681	106 912	121 484	114 450	633 459	+21,3%
v tom zahraniční	34 853	37 321	47 526	57 658	73 729	79 213	77 628	407 928	+24,7%
domáci	23 828	27 526	29 878	32 023	33 183	42 271	36 822	225 531	+15,8%
Prenocovania	122 730	130 456	158 067	179 333	214 537	236 057	331 495	1 372 675	+24,2%
v tom zahraniční	62 138	65 181	83 239	103 011	132 913	139 145	158 761	744 388	+29,0%
domáci	60 592	65 275	74 828	76 322	81 624	96 912	172 734	628 287	+18,4%
Priemerná dĺžka pobytu	2,09	2,01	2,04	2	2,01	1,94	2,9	2,17	+ 2,3%
zahraniční	1,78	1,75	1,75	1,79	1,8	1,76	2,05	1,82	+ 3,5%
domáci	2,54	2,37	2,5	2,38	2,46	2,29	4,69	2,79	+ 2,2%
Obložnosť lôžok	0,2	0,23	0,25	0,29	0,33	0,36	0,35	0,29	

Grafy nižšie ukazujú vývoj základných uká-
zoateľov za posledných 15 rokov. Po globál-
nom prepade výkonov nastúpením ekono-
mickej krízy a zavedením eura (2009) sa pos-
tupným, v rámci EÚ nadpriemerným, rastom
vrátili v r. 2012 výkony za celý región na pred-
krízové hodnoty. Žiaľ, týka sa to len Bratislavy,
nie ostatných destinácií v kraji, čo sa v minulo-
sti prehliadalo a hodnotením celoregionálnych

čísiel sa prekrýval ich nepriaznivý vývoj. Bude
potrebné detailne analyzovať rôzne ukazo-
vatele a odhaliť príčiny stagnácie. Viacero
neznámych faktorov a nezodpovedaných
otázok ozrejmi len štrukturované získavanie
ďalších údajov. Zároveň je to jasný signál pre
sústredenie aktivít práve na pozdvihnutie mi-
mobratislavských destinácií.



Počet návštevníkov v ubytovacích zariadeniach
na území BSK. Zdroj údajov ŠÚ SR.



Počet prenocovaní v ubytovacích zariadeniach
na území BSK. Zdroj údajov ŠÚ SR.

3.2. Poslanie a vízia

Na základe stanovených jedinečností a USP, analýzy súčasnej situácie, trendov a konkurenčného postavenia na trhu je možné územie bratislavského kraja pozicionovať ako metropolitný región so 4 prirodzenými destináciami a nasledovnými hlavnými produktovými líniami:

Napriek tomu, že tieto produktové línie sa vzájomne čiastočne prekrývajú, je možné predvídať aj isté ohrozenia z prílišnej rozdielnosti charakteru územia i produktu, vyplývajúce z prirodzenej polarizácie veľkomestovidiel. Je potrebné na ne myslieť najmä pri komunikácii posolstiev.



Poslaním destinácie a jej stakeholderov je naplniť kapacity destinácie a naplniť očakávania návštevníkov vo všetkých zvolených segmentoch a tak zabezpečiť ekonomický rozvoj a prosperitu jednotlivých destinácií i celého regiónu. Od definovania cieľa po jeho realizáciu je dlhý proces, ktorého úspech je

do veľkej miery podmienený dôsledným napĺňaním atraktívneho, realistického aj keď ambiciózneho obrazu "cieľovej" vízie. Túto predstavu želaného stavu je potrebné mať stále pred očami, podriaďiť jej potrebné rozhodnutia a priebežne kontrolovať čiastkové kroky jej realizácie:

VÍZIA

Oblíbená destinácia pre svoju územnú kompaktnosť, rýchlu a ľahkú dostupnosť pre všetkých, ktorí potrebujú uniknúť z uponáhľaného života a stresu a zabaviť sa v spoločnosti dobrých priateľov, alebo radšej v tichu rôznorodej prírody, kde dokážu aktívnym spôsobom načerpať nové sily v komplexnej ponuke služieb vysokej kvality a profesionality, za ktoré sú ochotní zaplatiť.

Atraktívne, nie veľké veľkomesto navštevované pre jeho príjemnú atmosféru a emóciu, kompaktné historické centrum, kde je všetko nadosah, s možnosťami kultúrneho vyžitia a výberu zo širokej ponuky voľnočasových aktivít v blízkom okolí.

Ideálne zázemie s rozvinutou infraštruktúrou ako východiskový bod pre (rodinné) výlety za turistikou, kultúrou a zážitkom v multikultúrnom regióne bez hraníc.

3.3. Segmentácia

Stanovenie základných želaných obrazov (značiek) destinácie určuje aj primárnu tvorbu produktu podľa ťažiskového záujmu návštevníka. Práve produkt je hlavným dôvodom pre jeho rozhodnutie vybrať si z konkurenčnej ponuky na trhu konkrétnu destináciu. Typu potenciálneho návštevníka sa prispôsobuje štruktúra ponuky hlavných typov produktov a ich čiastočné kombinovanie, nakoľko sekundárne zvažuje aj ďalšie faktory, individuálne

záujmy a benefity. Preto konečná podoba "vyhovujúceho" a oslovujúceho produktu (balíka) pre konkrétne cieľové skupiny predstavuje kombináciu tém/aktivít rôznej intenzity záujmu. Aby vnímal produkt ako zrozumiteľnú, konzistentnú a dôveryhodnú ponuku. Napriek tomu sa musí v komunikačnej stratégii koncentrovať pozornosť na primárny záujem potenciálneho návštevníka a hlavný motív jeho rozhodovania.

Želaná (cieľová) štruktúra ponuky v členení hlavných produktových línií s vyjadrením hlavného a najbližších doplnkových produktov:	Korunovačné mesto s bohatou históriou a žitou kultúrou	Aktívne dňom i nocou v mladom meste na Dunaji	Zážitok z vína svetovej kvality a vzrušujúcich tradícií	Oddych pri vode v ktoromkoľvek ročnom období	Peši alebo na bicykli krajinou mnohých tvárí a chutí	Atraktívne ponuka pre kongresové a incentive podujatia
1. atraktívny príbeh korunovačného mesta						
2. história multikultúrneho mesta, regiónu						
3. príjemná atmosféra v prívetivom meste						
4. dining & wining						
5. kultúra, klasická hudba						
6. postkomunistická Bratislava						
7. hipster. tajné-fajnė, kultúrna scėna						
8. šport a adrenalin, zábava a nočný život						
9. shopping						
10. mesto a región na Dunaji						
11. jedna destinácia - tri krajiny / kultúry						
12. tradícia vína svetovej kvality						
13. cyklistická a pešia turistika						
14. pobyt pri vode / wellness						
15. regionálne tradície a lokálna kultúra						
16. regionálna gastronómia						
17. atraktivity a programy pre rodiny s deťmi						
18. vhodné priestory pre MICE podujatia						

Segmentácia cieľových skupín návštevníkov, ich **dopytu** v členení hlavných produktových línii:

	Koronovačné mesto s bohatou históriou a žitou kultúrou	Aktívne dňom i nocou v mladom meste na dunaji	Zážitok z vína Svetovej kvality a vzrušujúcich tradícií	Oddych pri vode v ktoromkoľvek ročnom období	Peši alebo na bicykli krajinou mnohých tvárí a chutí	Atraktívne ponuka pre kongresové a incentive podujatia
Ľudia poznávajúci iné miesta a kultúry						
Ľudia so záujmom o históriu						
Ľudia hľadajúci relax v meste						
Ľudia hľadajúci relax v meste a prírode						
Ľudia hľadajúci oddych s kultúrou						
nároční konzumenti kultúry						
páry hľadajúce romantický zážitok						
Ľudia hľadajúci zábavu a nočný život						
Ľudia obľubujúci výlety za kultúrou a históriou						
Ľudia preferujúci pešie al. cyklistické výlety						
milovníci dobrého vína a jedla						
Ľudia hľadajúci oddych pri vode						
rodiny s deťmi						
návštevníci športových podujatí						
obchodní cestujúci						
firemné kolektívy s cieľom práce al. zábavy						

3.4. Marketingový mix

Súbor marketingových nástrojov používaných na dosiahnutie stanovených cieľov na zdrojových trhoch štandardne pracuje so štyrmi základnými faktormi: **produkt, cena, distribúcia a propagácia**. Mnoho ďalších faktorov a politík má na ne priamy i nepriamy vplyv. Rovnako prístup, aký zvolí destinačná organizácia pri tvorbe marketingového mixu. Môže vychádzať len z daností a existujúcej ponuky v destinácii a túto sa snažiť jednoducho predať. Alebo bude viac prihliadať na potreby a očakávania potenciálneho návštevníka

a tomu bude podriaďovať tvorbu produktu, spôsob jeho predaja a propagáciu. Samotný prístup, miera schopnosti aktérov na trhu spolupracovať pri jeho realizácii, ako aj vnútorná (personálna, organizačná, finančná) kapacita destinačnej organizácie, ovplyvňujú schopnosť destinácie mať **proces riadenia ponuky** skutočne pod kontrolou. V predchádzajúcej časti analyzované a popísané základné atribúty segmentácie trhu tvoria východisko pre formulovanie marketingového mixu destinácie.

3.4.1. Definovanie hlavných produktových línií

Definovanie hlavných produktov, ktoré vytvárajú základnú ponuku destinácie a odrážajú jej najsilnejšie jedinečnosti, je potrebné vnímať tak z pohľadu budúceho cieľového stavu ich rozvinutosti, ako aj z pohľadu aktuálnych možností, ktoré dnes destinácia poskytuje. V praxi to znamená realisticky zadefinovať cieľový, želaný stav, ku ktorému budú smerovať dobre premyslené aktivity všetkých relevantných hráčov, aby sa ponúkaný produkt čoraz viac približoval tomu želanému. Z tohto uhla pohľadu sa nemusí hlavný produkt viazať len k jednej destinácii (subregiónu), pokiaľ je prítomný a ponúkateľný aj v širšom, resp. celom území regiónu. Aj keď pre jednu z des-

tinácií je kľúčový, tvoriaci jej hlavnú značku. Popis každej hlavnej produktovej línie obsahuje:

1. slovné emocionálne (nie popisné) vyjadrenie posolstva kľúčových jedinečností (wording),
2. obrazové stvárnenie posolstva (fotografia, spot), umožňujúce jeho rýchle rozpoznanie a emocionálne prijatie cieľovým publikom,
3. určenie doplnkových produktov najčastejšie spájaných (očakávaných) s hlavným produktom (viď str. 43, 44),
4. podporné produkty a nástroje - špecifické, k produktu sa viažuce podujatia, špeciálne akcie, ale aj pre produkt typické suveníry, atď.

**PRÍBEH
KORUNOVAČNÉHO
MESTA S BOHATOU
HISTÓRIOU
A ŽITOU
KULTÚROU**

Ako je Slovensko jedinečné bohatým dedičstvom vychádzajúcim z prieniku dvoch kultúr, východnej a západnej, tak spočíva unikátnosť jeho hlavného mesta, Bratislavy, v oddávnej strategickej polohe na Dunaji, na križovatke transeurópskych obchodných ciest a obranných línií. Významné keltské sídlo, dôležitá súčasť Limes Romanus, miesto stretu slovanských a germánskych kmeňov, dejisko politického zápasu uhorských a rakúskych záujmov, viac ako tristo rokov korunovačné mesto uhorských kráľov, obľúbené letné sídlo cisárovnjej Márie Terézie, preslávené mesto vína, desaťročia zovreté ostnatým drôtom Železnej opony.

Všetky tieto obdobia a príbehy ľudí vtlačili tomuto multikultúrnemu priestoru svoju pečať. Viditeľnú na fasádach palácov všetkých slohov, na siluete početných chrámových veží,

v ošúchanej stáročnej dlažbe, ale najmä v tvárach prívetivých ľudí. Stačí sa prejsť po starých úzkych uličkách, posediť na korze či dunajskom nábreží, alebo sa pozrieť na svet z nadvhľadu z majestátneho hradu. Precíťte neopakovateľnú atmosféru vzrušujúceho korunovačného mesta.

Mesto s bohatou históriou a modernou prítomnosťou. Dnes slobodné, mladé a moderné hlavné mesto. Jedno z najmladších, ale aj najvibrujúcejších v Európe. Na hranici troch krajín. Otvorené, pohostinné, bez nástrah veľkomesta, napriek tomu vibrujúce, s chuťou žiť naplno každý okamih. Miesto, kde sa dá na chvíľu skutočne vypnúť a oddychovať bez stresu. Všetko je blízko a na dosah. Jedným dúškom je možné vychutnať pohľad na majestátny Dóm, chuť tradičnej i modernej kuchyne, či vôňu kávy z nespočetných kaviární v malebných uličkách a námestiach. Z neďalekých viníc na okraji mesta a star-





**AKTÍVNE
DŇOM I NOCOU
V MLADOM
MESTE
NA DUNAJI**

obyľných pivníc v jeho centre sa do ulíc vkráda buket miestneho vína svetovej kvality.

Dôležité miesto pre Keltov, Rimanov, staroslovienských a uhorských kráľov či rakúskych cisárov. Dunaj ju spájal s okolitým svetom, ale aj izoloval, keď bol súčasťou Železnej opony. Odveky preteká Bratislavou, rovnako ako víno či pivo svetovej kvality. Odveky prúdili mestom i rôznorodé kultúrne prúdy, dávali mu špecifickú príchuť. Vlastnú cestu si našli aj v čase, keď ich chceli umlčať totalita. V architektúre, v umení, v slobodnom a otvorenom zmýšľaní jej obyvateľov.

Bratislava je miesto, kde sa žije naplno. Cez deň, či v noci. V každom ročnom období. V dobrej partii. Je jedno, akým jazykom človek hovorí, pri dobrej hudbe a domácom pive tu nájde priateľov skôr, ako si stihne vybaľiť kufre. Je vzácné prísť na návštevu a cítiť sa ako doma. Je nezvyčajné prísť do mesta za športom a adrenalínom. To však neplatí pre Bratislavu. Všetko je blízko a na dosah. Raňajší beh si vychutnať na dunajskom nábreží, v kys-

líkovom tieni najstaršieho mestského parku strednej Európy. Alebo v mestskom lesoparku na úpätí začínajúcich Karpát. Cez deň si sadnúť na bicykel a po dunajskej magistrále prejsť na najväčší areál vodných športov na Dunaji. Nechať si vyplaviť adrenalín na divokej vode raftingom, alebo surfovaním na umelej vlne. Po návrate do mesta si ešte skočiť z nebeskej výšky mostu s Ufom, alebo si odskočiť na pekelné čerstvé pivo. Do niektorého z malých pivovarov alebo podzemia nespočetných klubov. Dobrá muzika, live produkcia, priatelia z mnohých kútov sveta. Aj po zotmení prúdi žilami adrenalín – z dobrej zábavy a tanca. A ráno si trochu oddýchnuť a vyraziť do stredovekých uličiek na dobrú kávu, skôr, než znovu príde čas obuť si tenisky a zažiť ďalší vzrušujúci deň v meste alebo jeho okolí.

Miesto, kde sa Dunaj dotýka Malých Karpát, bolo oddávna svedkom významných udalostí. Bolo viac, ako len križovatkou kontinentálnych obchodných magistrál, bolo aj priesečníkom európskych kultúr. Ešte skôr, ako prišiel na svet Kristus, sa tu zrodila oáza pokojného stretu dobyvačných Rimanov a severnú hranicu ich impéria strážiacich Keltov. Ich kultúry sa vzá-



**ZÁŽITOK Z VÍNA
SVETOVEJ KVALITY
A VZRUŠUJÚCICH
TRADÍCIÍ**

jomne obohacovali a čulo obchodovali. Z kopca nad dnešnou Bratislavou strážili bezpečnosť dunajského brodu, spoločné obchody zapíjali vínnym mocom zo stredomorských viníc. Až do chvíle, kým neobjavili jedinečnú silu slnka na južných svahoch Malých Karpát. Nebolo viac treba voziť víno zďaleka, karpatská pôda vytvorila pre nový druh dokonale útočisko. Vínná réva poznačila krajinu pod Karpátmi od Devína počínajúc na dvetisíc rokov.

Rovnaký obraz na úbočiach zvlnených vinohradov sprevádzal slovanské kmene, podmaňujúce si krajinu medzi Nitrou a Devínom. Niet pochyb, že aj tu, na oboch hradoch zapíjali kniežatá svoje víťazstvá i prehry podmanivým nápojom z miestnych viníc. Rovnaký obraz očaril aj nemeckých usadlíkov na ich ceste dole Dunajom. Mnohí z nich vystúpili na breh práve tu a po ďalšie generácie zasvätili svoj život zušľachtovaniu tohto dedičstva predkov. Priniesli so sebou aj nové remeslá a kultúrne zvyky. Svojím umom a húževnatosťou sa zahryzli do karpatských kopcov, z ktorých ťažili vzácne suroviny. Ale obraz vinohradníckej krajiny chránili nadovšetko, pretrval po stáročia. Odtiaľto putovali tie najlepšie ročníky na cisárske a kráľovské dvory po celej Európe. Preslávené šumivé vína mali namierené aj do Ameriky, keď spríjemňovali plavbu pasažierom Titanicu.

Dnes sa opäť každoročne vydávajú najlepšie ročníky na cestu do sveta. Na rozdiel od Titanicu, vracajú sa späť. Ovenčené medailami tých najprestížnejších súťaží. Malokarpatské vína majú opäť cenu zlata. K prastarým odrodám dokonca pribúdajú stále

nové, už vyšľachtené doma. Umom a šikovnosťou slovenských vinárov. Robia z nich vína, akých inde na svete niet.

K životu sa prebúdza aj krajina, otvárajúca náruč návštevníkom z celého sveta. Chce sa podeliť so svojou dávnou i nedávnou minulosťou, vzostupmi i pádmi, kultúrami, ktoré ju po dve tisícročia zveľadovali. Pohostinnosťou, ktorou obdarúvala pocestných. Stojí za to, prejsť sa malebnými svahmi a mestečkami Malých Karpát. Peši, na bicykli, po rovine i miernych kopcoch. V sprievode šantiacich detí, hroznovej šťavy, či slaninke, opečenej na ohnisku príjemnej vyhladky. Alebo v partii priateľov, dobrého vína, a chutne upečenej husi s lokšami a kapustou. A kým sa vinohrady tešia z pálivého slnka či blahodárneho dažďa, človek sa môže ukryť v tajomnej atmosfére vínnej pivničky alebo remeselnej dielne plnej vzrušujúcich tradícií. Ponoríť ruky do chladnej hliny, ktorá čaká ukrytá v miestnej zemi, kým ju zohreje teplo ľudských rúk a k životu naplno preberie fantázia jeho mysle. Chce sa ukázať na svetle v plnej kráse a farebnosti, ktorou si vyslúžila aj vlastné meno - majolika. A keď už slnko zájde za karpatský hrebeň a telo si potrebuje vydýchnuť po náročnom dni, vždy je tu možnosť načerpať nové sily v podmanivom pokoji malých hotelov a wellness centier, alebo rodinnej atmosféry penziónov či malých fariem.

Voda prináša život. Prúdi krajinou, mení jej tvár. Zúrodňuje pôdu, napája všetko, čo sa hýbe. Prúdi i pod krajinou, v hĺbinách zeme. Milióny rokov sa prediera na svet. Keď vytryskne, obdarí človeka dvojakým spôsobom. Studená uhasí smäd, horúca zmierni bolesť. Príroda chcela, že v malebnej krajine, od Tatier





**ODDYCH
PRI VODE
V KTOROMKOLVEK
ROČNOM
OBDOBÍ**

k Dunaju, hrá voda jednu z hlavných úloh. Rovnako, ako v kraji okolo Bratislavy, pod ktorým sa v hĺbke ukrýva najväčší európsky rezervoár pitnej vody. Ako tepny okolo srdca objímajú región a udržiujú v ňom život - Morava, Dunaj, Malý Dunaj. Sú útočiskom pre množstvo vzácnych druhov, ktoré inde už neprežili, tu však áno. Sú útočiskom aj pre človeka, keď hľadá únik pred každodenným stresom. V ktoromkoľvek ročnom období. V pokojnej harmónii ekosystémov chránených území. Na prechádzke náučnými chodníkmi, potulkách na bicykli, či po hladine sa kľžucom kanoe. A keď sa letné slnko vyšplhá vysoko na oblohu, rozpálené telo neschladí nič lepšie, ako kúpeľ v niektorom z mnohých priesračných jazier. Tie Slnčné si ľudia obľúbili už pred takmer sto rokmi. Asi pre najväčší počet slnečných dní v roku. Ideálne miesto pre letnú dovolenku. Pre celú rodinu, pre dobrú partiu. Pre milovníkov zážitku zo stanovania pod holým nebom, pre tých, ktorí si radi vytvoria zázemie v apartmáne na súkromí, ale aj pre náročnejších, obľubujúcich pohodlie a služby

kvalitného hotela. Každý si príde na svoje. Keď prejde chuť na sladké ničnerobenie pri vode, stačí sa porozhliadnuť po okolí. Bohatý program kultúrneho leta, množstvo atrakcií, príležitostí pre šport a adrenalín. Atraktívne výlety do multikultúrneho regiónu Podunajska. Pátranie po histórii maďarských a nemeckých starousadlíkov, ktorí po stáročia s láskou obrábali najúrodnejšiu pôdu Slovenska. Dary zeme mleli na impozantných vodných mlynoch na Malom Dunaji. Medzi najchutnejšie zážitky patria tie gastronomické - rybie špeciality, preslávená maďarská kuchyňa, jablkové hodovanie, ovocie z miestnych sádov na najrôznejší spôsob, vrátane toho tekutého, správne vypáleného. Letom sa však sezóna v týchto končinách nekončí. Termálna voda v seneckom aquaparku ponúka zábavu a relax pri vode po celý rok. Kým v lete sa každý túži schladíť v chladných vlnách jazera, v zime sa ponáhľa zohriať do teplej vody bazénov či horúceho vzduchu saunového sveta, tí starší aj dúškom lahodnej pálenky.

Človek vždy túžil po zmene. Aj dnes hľadá niečo, čo mu chýba. Moderný uponáhľaný svet



**PEŠI ALEBO
NA BICYKLI
KRAJINOU
MNOHÝCH TVÁRÍ
A CHUTÍ**

mu berie tie najprirodzenejšie veci - kontakt so živou prírodou a pohyb. A tak hľadá, pre krátkosť voľného času najradšej spolu, ticho prírody aj s aktívnym pohybom, pre ktorý potrebuje čistý vzduch.

Sú také miesta aj vo veľkej Bratislave, kde betónové mesto nachvíľu vystrieda príjemný závan dunajského vánku v priľahlom najstaršom stredoeurópskom verejnom parku, alebo hustý les mestského lesoparku. Keďže má človek rád zmenu, stále hľadá aj nové miesta. Mnohé sú vzdialené len na skok. Niektorí ich rád spoznávajú obyčajnou chôdzou, pri ktorej si oddýchne najmä myseľ, zamestnaná krásou a dokonalosťou okolitej prírody. Iní zase potrebuje prevetrať telo a utiecť pred stresom rýchlym behom alebo šliapaním do pedálov. Vybrať sa dá podľa chuti. Nechciet rozmýšľať a nechať sa viesť po značkovanej trase, či oprášiť kompas a mapu a nájsť si svoju vlastnú cestu. Raz vyskúšať rovinu - v tieni šumiacich borovicových hájov, alebo v opare vôní nedozerných polí a ovocných sádov. Inokedy zase nabráť odvahu na nevelké kopce od Dunaja sa dvíhajúcich Malých Karpát. Dá sa k nim prísť priamo z mesta, aj cez úbočia úľahdných vinogradov, alebo popri rieke cez močaristé nivy, plné chránených druhov a spievajúcich vtákov.

Vždy je čo zažiť, vybrať sa dá podľa chuti. Vždy je príležitosť, dozvedieť sa niečo nové. Chvíľu na oddych si vybrať tam, kde už kedysi dávno robili ľudia výnimočné veci. Alebo, kde žili výnimoční ľudia. Prejsť sa po miestach, kde hľadali ľudia do slobodnej zeme. Kde hľa-

dali diery v železnom plote. V opone, ktorá bola stiahnutá a smutná. Pozrieť sa na svet z výšky hradných brál, z ktorých strážili bezpečný prechod obchodníkov na Českej ceste medzi Budapešťou a Prahou. Nechať sa vtiahnuť do sveta slávnej minulosti, komnát zámožných pánov, zahľadiť sa do hĺbky Svätých schodov, do ticha a mystiky pútnických miest a údolí, kde celé generácie prichádzali rovnako pod ťarchou každodenných krížov, ale odchádzali s novou nádejou. Nechať sa pohltiť nespútanou fantáziou i šikovnosťou ľudských rúk pri pohľade na remeselné skvosty našich predkov. Porovnať si vlastnú zručnosť a kreativitu, nebáť sa zašpiniť si prsty v chladnej hline na hrnčiarskom kruhu. Neutiecť pred závanom z maštale na farmárskom dvore, ale vychutnať si príjemné chvíle pri voňavom sene. Nabráť odvahu vymeniť sedlo bicykla a pozrieť sa na svet z výšky osedlaného koňa. Okúpať sa v rybníku alebo rozbaľiť udice na jeho brehu. Nazbierať košík podmanivých húb a pri krátkom oddychu zaboriť bosé nohy do sypkého piesku miliónmiliónmi rokov nafúkaných dún. To všetko sa dá vybrať podľa vlastnej chuti, na Záhorí, v krajine mnohých tvárí a chutí. Keď sa k tomu pridajú aj ďalšie vône a chute z miestnych kuchýň, zážitok môže byť priam dokonalý. Skutočnú kapustnicu, špecialitu zo zemiakov a hríbov, prípadne s kúskom mäsa z domáceho chovu už len stačí zapíť zlatom ovenčeným vínom z Malých Karpát alebo retiazkou ozdobenou slivovicou z miestnych páleníc. Potom už ale človek musí prespať a nikam ďalej sa neponáhľať. To, čo nestihol prvý deň, mu neutečie ani tie ďalšie.



Podujatie ako nástroj, nie cieľ

Na podujatia sa dá nazerať z mnohých strán. Rovnako, ako je mnoho dôvodov ich organizovania. Jedno je výsledkom zanietennej skupiny ľudí ukázať ostatným, čo ich baví, hoci aj za cenu vynaloženia vlastných financií, druhé je naopak zamerané na vytvorenie zisku a ďalšie zase vznikne len ako nástroj na dosiahnutie úplne iného cieľa.

Destinačná organizácia by mala primárne podporovať výber a rozvoj takých podujatí, ktoré zapadnú do komplexného rámca marketingovej stratégie, podporia identifikáciu s jedinečnými črtami destinácie, obsahovo i časovo rozšíria produktovú ponuku a stávajú sa tak nie len súčasťou procesu vedome vytvárajanej značky, ale aj konkrétnym ekonomickým faktorom v podobe zvýšenia počtu návštevníkov, ich prenocovaní a konzumácie najrôznejších služieb. Takto vytvorený potenciál je potrebné

maximalizovať intenzívnou spoluprácou pri vytváraní konkrétnych, s podujatiami súvisiacich, balíčkov a ich účinnou propagáciou domov i v zahraničí.

Cieľom je celoročné pokrytie ponuky širokým spektrom kultúrnych aktivít od lokálnych a nenáročných až po podujatia najvyššej kvality. Destinačná organizácia by mala byť koordinátorom programovej ponuky na úrovni obsahového i časového plánovania podujatí, aby dokázala správne a včas pripraviť komunikačnú kampaň na ich propagáciu. Z týchto dôvodov je potrebné zmeniť spôsob plánovania podujatí a kultúrnych aktivít správnym stanovením priorít, synchronizáciou ich obsahového/žánrového zamerania v danom časovom období (sezóne) a včasnou komunikáciou, čo prinesie ekonomický úžitok celej destinácii i jednotlivým subjektom.

Aktčný
plán
21

„Značkové“ podujatia

ako nástroj
na podporu hlavných
produktov:

	Korunovačné mesto s bohatou históriou a žitou kultúrou	Aktívne dňom i nocou v mládom meste na dunaji	Zážitok z vína svetovej kvality a vzrušujúcich tradícií	Oddych pri vode v ktoromkoľvek ročnom období	Peši alebo na bicykli krajinou mnohých tvárí a chutí	Atraktívne ponuky pre kongresové a incentívne podujatia
január	Plesová sezóna			aqua a wellness	MTB maratón	
február						mesiac MICE
marec		Maratón BA				
apríl						
máj	Obliehanie BA Korunovač. slávnosti Via Pálffy		MVC		pešia turist.	
jún		Pocta slobode	Keram.trhy	Dunaj, voda	huby	
júl	Kultúrne letoVIVA MUSICA! festival			Senecké leto	Habánsky Stupava Trophy	
august		Waves festiv.	Deň vo vinohradoch Vinobranie		Hasp.dubák	
september	Konvergenzie	Biela noc		Jablkové h.	Dni zelá	
október			husacína			
november			MVC			
december	adventné tradície a vianočné trhy					

3.4.2. Distribúcia a predaj

Pri distribúcii ponuky treba rozlišovať dva základné cieľové segmenty - individuálni turisti a organizované skupiny. V prvom prípade zohrávajú kľúčovú úlohu dva faktory - známosť destinácie a doručenie atraktívnej informácie o konkrétnej ponuke. Stupeň známosti destinácie určuje u potenciálneho návštevníka jej spontánne zaradenie do ním zvažovaného okruhu výletných cieľov. Čím je nižšia známosť destinácie a jej značky, tým agresívnejšie, lákavejšie musí byť doručená ponuka správne zvolenou propagáciou. Ak zaujme, môže byť úspešná. V takom prípade dokonca aj zvedavosť z neznámeho a nepoznaného môže byť rozhodujúcim motivačným faktorom.

Veľmi dôležitou je funkčná, atraktívna a vždy aktuálna **internetová stránka destinácie**. Pre individuálneho záujemcu predstavuje okrem informačného zdroja aj najvýznamnejší distribučný kanál. Preto musí byť portál zameraný na prezentáciu konkrétnych produktov (balíkov), a nie len pútavo spracovaných všeobecných informácií. Klient musí mať možnosť rýchlo, priamo a zrozumiteľne získať prístup k možnosti kúpiť si produkt. Buď cez vlastný rezervačný systém portálu, alebo zdieľaný (napr. booking.com), alebo priamym linkom na poskytovateľa služby / balíka (hotel, cestovná kancelária). Novovytvorený portál (www.gob.sk) krajskou organizáciou CR by sa mal rozvinúť na spoločnú platformu všetkých destinácií tak, aby si nemuseli budovať a udržiavať vlastnú stránku (okrem Bratislavy) a zároveň mali možnosť sami spoluvytvárať obsah. Takáto platforma by mala slúžiť turistom v pravom slova zmysle - zahraničným a domácim zo vzdialenejších častí Slovenska, ktorých by mal obsah (zameraný na top atraktivitu) a forma (emotívne lákavá) motivovať k príjazdu. Pre cieľovú skupinu skôr výletných a často opakovaných návštevníkov (obyvateľov regiónu a najbližšieho okolia), ktorých zaujímajú aj oveľa detailnejšie novinky a aktivity, by bolo vhodnejšie prebudovať dnes už zastaralý portál BSK, ktorý by okrem úradných informácií poskytoval atraktívne komunikované zaujímavosti a novinky zo života regiónu vo všetkých oblastiach, z ktorých si môže vybrať každý podľa svo-

jich preferencií a záľub. Pre obyvateľov prihraničných regiónov je vhodné ešte intenzívnejšie využívať päťjazyčný portál tourcentrope.eu, ktorý prevádzkuje Slovenský dom Centrope, alebo PPP projekt mycentrope.com. Špecifickú službu pre individuálneho turistu poskytuje aj **destinačná karta**. Aj keď je pre neho najviac zaujímavá možnosť získať rôzne služby za zľavnené ceny, nepriamo plní aj funkciu distribútora, nakoľko ho navádza na kúpu ďalších produktov. Zároveň môže destinácia riadene ovplyvňovať dopyt po vybraných produktoch ich zaradením do portfólia ponuky destinačnej karty. Úloha **turistického informačného centra** ako distribučného kanála je popísaný na str. 20.

V druhom prípade, pri organizovaných skupinách, zohráva kľúčovú úlohu **organizátor**. Väčšinou je to touroperátor, ktorý do svojho portfólia zaradi destináciu s produktom, pokiaľ je presvedčený, že jeho atraktivita mu zaručí úspešný predaj a profit. Pri nižšej známosti destinácie je potrebná oveľa intenzívnejšia komunikácia s touroperátormi s cieľom informovať ich o rozvoji destinácie a nových produktoch a niekedy aj ich motivácia rôznymi nástrojmi, napr. usporiadaním informačnej cesty do destinácie (famtripu), aby sa presvedčil o dôveryhodnosti ponuky. Pri etablovaní destinácie resp. novej produktovej ponuky na zdrojovom trhu prostredníctvom touroperátora je zároveň optimálne podporiť v rovnakom čase dopyt potenciálnych záujemcov aj riadenou komunikáciou na príslušnom trhu. Inú skupinu organizátorov predstavujú rôzne združenia, organizujúce cesty do zahraničia pre svojich členov. Najčastejšie sú to združenia dôchodcov (Rakúsko, Taliansko), alebo rôzne záujmové a kultúrne spolky (Nemecko). Tieto cieľové skupiny si zaslúžia pozornosť aj pre ich vysokú kúpnu silu.

Pri posudzovaní typu distribúcie a podpornej komunikačnej stratégie na jednotlivých zdrojových trhoch je potrebné zvažovať dostupnosť destinácie pre jednotlivé trhy a cieľové skupiny:

- auto/bus/vlak (domáci a okolité trhy)
- letecky do Bratislavy
- letecky do Viedne

3.4.3. Plán marketingových aktivít a komunikačný plán

Implementácia jednotlivých opatrení a nástrojov akčného plánu stratégie, ako aj z nej vychádzajúcich marketingových aktivít KOCR sa realizuje podľa stanoveného plánu, ktorý je výsledkom zohľadnenia viacerých dôležitých kritérií. Tieto plány je optimálne rozložiť do viacerých úrovní, ktoré sa vzájomne prekrývajú ako mapové vrstvy, a ktoré medzi sebou interferujú najmä vo veličine času a logickej návaznosti krokov. Takýmto spôsobom sa efektívnejšie využívajú finančné kapacity, riadi projektový manažment, zohľadňuje nemenná sezónnosť určitých aktivít, ale aj lepšie udržiava kontrola nad procesmi, do ktorých je zapojených viacero útvarov BSK i rôznorodých subjektov. Jednotlivé úrovne môžu tvoriť:

1. plán rozvoja infraštruktúry (s dlhšou časovou perspektívou)

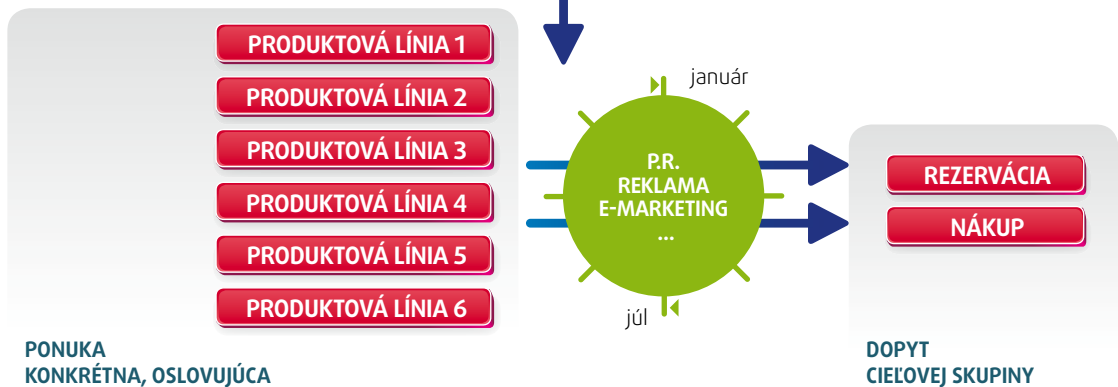
2. plán rozvoja produktov a služieb (strednodobý)
3. plán implementácie nástrojov destinačného manažmentu (napr. zriadenie convention bureau, TIC, destinačnej karty,...)
4. plán nasadenia nástrojov na podporu predaja (nosné podujatia, press&fam tripy, road show)
5. komunikačný plán, ktorý okrem štandardnej produktovej kampane a propagácie destinácie reflektuje aj na všetky dosiahnuté výsledky a inovácie v jednotlivých politikách a využíva ich v PR práci na zvyšovanie reputácie BSK a budovanie značky destinácie.

Na každej úrovni je potrebné stanoviť merateľné ciele a pravidelne vyhodnocovať ich plnenie.

Komunikačný plán

Cieľom marketingovej komunikácie je v správnom čase doručiť potenciálnemu klientovi konkrétnej cieľovej skupiny atraktívne a dôveryhodne podanú informáciu o produkte, o ktorom predpokladáme, že zodpovedá jeho potrebám a podnieti ho k premýšľaniu o výhodnosti a nakoniec aj k jeho kúpe. Komunikačný plán je logický, po sebe idúci sled aktivít, ktoré vedú k premyslenej prezentácii ponuky počas celého roka, vhodne rozloženej medzi vybrané cieľové skupiny na zdrojových trhoch.

Pri obmedzených finančných prostriedkoch je vhodnejšie ako reklamu používať PR nástroje. Preto je potrebné budovať vzťahy s novinármi. Najčastejšou formou je organizovanie informačných ciest (presstripov) do destinácie. Aj v tomto prípade zohráva dôležitú úlohu podpory predaja kvalitná internetová stránka, kde si môže záujemca, oslovený reklamou alebo článkom v médiách, sám získať informácie a zvýšiť motiváciu pre kúpu produktu.



Ročný komunikačný plán

Je primárne vystavaný na propagácii produktov a imidžových podujatí počas celého roku, zvolených v závislosti od vzťahu produkt - sezóna a aktualizčných momentov (svetový deň, výročie, spustenie nového produktu), ktoré zaujmú médiá a pozornosť ľudí. Pre uve-

ritelnú podporu značky a obchodný efekt kampane je potrebné spojiť komunikáciu s konkrétnym, aktuálnym, kúpiteľným produktom (balíkom). Jednou z foriem komunikácie sú aj press tripy pre novinárov.

Rozloženie tém a produktov počas roka komunikovaných na domacom a okolitých trhoch.

(Na vzdialenejších trhoch je popri nasadení iných nástrojov potrebné komunikovať vo väčšom časovom predstihu.)

Rozloženie tém a produktov počas roka komunikovaných na domácom a okolitých trhoch. (Na vzdialenejších trhoch je popri nasadení iných nástrojov potrebné komunikovať vo väčšom časovom predstihu.)		Korunovačné mesto s bohatou históriou a žitou kultúrou	Aktívne dňom i nocou v mladom mestE na dunaji	Zážitok z vína svetovej kvality a vzrušujúcich tradícií	Oddych pri vode v ktoromkoľvek ročnom období	Peši alebo na bicykli krajinou mnohých tvárí a chutí	Atraktívne ponuka pre kongresové a incentive podujatia
január	PR - Aqua Senec, MICE, web, FB, veľtrhy (BA, VIE, Stuttgart)				Aquapark		
február	PR- mesiac MICE web, FB, direct mail veľtrhy (Praha, Brno)						mesiac MICE
marec	veľtrh (Berlin) TK (tlačová konferencia) Viedeň			cykloturistika pešia turistika			
apríl	PR, reklama - vínná cesta print, web, FB	Korunovačné mesto Via Pálffy Obliehanie BA					
máj	PR - cyklo a pešia turistika web, FB press trip (D,A), TK Budapešť			Vínná cesta	kúpanie, vod. športy Dunaj		
jún	PR, reklama - voda + ostatné print, web, FB, TV, radio TK Praha	Korunovačné mesto Via Pálffy		Vínná cesta + keramika		agro-turizmus	
júl	PR, reklama - kultúr. podujatia print, web, FB	VIVA MUSICA! Festival					
august	PR- cyklo a pešia turistika v spojení s lokál. podujatiami web, FB	Kultúrne leto BA		cykloturistika pešia turistika			
september	PR, reklama - gastronómia, víno, podujatia print, web, FB, radio		Biela noc Waves festival	Župná jeseň - top podujatia			
				vinobranie		huby	
október	PR, reklama - gastronómia, víno, podujatia print, web, FB, radio				jablko	kapusta	
november	PR - gastronómia, víno, podujatia web, FB, radio			mladé víno			
				husacina			
december	PR - vianočné trhy, adventné tradície v regióne web, FB	advent, vianočné trhy					firemné akcie

Spracovanie základného marketingového mixu pre konkrétny produkt - PRÍKLAD

ZÁŽITOK Z VÍNA SVETOVEJ KVALITY A VZRUŠUJÚCICH TRADÍCIÍ

Akčný
plán
27

Cielové skupiny:

Primárnymi cieľovými skupinami sú fanúšikovia dobrého vína resp. vinárstva v kontexte jeho historickej, kultúrnej či krajínostvorenej hodnoty. Obe skupiny sú zvyknuté cestovať za svojím obľúbeným produktom, preto ich nie je potrebné lákať napr. na dobré dopravné napojenie, ale na kvalitu produktu. Pre prvých je to najmä víno a príjemné prostredie, kde ho môžu ochutnávať, pre druhých je rozhodujúci aj komplexnejší produkt kultúrneho alebo turistického zamerania v širšom okolí. Patria prevažne do vyššej socioekonomickej kategórie, s tendenciou dobre si vychutnať zážitok, aj za cenu nadpriemerných výdavkov. Ako

scestovaní fajnšmekri poznajú vysoký štandard produktu a porovnávajú kvalitu. Sekundárnu cieľovú skupinu tvoria turisti, ktorí prichádzajú do územia najmä za kultúrnym poznávaním alebo pobytom v prírode a ako prejav záujmu o tradície (akékoľvek), je pre nich téma vína a vinárstva rovnako zaujímavá, ako špecifická regionálna kuchyňa, alebo iná tradícia. Nemajú často až také vysoké nároky na kvalitu vína, skôr ich uspokojí atraktivita celého zážitku. Špecifickú skupinu tvoria účastníci firemných alebo incentívnych programov, o príchode ktorých rozhoduje organizátor podujatia a väčšinou majú nadpriemerné výdavky.

CIEĽOVÁ SKUPINA	ZDROJOVÁ KRAJINA	DISTRIBÚCIA	PROPAGÁCIA
milovníci dobrého vína a jedla	SK,A,D,CZ,PL, I, ES, GB, Škandinávia	hotel-produktový balík, zľavové portály, špecializ. podujatia	web-lifestyle,gastro,víno. prezentácie na podujatiach doma i v zahraničí
ľudia so záujmom o víno a vinársku krajinu	SK,A,D,CZ,PL, I, ES, Škandinávia	špecializ. touroperátorihotel-produktový balíkweb destinácie	web-lifestyle,gastro,víno, cestovanie. P.R., reklama v zahraničí
ľudia so záujmom o kultúru, tradície a prírodu	SK,A,D,CZ, H, I, ES,Škandinávia	touroperátori (seniori), hotel-produktový balík web destinácie	web-lifestyle,cestovanie. P.R., reklama v zahraničí, najmä v Centrope
skupinoví účastníci incentívneho programu	SK, Európa	špecializ. touroperátori a organizátori podujatí	P.R., reklama v špecializ. médiách

Produkt:

Štandardnou ponukou v tomto segmente je vínná cesta - geograficky a tematicky definovaný zážitkový produkt. Popri víne, vinohradníckej tradícii a gastronómii doplnkovo využíva aj lokálne autentické atraktivity, ktoré vyplnia program medzi návštevami vinárstiev. Forma variuje od riadenej ochutnávky s programom u jedného vinára až po individuálne presúvanie

sa medzi viacerými vinárstvami ako niekoľko-hodinový výlet za vínom alebo niekoľkodňová cesta po regióne aj so sprievodnými aktivitami za kultúrou a tradíciou, na bicykli alebo peši. Pre rozvoj individuálnej klientely potrebuje produkt (aj jazykovo) zrozumiteľného "sprievodcu" s mapou, náučnými textami a najmä aktuálnymi informáciami, ktoré vinárstvo,

v akom čase a s akou ponukou je prístupné, čo je možné robiť v okolí a pod. Potrebuje navigáciu v území i na webe. (Od takéhoto produktu je aj najvybudovanejšia slovenská vínná cesta ešte veľmi vzdialená.) V širšom vnímaní

produktu návštevník očakáva, že v reštaurácii, v hoteli (už od Bratislavy) nájde lokálne vína, a to na prvých stranách vínnej karty a na zvedavé otázky mu dokáže obsluha odpovedať, alebo poradiť vo výbere.

Segmentácia cieľových skupín návštevníkov, ich **dopytu** v členení hlavného a doplnkových produktov:

	Koronovačné mesto s bohatou históriou a žitou kultúrou	Aktívne dňom i nocou v mladom meste na dunaji	Zážitok z vína svetovej kvality a vzrušujúcich tradícií	Oddych pri vode v ktoromkoľvek ročnom období	Peši alebo na bicykli krajinou mnohých tvárí a chutí	Peši alebo na bicykli krajinou mnohých tvárí a chutí
milovníci dobrého vína a jedla						
ľudia so záujmom o víno a vinársku krajinu						
ľudia so záujmom o kultúru, tradície a prírodu						
skupinoví účastníci incentívneho programu						

(primárna a sekundárna cieľová skupina)

Distribúcia a propagácia:

Nedobudovanie štandardného produktu má výrazný vplyv na spôsob jeho predaja. Individuálny turista sa nedokáže v regióne ľahko zorientovať a informácie si musí sám získavať. Pre cudzinca je to veľmi náročné. Čiastočne to môže uľahčiť ubytovacie zariadenie ponúkajúce v kooperácii s vinárstvami komplexný balík služieb, ktorý dokáže prediť priamo

klientovi. Preto ťažisko distribúcie musí byť zatiaľ cez zahraničných touroperátorov špecializovaných na organizovaný vínný alebo seniorský turizmus. Propagácia musí byť orientovaná na značku. Na domácom trhu treba propagovať aj rôznorodé príležitosti (podujatia) ako motív prísť do regiónu a spojiť záujem o iné témy - tradície, kultúru, šport.

Podporné nástroje:

Veľmi obľúbené a navštevované podujatie s tradíciou - Otvorené pivnice a mladšie Deň vo vinohradoch vytvárajú 3x ročne silnú marketingovú podporu a propagáciu slovenskému vinárstvu, špeciálne malokarpatskému. Kapacitou je v súčasnej forme už na hranici ďalšieho rozvoja, dopyt návštevníkov prevyšuje ponuku. Dôvodom je aj neexistencia štandardnej formy vínnej cesty a možnosti ke-

dykoľvek cez rok cestovať krajinou a navštevovať jednotlivé, aj malé, vinárstvá. Aj preto sa každý snaží absolvovať zážitok v jednom z dvoch termínov. Úzkou spoluprácou s vinármi je nutné dobudovať produkt v regióne do štandardnej celoročnej ponuky. Sprístupniť ho individuálnej turistike, aj pre zahraničnú klientelu. Navigáciou v území, modernými podpornými nástrojmi (web, aplikácie).

4. AKČNÝ PLÁN NA OBDOBIE 2016 - 2020

Na dosiahnutie čiastkových cieľov zadefinovaných v Stratégii rozvoja turizmu v Bratislavskom kraji do roku 2020 a ich priebežnú kontrolu bol stanovený akčný plán úloh, ktorý zároveň vychádza z potrieb a cieľov platného Plánu hospodárskeho a sociálneho rozvoja BSK a zohľadňuje ciele dané Stratégiou rozvoja vidieka BSK (SRV). Opatrenia rozdelené do 4 prioritných oblastí sú formulované stručne vzhľadom na odkazy v texte stratégie, poukazujúce na súvislosti a jasný kontext.



PHSR BSK - opatrenia 6.2, 7.5, 7.7,

SRV BSK - opatrenia 2.1., 2.2., 2.3., 3.1.,

ROZVOJ ÚZEMIA A INFRAŠTRUKTÚRY

OPATRENIE	TERMÍN	ZODPOVEDNÝ	UKAZOVATEĽ
(prvý v poradí je koordinátorom opatrenia)			
1. (str.27)	A: 31.12.2016 B: 2017-2020	A: OD, OÚP, GISaŽP, OIČS MaVO B: OIČS MaVO	A: spracovaná dokumentácia B: dĺžka (km) daná do užívania
A: Spracovanie územnoplánovacích podkladov, návrhov na majetkové vysporiadanie a projektových plánov na tranzitné prepojenia Bratislavy z EuroVelo 6 a 13 na cyklotrasy v regióne. B: Prípravné práce a realizácia cyklotrás v zmysle spracovanej dokumentácie podľa bodu A.			
2. (str. 30,32)	2016-2019	OD, OÚP, GISaŽP	zrealizovaný projekt (etapy)
Spracovanie územnoplánovacích podkladov, návrhov na majetkové vysporiadanie a projektových plánov na: A: tranzitné prepojenia Záhoria z EuroVelo 13 na Malé Karpaty, B: prepojenie Podunajska s EuroVelo 6.			
3. (str.31)	2016-2019	OCRaK, OSÚRaRP	zrealizovaný projekt (etapy)
Realizácia cezhraničného projektu s cieľom nájdenia spoločných riešení pre produktové a marketingové prepojenie jedinečného územia vnútornej delty Dunaja (územia medzi Malým a Mosonským Dunajom) za účelom rozvoja medzinárodne atraktívneho ekoturizmu. Zlepšenia infraštruktúry pre turistické využitie Malého Dunaja s ťažiskom na vytvorenie zodpovedajúcich nástupných stanovišť na území BSK.			
4. (str.30)	30.6.2017	OCRaK, OSÚRaRP	spracovaný návrh na riešenie
Zmapovanie nevyužívaných vodných plôch vhodných na rekreáciu a spracovanie návrhu potrebných intervencií v orgánoch verejnej správy potrebných na dosiahnutie stavu legálnej možnosti využívania vodných plôch s vyhodnoteným potenciálom rozvoja daného územia			
5. (str.33)	2017-2020	OCRaK, OSÚRaRP, OD	zrealizovaný projekt (etapy)

Projektové riešenie vytvorenia ekologicky zameraných turistických okruhov v povodí riek Morava a Dunaj s dôrazom na využívanie udržateľnej dopravy.

ĽUDSKÝ KAPITÁL, MIESTNA EKONOMIKA A MANAŽMENT DESTINÁCIE

OPATRENIE	TERMÍN	ZODPOVEDNÝ	UKAZOVATEĽ
(prvý v poradí je koordinátorom opatrenia)			
6. (str.5)	31.1.2016	OCRaK, KOcR	zrealizované podujatie
Regionálna kick-off konferencia prezentujúca ciele a nástroje schválenej Stratégie rozvoja turizmu v bratislavskom kraji do roku 2020.			
7. (str. 14)	31.1.2016	OCRaK	spracovaný manuál
Spracovanie manuálu "destinačného minima" - základných požiadaviek kladených na samosprávu z pohľadu rozvoja turizmu a budovania značky.			
8. (str.19)	31.10.2016	OCRaK, KOcR	spracované dokumenty
Definovanie kompetencií a rozdelenie úloh medzi oddelením CR ÚBSK a krajskou organizáciou CR. Formulovanie ťažiskových produktov v jednotlivých destináciách aj so zohľadnením cieľov MAS. Zosúladenie marketingových cieľov a ročných plánov aktivít medzi KOcR a jednotlivými OOCR.			
9. (str.17)	A: 31.12.2016 B: 1.9.2017	OŠMaŠ	A: zriadenie COVP schválené Z-BSK B: zavedené duálne vzdelávanie
Zriadenie Centra odborného vzdelávania a prípravy (COVP) pre študijné odbory cestovného ruchu na jednej zo stredných odborných škôl v pôsobnosti BSK. Zavedenie duálneho vzdelávania v odboroch cestovného ruchu na škole so zriadeným COVP.			
10. (str.16)	31.12.2015	OCRaK	dotačná schéma schválená Z-BSK
Vytvorenie samostatnej Bratislavskej regionálnej dotačnej schémy na podporu turizmu so zameraním na dobudovanie komplexného produktu a atraktivít v ucelenom území. Oprávnenými žiadateľmi by mali byť najmä malí a strední podnikatelia, fyzické osoby podnikajúce v CR, ale aj združenia a obce.			
11. (str.20)	31.3.2017	oCRaK	technická dokumentácia a design manuál značenia
Technické a vizuálne spracovanie návrhu jednotného systému navigácie v destináciách, nadväzujúceho na dopravné značenie kultúrnych a turistických cieľov (hnedé tabule).			
12. (str.10)	31.12.2017	OCRaK, OSÚRaRP, OŠMaŠ	program vzdelávania pripravený na implementáciu, resp. akreditáciu
Budovanie odborných kapacít pracujúcich v oblasti cestovného ruchu a následné vypracovanie systému vzdelávania týchto odborníkov s cieľom zabezpečiť ich profesijný rozvoj, ako aj pripraviť špeciálny vzdelávací program v oblasti celoživotného vzdelávania pre odborníkov pôsobiace v oblasti cestovného ruchu, ktorý môže byť v budúcnosti akreditovaný ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR.			
13. (str.54)	30.6.2016	OCRaK, OSÚRaRP	spracovaný koncept pripravený na implementáciu

Spracovanie udržateľného konceptu podpory predaja prostredníctvom regionálnej destinačnej karty.



PHSR BSK - opatrenia 2.4, 6.2, 9.4, 9.5

SRV BSK - opatrenia 1.2, 1.3., 2.1., 2.3., 3.1

PODPORA TVORBY A UDRŽATEĽNOSTI PRODUKTU

OPATRENIE	TERMÍN	ZODPOVEDNÝ	UKAZOVATEĽ
-----------	--------	------------	------------

(prvý v poradí je koordinátorom opatrenia)

14. (str.18)	A: JÚN-AUGUST B: OKTÓBER	OCRaK	každoročne zrealizované a vyhodnotené podujatia
--------------	-----------------------------	-------	---

Podpora spoločného etablovania pilotných projektov ako produktov kultúrneho turizmu s analýzou dopadov na miestnu ekonomiku a ako nástroja budovania značky multikultúrneho regiónu.

A: VIVA MUSICA! festival

B: Blela noc Bratislava

C: Areál hradu Devín ako unikátny priestor pre kultúrne podujatia

15. (str. 28)	A: 30.4.2016 B: PRIEBEŽNE	OCRaK, KOČR	A: spracovaný koncept B: produkt dostupný na trhu
---------------	------------------------------	-------------	--

A: Spracovanie konceptu a

B: Podpora malokarpatskej vínnej cesty ako dostupného moderného celoročného produktu so silnou propagáciou na domácom a vybraných zahraničných trhoch.

16. (str.29)	31.12.2016	OCRaK, KOČR, OIČSMaVO	spracovaný návrh riešenia
--------------	------------	-----------------------	---------------------------

Návrh riešenia (dočasného preklenutia) chýbajúcich prepojení funkčných úsekov cyklotrás dotvorením "lokálnych okruhov" koncentráciou menších atrakcií, zážitkov a potrebnej infraštruktúry, v spolupráci s obcami a aktivistami.

17. (str.29)	30.6.2017	OCRaK	spracovaný dokument
--------------	-----------	-------	---------------------

Spracovanie odborného materiálu o regionálnych špecialitách v jednotlivých destináciách kraja z pohľadu ich historického príbehu použiteľného v marketingu a možného uplatnenia v súčasnej gastronómii, vrátane spracovania receptúr, ktoré budú poskytnuté prevádzkovateľom gastronomických zariadení.

18. (str.32)	30.9.2016	OCRaK	spracovaný koncept
--------------	-----------	-------	--------------------

Spracovanie konceptu podpory predaja pre produkty segmentu MICE v mimobratislavských destináciách s cieľom posilnenia značky regiónu ako destinácie kongresového a incentívneho turizmu.

19. (str.33)	PRIEBEŽNE	OCRaK, OSÚRaRP	počet podporených projektov
--------------	-----------	----------------	-----------------------------

Vytvárať koncepcnú, infraštruktúrálnu a produktovú podporu tematickým cestám ako marketingovému nástroju prepájajúcemu jednotlivé destinácie, susediace a cezhraničné regióny, napr. Cesta hliny, Via Pálffy, Jantárová cesta, Cyrilo-Methodská kultúrna cesta, Limes Romanus, sakrálné cesty, cesty po industriálnych pamiatkach a pod.

20. (str.33)	A: 31.12.2016 B: 2017-2019	OCRaK, OSÚRaRP	A: schválená žiadosť o NFP B: realizovaný projekt (etapy)
--------------	-------------------------------	----------------	--

Projekt na podporu miestnych lokálnych producentov za účelom podpory lokálnej ekonomiky, zachovania tradícií v regióne a podpory cestovného ruchu v regióne.

21. (str.53)	31.6.2016	OCRaK, KOČR	spracovaný kalendár podujatí
--------------	-----------	-------------	------------------------------

Spracovanie spoločného kalendára podujatí pre územie celého regiónu s prihliadnutím na podporu kľúčových produktov ovplyvňujúcich tvorbu značky jednotlivých destinácií.

BUDOVANIE ZNAČKY A MARKETINGOVÁ PODPORA

OPATRENIE	TERMÍN	ZODPOVEDNÝ	UKAZOVATEĽ
-----------	--------	------------	------------

(prvý v poradí je koordinátorom opatrenia)

22. (str.24)	PRIEBEŽNE	OSÚRaRP, OCRaK, KOcR,	počet projektov Dunajskej stratégie počet prezentácií na podujatiach
--------------	-----------	-----------------------	---

Aktívne vstupovanie do kooperácie s partnermi v iniciatívach zapojených do implementácie Dunajskej stratégie za účelom získavania zdrojov EÚ na konkrétne projekty a posilňovania značky bratislavského kraja ako dunajského regiónu.

23. (str. 26-28)	31.12.2016	OCRaK, OSÚRaRP, OD	spracovaný koncept
------------------	------------	--------------------	--------------------

Spracovanie konceptu prepojenia produktu a jeho propagácie medzi hlavným mestom a okolitým regiónom v tematických oblastiach:

A: moderné mesto na Dunaji s ťažiskom na zlepšenie využívania vodnej cesty na produkty výletného charakteru v širšom okolí Bratislavy,
B: kongresového a incentívneho turizmu (MICE).

24. (str.35)	30.6.2016	OCRaK, KOcR	spracovaný koncepčný dokument
--------------	-----------	-------------	-------------------------------

Nastavenie procesu tvorby značky jednotlivých destinácií na území kraja v úzkej kooperácii s OOCR a miestnymi aktérmi pôsobiace na trhu pre potreby marketingových stratégií OOCR a KOcR.

25. (str.42)	30.9.2016	OCRaK, KOcR	spracovaný koncept
--------------	-----------	-------------	--------------------

Spracovanie konceptu propagácie bratislavského regiónu v cezhraničnom území Centrope s využitím recipročnej spolupráce s príslušnými partnerskými samosprávami / organizáciami v zahraničí.

26. (str.4)	31.3.2016	OCRaK	spracovaný návrh vrátane súťažných podmienok pre VO
-------------	-----------	-------	---

Spracovanie návrhu na zavedenie systematického mechanizmu zberu dát a štatistického zisťovania pre potreby strategického rozhodovania v oblasti turizmu.

27. (str.57)	30.6.2016	OCRaK, KOcR	spracovaný koncept
--------------	-----------	-------------	--------------------

Spracovanie východiskového konceptu marketingového mixu v jednotlivých destináciách kraja

