

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2023/36122163871175172

EFEKTÍVNE VYUŽÍVANIE MARKETINGOVÝCH
NÁSTROJOV VO VYBRANEJ SAMOSPRÁVE

Diplomová práca

2023

Pavína Kešnerová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

EFEKTÍVNE VYUŽÍVANIE MARKETINGOVÝCH
NÁSTROJOV VO VYBRANEJ SAMOSPRÁVE

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Mária Hasprová, PhD.

Bratislava 2023

Pavína Kešnerová

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Pavína Kešnerová

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcela srdečne poďakovať vedúcej diplomovej práce pani Ing. Márii Hasprovej PhD. za jej aktívnu a príjemnú komunikáciu, pomoc pri vypracovávaní a za všetky cenné rady pri písaní tejto záverečnej práce.

ABSTRAKT

KEŠNEROVÁ, Pavlína: *Efektívne využívanie marketingových nástrojov vo vybranej samospráve*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Mária Hasprová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 72 s.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať spôsoby, akými samospráva využíva marketingové nástroje, aké má k dispozícii finančné prostriedky a poskytnúť návrhy a odporúčania v záujme skvalitnenia a zefektívnenia marketingových procesov a činností mesta Bratislavy. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 4 grafy, 7 tabuliek, 2 obrázky. Prvá kapitola je venovaná teoretickým východiskám, vymedzeniu a charakteristike základných pojmov v marketingu miest a obcí. Druhá kapitola charakterizuje hlavný cieľ práce a vymedzuje aj čiastkové ciele. Tretia kapitola sa zaoberá skúmaním a zberom dát o objekte skúmania. Záverečná kapitola rozoberá konkrétne činnosti mesta Bratislavy v rámci marketingu. Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy a odporúčania, vedúce k efektívnejšiemu využívaniu marketingových nástrojov pre mesto Bratislava.

Kľúčové slová:

samospráva, Bratislava, marketing miest a obcí, rozpočet, marketingové nástroje,

ABSTRACT

KEŠNEROVÁ, Pavlína: Effective utilization of marketing tools in a selected municipality.
– University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing.
– Advisor: Ing. Mária Hasprová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2023, 72 p.

The aim of the final thesis is to analyze the ways in which the local government utilizes marketing tools, the financial resources available, and provide proposals and recommendations to improve and streamline the marketing processes and activities of the city of Bratislava. The thesis is divided into four chapters and includes 4 graphs, 7 tables, and 2 images. The first chapter focuses on theoretical foundations, defining and characterizing basic concepts in city and municipal marketing. The second chapter describes the main goal of the thesis and outlines partial objectives. The third chapter deals with data collection and analysis regarding the object of study. The final chapter examines specific marketing activities of the city of Bratislava. The outcome of addressing this issue is proposals and recommendations that will lead to more effective use of marketing tools for the city of Bratislava.

Key words:

municipality, Bratislava, city marketing, budget, marketing tools

OBSAH

ÚVOD	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	9
1.1 Podstata a špecifiká územnej samosprávy	9
1.1.1 Vymedzenie pojmu územná samospráva	9
1.2 Charakteristika marketingu miest a obcí	12
1.2.1 Definovanie pojmu marketing miest a obcí	12
1.2.2 Ciele marketingu miest a obcí	14
1.2.3 Cieľové skupiny	15
1.2.4 Marketingové prostredie	16
1.3 Marketingový mix miest a obcí	18
1.3.1 Produkt	19
1.3.2 Cena	20
1.3.3 Miesto	22
1.3.4 Marketingová komunikácia	23
1.3.5 Personál	24
1.3.6 Procesy	25
1.3.7 Fyzické prostredie	25
1.4 Inovatívne marketingové riešenia pre samosprávy	26
2 CIEĽ PRÁCE	29
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	30
3.1 Charakteristika hlavného mesta SR Bratislavy	30
3.2 Charakteristika magistrátu hlavného mesta SR Bratislavy	32
3.2.1 Poslanie a kompetencie samosprávy mesta Bratislavy	33
3.2.2 Organizačná štruktúra magistrátu hlavného mesta SR Bratislava	34
3.2.3 Strategické dokumenty mesta Bratislava	40
3.3 Metodické postupy	44
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	45
4.1 Subjekty podieľajúce sa na marketingových aktivitách Bratislavy	45
4.1.1 Magistrát hlavného mesta Bratislavy	45
4.1.2 Bratislavská organizácia cestovného ruchu	49
4.1.3 Nadácia mesta Bratislavy	56
4.1.4 Metropolitný inštitút mesta Bratislavy	58
4.2 SWOT analýza marketingovej stratégie BA	60
4.3 Návrhy a odporúčania	61
ZÁVER	65
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	66

ÚVOD

Bratislava je moderné dynamické mesto, ktoré má veľký potenciál stať sa obľúbenou a navštevovanou destináciou, ako aj ideálnym miestom na život pre globálne prepojenú spoločnosť. Ako každé hlavné mesto, aj Bratislava čelí mnohým výzvam v snahe prispôbiť sa medzinárodným, vysoko nastaveným štandardom a trendom, ktoré sa v súčasnosti spájajú najmä s udržateľnosťou, ekologickými a smart riešeniami.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať spôsoby, akými samospráva využíva marketingové nástroje, aké má k dispozícii finančné prostriedky a poskytnúť návrhy a odporúčania v záujme skvalitnenia a zefektívnenia marketingových procesov a činností mesta Bratislavy. Práca je rozdelená na štyri kapitoly.

Prvá kapitola je zameraná na vymedzenie a definovanie základných pojmov ako sú samospráva, marketing miest a obcí, či špecifický marketingový a komunikačný mix.

Druhá kapitola definuje hlavný cieľ práce a aj parciálne ciele.

Tretia kapitola sa zaoberá charakteristikou a analýzou objektu skúmania, ktorým je hlavné mesto Slovenska, Bratislava. Skúma jej geografické, demografické, ako aj legislatívne prostredie. Ďalej sa venuje charakteristike orgánov územnej samosprávy, ich organizačnej štruktúre, oddeleniam venujúcim sa komunikácii, marketingu a vzťahom s verejnosťou.

Štvrtá kapitola analyzuje konkrétne činnosti a rozpočtovanie marketingových aktivít mesta Bratislavy. Identifikuje a charakterizuje subjekty, príspevkové organizácie, prostredníctvom ktorých Bratislava aktívne komunikuje so svojimi občanmi, potenciálnymi investormi, podnikateľmi a tiež s turistami a návštevníkmi. Záverečná časť štvrtej kapitoly obsahuje návrhy a odporúčania, s cieľom posilnenia a zefektívnenia marketingových činností mesta Bratislavy.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 Podstata a špecifiká územnej samosprávy

1.1.1 Vymedzenie pojmu územná samospráva

Samospráva, municipalita, je výraz odvodený z latinského termínu *municipium*¹. Ako už z názvu vyplýva, samospráva predstavuje samostatný orgán riadenia spoločnosti. Charakteristickým znakom samosprávy je významná miera vplyvu občanov na rozhodovaní o spoločných záujmoch. Rozhodovanie sa realizuje prostredníctvom miestneho referenda a mestského zastupiteľstva, ktoré si občania pravidelne volia. Samospráva má teda charakter miestnej parlamentnej demokracie. Aj napriek tomu, že štát do jej riadenia zvonka nezasahuje, nejde o protikladné zriadenie k štátnej správe. Oba inštitúty spoločne tvoria verejnú správu štátu.²

Pojem územná samospráva charakterizuje najmä samosprávu obcí, regiónov a štátov.³ Podľa Grúňa je toto samosprávne spoločenstvo v prípade územnej samosprávy určené územím, na ktorom žijú občania. Je to teda územie obce, regiónu alebo krajiny.⁴

V podmienkach Slovenskej republiky tvoria územnú samosprávu obec a vyšší územný celok. Definícia zo zákona č. 460/1992 (Ústavy Slovenskej republiky) čl. 67, ods. 1 je: „*Územná samospráva sa uskutočňuje na zhromaždeniach obyvateľov obce, miestnym referendom, referendom na území vyššieho územného celku, orgánmi obce alebo orgánmi vyššieho územného celku. Spôsob vykonania miestneho referenda a referenda na území vyššieho územného celku ustanoví zákon*“. ⁵ Územie Slovenskej republiky je rozdelené na 8 krajov a 2 895 obcí. Každá úroveň verejnej správy (štát – kraj – obec) má svojich volených

¹ ŠVANTNEROVÁ, L. 1997. *Predpoklady rozvoja municipálnej ekonomiky*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, s. 7. ISBN 80-8055-078-6.

² HASPROVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing miest a obcí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 7. ISBN 978-80-225-3038-5.

³ GRÚŇ, L. – PAULIČKOVÁ, A. – VYDROVÁ, V. 2005. *Samospráva ako súčasť verejnej správy*. Bratislava: EUROUNION, s. 32. ISBN 978-80-88984-82-5.

⁴ TAMTIEŽ, s. 33.

⁵ SLOV-LEX.SK. 2023. 460/1992 Zb. Časová verzia predpisu účinná od 01.01.2023 do 25.01.2023. [online]. [cit. 2023-01-04]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1992/460/20230101>

zástupcov, úlohy a rozdelenie zodpovednosti. Medzi miestnymi samosprávami (obcami a vyššími územnými celkami (ďalej len VÚC)) neexistuje vzťah nadriadený – podriadený.⁶ VÚC tak nemožno vnímať ako akúsi „vyššiu inštanciu“ vo vzťahu k obciam a činnosť orgánov VÚC a obcí je od seba relatívne nezávislá.

Aby samospráva mohla vykonávať svoje základné funkcie, musí svoju činnosť, činnosť svojich orgánov ako aj občanov a osôb nachádzajúcich sa na jej území regulovať prostredníctvom právnych noriem. Obce aj VÚC disponujú právnou subjektivitou, čo znamená, že v právnych vzťahoch vystupujú ako právnické osoby (podobne ako štát), a teda sú spôsobilé svojím konaním vytvárať, meniť a rušiť právne vzťahy. Ukladať povinnosti či zasahovať do práv obcí alebo VÚC možno len prostredníctvom zákonov alebo medzinárodných zmlúv. Obce majú tiež právo spájať sily s inými obcami v záujme vytvorenia spoločného prínosu.⁷

Úlohy územnej samosprávy

Úlohy samospráv závisia od ich vzťahov v rámci územia, od vzťahov so štátnou správou, s podnikateľským sektorom a občanmi.

Miestna samospráva (samospráva obcí) vychádza z tradície, vyjadruje a zároveň rozvíja kultúru obyvateľstva. Má potenciál na základe poznania prostredia zamerať sa a komplexne riešiť pomerne široké spektrum potrieb a záujmov občanov, a to aj v oblastiach života, kde prostriedky štátnych orgánov nebudú efektívne, alebo kde môže ich vplyv pôsobiť negatívne.⁸

Orgány miestnej samosprávy sú v organizačnej štruktúre a poskytovaní služieb oveľa flexibilnejšie ako štátna správa. Navyše často vedia ponúknuť svoje služby lacnejšie a bez zbytočnej byrokracie. Výkonná moc je bližšie k ľuďom a je priamo kontrolovaná ľuďmi aj v otázkach plánovania a rozpočtovania.⁹

⁶ HASPROVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing miest a obcí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 7. ISBN 978-80-225-3038-5.

⁷ KLEMENTOVÁ, S. – THURZOVÁ, M. 1992. *Právne úkony obce v pracovnoprávných vzťahoch*. Bratislava: INTERSTUDIA, s. 10. ISBN 80-9014-090-4.

⁸ ŠKULTÉTY, P. 2005. *Základy verejnej správy*. Banská Bystrica: Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB, s. 11. ISBN 80-8055-387-4.

⁹ VLÁDA SR. 1999. *Rokovanie vlády SR – Stratégia reformy verejnej správy*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: https://hsr.rokovania.sk/data/att/39243_subor.rtf

Medzi základné úlohy a povinnosti, ktoré musí obec plniť patria:¹⁰

- ✓ činnosti súvisiace s riadnym hospodárením s majetkom obce, prípravou a schvaľovaním rozpočtu obce a záverečným vyúčtovaním obce, určovaním poplatkov a miestnych daní, riadením hospodárskej činnosti v obci,
- ✓ činnosti súvisiace so zabezpečovaním výstavby a údržby, ako aj správy miestnych a verejných komunikácií, obecného cintorína, obecných služieb,
- ✓ činnosti súvisiace s vytváraním a ochranou priaznivých podmienok pre život a zdravú životosprávu a pre prácu obyvateľov obce, plnenie úloh na úseku ochrany spotrebiteľa,
- ✓ činnosti súvisiace s obstarávaním a schvaľovaním dokumentácie územného rozvoja, výkon vlastnej investičnej a podnikateľskej činnosti, zriaďovanie, zrušovanie a kontrola organizácií, zariadení a iných právnických osôb,
- ✓ činnosti súvisiace s organizáciou volieb a hlasovania obyvateľov, ochrana verejného poriadku v obci, kultúrnych pamiatok a prírodných hodnôt a ďalšie.

Pre efektívne fungovanie verejnej správy bolo potrebné vytvoriť druhý stupeň, regionálnu samosprávu. Novela ústavy z roku 2001 tak posilnila postavenie územnej samosprávy, najmä jej druhej úrovne – samosprávy VÚC. Do pôsobnosti samosprávy VÚC prešli prakticky všetky úlohy stanovené zákonom č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky v znení neskorších predpisov.¹¹

VÚC svoju pôsobnosť vykonáva najmä ako právnická osoba, ktorá hospodári so svojím majetkom a príjmami, spravuje miestne poplatky a dane, zostavuje rozpočet a riadi sa ním. Tvorí tak materiálny základ pre výkon vlastnej činnosti verejnej korporácie a správneho orgánu. Úlohou VÚC v postavení verejnej korporácie je zabezpečiť sociálno-ekonomický rozvoj územia, vyrovnávať rozdiely vo vybavenosti územia a poskytovať spoločné služby pre všetky obce a ich obyvateľov. VÚC je tiež v rozsahu osobitne vymedzenom zákonom, správnym orgánom v rámci systému verejnej správy. Vykonáva teda administratívne úlohy vo vlastnej pôsobnosti a úlohy prenesené zo štátu. Vychádzajúc

¹⁰ STAROŇOVÁ, K. – SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E. 2006. *Verejná politika a miestna samospráva: štyri princípy spravovania*. Bratislava: Univerzita Komenského, s. 11. ISBN 80-89244-13-0.

¹¹ SLOV-LEX.SK. 2023. 416/2001 Zb. Časová verzia predpisu účinná od 01.07.2014. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/416/20140701>

z nomenklatúry moci, VÚC má normotvornú, rozhodovaciu, kontrolnú, kreačnú aj sankčnú právomoc.¹²

Orgány územnej samosprávy

Čl. 69 Ústavy Slovenskej republiky stanovuje, že orgánmi obce sú obecné zastupiteľstvo (mestské zastupiteľstvo) a starosta (primátor). Orgánmi VÚC sú zastupiteľstvo VÚC a predseda VÚC. Pre potreby tejto práce sa ďalej zameriame na kompetencie orgánov miest a obcí.

Starostu možno definovať ako predstaviteľa verejnej moci v obci. Volí sa na štvorročné obdobie všeobecným, rovným a priamym tajným hlasovaním obyvateľov obce s trvalým pobytom na jej území. Primátor mesta je výkonným orgánom mesta, riadi mestskú samosprávu a zastupuje ju navonok.¹³

Starosta (primátor) zvoláva a vedie zasadnutia obecného (mestského) zastupiteľstva a podpisuje uznesenia, riadi obecnú (mestskú) samosprávu, zastupuje ju navonok - je štatutárom v oblasti majetkového práva obce (mesta), rozhoduje vo všetkých veciach správy obce (mesta), podpisuje všeobecne záväzné nariadenia obce (mesta) atď.¹⁴

1.2 Charakteristika marketingu miest a obcí

1.2.1 Definovanie pojmu marketing miest a obcí

Pri vymedzení pojmu vychádzame z definície samotného marketingu podľa Americkej marketingovej asociácie (ďalej len AMA): „*Marketing je činnosť, súbor inštitúcií a procesov na vytváranie, komunikáciu, poskytovanie a výmenu ponúk, ktoré majú hodnotu pre zákazníkov, klientov, partnerov a spoločnosť ako celok.*“¹⁵

Tieto aktivity, inštitúcie a procesy sa týkajú používania a implementácie marketingových nástrojov, ako je marketingový prieskum, segmentácia trhu, vývoj

¹² NIŽŇANSKÝ, V. et. al. 2002. *Samospráva VÚC*. Bratislava: Open Society Foundation – nadácia otvorenej spoločnosti, s. 8. ISBN 80-968786-0-3.

¹³ SLOV-LEX.SK. 2023. 460/1992 Zb. *Časová verzia predpisu účinná od 01.01.2023 do 25.01.2023*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1992/460/20230101>

¹⁴ KAŠIAR, J. 2012. Starosta obce – verejný funkcionár. In *Verejná správa*, 2012, č. 10, s. 64-67. ISSN 1337-0448.

¹⁵ AMA.ORG. 2008. *American marketing association. Definitions of marketing*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

produktov, zostavovanie marketingového mixu, predaj a propagácia. Nemožno opomenúť aj využitie spoločnej filozofie, že pochopenie zákazníkov je životne dôležité pre akúkoľvek marketingovú aktivitu. Pripojenie sa k zdieľanej, zákaznícky orientovanej filozofii by sme mohli vnímať ako jeden z procesov alebo ako inštitúciu (v zmysle spoločenskej alebo organizačnej konvencie).¹⁶

*„Marketing miest možno považovať za manažérsky princíp, v ktorom je myslenie z hľadiska zákazníkov a trhu ústredným prvkom, rovnako ako súbor nástrojov s využitelnými poznatkami a technikami“.*¹⁷

Ak by sme chceli prepojiť definíciu city marketingu s definíciou marketingu od AMA, zrejme by znela takto: Mestský marketing je koordinované používanie marketingových nástrojov, podporované spoločnou filozofiou zameranou na zákazníka, na tvorivú činnosť, komunikáciu, dodávanie a výmenu mestských produktov, ktoré majú hodnotu pre zákazníkov mesta a mestskú komunitu ako celok.¹⁸

Domáci autori definujú mestský marketing ako manažérsky nástroj na podporu ďalšieho rozvoja miest a obcí pomocou nástrojov marketingového a rozšíreného marketingového mixu. Pre mestá a obce sú to: produkt, cena, miesto – distribúcia, komunikácia (4P) a fyzické prostredie, ľudia, procesy (+3P).

Aký význam teda má marketing na úrovni samosprávy? Podľa autorky Gburovej je regionálny marketing užitočný pre každú obec a jeho podstatou je systematicky skúmať a analyzovať potreby všetkých cieľových skupín. Priamo vedie k zlepšeniu služieb pre obyvateľov, turistov a podnikateľov. Vymedzuje oblasti, ktoré môžu obce využívať ako konkurenčnú výhodu aj súbor nástrojov na oslovenie cieľových segmentov investorov. Vďaka city marketingu môžeme získať lepší obraz o obci či meste a zvýšiť ich konkurencieschopnosť.¹⁹

¹⁶ BRAUN, E. 2008. *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://repub.eur.nl/pub/13694/>

¹⁷ VAN DEN BERG, L. – BRAUN, E. 1999. *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity*. [online]. [cit. 2023-01-07] Dostupné na internete: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1080/0042098993312>

¹⁸ BRAUN, E. 2008. *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://repub.eur.nl/pub/13694/>

¹⁹ GBUROVÁ, J. 2017. *Možnosti využitia marketingu a marketingovej komunikácie na propagáciu miest a obcí*. [online]. [cit. 2023-08-01]. Dostupné na internete: http://jogsc.com/pdf/2017/4/moznosti_vyuzitia.pdf

1.2.2 Ciele marketingu miest a obcí

Mestský marketing umožňuje uplatnenie konceptu marketingu mesta za účelom riadenia optimálneho vývoja strategického procesu a uspokojovania dopytu i heterogénnych potrieb verejnosti. Najčastejšie uvádzaným cieľom zavádzania marketingového manažmentu v mestách a verejnej správe je snaha samosprávy porozumieť občanom mesta, turistom, podnikateľom a potenciálnym investorom ako cieľovým skupinám mesta.²⁰

Na základe vyššie uvedenej definície mestského marketingu možno formulovať hlavný základný cieľ, ktorým je ovplyvňovanie názorov, postojov a správania externých a interných skupín zainteresovaných zákazníkov vytváraním vhodných prostriedkov a nástrojov na stimuláciu komunikačných relácií. Strategické ciele marketingu mesta podľa autorky Viestovej sú:²¹

- rozvíjať a skvalitňovať služby poskytované verejnými inštitúciami, ktorých záujmy sú zamerané na prospech obyvateľov a ekonomických subjektov,
- vytvárať pozitívny obraz o meste,
- zvýšiť atraktivitu a postavenie medzi konkurenčnými mestami a miestami.

Ďalšia slovenská autorka Paulíčková, uvádza ako hlavné ciele mestského marketingu nasledovné:²²

- zosúladenie cieľov a potrieb,
- zvyšovanie atraktivity mesta,
- lepšie postavenie mesta na trhu,
- pocit naplnenia a spolupatričnosti obyvateľov,
- kúpyschopnosť obyvateľstva,
- riadenie mestských zdrojov,

²⁰ GBUROVÁ, J. 2017. *Možnosti využitia marketingu a marketingovej komunikácie na propagáciu miest a obcí*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: http://jogsc.com/pdf/2017/4/moznosti_vyuzitia.pdf

²¹ VIESTOVÁ, K. 2010. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, s. 10. ISBN 978-80-970495-3-9.

²² PAULÍČKOVÁ, R. 2005. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: EUROUNION, s. 33. ISBN 80-88984-72-6.

- prepájanie verejných a súkromných oblastí.

Marketingové ciele a stratégie závisia od celkovej situácie na trhu a charakteristiky mesta, v ktorom je marketingová politika formulovaná.

Tabuľka 1-1: Porovnanie cieľov city marketingu s marketingom v súkromnom sektore

	Marketing miest a obcí	Marketing v súkromnom podnikaní
Ciele	zvýšenie atraktívnosti a výkonnosti mesta a obce ako životného a hospodárskeho priestoru	maximalizácia zisku, posilňovanie konkurenčnej pozície, zvyšovanie podielu na trhu
Časový horizont	dlhodobá orientácia s krátkodobými a strednodobými čiastkovými cieľmi	kombinácia krátko a strednodobých cieľov
Cieľové skupiny	obyvatelia, hospodárski aktéri, miestni a externí (turisti, dochádzajúci do zamestnania)	požiadavky trhu, prítomní a potenciálni záujemcovia o produkty a služby
Orientácia	aktéri a cieľové skupiny čiastočne identické skôr vnútorné než navonok orientované	skôr externá ako interná

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa HASPROVÁ, M. a kol. 2010. Marketing miest a obcí. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-3038-5.

1.2.3 Cieľové skupiny

V praxi sa väčšinou stretávame s intuitívnym prístupom k segmentácii trhu a výberu cieľových skupín. Špecifikom mestského marketingu je, že cieľové skupiny, ktorých rozhodovanie sa mestá snažia ovplyvňovať, sú v podstate pre väčšinu miest spoločné.

Mestá si obvykle vytvárajú jednu marketingovú koncepciu, ktorou sa snažia oslovovať všetky cieľové skupiny. Prevažne tak uplatňujú nediferencovaný marketing, ktorý v prípade českých a slovenských miest jednoznačne prevažuje.²³

²³ JEŽEK, J. 2011. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. [online]. [cit. 2023-08-01]. Dostupné na internete: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0913104503%2011%20Je%C5%BEek%20RS.pdf>

Najdôležitejšou cieľovou skupinou, ktorej sa v rámci city marketingu budeme venovať sú obyvatelia (s trvalým aj prechodným pobytom). Ak chápeme samosprávu ako službu, tak obyvatelia sú najvýznamnejšími prijímateľmi tejto služby nakoľko sa dlhodobo zdržujú na území obce alebo mesta a vykonávajú tu väčšinu svojich aktivít. Obyvatelia obce priamo pôsobia na fungovanie obce (mesta) prostredníctvom miestneho referenda a voľby svojich zástupcov – starostov (primátorov) a členov obecného (mestského) zastupiteľstva. Nemožno opomenúť ani fakt, že obyvatelia sú platiteľmi miestnych daní a poplatkov, z ktorých samospráva svoju činnosť čiastočne financuje. V porovnaní s ostatnými cieľovými skupinami mestského marketingu sú služby poskytované samosprávou obyvateľstvu najkomplexnejšie nakoľko uspokojujú ich základné potreby, akými sú vzdelávanie, zdravotná starostlivosť, doprava, a pod.

Podnikatelia (či už obchodné spoločnosti alebo samostatne zárobkovo činné osoby) sú takisto nezanedbateľným adresátom služieb samosprávy, nakoľko ich ekonomická činnosť a s tým súvisiace daňové zaťaženie predstavujú významný zdroj rozpočtu obce. Okrem toho podnikatelia prispievajú k rozvoju obce aj poskytovaním pracovných miest a zvyšovaním atraktivity regiónu či už pre turistov alebo potenciálnych investorov. V tomto smere možno povedať, že samospráva čiastočne vytvára pre podnikateľov podmienky na vykonávanie ich podnikateľskej činnosti a tým determinuje aj ich ekonomický úspech. Služby poskytované samosprávou pre túto skupinu by preto mali smerovať k podpore podnikateľského prostredia prostredníctvom čo možno najmenšej administratívnej záťaže, čo najjasnejšej komunikácie zo strany samosprávy, a to pri zachovaní primeranej ochrany ďalších hodnôt ako je napríklad ochrana životného prostredia v obci.

Poslednou cieľovou skupinou služieb samosprávy a teda aj city marketingu sú turisti a návštevníci, ako osoby, ktoré sa na území samosprávy nachádzajú iba obmedzený čas a v porovnaní s obyvateľmi využívajú iba obmedzený rozsah služieb samosprávy. V prípade turistov a návštevníkov je nevyhnutné aby marketing samosprávy ako aj služby poskytované samosprávou boli vo viacerých jazykových prevedeniach a mali kvalitu, ktorá má potenciál prilákať aj zahraničných turistov či návštevníkov.

1.2.4 *Marketingové prostredie*

Potreby ľudí sa neustále menia na základe zmien v ekonomike, politike a sociálnych otázkach. To znamená, že všetky mestá a obce potrebujú efektívne monitorovať a

koordinovať situáciu tak, aby všetky funkcie, ktoré samospráva pre ľudí plní boli dostatočne vyvážené. Treba si uvedomiť, že v prípade nedostatočnej koordinácie, budú trpieť neprofesionálnymi a škodlivými rozhodnutiami nielen súčasní obyvatelia miest a obcí, ale aj budúce generácie. V podstate každé mesto alebo obec je adaptabilný, multifunkčný organizmus, ktorý pružne reaguje na zmeny v sociálnych a ekonomických systémoch.²⁴

Pri porovnávaní marketingového prostredia firiem a miest je ľahké pochopiť, prečo je porozumenie marketingovému prostrediu mesta zložitejšie než je to v prípade firiem. Mestá sú tvorené mnohými subjektami (aj podnikateľskými), ktoré pôsobia na ich území. Marketingové prostredie miest a obcí je teda veľmi členitý, zložitý systém skladajúci sa z mnohých subsystémov. V rámci marketingového prostredia rozlišujeme interné a externé mikroprostredie a makroprostredie.

Marketingové makroprostredie

Pri analýze východiskového stavu venujú mestá a obce pozornosť analýze vonkajšieho prostredia, ktoré sa skladá zo socio-demografického, technologického, ekonomického, ekologického a politicko-právneho prostredia. Analýza smeruje pozornosť na aktuálne dianie a trendy v makroprostredí. Na základe zozbieraných informácií potom samosprávy formulujú svoje ciele a stratégie, ktoré implementujú do marketingových plánov. V podmienkach Slovenskej republiky, v rámci socio-demografického prostredia, by mali mestá sledovať najmä zmeny vo vekovej štruktúre obyvateľstva (či obyvateľstvo mladne alebo starne), v sídelnej štruktúre obyvateľstva (zastúpenie obyvateľov žijúcich na vidieku a v mestách), v geografickom rozložení obyvateľstva (reprodukčné a migračné správanie obyvateľov), v počte členov rodiny (zmeny občanov žijúcich v rodinách), vo vzdelaní a v pracovnom postavení (vzdelanostná úroveň obyvateľstva a profesijné požiadavky).²⁵

V rámci technologického prostredia by sme mali sledovať rýchlosť vedeckých objavov, technologických inovácií, rozvoja informatizácie a dopravy, pretože tie markantne menia životné podmienky a sú kľúčovým faktorom pri rozvoji miestnej ekonomiky. Z hľadiska ekonomického prostredia je kľúčové vnímať hospodársku situáciu štátu a regiónu,

²⁴ HASPROVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing miest a obcí*. Bratislava: EKONÓM, s. 25. ISBN 978-80-225-3038-5.

²⁵ TAMTIEŽ, s. 25.

pretože tieto aspekty významne ovplyvňujú celkovú kúpnu silu obyvateľstva, ktorá sa odvíja od skutočných príjmov, cien, výšky úspor, úverov, miery inflácie a nezamestnanosti atď.

Ekologické prostredie v Slovenskej republike je ovplyvnené nešetrnými a neefektívnymi zásahmi do prírodných zdrojov. Aj napriek snahe eliminovať tieto prístupy v priebehu posledného desaťročia, nemožno súčasný stav považovať za uspokojivý. Kroky vedúce k výraznejšiemu zlepšeniu v tejto oblasti si vyžadujú dlhší čas a snahy miest a obcí v tomto smere sú do značnej miery obmedzené politickým prostredím a legislatívou.

Marketingové mikroprostredie

Faktory a subjekty tvoriace toto prostredie majú priamy dosah a schopnosť uspokojovať potreby cieľových skupín. Cieľom samospráv by teda malo byť vytvárať atraktívnu ponuku pre cieľové trhy, pričom podmienky, ktoré ovplyvňujú ich úspešnosť rozdeľujeme do skupiny interného (mesto a obec) a externého (zákazníci, dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, konkurenti, verejnosť) marketingového mikroprostredia.

1.3 Marketingový mix miest a obcí

Tradičný marketingový mix charakterizujú štyri taktické nástroje, ktorými firmy ovplyvňujú dopyt po svojich produktoch, odlišujú sa od konkurencie a dosahujú marketingové ciele na cieľových trhoch. Tieto nástroje sa tiež nazývajú 4P:²⁶

- produkt (product),
- cena (price),
- distribúcia (place),
- propagácia (promotion).

Podobne aj marketing miest a obcí využíva tieto taktické nástroje a metódy, ktoré môže manažment použiť na zvýšenie dopytu po produkte, odlíšenie sa od konkurencie, zvýšenie jeho pridanej hodnoty a pod. Tieto nástroje city marketing využíva tiež na priblíženie produktu k cieľovým skupinám a na jeho propagáciu. Marketingový mix mesta

²⁶ KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: GRADA Publishing, s. 70-71. ISBN 80-2471-545-7.

alebo obce pomáha pri výbere procesov, prostredníctvom ktorých sa produkt dostane k jednotlivým zákazníkom, používateľom a príjemcom.²⁷

Z vyššie uvedeného vyplýva, že marketingový mix v tradičnom chápaní je praktickým a efektívnym súborom nástrojov nielen pre samostatné podnikateľské subjekty, ale aj pre oveľa komplexnejšie a zložitejšie územnosprávne systémy, akými sú práve mestá a obce. Avšak, pre komplexné uspokojenie potrieb miest a obcí je nutné komunikačný mix ešte rozšíriť. Hovoríme teda miesto 4P o rozšírenom súbore nástrojov 7P:²⁸

- 4P – produkt (product), cena (price), distribúcia (place) a propagácia (promotion),
- 3P – procesy (process), ľudia (people) a fyzické prostredie (physical environment).

1.3.1 Produkt

„Produktom mesta alebo obce rozumieme všetko, čo mesto ponúka svojim obyvateľom, návštevníkom, podnikateľom a potenciálnym investorom, čo slúži na uspokojovanie ich individuálnych a kolektívnych potrieb.“ Produkt mesta má teda veľmi široký záber. Aj samotnú obec možno chápať ako produkt z určitého hľadiska. Naopak, v užšom ponímaní je produktom miest a obcí len časť služieb uspokojujúca potreby, ktoré súkromný sektor nedokáže (resp. z dôvodu ekonomickej nevýhodnosti nechce) zabezpečiť sám.²⁹ V oboch prípadoch ide o verejný statok (napr. verejné osvetlenie v obci), ktorého základnými parametrami sú nedeliteľnosť a nevylúčiteľnosť zo spotreby. Nikomu nemožno brániť vo využívaní statku a zároveň spotreba statku jednou osobou neobmedzuje úžitok, ktorý majú zo spotreby statku iní ľudia.³⁰

Produkt obce (mesta) je možné rozdeliť na niekoľko kategórií:³¹

- poskytovanie verejných služieb,

²⁷ JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha: GRADA Publishing, s. 55. ISBN 80-7169-750-8.

²⁸ HASPROVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing miest a obcí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 132 ISBN 978-80-225-3038-5.

²⁹ Typickým príkladom je zabezpečenie medzimestskej dopravy, ktorá je síce poskytovaná súkromnými dopravcami, avšak financovaná zo zdrojov VÚC.

³⁰ JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha: GRADA Publishing, s. 60. ISBN 80-7169-750-8.

³¹ HARASIMOVÁ, S. 2015. *Percepce vybraných měst Moravskoslezského kraje*. [online]. [cit. 2023-01-07] Dostupné na internete: online <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1928-sona-harasimova-percepce-vybranych-mest-moravskoslezskeho-kraje.htm>

- ponuka prenájmu priestorov v obecnom vlastníctve ako pre fyzické, tak pre právnické osoby,
- organizovanie obecných akcií (kultúrne, športové, spoločenské) s cieľom propagácie obce, mesta,
- obec samotná.

Lepšie pochopenie celej problematiky nám poskytne uplatnenie klasického členenia produktu na jadro, reálny produkt a rozšírený produkt. Za produkt budeme považovať mesto ako také, teda ponímame produkt zo širšieho hľadiska.

Jadro mesta chápeme ako jeho základnú úžitkovú funkciu. Tá je u rôznych miest odlišná a odvíja sa od typológie mesta. Jadrom malého mesta na vidieku by mohlo byť, že ide o pokojné, bezpečné mesto, kde sa príjemne žije, teda poskytuje ideálne podmienky na rodinné bývanie. Naopak jadrom veľkomesta bude, že je to mesto v strede diania, všetko je na dosah, je tu každodenný ruch či napríklad veľa pracovných príležitostí.

Reálny produkt sa skladá z kvality, dizajnu, obalu a značky. Kvalita je definovaná ako schopnosť produktu plniť základnú úžitkovú funkciu. Teda napríklad do akej miery mesto uspokojuje potreby zákazníkov v oblasti bývania a pod. Dizajn mesta môžeme chápať v zmysle jeho infraštruktúry. Ďalej môžeme k mestu priradiť značku. Značka mesta predstavuje identifikačný prvok, ktorým môže byť napríklad jeho názov, znak, erb, tradičná farba či akékoľvek iné vizuálne vyjadrenie slúžiace na identifikáciu mesta a odlíšenie od ostatných miest.

Rozšírený produkt predstavuje pridanú hodnotu pre zákazníka. V komerčnom prostredí si rozšírený produkt môžeme predstaviť pod výhodami ako je záruka, servis, dodacie služby či predaj na splátky. V mestskom marketingu tým rozumieme napríklad nadštandardnú infraštruktúru, smart prvky, zelené mestá a pod.³²

1.3.2 Cena

V kontexte mestského marketingu sú mestá a obce značne obmedzené pri tvorbe cenovej politiky. Ceny niektorých služieb sú neovplyvniteľné v zmysle ich určenia iným

³² ŠKORPÍKOVÁ, L. 2017. *Marketingový a komunikačný mix města Dačice. Diplomová práce*. Dostupné na internete: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/70496/MU-DP-2017-Skorpikova-Lucie-DP_2017_Skorpikova_Lucie.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

subjektom, ako napríklad cena pracovnej sily v danej lokalite. U iných ide o zákonnú reguláciu. Možný nástroj cenovej politiky potom predstavujú mestské poplatky a miestne dane. Zavedenie miestnych daní je dobrovoľné a záleží od rozhodnutia orgánov samosprávy, či a v akom rozsahu sa budú vyberať.

Sústavu miestnych daní v súčasnosti tvoria:³³

- daň z nehnuteľností,
- daň za psa,
- daň za užívanie verejného priestranstva,
- daň za ubytovanie
- daň za predajné automaty,
- daň za nevýherné hracie prístroje,
- daň za vjazd a zotrvanie motorového vozidla v historickej časti mesta,
- daň za jadrové zariadenie.

Pri určovaní finančných nákladov verejných služieb sa často prehliadajú tzv. sociálne náklady. Tieto náklady vytvára napríklad vplyv znečisteného životného prostredia na zdravie obyvateľov. Znečistenie je dôsledkom využívania ekonomicky výhodného spaľovania odpadu miesto ekologickej varianty - recyklácie. Sociálne náklady možno chápať aj ako stratenú pridanú hodnotu, ktorú obyvateľom poskytuje čistejší vzduch.

Úskalia spočívajú aj v priamom prepojení medzi poplatkom a poskytnutou službou. Ak je toto prepojenie viditeľné, bude to mať na zákazníka pozitívny vplyv, pretože zákazník má vždy rád transparentnosť. Na druhej strane je citlivejší na vnímanie kvality pri takejto transparentnej službe.³⁴

Kľúčovou úlohou vedenia obcí a miest v oblasti cenovej politiky by preto malo byť predovšetkým správne informovanie o cenových politikách a sociálnych výhodách jednotlivých typov služby pre obec aj pre konkrétnych zákazníkov. Pokiaľ sú tieto

³³ SLOV-LEX.SK, 2023. 582/2004 Z. z. *Časová verzia predpisu účinná od 01.09.2023*. [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/582/20230901.html>

³⁴ ŠKORPÍKOVÁ, L. 2017. *Marketingový a komunikačný mix mesta Dačice. Diplomová práca*. Dostupné na internete: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/70496/MU-DP-2017-Skorpikova-Lucie-DP_2017_Skorpikova_Lucie.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

informácie správne a zrozumiteľne komunikované, možno predpokladať, že ľudia budú mať väčší záujem služby využívať, resp. nebude dochádzať k nedorozumeniam a zbytočnému napätiu zo strany používateľa.

Správna komunikácia je dôležitá aj pre systém realokácie finančných zdrojov, kde by cieľoví užívatelia mali byť jasne informovaní, ktoré služby sú z akých zdrojov financované. Zlá komunikácia cenových politík môže viesť k presunom príjmov a daňovým výkyvom.³⁵

1.3.3 Miesto

Pojem miesto (distribúcia) sa vzťahuje na procesy, ktorých výsledkom je dodanie služby konečnému zákazníkovi v požadovanej kvalite a načas. Mestá zabezpečujú, aby sa verejné služby a produkty distribuovali prostredníctvom špecifických kanálov. Tie si volia na základe faktorov a kritérií ako sú:³⁶

- celkové náklady na distribúciu,
- pohodlie spotrebiteľa,
- spoľahlivosť distribučných kanálov,
- dostupnosť služby v čase a priestore,
- kvalita distribučných kanálov.

Distribúcia teda predstavuje dostupné spôsoby, ako bude výrobok efektívne poskytnutý konečnému spotrebiteľovi, výberom vhodného distribučného kanála. City marketing má v tomto ohľade oveľa jednoduchšiu situáciu, pretože má len dve možnosti. Buď môže využiť priamy distribučný kanál od poskytovateľa k spotrebiteľovi, alebo nepriamy distribučný kanál využívajúci sprostredkovateľský vzťah.³⁷

Pri použití priameho distribučného kanála poskytuje produkt alebo službu samotná obec (mesto), ktorá má plnú kontrolu nad realizáciou a zabezpečením spätnej väzby od

³⁵ JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha: GRADA Publishing, s. 78. ISBN 80-7169-750-8.

³⁶ HÁLEK, V. 2008. *Marketing obcí*. Hradec Králové: GAUDEAMUS, s. 48. ISBN 978-80-7041-226-8.

³⁷ HORVÁTHOVÁ, M. 2023. *Marketingový mix územia. Marketing mix of the territory*. [online]. [cit. 2023-01-15] Dostupné na internete: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/kotulic12/subor/8.pdf>

spotrebiteľov. Týmto spôsobom je priamo poskytovaná väčšina služieb vyplývajúcich z kompetencie prenesenej zo štátnej správy na obce.

Nepriamy distribučný kanál sa v komunálnom prostredí využíva menej, ale jeho realizácia je veľmi vhodná v tých prípadoch, keď na trhu existuje subjekt, ktorý vykazuje potenciál efektívnejšieho poskytovania ako samotná obec, a to z hľadiska disponovania potrebnými hmotnými a nehmotnými vstupmi, know-how a ďalšími prvkami. Dôležitým rozhodovacím kritériom je aj vzdialenosť distribučného miesta od používateľa, pričom platí tento nepriamoúmerný vzťah: čím väčšia vzdialenosť, tým nižšia ochota spotrebovať.³⁸

1.3.4 *Marketingová komunikácia*

Ako sme už niekoľkokrát zdôraznili, komunikácia v marketingu miest a obcí je kľúčová. Najmä preto, že celý marketingový proces je založený na komunikácii so zákazníkom za účelom uspokojovania jeho potrieb. Cieľom marketingovej komunikácie je teda predovšetkým poznať svojho zákazníka, počúvať ho a prinášať mu produkty na základe jeho potrieb.

Z uvedeného vyplýva, že by sa mestá a obce mali naplno koncentrovať na výber vhodnej stratégie komunikácie a v budúcnosti hľadať efektívne spôsoby, ako tento dôležitý prvok marketingového mixu neustále zdokonaľovať. Pokiaľ samospráva nekomunikuje so svojimi cieľovými skupinami, v podstate pre ňu nemá význam vytvárať produkt.

City marketing by mal cieľovým skupinám poskytovať jasné, zrozumiteľné, stručné a pravdivé informácie. Za predpokladu, že každý segment trhu bude mať od samosprávy iné očakávania, je potrebné správne nastaviť cieľ komunikácie, spôsob a vlastne aj imidž, ktorý chceme komunikáciou dosiahnuť. Takisto je dôležité zvoliť si vhodné komunikačné kanály a médiá. Zvolením nevhodného súboru nástrojov komunikácie riskujeme, že cieľové skupiny neporozumejú zámeru, resp. si ho zle interpretujú, alebo sa k nim informácia vôbec nedostane.

Prostredníctvom správnej marketingovej komunikácie si mestá a obce získavajú podporu verejnosti, zvyšujú motiváciu obyvateľov v oblasti záujmu o rozvoj daného územia, získavajú si dôveru a rešpekt občanov pri riešení problémov, vytvárajú priaznivé podmienky

³⁸ HORVÁTHOVÁ, M. 2023. *Marketingový mix územia. Marketing mix of the territory*. [online]. [cit. 2023-01-15] Dostupné na internete: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/kotulic12/subor/8.pdf>

pre dohody a budúce spolupráce s verejnosťou či podnikateľskými subjektami a usilujú sa zaujať stabilnú prosperujúcu pozíciu na trhu.³⁹

Aj keď sa môže zdať, že nastavenie efektívnej marketingovej komunikácie si vyžaduje značné finančné i nefinančné prostriedky, sú to dobré investície a vyplatia sa, ak sa informácie dostanú k veľkému počtu ľudí na domácej aj medzinárodnej úrovni. V literatúre všetkých dostupných typov sa rôzne typy komunikácie uvádzajú pod spoločným názvom – komunikačný mix. Pod komunikačný mix patria:⁴⁰

- reklama a propagácia,
- osobný predaj,
- podpora predaja,
- vzťahy s verejnosťou, označované ako „public relations“.

1.3.5 *Personál*

Zamestnanci samospráv sú pre efektívne riadenie kľúčoví. Samospráva poskytuje rôzne služby, ktoré vykonáva personál, teda ľudia.

Pojem personál ale zahŕňa nielen zamestnancov územných samosprávnych celkov na základe pracovnoprávných vzťahov, ale aj obyvateľov ako zákazníkov. Máme však možnosť priamo ovplyvniť len zamestnancov, pričom ich správanie je možné regulovať prostredníctvom dostupných nástrojov na základe zmluvných vzťahov.

Dôležitým prvkom sú preto jednotlivé výkonné pozície, ktoré sa zameriavajú na konkrétny výkon činností pre zabezpečenie komplexného marketingu. Determinant tu predstavuje proces vytvárania konečného výrobku alebo služby s ohľadom na zastúpenie týchto pracovných pozícií:⁴¹

- kontaktný personál – zameriava sa na vzťahy so zákazníkmi, s ktorými je v pravidelnom kontakte, preto musí byť schopný veľa sociálne interagovať a zamerať sa na riešenie problémov,

³⁹ BERNÁTOVÁ, M. – VAŇOVÁ, A. 2000. *Marketing pre samosprávy I*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, s. 31. ISBN 80-8055-337-8.

⁴⁰ TAMTIEŽ, s. 31.

⁴¹ JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha: GRADA Publishing. s. 105. ISBN 80-7169-750-8.

- modifikátori – nesúvisia priamo s marketingom, ale vo svojej práci nedokážu abstrahovať od jednaní so zákazníkmi, ako napríklad vo funkciách vrátnikov, informátorov, sekretárok a iných,
- ovplyvňovatelia – poslanci, zastupiteľstvo, rady, starostovia, tajomníci a ďalší zamestnanci, ktorí vyvíjajú hlavné marketingové stratégie, ale priamo si nebudujú vzťahy so zákazníkmi,
- izolovaný personál – doplnkové funkcie pre personálne oddelenia, finančný manažment atď.

1.3.6 *Procesy*

Procesné zameranie a perspektíva každej organizácie sú vnímané ako vysoko moderné požiadavky na efektívne riadenie na všetkých úrovniach. Izolovanosť administratívnych pozícií a chýbajúca reflexia na báze vnímania celku je v súčasnosti zastaralý prístup, vytvárajúci bariéru, ktorú je potrebné odstrániť.⁴²

Zákazníkov zaujíma nielen výsledná kvalita produktov a služieb, ale aj spôsob ich dodania, čo by malo byť súčasťou bezpečného a štandardizovaného správania poskytovateľa.

Cieľom je vyhnúť sa negatívnym momentom, kedy „jedna ruka nevie, čo robí druhá“ a zabezpečiť informovanosť v celej štruktúre obecných či mestských úradov a súvisiacich inštitúcií. Zlepšenie interných procesov je možné dosiahnuť už zjednodušením nadväzovania externých vzťahov so zákazníkmi v prehľadnej forme, včasným reagovaním na problémy s cieľom poskytnúť spätnú väzbu alebo poskytovaním niektorých služieb s vyšším dopytom na viacerých miestach.⁴³

1.3.7 *Fyzické prostredie*

Fyzickým prostredím rozumieme všetko čo obklopuje zákazníka/spotrebiteľa v rámci obce či mesta a čo je na poskytovanie služieb nevyhnutné. Fyzické prostredie zahŕňa prírodné danosti a vnútorné štrukturálne usporiadanie obce a mesta vrátane architektúry a

⁴² VYKYPĚL, O. – KEŘKOVSKÝ, M. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, s. 104. ISBN 978-80-7179-578-X.

⁴³ TAMTIEŽ, s. 104.

dispozičného riešenia inštitucionálneho zázemia. Mestá môžu tieto dispozície riadiť priamo, ak sú vo vlastníctve danej infraštruktúry, alebo ovplyvňovaním vlastníkov organizácií v rámci nepriameho poskytovania služieb pomocou sprostredkovateľov.⁴⁴

Fyzické prostredie delíme na základné a periférne. Pod základným fyzickým prostredím rozumieme vlastné priestory, vrátane zariadení poskytujúcich služby, ako sú obecné úrady, mestské kultúrne domy. Základné prostredie ďalej rozlišujeme vnútorné a vonkajšie, do vonkajšieho patrí napr. okolitá príroda, vzhľad budov, parkoviská, urbanistické riešenie mesta či obce. Do vnútorného zaraďujeme zariadenie priestorov úradu, vybavenie nábytkom, subjektívne posúdenie užívateľskej prívetivosti a podobne. Periférne prostredie predstavuje doplnkové aspekty, napr. dostupnosť MHD, celkový dojem z mesta či obce atď.⁴⁵

Význam fyzického prostredia mesta či obce spočíva v možnosti využiť diferenciáciu svojich produktov na trhu a zabezpečiť si konkurenčnú výhodu obohatením svojej produktovej ponuky, napríklad akcentovaním prírodného alebo historického dedičstva. Súčasťou fyzického prostredia mesta je aj udržiavanie atraktívnych obytných štvrtí, zachovanie historického centra, symbol mesta, ktorý by sa mal objaviť nielen na úradných listinách, ale aj na vizitkách členov zastupiteľstva, suveníroch a pohľadniciach a na rôznych iných reklamných predmetoch. Samozrejme v súlade s platnými všeobecne záväznými predpismi na jeho použitie. Ďalším dôležitým nástrojom riadenia fyzického prostredia je územné plánovanie a komunálne aktivity súvisiace s prenesením právomocí, ktoré vykonáva sektor stavebníctva.⁴⁶

1.4 Inovatívne marketingové riešenia pre samosprávy

Masívny rozvoj internetu v druhej polovici 20. storočia výrazne ovplyvnil aj prirodzený vývoj miest a obcí. Prechod od tradičných foriem a nástrojov marketingu k moderným digitálnym formám je ovplyvnený najmä narastajúcim vplyvom moderných informačno-komunikačných technológií.

⁴⁴ HÁLEK, V. 2008. *Marketing obcí*. 1. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, s. 52. ISBN 978-80-7041-226-8.

⁴⁵ TAMTIEŽ, s. 52.

⁴⁶ HORVÁTHOVÁ, M. 2023. *Marketingový mix územia. Marketing mix of the territory*. [online]. [cit. 2023-01-15] Dostupné na internete: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/kotulic12/subor/8.pdf>

V Slovenskej republike je rozsah poskytovania informácií a elektronických verejných služieb daný zákonom. Podľa zákona č. 211/2000 Z. z. o slobode prístupu k informáciám, v znení zákona č. 341/2012 Z. z. (tzv. infozákon) má samospráva povinnosť informovať svojich obyvateľov, návštevníkov a podnikateľov o termíne rokovania mestského zastupiteľstva, zverejňovať zápisnice z rokovania, vyhlásenia o hlasovaní, zmluvy o verejnom obstarávaní. Ďalej môže dobrovoľne zabezpečiť dostatočnú informovanosť o aktivitách mesta alebo produktoch, s cieľom vytvoriť pozitívny imidž mesta či obce a motivovať cieľové skupiny k využívaniu mestských produktov či aktivít.⁴⁷

Mestá a obce sa musia snažiť v prvom rade prispôbiť modernej dobe, priblížiť sa moderným ľuďom/zákazníkom, ktorí sa vplyvom mnohých okolností do značnej miery „presunuli“ do online priestoru. Zásadný význam pre rozvoj informačno-komunikačných technológií mala pandémia ochorenia COVID-19. Keďže sa výrazne znížila možnosť osobnej komunikácie a obmedzil sa pohyb obyvateľstva, štátne i podnikateľské subjekty boli nútené presunúť prácu, administratívu, vzdelanie a mnohé iné dôležité oblasti spoločenského života do online prostredia, za účelom zvýšenia bezpečnosti a s cieľom eliminovať vzniknuté straty v čo najvyššej možnej miere.

Na situáciu reagovali aj samosprávy presunutím množstva svojich služieb do online priestoru, čím umožnili svojim obyvateľom vykonanie administratívnych úkonov z pohodlia svojho domova bez potreby osobného stretnutia so zamestnancami na úradoch.

V súčasnosti možno povedať, že prostredníctvom digitálnych foriem marketingovej komunikácie dosahujú mestá a obce vyššiu efektívnosť, sú ekologickejšie a správajú sa udržateľnejšie, v porovnaní s tradičnými prístupmi. Vďaka tomu dokážu držať krok s modernou dobou a uspokojovať čoraz náročnejšie a komplexnejšie potreby cieľových segmentov.

Aby boli mestá a obce aj naďalej konkurencieschopné a napredovali, implementujú do svojich marketingových stratégií inteligentné, tzv. „smart“ riešenia. Koncept Smart city možno vnímať ako fenomén budovania značky v rámci miest a obcí. Do akej miery dokážu byť samosprávy „smart“ ovplyvňujú mnohé kľúčové faktory ako sú informovanosť, flexibilita, transformovateľnosť, synergia, individualita, seba rozhodovanie a strategické

⁴⁷ SLOV-LEX.SK. 2023. 211/2000 Zb. Časová verzia predpisu účinná od 01.01.2023. [online]. [cit. 2023-01-17]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2000/211/20230101>

správanie. V rámci tohto konceptu samosprávy využívajú inteligentné riešenia na zvýšenie udržateľnosti a životaschopnosti svojho územia, pričom mnohí autori vidia inteligentné mesto ako mesto, ktoré je inšpiráciou, zdieľa svoju kultúru, vedomosti a motivuje obyvateľov, aby tvorili a prosperovali vo svojich vlastných životoch.⁴⁸

Inteligentné na mieru šité riešenia dokážu mestá vytvárať najmä prostredníctvom informačno-komunikačných technológií, najmodernejších softvérov a hardvérov, analytických nástrojov, zberom a vyhodnocovaním obrovského množstva dát v krátkom čase, pomocou prieskumov, vytvárania databáz a pod.

Princípy udržateľnosti a zodpovedného spoločenského správania sú plodnou pôdou pre inovácie, ktoré prinášajú čistejšie a zdravšie životné prostredie v uliciach miest a obcí. Predovšetkým Európske metropoly boli a stále sú negatívne ovplyvňované nekontrolovaným nárastom urbanizácie v 20. storočí. Tlak spoločenskej zodpovednosti, narastajúcich obáv o životné prostredie a tiež enormná spotreba fosílnych palív postupne vytvorili potrebu nového prístupu.

Koncept zelených miest predstavuje snahu samospráv o implementáciu inteligentných riešení s cieľom napríklad znížiť emisie v mestách obmedzením automobilovej dopravy, redukovať spaľovanie odpadu ekologickejšou recykláciou, poskytovať dostatočné množstvo zberných miest pre nefunkčnú elektroniku, kovošrot a vytvárať ďalšie riešenia na efektívne zbavovanie sa odpadu v rámci mesta. Nejde však len o redukciiu, mestá sa snažia vo veľkom budovať zelené plochy, parky, ihriská, vďaka ktorým poskytujú obyvateľom i návštevníkom prostredie, kde môžu športovať, oddychovať a tráviť zdravšie svoj voľný čas.

O všetkých spomínaných opatreniach mestá a obce komunikujú prostredníctvom rôznych digitálnych a tradičných komunikačných kanálov. Trendom v komunikácii sú sociálne siete, webstránky, blogy, fóra a pod. Zachovávajú však aj zastúpenie tradičných formátov akými sú články v novinách a časopisoch, plagáty, letáky, či oznámenia na verejných priestranstvách.

⁴⁸ MAČEK, A. et al. 2019. *Smart Cities Marketing and Its Conceptual Grounds*. [online]. [cit. 2023-01-15] Dostupné na internete: <https://sciendo.com/es/article/10.2478/ngoe-2019-0024>

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať spôsoby, akými územná samospráva využíva marketingové nástroje, aké má k dispozícii finančné prostriedky a poskytnúť návrhy a odporúčania v záujme skvalitnenia a zefektívnenia marketingových procesov a činností mesta Bratislavy. Predpokladom naplnenia hlavného cieľa je stanovenie a následná realizácia čiastkových úloh reprezentujúcich parciálne ciele, ktoré možno rozdeliť nasledovne:

Parciálne ciele pre teoretickú časť:

- ✓ Vymedziť a charakterizovať základné teoretické východiská marketingu miest a obcí.
- ✓ Definovať a bližšie špecifikovať pojmy súvisiace s danou problematikou.

Parciálne ciele pre praktickú časť:

- ✓ Vymedziť objekt skúmania, charakterizovať a analyzovať jeho geografické, demografické a legislatívne prostredie.
- ✓ Identifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby skúmaného subjektu.
- ✓ Na základe všetkých zistených skutočností zostaviť návrhy a odporúčania pre Bratislavu a jej efektívnejšie využívanie marketingových nástrojov.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

3.1 Charakteristika hlavného mesta SR Bratislavy

Bratislava sa rozprestiera na rozlohe 367,6 km².⁴⁹ Leží v západnej časti Slovenska, na brehu rieky Dunaj, ktorá tvorí hranicu s Rakúskom a Maďarskom. Mesto má významné postavenie v rámci Slovenska a zohráva kľúčovú úlohu v rozhodovaní o politických, hospodárskych a spoločenských záležitostiach.

Má však veľmi dôležitú funkciu nielen z hľadiska štátu, ale aj pre celú stredoeurópsku oblasť. Európsky význam Bratislavy vyplýva z jej polohy, keďže sa nachádza priamo v srdci Európy a predstavuje miesto, kde sa stretávajú kultúrne, politické a hospodárske vplyvy viacerých smerov. Mesto má významnú históriu, pretože v minulosti bolo centrom Uhorska a neskôr dôležitým centrom v rámci Česko-Slovenska.

Bratislava je tiež strategickým dopravným uzlom, pretože sa nachádza na križovatke hlavných cestných a železničných komunikácií, čím umožňuje spojenie so zvyškom krajín v regióne. Bratislava má strategicky významnú polohu aj pre lodnú dopravu. Mesto leží priamo na Dunaji, ktorý predstavuje dôležitú vodnú cestu pre prepravu tovaru a továrenských výrobkov, a súčasne sa využíva aj ako turistická atrakcia. Okrem toho má Bratislava významné medzinárodné letisko dôležité pre leteckú dopravu a turistický ruch.

Bratislava je jedno z najdôležitejších miest v Slovenskej republike, ktoré hrá významnú úlohu ako politické, hospodárske, finančné, kultúrne a verejné centrum krajiny. V rámci politického centra slúži Bratislava ako sídlo prezidentského paláca, parlamentu a vlády. Okrem vládnych orgánov Slovenskej republiky sídlia v Bratislave aj ďalšie významné štátne inštitúcie, ktoré sú zodpovedné za riadenie krajiny. V meste sa nachádza sídlo väčšiny ministerstiev, ako napríklad Ministerstvo financií, Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí, Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnútra, Ministerstvo kultúry a mnohé ďalšie. Väčšina ďalších kľúčových inštitúcií zodpovedných za riadenie krajiny má taktiež svoje sídla v tomto meste.

Bratislava je tiež významným hospodárskym centrom Slovenska s mnohými medzinárodnými spoločnosťami, ktoré v meste pôsobia. Tieto spoločnosti zamestnávajú

⁴⁹ ŠÚSR. SK. 2022. *Štatistická ročenka hlavného mesta SR Bratislavy 2022*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>

veľké množstvo ľudí a prispievajú k celkovému hospodárskemu rastu krajiny. Ako už bolo spomenuté, Bratislava je tiež dôležitým dopravným uzlom, kde sa prelína diaľničná a železničná sieť.

Okrem toho, slúži aj ako dôležité finančné centrum Slovenska, kde sídlia najväčšie banky a poisťovne.

Bratislava má bohatú históriu a je známa svojimi kultúrnymi a umeleckými tradíciami. V meste sa nachádza množstvo múzeí, galérií, divadiel a koncertných sál, kde sa uskutočňujú spoločenské podujatia počas celého roka. Vďaka svojim kultúrnym atrakciám Bratislava priťahuje mnoho turistov a návštevníkov.

Najnovšie štatistiky z roku 2022 za prvý až tretí kvartál ukazujú, že Bratislavu v tomto období spolu navštívilo 655 274 návštevníkov, z toho domácich bolo 229 113 a zahraničných takmer dvojnásobok, 426 161. Počet prenocovaní sa vyšplhal na 1 231 549, čo predstavuje až 146,41 % nárast oproti roku 2021.⁵⁰

Obrázok 3-1: Logo mesta Bratislavy



Zdroj: BRATISLAVA.SK. 2022. *Mesto – Bratislava. Správa mesta. Vizuálna identita*. [online]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/vizualna-identita>

Bratislava je tiež dôležitým centrom verejného života Slovenska. Mesto slúži ako sídlo mnohých organizácií a inštitúcií, ktoré sa starajú o verejný poriadok, zdravie a

⁵⁰ VISIT BRATISLAVA.SK. 2022. *Turistické štatistiky v Bratislave – prvý až tretí kvartál 2022*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.visitbratislava.com/wp-content/uploads/2022/12/Statistiky-I.-III.kv-2022.pdf>

bezpečnosť obyvateľov. Mesto ponúka bohaté možnosti pre voľnočasové aktivity, vrátane parkov a zelene, športových a rekreačných areálov.

Podľa posledného dostupného sčítania v roku 2021, mala Bratislava 437 725 obyvateľov, z toho 52,21 % predstavujú ženy a zvyšných 48,79 % muži. Priemerný vek obyvateľstva je 42 rokov, pričom najpočetnejšiu skupinu tvorí obyvateľstvo vo veku 40 až 44 rokov. Zahraniční občania tvoria približne 16 % obyvateľstva, pričom najviac ich pochádza z Českej republiky, Ukrajiny a Maďarska. Najviac obyvateľov sa hlási k rímskokatolíckej cirkvi (58,8 %), ktorá je nasledovaná reformovanou kresťanskou cirkvou (5,9 %) a gréckokatolíckou cirkvou (3,7 %).⁵¹

Bratislava nebola nikdy výhradne slovenským mestom, kvôli svojej geografickej polohe a bohatej histórii, ktoré z nej urobili pomyselnú bránu medzi našou krajinou a vonkajším svetom. Preto by mala byť moderným a inovatívnym mestom pre všetkých obyvateľov bez ohľadu na ich etnickú alebo národnostnú príslušnosť. Do roku 2030 si mesto kladie za cieľ byť starostlivým živým systémom a poskytovať podmienky pre dôstojný život pre každého obyvateľa. Trend Green city nie je cudzím pojmom ani u nás na Slovensku. Cieľom Bratislavy do roku 2030 je byť zdravým a udržateľným mestom s dôrazom na polycentrický rozvoj, kde budú mať všetci prístup k službám, kultúre a občianskej vybavenosti. Mesto sa bude snažiť chrániť prírodné zdroje a poskytovať kvalitné verejné priestory, rekreáciu, pohyb a zdravý životný štýl. Toto bude mesto, kde by každý chcel žiť.⁵²

3.2 Charakteristika magistrátu hlavného mesta SR Bratislavy

Magistrát Bratislava je dôležitým orgánom miestnej samosprávy. Jeho pôsobnosť sa týka širokej škály oblastí, vrátane správy mesta, výstavby a údržby verejnej infraštruktúry, ochrany životného prostredia a zabezpečenia potrebných služieb pre obyvateľov.⁵³

Magistrát Bratislava zabezpečuje písomnú agendu pre mestské zastupiteľstvo, primátora, mestskú radu a komisie mestského zastupiteľstva, pričom je aj podateľňou a výpravňou písomností hlavného mesta. Taktiež sa stará o prípravu odborných podkladov a

⁵¹ ŠÚSR. SK. 2022. *Štatistická ročenka hlavného mesta SR Bratislavy 2022*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: [file:///C:/Users/pauli/Downloads/Rocenka_BA_2022%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pauli/Downloads/Rocenka_BA_2022%20(1).pdf)

⁵² BRATISLAVA2030. SK. 2021. *Program rozvoja mesta 2022 – 2030*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: https://bratislava2030.sk/wp-content/uploads/2022/06/AC-Vizia-a-strategicka-cast_BA-2030.pdf

⁵³ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Magistrát*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/magistrat>

iných písomností pre rokovanie týchto orgánov, ako aj o materiálnu, organizačnú a technickú prípravu a samotné rokovanie.

Ďalej, Magistrát vypracúva písomné vyhotovenia všetkých rozhodnutí vydaných primátorom v správnom a daňovom konaní, pripravuje návrhy všeobecne záväzných nariadení hlavného mesta a zabezpečuje ich výkon. Zároveň usmerňuje metodicky a odborne rozpočtové a príspevkové organizácie zriadené hlavným mestom a zabezpečuje správu majetku mesta. Okrem toho, Magistrát Bratislava zabezpečuje plnenie samosprávnych funkcií celomestského charakteru a plnenie úloh štátnej správy prenesených na hlavné mesto. Týmto spôsobom pomáha zabezpečovať efektívne fungovanie mesta a kvalitné služby pre jeho obyvateľov.⁵⁴

3.2.1 *Poslanie a kompetencie samosprávy mesta Bratislavy*

V teoretickej časti práce sme uviedli, že poslaním samosprávy je v prvom rade zabezpečiť kvalitné a efektívne služby pre svojich obyvateľov a zlepšiť ich kvalitu života. Samospráva je zodpovedná za množstvo ďalších oblastí, vrátane urbanistického rozvoja, dopravy, verejnej bezpečnosti, kultúry a sociálnych vecí.

Medzi hlavné kompetencie samosprávy mesta Bratislava patria:⁵⁵

- Územné plánovanie a urbanizmus: Samospráva mesta Bratislavy má kompetencie v oblasti plánovania a výstavby mesta, vrátane regulácie výstavby, vydávania stavebných povolení a tvorby urbanistických plánov.
- Doprava a mobilita: Samospráva mesta Bratislavy zabezpečuje verejnú dopravu a infraštruktúru pre cyklistov a chodcov, ako aj riadenie a reguláciu cestnej premávky.
- Verejná bezpečnosť: Samospráva mesta Bratislavy má kompetencie v oblasti ochrany verejného poriadku a bezpečnosti.
- Kultúra a spoločenské aktivity: Samospráva mesta Bratislavy zabezpečuje podporu a financovanie kultúrnych podujatí a aktivít, ako aj poskytovanie služieb pre mládež a podporu sociálnych programov.

⁵⁴ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Štatút hlavného mesta SR Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Statut_v_znenie_dodatkov_1_az_23_e929464c0e.pdf

⁵⁵ TAMTIEŽ.

- Sociálne veci: Samospráva mesta Bratislavy zabezpečuje poskytovanie sociálnych služieb a pomoci pre obyvateľov mesta, vrátane podpory pre zdravotne postihnutých a starších obyvateľov.

Mestská samospráva Bratislavy má mnoho úloh a zodpovedností. Medzi hlavné úlohy patrí zabezpečovať hospodársky, kultúrny a sociálny rozvoj mesta. Samospráva tiež zabezpečuje obstarávanie územnoplánovacích podkladov a územnoplánovacej dokumentácie pre Bratislavu. Mestská samospráva zodpovedá za zabezpečenie pravidelnej verejnej dopravy, ako aj výstavbu, údržbu, čistenie a správu miestnych komunikácií a cestnej zelene. Sem spadá aj zásobovanie mesta vodou, odvádzanie odpadových vôd či zabezpečenie verejného osvetlenia. Mestská samospráva má povinnosť zabezpečiť zber, odvoz a likvidáciu odpadu. Ďalej samospráva podporuje a stará sa o cestovný ruch, marketingové a ďalšie propagačné aktivity s cieľom prilákať obyvateľov, návštevníkov a ďalšie cieľové segmenty.

Má tiež zodpovednosť za ochranu a tvorbu životného prostredia a kultúrnych pamiatok. Samospráva určuje a mení názvy ulíc a iných verejných priestranstiev.

Samospráva sa stará aj o verejný poriadok na uliciach a iných verejných priestranstvách. Dbá na podmienky pre rozvoj športu a plní úlohy v oblasti telesnej kultúry. Mestská samospráva je aj zakladateľom základných umeleckých škôl a centier voľného času. Celkovo ide o veľmi rozsiahle a dôležité úlohy, ktoré zabezpečujú rôznorodý a udržateľný rozvoj Bratislavy.⁵⁶

3.2.2 *Organizačná štruktúra magistrátu hlavného mesta SR Bratislava*

Organizačná štruktúra predstavuje systém, akým sú usporiadané pracovné pozície, oddelenia, tímy a ich úlohy v rámci organizácie. Tento systém nastavuje hierarchiu, ktorá určuje, ako sú zamestnanci a oddelenia zaradení do rôznych úrovní v organizácii. Hlavným cieľom organizačnej štruktúry je zabezpečiť efektívne fungovanie organizácie a čo najefektívnejšie využitie zdrojov organizácie. Zároveň organizačná štruktúra stanovuje, kto je zodpovedný za ktoré úlohy a rozhodnutia a spôsob komunikácie a kooperácie medzi

⁵⁶ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Štatút hlavného mesta SR Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Statut_v_znenie_dodatkov_1_az_23_e929464c0e.pdf

jednotlivými oddeleniami a zamestnancami. Efektívne organizačné štruktúry teda objasňujú nielen rolu pracovníka, ale tiež jeho vzťah k zvyšku systému.⁵⁷

Bratislava je samostatný územný celok v rámci Slovenskej republiky, ktorý spája obyvateľov s trvalým pobytom v jeho území. Má právo na samosprávu a prenesenú pôsobnosť. Mestské časti sú súčasťou Bratislavy a majú samostatnú správu a pôsobnosť v určenom rozsahu. Bratislava a mestské časti sú právnickými osobami s vlastným majetkom, príjmami a majetkom, ktorý im bol zverený. Majú právo na samostatné hospodárenie za podmienok stanovených zákonom a štatútom.⁵⁸

Územie mesta Bratislavy pozostáva z katastrálnych území jej mestských častí, ktoré sú uvedené v osobitnom predpise. Podrobné určenie hraníc týchto mestských častí je stanovené všeobecne záväzným nariadením Bratislavy, ktoré je vydávané mestským zastupiteľstvom.⁵⁹

Obyvatelia Bratislavy majú možnosť vykonávať samosprávu mesta buď pomocou mestských orgánov, ktoré zastupujú mesto, alebo pomocou miestnych orgánov, ktoré zastupujú konkrétnu mestskú časť. Okrem toho majú obyvatelia možnosť ovplyvniť rozhodnutia cez miestne referendum, ktoré sa môže týkať celej Bratislavy alebo len konkrétnejestskej časti. Ďalšou možnosťou je zhromaždenie obyvateľov, ktoré umožňuje obyvateľom stretnúť sa a diskutovať o spoločných záležitostiach mesta alebo mestskej časti.⁶⁰

Mestské orgány sú zodpovedné za samosprávu mesta a zastupujú záujmy obyvateľov. Tieto orgány tvoria mestské zastupiteľstvo a primátor hlavného mesta. Mestské zastupiteľstvo tvoria mestská rada a komisie, ktoré zabezpečujú potrebné úlohy. Mestské zastupiteľstvo má tiež svoje vlastné výkonné, kontrolné a poradné orgány, ktoré môžu byť zriaďované podľa potreby a môžu byť stanovené osobitným zákonom. Mestské zastupiteľstvo je zodpovedné za rozhodovanie o najdôležitejších otázkach celomestského charakteru, má 45 poslancov, ktorí sú volení obyvateľmi Bratislavy v priamych voľbách na štvorročné obdobie. Zasadá podľa potreby, minimálne však raz za 3 mesiace, a zvoláva ho

⁵⁷ THE ECONOMIC TIMES. 2023. *What is an organizational structure*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/organizational-structure>

⁵⁸ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Štatút hlavného mesta SR Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Statut_v_znenie_dodatkov_1_az_23_e929464c0e.pdf

⁵⁹ TAMTIEŽ.

⁶⁰ TAMTIEŽ.

a vedie primátor. Rokovanie je verejné a miesto konania je zverejnené v pozvánke. Na zasadnutí majú občania a občianky SR možnosť vystúpiť so svojimi podnetmi, návrhmi alebo sťažnosťami.⁶¹ Mestské zastupiteľstvo má právomoc schvaľovať štatút a jeho dodatky, územný plán a koncepcie rozvoja Bratislavy, ustanovovať pravidlá nakladania s majetkom mesta a so štátnym majetkom, schvaľovať najdôležitejšie rozhodnutia týkajúce sa tohto majetku a kontrolovať jeho hospodárenie. Zastupiteľstvo tiež schvaľuje rozpočet mesta, rozhoduje o prijatí úveru alebo pôžičky splácaných z rozpočtu a vyhlasuje miestne referendum. Ďalej má Mestské zastupiteľstvo právo rozhodovať o voľbe a odvolaní mestského kontrolóra a hlavného architekta mesta na základe návrhu primátora, stanoviť platy a odmeny pre primátora, mestského kontrolóra a hlavného architekta, schvaľovať plán pre hospodársky a sociálny rozvoj a celomestské koncepcie a rozvojové programy, rozhodovať o zavedení a zrušení miestnej dane a poplatkov, schvaľovať dohody o medzinárodnej spolupráci, vytvárať, zrušovať, zlučovať alebo rozdeľovať mestské časti, zriaďovať Mestskú políciu a schvaľovať jej organizáciu, udeľovať súhlas k systémovým a organizačným štruktúram Hasičského a záchranného útvaru, určovať zásady ochrany a tvorby životného prostredia.⁶²

Mestská rada, ako iniciatívny výkonný a kontrolný orgán mestského zastupiteľstva plní nielen svoju samostatnú funkciu, ale aj funkciu poradného orgánu pre primátora. Jej hlavnou úlohou je koordinácia mestských častí a zabezpečovanie efektívneho fungovania mesta. Mestská rada Bratislavy má 30 členov, 10 sa volí z radov poslancov a automaticky sa stávajú členmi, zvyšných 17 členov tvoria starostovia mestských častí a traja námestníci. Pri zostavovaní jej zloženia sa prihliada na zastúpenie politických strán, politických hnutí a nezávislých poslancov v mestskom zastupiteľstve.⁶³ Mestská rada má predovšetkým za úlohu zabezpečovať a kontrolovať plnenie úloh vyplývajúcich z rozhodnutí mestského zastupiteľstva. Zaoberá sa bežnými záležitosťami týkajúcimi sa majetku, fondov, rozpočtu, miestnych daní a celomestského miestneho poplatku. Pripravuje podklady na rokovanie mestského zastupiteľstva a predkladá mu vlastné návrhy, taktiež sa zaoberá vecami

⁶¹ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Volené orgány. Zastupiteľstvo*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/volene-organy/zastupitelstvo>

⁶² BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Štatút hlavného mesta SR Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Statut_v_znenie_dodatkov_1_az_23_e929464c0e.pdf

⁶³ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Volené orgány. Zastupiteľstvo*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/volene-organy/zastupitelstvo>

týkajúcimi sa Bratislavy a jej života. Mestská rada podáva svoje stanoviská mestskému zastupiteľstvu a primátorovi a prerokúva uznesenia mestského zastupiteľstva pred pozastavením ich výkonu primátorom. Okrem toho plní ďalšie úlohy na základe rozhodnutia mestského zastupiteľstva.⁶⁴

Komisie sú skupiny ľudí zložené z poslancov mestského zastupiteľstva a ďalších osôb, ktoré boli zvolené mestským zastupiteľstvom. Komisie plnia tri funkcie - poradnú, iniciatívnu a kontrolnú - v rámci poradnej funkcie vypracúvajú stanoviská k materiálom prerokúvaným mestským zastupiteľstvom a mestskou radou, ako aj k návrhom zámerov celomestského charakteru.⁶⁵ V rámci iniciatívnej funkcie pripravujú návrhy a podnety na riešenie dôležitých otázok života v Bratislave pre mestské zastupiteľstvo, mestskú radu a primátora. V rámci kontrolnej funkcie sa zase podieľajú na kontrole plnenia uznesení mestského zastupiteľstva, dodržiavania nariadení Bratislavy a vybavovania podnetov, sťažností a petícií obyvateľov Bratislavy. Nemajú právomoc rozhodovať samostatne, ale slúžia na pomoc pri plnení úloh, ktoré im zverilo mestské zastupiteľstvo.

Riaditeľ magistrátu určuje zamestnancov Bratislavy, ktorí vykonávajú úlohy spojené s organizačným, technickým a administratívnym zabezpečením činnosti komisie. Rokovanie komisie sa riadi rokovacím poriadkom, ktorý schvaľuje samotná komisia podľa vzorového rokovacieho poriadku schváleného mestským zastupiteľstvom.⁶⁶

Zoznam komisií mesta Bratislava:⁶⁷

- ✓ Komisia dopravy a informačných systémov – 15 členov.
- ✓ Komisia finančnej stratégie – 9 členov.
- ✓ Komisia na ochranu verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov mestského zastupiteľstva – 8 členov.

⁶⁴ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Štatút hlavného mesta SR Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Statut_v_znenie_dodatkov_1_az_23_e929464c0e.pdf

⁶⁵ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Volené orgány. Zastupiteľstvo*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/volene-organy/zastupitelstvo>

⁶⁶ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Štatút hlavného mesta SR Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Statut_v_znenie_dodatkov_1_az_23_e929464c0e.pdf

⁶⁷ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Volené orgány. Zastupiteľstvo*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/volene-organy/zastupitelstvo>

- ✓ Komisia pre cestovný ruch a medzinárodnú spoluprácu – 8 členov.
- ✓ Komisia pre kultúru, médiá a ochranu kultúrneho dedičstva – 6 členov.
- ✓ Komisia pre ochranu verejného poriadku – 6 členov.
- ✓ Komisia pre školstvo, vzdelávanie a šport – 5 členov.
- ✓ Komisia pre správu a podnikanie s majetkom mesta – 6 členov.
- ✓ Komisia pre životné prostredie a klimatickú zmenu – 6 členov.
- ✓ Komisia sociálnych vecí, zdravotníctva a rozvoja bývania – 8 členov.
- ✓ Komisia územného a strategického plánovania a výstavby – 10 členov.
- ✓ Mandátová komisia – 3 členovia.

Vzhľadom na zameranie diplomovej práce sme skúmali, či má magistrát Bratislavy v rámci svojej organizačnej štruktúry oddelenie venujúce sa marketingu, resp. marketingových aktivitám. Z oficiálnych stránok mesta Bratislava sme zistili, že sa v organizačnej štruktúre nachádza Oddelenie komunikácie a marketingu a Oddelenie vzťahov s verejnosťou. Obe oddelenia spadajú priamo pod riaditeľa kancelárie primátora, pričom treba zdôrazniť, že sa teda v rámci hierarchického zostavenia organizačnej štruktúry magistrátu nachádzajú na najvyššej úrovni. Z toho vyplýva, že Magistrát vníma postavenie marketingu a vzťahov s verejnosťou za nesmierne dôležité oblasti v rámci poslania územnej samosprávy.

Oddelenie komunikácie a marketingu tvorí tím pracovníkov, ktorý sa skladá z vedúceho pracovníka a dvoch samostatných odborných referentov. Rovnako Oddelenie vzťahov s verejnosťou tvoria traja zamestnanci v zložení vedúceho, jedného odborného referenta a jedného samostatného odborného referenta.

Magistrát mesta Bratislavy podporuje a spolupracuje s organizáciami, ktoré sa zaoberajú marketingom a propagáciou mesta, ako napríklad s Bratislavskou informačnou agentúrou alebo s Bratislavskou oblastnou organizáciou cestovného ruchu.⁶⁸

Oddelenie komunikácie a marketingu zabezpečuje plánovanie a realizáciu komunikačných úloh v oblasti marketingu pre samosprávne orgány Bratislavy. Patria sem

⁶⁸ BRATISLAVA. SK. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Magistrát. Organizačná štruktúra a kontakty.* [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://www.bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/magistrat/organizacna-struktura-a-kontakty>.

komunikácia s verejnosťou, s externými dodávateľmi marketingových služieb a médiami, manažment sporných otázok a krízová komunikácia. Zabezpečuje aj jednotný vizuálny štýl Bratislavy, marketingové aktivity a komunikáciu pri organizácii výstav, konferencií a kongresov. Oddelenie sa stará aj o monitoring médií a pripravuje stanoviská a odpovede primátora a vedenia mesta. Okrem toho zabezpečuje aj internú komunikáciu v rámci magistrátu a samosprávnych orgánov, vzťahy s verejnosťou, zhromažďovanie podnetov od obyvateľov, publikačnú činnosť a prípravu odborných podkladov pre sledovanie rozpočtu. Spolupracuje tiež na tvorbe komunikačných stratégií a marketingových kampaní s Bratislavskou oblastnou organizáciou cestovného ruchu.⁶⁹

Rozpočet stanovený pre oddelenie komunikácie a marketingu sa zameriava najmä na podporu projektov, kultúrnych, spoločenských či športových podujatí. Tie sa konajú v Bratislave pod vedením miestnej samosprávy a jej partnerov. V rámci rozpočtu sa vymedzuje aj časť finančných prostriedkov na informovanie obyvateľov o rozhodnutiach jednotlivých úrovní samosprávy, vrátane primátora, mestského zastupiteľstva a odborných komisií. Ďalej prostriedky slúžia na prezentáciu podujatí organizovaných samosprávou a jej partnermi a výrobu mediálnych vstupov.⁷⁰

Rozpočet hlavného mesta SR Bratislavy na rok 2023 bol schválený 9. marca 2023 a navrhuje sumu 658 511 Eur.⁷¹ Domnievame sa, že za zníženie rozpočtu môže celková strata prostriedkov hlavného mesta. Podľa primátora Bratislavy sa v závere roka 2022 strhla "legislatívna smršť", ktorá sa negatívne prejavila na hlavnom meste a spôsobila väčšie škody ako dva roky pandémie. Hlavné mesto prišlo o 55 miliónov eur len na nasledujúci rok. Primátor kritizoval Vládu SR za to, že odmietla spravodlivo kompenzovať bratislavskú mestskú dopravu za výpadky príjmov spôsobené pandemiou COVID-19, tak ako to urobila

⁶⁹ ZASTUPITEĽSTVO. BRATISLAVA. SK. 2023. *Informácia o zmene Organizačného poriadku Magistrátu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/60569.pdf>

⁷⁰ MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY. 2018. *Oddelenie komunikácie a marketingu. Návrh rozpočtu 2019 oddelenia komunikácie a marketingu*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/43878.pdf>

⁷¹ BRATISLAVA.SK. 2023. *Mesto Bratislava. Transparentné mesto. rozpočet a hospodárenie*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Navrh_rozpocetu_hlavneho_mesta_Slovenskej_republiky_Bratislavy_na_roky_2023_2025_911d58bae0.pdf

pre iných dopravcov. Rovnako bol primátor znepokojený tým, že Bratislava prišla o desiatky miliónov eur prostredníctvom daňového bonusu.⁷²

3.2.3 *Strategické dokumenty mesta Bratislava*

Bratislava ako hlavné mesto SR vzhľadom na svoje poslanie a aj potenciál disponuje viacerými významnými strategickými dokumentami, medzi ktoré patria:⁷³

- **Dokument Integrovaný regionálny operačný program (IROP)**

Program sa zameriava na podporu oblastí ako je bezpečná a ekologická doprava, zlepšenie prístupu k efektívnym a kvalitnejším verejným službám, mobilizácia kreatívneho potenciálu, ochrana životného prostredia a podpora miestneho rozvoja riadeného komunitou. Celková alokácia zdrojov pre IROP predstavuje 2,1 mld. EUR, z toho 1,7 mld. EUR sú zdroje Európskeho fondu regionálneho rozvoja a 370 mil. EUR národné spolufinancovanie.⁷⁴

- **Komunitný plán sociálnych služieb 2023-2030**

KPSS je stratégia, ktorá sa zaoberá plnením potrieb obyvateľov hlavného mesta. V tejto stratégii sú stanovené ciele a miera ich naplnenia v sociálnej oblasti, ako aj opatrenia, ktoré by mali pomôcť k dosiahnutiu vízie rozvoja sociálnych služieb v meste. Správne zvolenými nástrojmi a stratégiou sa mesto dokáže pripraviť na veľkú výzvu, akou je napríklad starnutie obyvateľstva, a zmierňovať jej dopady.⁷⁵

- **Koncepcia mestskej bytovej politiky 2020-2030**

Koncepcia mestskej bytovej politiky na obdobie 2020-2030 sa skladá zo siedmych kapitol, ktoré analyzujú súčasný stav a predpoklady pre rozvoj bývania, ako aj možnosti vytvárania mestského bytového fondu, spolupráce so súkromným sektorom, správy a údržby

⁷² BAUMANN. M. 2023. *Vláda pripravila Bratislavu o ďalšie milióny eur, tvrdí primátor Vallo*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/vlada-pripravila-bratislavu-dalsie-miliony-eur-tvrdi-primator-vallo>

⁷³ BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Strategické dokumenty*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/legislativa-mesta/strategicke-dokumenty>

⁷⁴ IROPBA. SK. 2023. *Dokumenty*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://iropba.sk/dokumenty/>

⁷⁵ BRATISLAVA. SK. 2023. *Sociálne služby a bývanie – aktivity v sociálnej oblasti*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/socialne-sluzby-a-byvanie/aktivity-v-socialnej-oblasti/komunitny-plan-socialnych-sluzieb>

bytového fondu a riešenie dostupného bývania pre sociálne ohrozené skupiny. V porovnaní s bratislavskými štandardmi je toto veľmi otvorený materiál, ktorý upozorňuje na mnohé problémy, ktoré sú príčinou súčasnej nepriaznivej situácie v rámci dostupnosti bývania.⁷⁶

- **Koncepcia mestskej hromadnej dopravy v Bratislave**

Materiál Koncepcia rozvoja MHD je strategickým materiálom v oblasti rozvoja infraštruktúry MHD. Vychádza zo spracovaného Územného generelu dopravy hl. mesta SR Bratislavy, ktorý slúži ako základný materiál na čerpanie finančných prostriedkov z externých zdrojov.⁷⁷

- **Koncepcia mestských inovácií**

Inovácie sú kľúčovým nástrojom pre vytvorenie udržateľného, prosperujúceho a príjemného mesta na život. Mesto Bratislava má veľký potenciál v oblasti rozvoja inovácií s podporou kľúčových partnerov z akademického, podnikateľského, verejného a občianskeho sektora. Tento dokument je navrhnutý ako prostriedok na riadenie budúceho rozvoja mesta.

- **Stratégia nakladania s komunálnymi odpadmi v meste Bratislava s cieľom prechodu na obehové hospodárstvo pre roky 2021- 2026**

Tento dokument sa zameriava na hodnotenie súčasnej situácie v oblasti odpadového hospodárstva v meste Bratislava a navrhuje konkrétne opatrenia na dosiahnutie cieľa obehového hospodárstva a využívania odpadu ako zdroja materiálu a energie. Mesto má za cieľ minimalizovať svoj prínos ku globálnym klimatickým zmenám aj v oblasti správy odpadu.⁷⁸

- **Územný plán hl. m. SR Bratislavy v znení neskorších zmien a doplnkov**

⁷⁶ GUBČO, A. 2021. *Bratislava má schválenú Koncepciu mestskej bytovej politiky na roky 2020-2030*. [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné na internete: <https://www.yimba.sk/clanky/bratislava-ma-schvalenu-koncepciu-mestskej-bytovej-politiky-na-roky-2020-2030>

⁷⁷ BRATISLAVA, SK. 2016. *Koncepcia rozvoja mestskej hromadnej dopravy v Bratislave na roky 2013-2025*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Koncepcia_rozvoja_MHD_2013_2025_b46d95b779.pdf

⁷⁸ OLO, SK. 2021. *Bratislava – mesto bez odpadov: Stratégia nakladania s komunálnymi odpadmi v meste Bratislava s cieľom prechodu na obehové hospodárstvo pre roky 2021 - 2026*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://www.olo.sk/bratislava-mesto-bez-odpadov-strategia-nakladania-s-komunalnymi-odpadmi-v-meste-bratislava-s-cielom-prechodu-na-obehove-hospodarstvo-pre-roky-2021-2026/>

Územný plán je dokument, ktorý sa zaoberá možnosťami rozvoja mesta. Obsahuje základný programový dokument rozvoja mesta, ktorý určuje, ako sa majú rozvíjať jednotlivé časti mesta, a je dôležité, aby bol prispôsobený aktuálnym potrebám a výzvam súčasného mestského života a jeho obyvateľov. Jeho cieľom je zabezpečiť harmonický rozvoj mesta tak, aby všetky činnosti boli v súlade.⁷⁹

- **Územný plán regiónu - Bratislavský samosprávny kraj v znení neskorších zmien a doplnkov**

Územný plán zahŕňa ochranu a tvorbu krajiny, zachovanie prírodných a kultúrnych hodnôt, starostlivosť o životné prostredie a zodpovedné využívanie zdrojov. Taktiež sa zameriava na priestorové usporiadanie a funkčné využívanie územia a snaží sa zosúladiť záujmy rôznych aktérov v meste, ktorí ovplyvňujú územný rozvoj, životné prostredie a ekologickú stabilitu. Pri tvorbe územného plánu sa berú do úvahy aj požiadavky na ochranu prírodných hodnôt, ako sú veľkoplošné chránené územia, biokoridory, lokality zaradené do území NATURA 2000 a územia vymedzené Ramsarským dohovorom.⁸⁰

- **Územné plány zón, ktoré sú schválené a platné na území Bratislavy**

Územné plány zón sú dôležitým nástrojom pre územné plánovanie, ktoré vychádza z celkového Územného plánu hlavného mesta SR Bratislavy. Tieto plány smerujú a regulujú rozvoj v určitých zónach a zabezpečujú ochranu životného prostredia, kultúrnych a pamiatkových objektov v konkrétnych oblastiach. Ich hlavnou funkciou je poskytovať usmernenie pre rozhodovanie o území a pripravovať dokumentáciu pre stavby.

- **Akčný plán rozvoja cyklistickej a pešej dopravy na rok 2021**

Tento plán vychádza z jeho predošlej verzie, ktorej cieľom bolo zrovnoprávniť cyklistickú a pešiu dopravu s individuálnou automobilovou a verejnou dopravou a mal byť súčasťou snahy o zníženie emisií CO₂ do roku 2020 v súlade s medzinárodným záväzkom Bratislavy (tzv. Dohovor primátorov). Vzhľadom na dynamický rozvoj Bratislavy bol tento materiál aktualizovaný a obohatený, napríklad o nové cyklotrasy alebo vedenie už

⁷⁹ BRATISLAVA. SK. 2023. *Životné prostredie a výstavba. Rozvoj mesta. Územnoplánovacie dokumenty. Platná územnoplánovacia dokumentácia. Územný plán mesta a jeho zmeny a doplnky*. [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné na internete: <https://www.bratislava.sk/zivotne-prostredie-a-vystavba/rozvoj-mesta/uzemnoplánovacie-dokumenty/platna-uzemnoplánovacia-dokumentacia/uzemny-plan-mesta-a-jeho-zmeny-a-doplňky>

⁸⁰ TAMTIEŽ.

existujúcich cyklotrás. Tento materiál tiež obsahuje základné princípy, ciele a vzťahy medzi motorovou a nemotorovou dopravou.⁸¹

- **Územný generel dopravy hlavného mesta SR**

Územný generálny plán Bratislavy aktualizoval výhľadové dopravné charakteristiky a predstavil riešenia pre dopravnú vybavenosť a obslužnosť mesta. Úlohou tohto plánu je tiež regulovať prípadný ďalší územný rozvoj vzhľadom na dopravu a aktualizovať prognózu dopravy. Tento plán sa tiež snaží zosúladiť s právnymi predpismi a súčasnými trendami v oblasti dopravy, pričom zohľadňuje potreby a potenciál mesta Bratislavy.⁸²

- **Manuál verejných priestorov - Princípy a štandardy osádzania stĺpikov**
- **Manuál verejných priestorov - Princípy a štandardy zastávok MHD**
- **Koncepcia rozvoja centier voľného času (CVČ)**

Bratislava má tiež hlavný strategický dokument, ktorý sa nazýva **Bratislava 2030**. Ide o dokument, ktorý komplexne a podrobne popisuje rozvoj mesta na obdobie rokov 2022 až 2030. Dokument Bratislava 2030 pojednáva o komplexnom rozvoji mesta vo všetkých oblastiach súvisiacich s mestským životom v nasledujúcich rokoch. Je rozdelený na niekoľko častí:⁸³

Časť A. – Vízia Bratislavy, opisuje celkovú víziu rozvoja mesta a stručne sa zaoberá strategickým plánovaním. Okrem toho vysvetľuje, ako bude plán realizovaný a financovaný.

Časť B. – Analytická časť, obsahuje komplexné hodnotenie a analýzu súčasnej situácie mesta, predpokladaného vývoja, rizík a hrozieb súvisiacich so súčasnými stratégiami, koncepciami alebo využívaním potenciálu územia. Taktiež sa venuje limitom a rozvoju, či definovaniu podmienok udržateľného rozvoja mesta.

Časť C. – Strategická časť, zahŕňa stratégiu rozvoja mesta zohľadňujúcu jeho vnútorné špecifiká. Definuje hlavné smery, priority a ciele rozvoja mesta s rešpektovaním

⁸¹ MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY. 2021. *Správa o plnení akčného plánu rozvoja cyklistickej a pešej dopravy za rok 2020 a akčný plán rozvoja cyklistickej a pešej dopravy na rok 2021*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/57253.pdf>

⁸² BRATISLAVA. SK. 2023. *Doprava a mapy – doprava – územný generel dopravy*. [online]. [cit. 2023-03-21] Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/doprava-a-mapy/doprava/uzemny-generel-dopravy>

⁸³ BRATISLAVA2030. SK. 2023. *Bratislava 2030 – Vízia a strategická časť*. [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné na internete: https://bratislava2030.sk/wp-content/uploads/2022/06/AC-Vizia-a-strategicka-cast_BA-2030.pdf

princípov regionálnej politiky, aby sa dosiahol vyvážený a udržateľný rozvoj územia a kvalita života jeho obyvateľov. V tejto časti sú uvedené informácie týkajúce sa programovej časti, ktorá obsahuje zoznam opatrení a aktivít pre zabezpečenie realizácie programu rozvoja mesta a očakávaných zmien, a finančnej časti, ktorá sa zaoberá financovaním jednotlivých opatrení, aktivít a inštitucionálneho a organizačného zabezpečenia realizácie programu rozvoja mesta.

3.3 Metodické postupy

V prvej fáze záverečnej práce sme si vyhľadali a preštudovali verejne dostupné zdroje, z ktorých sme metódou selekcie vybrali tie najrelevantnejšie, z domácej aj zahraničnej literatúry. Na základe dôkladnej analýzy týchto zdrojov a s využitím metódy deskripcie sme objasnili a bližšie charakterizovali teoretické východiská marketingu miest a obcí. V tretej kapitole sme sa zamerali na objekt nášho skúmania, mesto Bratislavu, ako predstaviteľa územnej samosprávy so silným marketingovým postavením a ako destináciu s potenciálom v rámci cestovného ruchu. Pomocou sekundárnych zdrojov a metódou deskripcie sme bližšie analyzovali a charakterizovali postavenie mesta, jeho demografické črty, legislatívne prostredie a dôležité strategické dokumenty. V poslednej časti záverečnej práce sme analyzovali a hodnotili inštitúcie, ktoré realizujú marketingové aktivity v Bratislave. Využili sme pri tom hlavne metódy ako sú analýza, syntéza, komparácia a dedukcia. Súčasťou štvrtej kapitoly je aj štruktúrovaný rozhovor, pomocou ktorého sme zozbierali množstvo relevantných dát zo zdrojov, ktoré, ako sa domnievame, nie sú verejne dostupné na internete.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

4.1 Subjekty podieľajúce sa na marketingových aktivitách Bratislavy

4.1.1 Magistrát hlavného mesta Bratislavy

Magistrát mesta Bratislavy sa podieľa na marketingových aktivitách prostredníctvom Oddelenia komunikácie a marketingu a Oddelenia vzťahov s verejnosťou. Tieto aktivity sú zamerané na zvyšovanie povedomia o Bratislave, ako o atraktívnej turistickej destinácii a mieste vhodnom pre život a podnikanie. Využíva rôzne marketingové nástroje, ako sú reklamné kampane v médiách, propagácia mesta prostredníctvom sociálnych médií a webových stránok, ale aj distribúcia propagačných materiálov a organizácia podujatí, ktoré tiež významne prispievajú k atraktivite Bratislavy.

Aby Bratislava mohla financovať všetky svoje marketingové aktivity, schvaľuje magistrát programový rozpočet na marketing, komunikáciu a vzťahy s verejnosťou.

Pre potreby práce sme sa rozhodli porovnať vývoj rozpočtu za rok 2019 (jeden rok pred vypuknutím pandémie COVID-19) oproti nasledujúcim rokom 2020 až 2023. V nasledujúcej tabuľke 4-1, sme sumarizovali dáta získané z rozpočtu na marketing, komunikáciu a vzťahy s verejnosťou pre rok 2019.

Tabuľka 4-1: Rozpočet Bratislavy pre Oddelenie komunikácie a marketingu v roku 2019

Celková suma vyčlenená na marketing a komunikáciu	738 480 €
Marketingová podpora podujatí na úrovni mesta	119 085,28 €
Vlastná publikačná činnosť	119 500,00 €
Monitoring médií	7 296,64 €
Organizácia podujatí	161 094,08 €
Foto a video servis	12 225,60 €
Komplexný servis webovej stránky	798,40 €
Mediálna prezentácia mesta	318 480,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa BRATISLAVA.SK. 2018. *Návrh rozpočtu 2019 oddelenia komunikácie a marketingu*. [online]. Dostupné na internete: <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/43878.pdf>

V roku 2019 bolo v rámci rozpočtu mesta Bratislava vyčlenených celkovo 738 480 € pre oddelenie zaoberajúce sa marketingovými a mediálnymi aktivitami. Táto suma sa rozdelila do niekoľkých samostatných položiek, vrátane marketingovej podpory podujatí na

úrovni mesta vo výške 119 085,28 €, ktorá zahŕňa grafické práce, mediálnu podporu a výrobu tlačovín.

Vlastná publikačná činnosť predstavovala 119 500 €, z toho väčšina bola venovaná časopisu in.ba a zvyšok grafickému zabezpečeniu výročnej správy mesta.

Ďalej bola vyčlenená suma 7 296,64 € na monitoring médií, 161 094,08 € na organizáciu podujatí a 12 225,60 € na foto a video servis. Komplexný servis webovej stránky bol vyčíslený na 798,40 €.

Náklady vo výške 318 480,00 € boli vyčlenené na mediálnu prezentáciu Bratislavy, čo zahŕňa výrobu priamych prenosov, odvysielanie dohodnutých televíznych programov v televíziách Bratislava a Ružinov a príspevky TASR o aktivitách mesta pre verejnosť.

V porovnaní s nasledujúcimi rokmi, ide o druhý najvyšší rozpočet za posledných 5 rokov. Z dostupných informácií z nasledujúcich rokov vyplýva, že v roku 2020 a 2023 sa rozpočet na marketing a komunikáciu výraznejšie znížil.

Graf 4-1: Vývoj rozpočtu na marketing v rokoch 2019 – 2023



Zdroj: Vlastné spracovanie

Domnievame sa, že znižovanie rozpočtu na marketingové aktivity bolo v roku 2020 spôsobené najmä krízou spojenou s pandémiou COVID-19.

K priebehu roku 2019 možno povedať, že štát nečelil žiadnym existenciálnym hrozbám, pre ktoré by sa museli jednotlivé oblasti záujmu samosprávy prehodnotiť a následne výraznejšie obmedziť. Avšak aj napriek tomu nedostávala Bratislava ani zďaleka taký rozpočet, aký by si „zaslúžila“.

Ako uvádza portál YIMBA.SK, na konci roku 2019 sa konalo rokovanie Vlády SR v Primaciálnom paláci, kde bolo zdôraznené, že Bratislava potrebuje zmeny vo financovaní, pretože z existujúceho rozpočtu nedokáže zabezpečiť potrebnú kvalitu života pre obyvateľov a reprezentáciu štátu. Vláda SR následne schválila dotáciu vo výške desať miliónov eur pre Bratislavu a päť miliónov eur pre mestské časti, ako aj odpustenie starého dlhu vo výške desať miliónov eur, pričom peniaze mali byť použité na konkrétne projekty, zamerané na verejný priestor, obnovu pamiatok a sociálnu politiku.

Vtedajší premiér Peter Pellegrini vyjadril nádej, že by mesto mohlo dostávať takéto financie pravidelne každý rok, dokonca aj s navýšením na dvojnásobok. Avšak, situácia bola vtedy iná, pretože nikto o pandémie nechyroval a ekonomika bola v relatívne dobrej kondícii, a tak mohli byť zapracované potrebné zmeny vo financovaní, aby sa Bratislava mohla dynamickejšie rozvíjať.

Je úplne bežné, že iné štáty EÚ poskytujú svojim hlavným mestám samostatný príspevok v rámci štátneho rozpočtu, ktorý zohľadňuje ich reprezentatívnu funkciu. Napríklad to takto funguje v Česku, kde má Praha samostatný príspevok v rozpočte.

Schválenie dotácie pre hlavné mesto mohlo byť čiastočným riešením, pokiaľ by neprišlo k zásadnej zmene financovania samospráv. To by umožnilo Bratislave pripravovať viac projektov a dynamickejšie rásť, ak by disponovala ďalším pravidelným zdrojom financií.⁸⁴

Avšak, v roku 2020 nastala situácia, kedy bol štát nútený skrátiť rozpočet v celkovom prepočte až o 12 miliónov eur.⁸⁵ To malo za následok, že sa mnoho plánovaných aktivít muselo na istý čas odložiť. V roku 2021 sa podobne situácia ešte stále veľmi neupokojila, avšak prioritou bolo zabezpečiť krízovú infraštruktúru so snahou poskytnúť občanom dostatok informácií o ochorení spôsobenom korona vírusom, ako aj o opatreniach, ktoré boli nevyhnutné pre zastavenie šírenia nebezpečného ochorenia. Najdôležitejšou oblasťou záujmu sa stalo zabezpečenie dostatočného množstva zdravotníckych pomôcok, vakcín,

⁸⁴ YIMBA.SK. 2021. *Bratislava je chudobné mesto, tak skoro sa to nezmení*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.yimba.sk/clanky/bratislava-je-chudobne-mesto-tak-skoro-sa-to-nezmeni>

⁸⁵ SME.SK. 2020. *Bratislava pre pandémiu zmenila rozpočet, odložila aj nákup autobusov*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sme.sk/c/22395392/bratislava-pre-pandemiu-zmenila-rozpocet-odložila-aj-nakup-autobusov.html> <https://bratislava.sme.sk/c/22395392/bratislava-pre-pandemiu-zmenila-rozpocet-odložila-aj-nakup-autobusov.html>

antigénových a PCR testov. Okrem zdravotníckeho materiálu bola Bratislava nútená zriadiť mobilné testovacie miesta a prijať ďalšie nákladné opatrenia.

V rámci oddelenia marketingu a komunikácie mesta to znamenalo zabezpečiť propagačné materiály, ktoré mali za cieľ občanov nielen informovať, ale aj pozitívne motivovať, aby sa dali zaočkovať. Z portálu Open Data Bratislava sme vybrali niektoré konkrétne výdavky Oddelenia marketingu a komunikácie, ktoré ukazujú, aké prostriedky boli vynaložené na kampane v súvislosti s ochorením COVID-19.

Tabuľka 4-2: Výdavky mesta Bratislava na kampane ku COVID-19

Predmet fakturácie	Cena celkom v EUR (s DPH)	Dodávateľ	Útvár
Letáky pre Karanténne mestečko	230,4	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
A3 plagáty - očkovanie	84	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Leták A5 - je čas sa znovu objasť	102	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Preklad do AJ - COVID - 19 Aktuality	168	SIMULTA, spol. s r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Letáky - podpora očkovania	228	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
CTL - kampaň Očkovanie - senior	348	J.C. DECAUX SLOVAKIA, s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
A5 letáky očkovanie ľudí bez domova,	393,6	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Letáky A5 - očkovanie	102	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Výroba a potlač odznakov - kolektívna imunita	720	ANWELL, s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
plagáty a rollup - Kolektívna imunita	237,6	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
CTL - kolektívna imunita	288	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Odznaky - kampaň Kolektívna imunita	829,2	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Plagáty - Kolektívna imunita	98,4	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Tlač fóliových nálepiek - Kolektívna imunita	672	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Výroba odznakov - Kolektívna imunita	216	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu
Letáky - podpora očkovania v domoch pre seniorov	360	Bittner print s.r.o.	Oddelenie komunikácie a marketingu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bratislava open data, Výdavky BA za rok 2021.

Zo získaných dát vyplýva, že na podporu vybraných kampaní v súvislosti s ochorením COVID-19 išlo v roku 2021 z Bratislavského rozpočtu 5365,2 €.

V roku 2022 rozpočet na marketing opäť mierne klesol, pripisujeme to najmä ďalekosiahlym dopadom pandémie na ekonomiku a nestabilnej geopolitickej situácii v súvislosti s inváziou Ruska na Ukrajinu.

Programový rozpočet pre súčasné obdobie a prognózy na roky 2024 a 2025 sa navrhoval 9. marca 2023. Z vývojového grafu 4-1 vidieť, že rozpočet pre rok 2023 je najnižší spomedzi ostatných porovnávaných rokov. V záverečnej práci sme v predchádzajúcej kapitole uviedli, že Bratislava príde následkom výrazného legislatívneho zaťaženia o 55 miliónov eur a o ďalšie významné prostriedky kvôli schváleniu daňového bonusu. Predpokladá sa, že tento nepriaznivý krok štátu voči hlavnému mestu bude mať výrazne horší dopad na ekonomiku samosprávy, ako mali dva roky pandémie.

4.1.2 *Bratislavská organizácia cestovného ruchu*

Bratislava Tourist Board je organizácia cestovného ruchu, ktorej cieľom je zabezpečiť atraktivitu Bratislavy, ako turistickej destinácie nielen pre zahraničných, ale aj domácich turistov. Zároveň má ambíciu urobiť z Bratislavy mesto, v ktorom obyvatelia nachádzajú možnosti zmysluplného trávenia voľného času, čím sa zvyšuje atraktivita mesta, ako potenciálneho miesta trvalého alebo prechodného pobytu. Na dosahovanie vyššie uvedených cieľov, využíva organizácia viacero nástrojov.

Bratislava Tourist Board prevádzkuje turistickú informačnú kanceláriu. Turistické centrum tiež vďaka priamemu kontaktu s turistami získava cenné informácie o očakávaniach turistov, o tom ako chcú v danej destinácii tráviť čas a ktoré aktivity vyhľadávajú.

S napredujúcimi technológiami a množstvom informácií na internete možno konštatovať, že turistické centrá čelia výzve, ako ostať relevantné a je nevyhnutné, aby sa mestá a iné turistické destinácie snažili vo vzťahu k týmto centráм zaujať inovatívny prístup a ponúknuť turistom pridanú hodnotu, ktorú nezískajú na internete. Funkčné a moderné informačné centrum má nezanedbateľný vplyv na kvantitu a druh aktivít, ktoré turisti v destinácii absolvujú a teda aj na ekonomický výtlak ich pobytu.⁸⁶ Inými slovami, dobre informovaný turista má tendenciu v destinácii minúť viac peňazí a opäť sa vrátiť.

⁸⁶ SIMPLE VIEW. 2023. *Are visitor centers still relevant? For these 3 DMOs, the answer is YES.* [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.simpleviewinc.com/blog/stories/post/are-visitor-centers-still-relevant-for-these-3-dmos-the-answer-is-yes/>

Bratislavské turistické informačné centrum sa nachádza priamo v centre mesta na Klobučníckej ulici a ponúka zadarmo mapky a brožúrky s tipmi na výlet a tiež možnosti rezervácie výletov, prehliadok a ubytovania. Kompletné informácie o infocentre nájdú turisti online, a to v piatich jazykoch.⁸⁷

Ďalšou z aktivít Bratislavskej organizácie cestovného ruchu je tzv. kongresový turizmus, ktorý pozostáva najmä z konferencií, výstav, veľkých obchodných stretnutí apod. Tento druh turizmu má potenciál byť významným zdrojom príjmu cestovného ruchu, nakoľko významné kongresy exponenciálne zvyšujú obsadenosť hotelov a konzumáciu miestnych služieb.⁸⁸ Schopnosť destinácie stať sa miestom na tzv. kongresový turizmus je otázkou mnohých faktorov, najmä kapacít, či už materiálnych, priestorových alebo personálnych. V zmysle verejne dostupných informácií, Bratislava Tourist Board úzko spolupracuje s agentúrami, ktoré zabezpečujú MICE podujatia po celom svete a snaží sa promovat' Bratislavu, ako destináciu schopnú hostiť významné eventy.

V rámci spracovania praktickej časti diplomovej práce sme sa kontaktovali s pani Ing. Máriou Jaseňákovou, ktorá pracuje v spoločnosti Bratislava Region Tourism – krajská organizácia cestovného ruchu, a je zodpovedná za destinačný manažment. Písomne nám odpovedala na naše otázky a poskytla zaujímavé informácie z prieskumu, ktorý mapuje cestovný ruch Bratislavy z roku 2021.⁸⁹ V ďalšom texte sú spracované odpovede na naše otázky.

1. Aké faktory podľa Vás najviac ovplyvňujú návštevnosť Bratislavy?

Podľa prieskumu, ktorý si dala Bratislavská organizácia cestovného ruchu spracovať v roku 2021, pri návštevníkoch, ktorí v Bratislave prenocujú, je hlavným účelom návštevy rodina. Tí, ktorí v Bratislave neprenocovali prichádzajú prevažne za nákupmi.

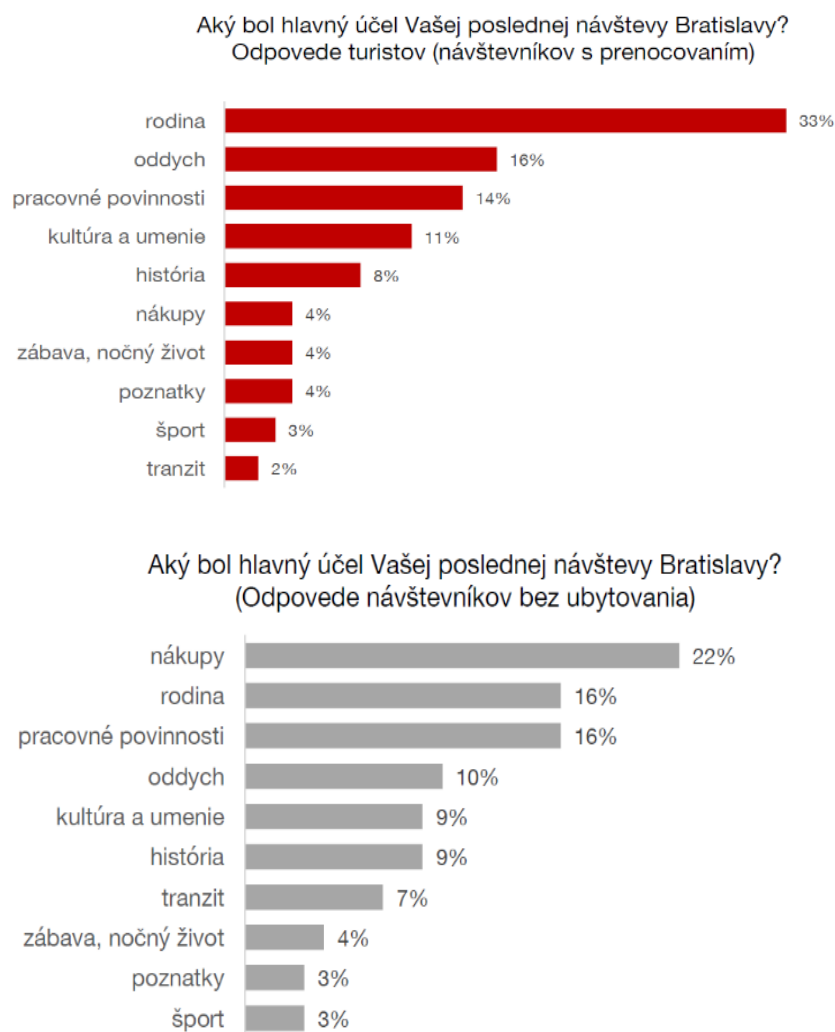
Čo sa týka návštevníkov, ktorí vyslovene prenocujú v Bratislave za účelom turizmu, faktorov môže byť viacero. Pre low cost cestovateľov je to napríklad výhodná ponuka letenky, výhodná poloha medzi Viedňou a Budapešťou, alebo na železničnej trase aj medzi Prahou a Budapešťou.

⁸⁷ VISIT BRATISLAVA.SK. 2023. *Turistické informačné centrum*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.visitbratislava.com/sk/navsteva/turisticke-informacne-centra-sk/>

⁸⁸ INEVENT.COM. 2019. *MICE Tourism: what is it and what these travelers look for*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://inevent.com/blog/logistics-en/mice-tourism-what-is-it-and-what-these-travelers-look-for.html>

⁸⁹ JASEŇÁKOVÁ, M. 2021. *Interné materiály Bratislava Region Tourism*.

Graf 4-2: Turisti a ich hlavný účel návštevy Bratislavy



Zdroj: Interné materiály Bratislava Region Tourism, 2021.

2. Aké sú podľa Vás kľúčové produkty a atrakcie, ktoré Bratislava môže ponúknuť turistom, návštevníkom a občanom?

Pani Jaseňáková nám poskytla informácie o najnavštevovanejších atrakciách (so vstupným) a návštevnosti podujatí, ktoré podporuje Bratislavská krajská organizácia cestovného ruchu (viď tabuľka 4-3).

Tabuľka 4-3: Návštevnosť atraktivít mesta Bratislava v rokoch 2017-2019

Atraktivita mesta	2017	2018	2019
ZOO BRATISLAVA	287 911	316 597	315 008
NKP Hrad Devín	207 236	203 894	241 332
Historické múzeum SNM na Bratislavskom Hrade	103 262	146 590	201 625
Galéria Danubiana	39 430	47 850	50 981
Stará radnica - Múzeum dejín mesta ⁶⁸	39 323	18 183	43 166
Michalská veža - Múzeum zbraní	25 071	27 997	33 874
Galéria mesta Bratislavy	22 433	24 494	37 921
Antická Gerulata Rusovce	7 138	5 484	5 288
Múzeum hodín	n/a	n/a	6 782
Múzeum Farmácie	6 602	5 729	6 393
Apponyiho palác	6 279	9 672	11 467
JN Hummel	536	1 211	1 465
A. Fleischmann	1 419	1 928	1 630
Múzeum hodín	6 209	6 387	6 782
SPOLU	752 849	816 016	912 733

Zdroj: Interné materiály Bratislava Region Tourism, 2021.

Tabuľka 4-4: Návštevnosť hlavných nosných mestských podujatí turistami



Zdroj: Interné materiály Bratislava Region Tourism, 2021.

Tabuľka 4-5: Turisti a návštevnosť vybraných typov podujatí /atraktivít



Zdroj: Interné materiály Bratislava Region Tourism, 2021.

3. Predpokladáme, že zbierate údaje o turistoch, ktorí každoročne navštevujú Bratislavu, dá sa na základe týchto údajov vytvoriť profil typického Bratislavského turistu?

Presné dáta sú v oblasti cestovného ruchu ťažšie získateľné ako v iných oblastiach, kde sa ľudia registrujú napríklad v online dotazníkoch. Je pravda, že aj návštevníci sa pri ubytovaní registrujú, tieto dáta však hotely nezdieľajú. Bratislavská organizácia cestovného ruchu si preto v roku 2019 dala urobiť prieskum, z ktorého vyplynulo, že návštevníci, ktorí u nás prenocujú majú vek 18-34 rokov (43 %) a vysokoškolské vzdelanie (35 %).

Z hľadiska vybraných služieb sú to ľudia, ktorí využívajú v Bratislave mestskú hromadnú dopravu (89 %), službu zdieľaných bicyklov / e-kolobežíek (18 %), služby turistického infocentra (16 %), prehliadku mesta so sprievodcom (14 %), motorové člny na Dunaji (12 %) a vyhlídkové vozidlo Prešporáčik (11 %). Ak sa bavíme o návštevníkoch, ktorí prenocujú za účelom dovolenky, sú to prevažne ženy (53 %), ľudia vo veku 18 až 24 rokov (22 %), potom aj ľudia nad 65 rokov (8%) a ľudia so stredoškolským vzdelaním a maturitou (51 %).

4. Bratislava je v súčasnosti „neobrušený diamant“. Čo potrebuje k tomu, aby sa stala atraktívnejšou turistickou destináciou?

Tu je dôležité zodpovedať si otázku pre akých turistov chce byť Bratislava zaujímavá? V strategickom dokumente „Plán Bratislava 2030“ sa uvádza, že sa chceme sústreďovať skôr na náročnejších turistov. To znamená, že potrebujeme kvalitný verejný priestor, kvalitné kultúrne inštitúcie a programovú ponuku pre tento segment. Chýba nám produkt (nie je to len problém Bratislavy). Mnohí ľudia vyhľadávajú celkový balík služieb, na čo dlhodobo upozorňuje aj Slovenská asociácia cestovných kancelárií Slovenska.

Na ďalšie otázky nám odpovedal František Stano, výkonný riaditeľ Bratislavskej krajskej organizácie cestovného ruchu.

5. Ako Vy vnímate prepojenie marketingu a turizmu? Dá sa určitá destinácia chápať ako produkt, ktorý takpovediac "predávate"?

Rovnako ako akákoľvek atraktivita alebo pobytový balíček, aj destinácia sama o sebe je produktom, ktorý podlieha všetkým zákonitostiam marketingu. DMO (Destination management organization) sa podieľa na vytváraní tohto produktu a najmä na jeho propagácii. Rozhodovanie cieľových skupín často začína o rozhodovaní sa o mieste kde pôjdu, čiže o destinácii. Až keď si vyberú tento produkt, hľadajú ďalší produkt – ubytovacie zariadenia, aktivity, atraktivity a pod.

6. Aké sú z Vášho pohľadu (resp. z pohľadu čísel) najefektívnejšie marketingové nástroje, ktoré v rámci Vašej činnosti využívate?

Pravdepodobne dominujú sociálne siete a z nich prelinkovanie na webové stránky, ale súčasný vývoj je výrazne poznačený pandémiou, kedy prevládal záujem o krátkodobé a aktuálne informácie (pre meniace sa obmedzenia) a rovnako aj výpadok zahraničných turistov, ale aj toto je veľmi dynamický trh a vidíme, že cieľové skupiny sú pomerne premenlivé (mladá generácia opúšťa FB nahrádza ho TikTokom, Instagramom, na FB sa dostáva aj staršia generácia). Na propagáciu produktu využívame často aj vhodné podujatia.

7. Začali ste počas Vášho pôsobenia v Tourist board využívať nejaké nové marketingové nástroje? (napr. spolupráca s influencermi apod.)?

Využívame influencer marketing, vlastný e-shop na zážitkové balíčky, inovatívny zber štatistických údajov postavený na nových technológiách.

8. Aké dôležité je podľa Vás sledovať nové trendy vo využívaní marketingových nástrojov a implementovať ich v našich podmienkach?

Sme súčasťou globálneho trhu a nemôžeme sa nezaujímať o nové trendy. Do akej miery sme schopní ich implementovať je ovplyvnené výrazne nižšími finančnými možnosťami, v porovnaní s inými destináciami, aj v porovnaní s okolitými štátmi.

9. Sú niektoré marketingové nástroje používané v zahraničí, ktoré my nemáme, ale myslíte si, že by dobre fungovali?

V globálnom svete a najmä v online prostredí, v ktorom dnes prebieha podstatná časť marketingových aktivít nie je nič nedostupné ani pre nás. Je to len otázka kapacít personálnych, ale aj finančných. Medzi marketingové nástroje môžeme zaradiť aj výnimočné investície do mestotvorných / krajinotvorných atraktivít, ktoré sa stávajú symbolmi destinácie a často aj hlavným motívom príchodu turistov. Tento aspekt u nás úplne absentuje, respektíve je nedocenený, tak ako celá politika budovania značky (branding).

10. Je podľa Vás rozpočet na marketing mesta / kraja primeraný?

Primeraný záujmu štátu, regiónu, mesta o cestovný ruch. Neprimeraný resp. nekonkurencieschopný v porovnaní s okolitými európskymi krajinami.

11. Zdá sa Vám, že pandémie priniesla nejakú zmenu v spôsobe akým sa pristupuje k marketingu turistických destinácií? Máte pocit, že pandémie priniesla zmeny v očakávaniach a prioritách turistov?

Určite sa počas pandémie výrazne posilnila online komunikácia resp. online nástroje (e-shop, rezervácie), nakoľko rýchlo sa meniace obmedzenia neumožňovali efektívne používať iné klasické nástroje inzercie, vonkajšie reklamy, ktoré nie je jednoduché nasadzovať ad hoc. Rovnako sa v produktovej ponuke viac cielilo na outdoorové aktivity a ich rozvoj (cykloturistika, rýchlejšie rozširovanie siete nabíjajúcich staníc).

Čo sa týka očakávaní a priorít turistov, tak vzhľadom na nemožnosť plánovania a obmedzeného cestovania sa sústredila pozornosť turistov na krátkodobé pobyty resp. výlety do bližších destinácií ako v minulosti. To by ďalej mohla podporovať aj súčasná ekonomická/energetická kríza a pokles kúpyschopnosti. Zároveň sa mnohé destinácie zamerali po pandemickom reštarte na „redesign“ destinácie ako udržateľnej. Súvisí to so zvyšujúcim sa tlakom na boj s klimatickými zmenami. Z tohto pohľadu vnímame aj čoraz viac záujemcov o takýto druh cestovného ruchu.

12. Prečo sú, z Vášho pohľadu, organizácie cestovného ruchu dôležité resp. akú rolu podľa Vás zohrávajú vo zvyšovaní atraktivity určitej destinácie?

Organizácie cestovného ruchu (DMO) by mali zohrávať najväčšiu úlohu práve v spájaní menších do väčšieho celku za účelom vytvárania komplexnejšej a atraktívnejšej ponuky a efektívnejšej propagácie.

13. V rámci Vašej práce, okrem iného, monitorujete vývoj cestovného ruchu v regióne, v porovnaní s rokmi pred pandémiou, vnímate aktuálne nejaký trend v tomto smere?

Naša destinácia je veľmi špecifická, zahŕňa hlavné mesto ale aj vidiecke oblasti. Tieto „dve ponuky“ sú v podstate v protiklade a našou najväčšou výzvou je dokázať ich prepojiť. Do Bratislavy prichádzali pred pandémiou najmä zahraniční turisti a našou snahou bolo zaujať ich doplnkovou ponukou mimo mesta. Naopak do vidieckych oblastí destinácie prichádzali najmä domáci a českí turisti za oddychom pri vode, v prírode. Rovnako bol pred pandémiou pre hlavné mesto dôležitý aj MICE segment. Ten sa ešte po pandémii nespamätal, k čomu neprispela ani vojnová situácia na Ukrajine. Vo všeobecnosti sa však počas pandémie zvýšil záujem domácich a cezhraničných (českých, rakúskych) návštevníkov o náš región.

14. Tourist Boardy zvyknú prevádzkovať turistické informačné centrá, máte pocit, že tieto centrá v dnešnej dobe, pri technologickej vybavenosti ako aj digitálnej gramotnosti turistov ešte nestratili svoje opodstatnenie?

Myslím si, že nie. Ešte stále je dosť turistov, ktorí či už kvôli vyššiemu veku alebo nedostatočným informáciám v online prostredí vyhľadajú počas pobytu v destinácii informačné centrum. Naše turistické informačné centrá by sa však mali viacej sústrediť na predaj konkrétnych produktov, nie len na poskytovanie informácií.

4.1.3 Nadácia mesta Bratislavy

Nadácia mesta Bratislavy (NMB) je transparentná nezisková organizácia, nový a moderný spôsob poskytovania grantovej podpory mesta, ktorú zriadil Magistrát. Začala fungovať v roku 2020 a jej cieľom je napomáhať plneniu verejných politík v oblasti kultúry, sociálnych vecí, školstva a vzdelávania, životného prostredia a regionálneho rozvoja v Bratislave a okolí.

Hlavným zameraním Nadácie mesta Bratislavy je podpora udržateľnosti kultúry a komunitného života mesta. Tento program nahradil grantový program Ars Bratislavenensis na podporu kultúry, ktorý bol zrušený rozhodnutím primátora hlavného mesta Slovenskej

republiky Bratislavy s účinnosťou od 1. januára 2019. Oproti predchádzajúcemu programu, získala NMB navýšenie rozpočtu pre grantový program, zrýchlila schvaľovací proces žiadostí a zaviedla systém elektronického podania žiadosti o grant.⁹⁰

Rozpočet, ktorý bol uverejnený sa týka iba rokov 2020 a 2021. Podľa finančných prostriedkov, ktoré boli poskytnuté v roku 2022 sa domnievame, že rozpočet organizácie mohol byť na úrovni 900 000 €. V roku 2020 získala nadácia na svoje aktivity 600 000 € a v roku 2021 o 100 tis. eur viac.⁹¹

Tabuľka 4-3: Podporené projekty NMB v rokoch 2020 – 2022

	2020	2021	2022	SPOLU
prijaté žiadosti	515	841	551	1907
schválené žiadosti	237	211	280	728
požadované financie (vyčíslené v eurách)	2 511 562	4 005 218	2 304 563	8 821 343
schválené financie (vyčíslené v eurách)	604 750	696 484	896 149	2 197 383
poskytnuté financie (vyčíslené v eurách) ⁹²	579 250	688 203	889 748	2 157 201

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: OPEN DATA BRATISLAVA.SK. 2023. *Nadácia mesta Bratislavy*. [online]. Dostupné na internete: <https://opendata.bratislava.sk/powerbi/dataset/995>

Od začiatku pôsobenia organizácie v roku 2020 sa schválilo 728 z 1907 žiadostí, pričom NMB poskytla za obdobie troch rokov sumu v hodnote 2 157 202 € z požadovanej sumy 8 821 342 €.⁹³

Okrem negatívneho vplyvu pandémie počas rokov 2020 a 2021, bol aj rok 2022 veľmi špecifický. Bratislava a mnohé iné slovenské mestá poskytli azyl vojnovým utečencom z Ukrajiny a zriadili množstvo zbierok, aby im zabezpečili základné životné podmienky a potreby. Nadácia mesta Bratislavy vyhlásila tzv. Mimoriadnu výzvu, ktorá bola venovaná špeciálne pre projekty orientované na pomoc Ukrajine. Z celkového počtu 44 grantových žiadostí, podporila NMB 32 z nich, čo predstavuje 72 %. NMB poskytla

⁹⁰ BRATISLAVA.SK. 2023. *Kultúra a komunity. Kultúrne služby. Nadácia mesta Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/kultura-a-komunity/kulturne-sluzby/nadacia-mesta-bratislavy>

⁹¹ TAMTIEŽ.

⁹² Rozdiel medzi schválenými a poskytnutými financiami je spôsobený zamietnutím dotácie niektorými subjektami.

⁹³ OPEN DATA BRATISLAVA.SK. 2023. *Nadácia mesta Bratislavy v rokoch 2020 – 2022*. [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné na internete: <https://opendata.bratislava.sk/powerbi/dataset/995>

občianskym iniciatívam na pomoc Ukrajine spolu 138 936 €. Hlavným cieľom týchto projektov je získať prostriedky pre kvalitnejší život a pomôcť vojnou postihnutým občanom Ukrajiny zaradiť sa do spoločnosti.⁹⁴

4.1.4 *Metropolitný inštitút mesta Bratislavy*

Metropolitný inštitút Bratislavy (MIB) je organizácia, ktorá sa zameriava na architektúru, územné plánovanie a strategické plánovanie, s cieľom zlepšiť kvalitu verejného priestoru v Bratislave. Skupina skúsených odborníkov v oblasti architektúry, urbanizmu a rozvoja mesta tvorí tím MIB, ktorý usiluje o zabezpečenie kvalitnej architektúry a funkčných riešení pri rozvoji mesta v súlade so spoločenskými a klimatickými zmenami. MIB je financovaný hlavným mestom Bratislava.

Má niekoľko úloh, vrátane vytvárania zadaní a organizovania architektonických súťaží. Okrem toho zabezpečuje aj štandardizáciu zásahov v mestskom priestore, prostredníctvom vytvárania manuálov a princípov. MIB sa zameriava na transparentné a udržateľné mestské a územné plánovanie a tvorbu strategických dokumentov, ktoré zahŕňajú rôzne aspekty urbanizmu a architektúry. MIB má v prvom rade za cieľ podporovať verejný záujem.⁹⁵

Projekt Obnova Bratislavských ulíc

Metropolitný inštitút Bratislavy spolupracuje s hlavným mestom na projektovanej obnove chodníkov v uliciach Bratislavy. Kvalita verejného priestoru je ovplyvnená nielen budovami, ale aj povrchom chodníkov, po ktorých ľudia chodia, preto sa úpravy realizujú s ohľadom na zabezpečenie vysokého štandardu a podľa jednotných pravidiel. Zonácia povrchov pomáha definovať rôzne oblasti mesta a určiť, aký typ dlažby je pre ktorú oblasť najvhodnejší. Projekt zahŕňa nielen výmenu dlažby, ale aj reorganizáciu priestoru chodníka, doplnenie zelene a mestského mobiliáru. Cieľom je zmeniť chodníky na príjemné miesta, kde sa ľudia môžu cítiť bezpečne a komfortne. Sekcia verejných priestorov MIB zodpovedá za tvorbu projektovej dokumentácie pre projekty obnovy chodníkov. Spolu sa novou dlažbou osadilo za posledné tri roky 13 960 m² plochy mesta.

⁹⁴ CDN-API.BRATISLAVA.SK. 2023. *Výsledky Mimoriadnej výzvy pre rok 2022*. [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Vysledky_Mimoriadnej_vyzvy_pre_rok_2022_xlsx_Vysledky_Mimoriadnej_vyzvy_pre_rok_2022_4ec24aedfd.pdf

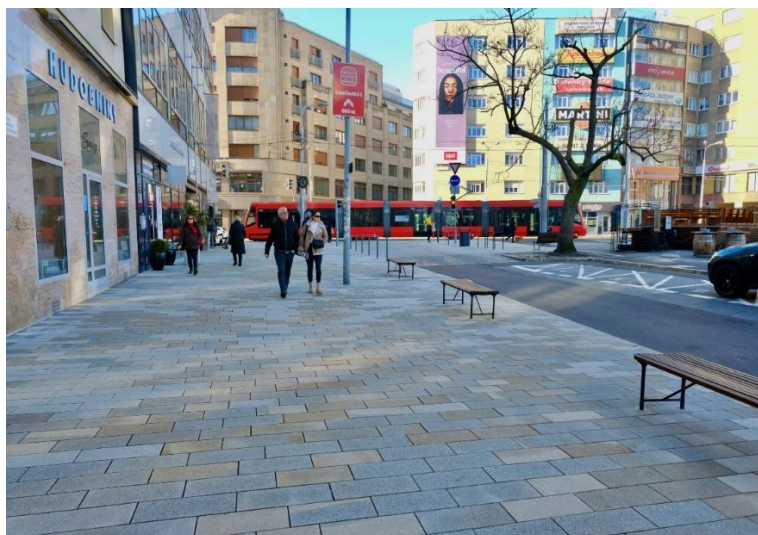
⁹⁵ MIB.SK. 2023. *Plánujeme zdravšie, krajšie a funkčné mesto*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://mib.sk/>

Tabuľka 4-4: Obnovené Bratislavské ulice

Názov ulice	Celková plocha dláždenia	Nová zeleň a mobiliár	Realizácia
Mýtna	1 630 m ²	osvetlenie, lavičky, smetné koše, stojany na bicykle, 7 platanov.	2022 -2023
Krížna	1 200 m ²	15 kvetináčov, lavičky	2022
Dunajská	2 100 m ²	spomaľovacie prahy .	2022
Malý trh	950 m ²	strom, lavičky, cyklostojany, koše a stĺpiky.	2021
Námestie SNP	300 m ²	lavičky, smetné koše a cyklostojany,	2021
Karpatská	1 000 m ²	osadené segmentové oceľové zábradlia.	2022
Rázusovo nábrežie	330 m ²	rozšírenie zastávky MHD	2022
Dorastenecká	1 200 m ²	2 stromy	2022
Mišíkova	1 750 m ²	strom, lavičky, smetný kôš, schody v úseku s prudkým sklonom a oporný múr	2022
Ulica Prokopa Veľkého	1 200 m ²	výsadbové plochy s novými stromami	2021
Jeséniova	2 300 m ²	pás stromov, smetné koše a stĺpiky.	2021

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MIB.SK. 2023. *Projekty*. [online]. Dostupné na internete: <https://mib.sk/projekty/>

Obrázok 4-1: Dunajská ulica po obnove



Zdroj: MIB.SK. 2023. *Projekty*. [online]. Dostupné na internete: <https://mib.sk/projekty/>

4.2 SWOT analýza marketingovej stratégie BA

SWOT analýza je nástroj, ktorý sa používa na posúdenie vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich úspech podniku alebo projektu. Analýza sa zameriava na identifikáciu silných a slabých stránok organizácie a príležitostí a hrozieb, ktoré organizáciu ovplyvňujú zvonku. Na základe tejto analýzy môže organizácia určiť svoje konkurenčné výhody a zlepšiť svoje stratégie a plány. SWOT analýza je veľmi často používaná práve v oblasti marketingu.

Silné stránky

- ✓ Prehľadné, transparentné webové stránky mesta a všetkých organizácií, s možnosťou zobrazenia v cudzích jazykoch.
- ✓ Historické a kultúrne dedičstvo Bratislavy.
- ✓ Výhodná geografická poloha v centre strednej Európy.
- ✓ Mesto ktoré je „po ceste“.
- ✓ Mesto obklopené miestami vhodnými na vidiecky cestovný ruch (prepojenie mestského a vidieckeho cestovného ruchu).
- ✓ Spolupráca subjektov (MIB, NMB, BTB, Magistrát BA).
- ✓ Dopravná dostupnosť.

Slabé stránky

- Nejasná identita mesta, imidž Bratislavy.
- Nedostatočné povedomie o meste v zahraničí – málo kampaní orientovaných na zahraničné trhy.
- Veľa strategických materiálov a koncepcií, no žiadna jednotná komplexná stratégia.
- Turistické informačné centrá ponúkajúce hlavne informácie.
- Nedostatočný rozpočet na marketing a komunikáciu mesta.
- Neschopnosť konkurovať susedným metropolám.
- Nízka úroveň služieb (najmä čo sa týka okolia mesta a jeho odľahlejších častí).

Príležitosti

- ✓ Finančná podpora od Európskej únie – v podobe eurofondov, dotácií.

- ✓ Zmena vo financovaní samospráv – novela zákona.
- ✓ Samostatný finančný príspevok pre Bratislavu v štátnom rozpočte.
- ✓ SMART city koncept – využívanie inteligentných technológií, umelej inteligencie a nástrojov uľahčujúcich a spríjemňujúcich každodenný život sa stáva základnou požiadavkou pre trvalý aj prechodný pobyt obyvateľov a tiež pre pobyt turistov a návštevníkov.
- ✓ GREEN city koncept – zelené, „eco-friendly“ mesto – ideálny životný priestor pre všetkých.
- ✓ Navýšenie rozpočtu na marketing a propagáciu – kľúčové oblasti pre ďalší rozvoj.

Hrozby

- ❖ Ďalšie legislatívne zaťaženia a obmedzenia.
- ❖ Pandémia.
- ❖ Pokračovanie konfliktu na Ukrajine.
- ❖ Inflácia.
- ❖ Klimatické zmeny.
- ❖ Zmeny preferencií turistov a návštevníkov.

4.3 Návrhy a odporúčania

Pri zostavovaní odporúčaní vychádzame zo všetkých informácií, ktoré sme o marketingu Bratislavy zozbierali. Identifikovali sme niekoľko silných stránok hlavného mesta, rovnako ako sme pomenovali aj tie slabé. SWOT analýza je užitočným nástrojom, ktorý pomáha orientovať sa v danej problematike. Dôležité je však nezameriavať sa výhradne na posilňovanie a rozvíjanie predností mesta, rovnako ako nie je cieľom zamerať všetku pozornosť len na odstránenie slabých stránok.

Pre zvýšenie efektivity marketingových aktivít hlavného mesta je dôležité zlepšiť celkové marketingové prostredie a hľadať nové spôsoby oslovenia a prilákania návštevníkov. Marketingové prostredie zahŕňa všetky prvky, ktoré ovplyvňujú vzťahy so zákazníkmi alebo návštevníkmi.

Existujú mnohé mikroekonomické a makroekonomické faktory, ktoré v nemalej miere dokážu ovplyvniť efektivitu akéhokoľvek subjektu. Hoci si treba uvedomiť, že

niektoré faktory subjekty veľakrát nedokážu ovplyvniť (napr. pandémie COVID-19, vojenský konflikt na Ukrajine, energetická kríza, zmena nákupných preferencií) ani ovládať, mali by sa snažiť prijímať opatrenia, ktoré pomôžu aspoň v nejakej miere eliminovať negatívny dopad na ich existenciu.

Magistrát hlavného mesta Bratislavy najväčším dielom zodpovedá za kvalitu a efektivitu marketingových aktivít a má na túto oblasť vyhradený nezanedbateľný rozpočet. Pri návrhoch a odporúčaniach sa zameriame hlavne na túto kľúčovú inštitúciu.

1. Vytvorenie jednotnej marketingovej stratégie

Je dôležité mať jasnú predstavu o svojich cieľoch, cieľovej skupine a rozpočte. Komplexná marketingová stratégia, ktorá hlavnému mestu SR Bratislave absentuje, pomôže definovať konkrétne ciele a vytvoriť plán, ako ich dosiahnuť.

2. Využitie sociálnych médií

Sociálne médiá sú veľmi silným nástrojom na získanie pozornosti cieľovej skupiny. V súčasnosti komunikuje mesto cez tieto platformy oveľa silnejšie, ako tomu bolo v minulosti. Najmä účet primátora Matúša Valla je na instagrame a facebooku úspešný a sledovaný veľkým množstvom ľudí. Z hľadiska efektivity je kľúčové, aby účty na sociálnych sieťach boli aktívne, aby boli aktualizované, poskytovali občanom, turistom aj návštevníkom informácie, ktoré budú pre nich zaujímavé, aktuálne a dôležité, ale zároveň budú predstavovať určitú formu zábavného, pútavého obsahu. Vzhľadom na to, že tieto platformy fungujú na princípe spoplatnených reklám, navrhujeme mestu stanoviť si rozpočet aj na propagačné aktivity v rámci sociálnych sietí. V súčasnosti má neplatený obsah veľmi nízky dosah a nemusí nutne cieľiť na relevantnú cieľovú skupinu. Facebook a Instagram tak núti svojich používateľov vynakladať za propagácie príspevkov (často neopodstatnene) vysoké sumy.

Správca účtu sociálnych sietí, by mal čo najviac využívať nástroje, ktoré ponúkajú najmä príbehy, tie pozerá veľké množstvo ľudí. Napríklad používať prelinkovanie na webové stránky mesta, odkazy na konkrétne produkty mesta, ponuku mesta. Kľúčom k úspechu je robiť zaujímavý obsah. Vysoký dosah majú najmä kratšie filmové pásy z pekných fotogenických miest v Bratislave. So zaujímavou populárnou hudbou a výstižným popisom, pomáhajú propagovať verejný priestor.

Zároveň treba so sledovateľmi komunikovať a čo najviac interagovať. Tým dokáže Bratislava dosiahnuť užšie spojenie so svojou cieľovou skupinou, získať si jej dôveru,

vytvoriť pozitívnu asociáciu s mestom, osloviť ju, s rešpektom prijímať jej podnety, názory aj pozitívnu odozvu. Takéto pozitívne spätné väzby môže mesto využiť ako „recenzie“ na svoje služby a motivovať svojou dobrou skúsenosťou ďalších potenciálnych užívateľov.

3. E-mail marketing

Predstavuje účinný spôsob, ako komunikovať s cieľovou skupinou, v tomto prípade by sa mohol email marketing zamerať najmä na občanov a obyvateľov Bratislavy, ktorým by poskytoval zaujímavé a dôležité informácie, novinky, oznámenia o podujatiach, významných udalostiach a podobne. Dôležité je, aby boli e-mailové kampane správne ciele, relevantné a prinášali hodnotu odberateľom.

V rámci tohto odporúčania by sa mohla vytvoriť spolupráca medzi mestom a jeho príspevkovou organizáciou, alebo súkromnou firmou. Vízia takej spolupráce spočíva v tom, že ľudia dostanú email, kde budú pozvaní na podujatie a okrem pozvánky, dostanú 10 % zľavu na vstupné, prípadne občerstvenie, ktoré sa bude na mieste predávať. Vďaka tomu by si mohlo mesto sledovať, koľko ľudí prišlo na podujatie práve na základe email marketingu.

V súčasnosti využíva email marketing Organizácia cestovného ruchu Bratislava Tourist Board. Tento nástroj je ale prispôbený cieľovej skupine turistov, ktorých nemusí zaujímať bežný život v rámci mesta. Vieme si predstaviť, že by takýto nástroj mohol priniesť výsledky aj pre Magistrát hlavného mesta Bratislavy, konkrétne by bol zastrešený oddelením pre marketing a komunikáciu.

4. Analýza výsledkov kampaní

V súvislosti s predchádzajúcim bodom navrhujeme mestu, aby podrobnejšie sledovalo výkon svojich marketingových aktivít a identifikovalo vďaka tomu oblasti, ktoré treba zlepšiť, respektíve zbytočne nefinancovalo aktivity, ktoré neprinášajú požadované výsledky. Odporúčame zbierať tieto informácie práve za účelom zjednotenia a vylepšenia konceptu marketingovej stratégie mesta a v neposlednom rade, robiť rozhodnutia na základe získaných dát.

5. Sledovanie najnovších trendov v marketingu

V rámci rozhovoru s pánom Stanom, výkonným riaditeľom Krajskej organizácie cestovného ruchu v Bratislave, sme riešili aj otázku, ako často treba sledovať trendy a či je naozaj nevyhnutné sa nimi riadiť. Pán riaditeľ odpovedal celkom jednoznačne. Nemôžeme si dovoliť ich nesledovať. Ak chceme byť do budúcnosti skutočne konkurencieschopnou

európskou destináciou, je potrebné mať prehľad a byť v obraze o tom, čo nás k tomu môže priblížiť.

Odporúčame teda mestu, aby sledovalo najnovšie trendy a technológie v oblasti marketingu a možno spočiatku aj experimentovalo s novými prístupmi. Z nášho pohľadu je dôležité hľadať rôzne cesty, ktoré prinesú požadované výsledky. Samozrejme, na zavádzanie najnovších trendov je potrebné veľké množstvo finančných prostriedkov, aj preto je také dôležité si stanoviť jednotnú marketingovú koncepciu.

ZÁVER

Bratislava mala po sčítaní obyvateľstva v roku 2021 takmer 438 000 obyvateľov. Mesto sa neustále rozvíja, čoho dôkazom sú rýchlo pribúdajúce projekty, ktoré predstavujú príležitosť pre investorov, podnikateľov a obyvateľov žijúcich aj v menej rozvinutých oblastiach Slovenska. Ľudia sa sťahujú do Bratislavy najmä za prácou a štúdiom, ale ambiciózne projekty zohľadňujúce súčasné trendy, technológie a eko-inovácie, lákajú nových obyvateľov v plnej miere využívať občiansku vybavenosť a dostupnosť, ktorú Bratislava ponúka. Je zrejmé, že medzinárodný trend v podobe konceptu Smart city je v súčasnosti obrovskou výzvou, ktorej sa rozhodla čeliť aj samotná Bratislava. V snahe stať sa konkurencieschopnou destináciou cestovného ruchu, ale aj miestom vhodným na život pre každého občana.

V diplomovej práci sme sa venovali výskumu a analýze marketingových aktivít mesta Bratislavy. Na základe získaných dát sme okrem iného formulovali aj slabé a silné stránky, príležitosti a hrozby, ktoré charakterizujú súčasný a prognózujú budúci stav marketingového prostredia mesta Bratislavy. V poslednej časti výskumu sme predložili návrhy a odporúčania, ktoré by mali pomôcť Bratislave pri dosahovaní jej marketingových cieľov.

Pre Bratislavu je nesmierne dôležitý cestovný ruch, nie je však cieľom zameriavať sa iba na tento segment. Ďalším veľkým cieľom a víziou Bratislavy už do roku 2030 je stať sa mestom dostupným pre všetkých, bez ohľadu na národnosť, farbu pokožky či vierovyznanie.

Bratislavu teda do budúcnosti vnímame ako progresívne, otvorené a slobodomyselné mesto, využívajúce udržateľné a zároveň smart technológie. Mesto, ktoré dokáže konkurovať veľkolepým susedným metropolám ako sú Praha, Budapešť či Viedeň. Na dosiahnutie takej ambície však v prvom rade potrebuje štát upraviť rozpočtovanie hlavného mesta, rovnako ako samospráva nevyhnutne potrebuje získať väčší objem finančných prostriedkov do svojho rozpočtu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

AMA. ORG. 2008. *Definitions of marketing*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

BAUMANN. M. 2023. *Vláda pripravila Bratislavu o ďalšie milióny eur, tvrdí primátor Vallo*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/vlada-pripravila-bratislavu-dalsie-miliony-eur-tvrdi-primator-vallo>

BERNÁTOVÁ, M. – VAŇOVÁ, A. 2000. *Marketing pre samosprávy I*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. 180 s. ISBN 80-8055-337-8.

BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Magistrát*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/magistrat>

BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Štatút hlavného mesta SR Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Statut_v_znenie_dodatkov_1_az_23_e929464c0e.pdf

BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Volené orgány. Zastupiteľstvo*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/volene-organy/zastupitelstvo>

BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Magistrát. Organizačná štruktúra a kontakty*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://www.bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/magistrat/organizacna-struktura-a-kontakty>.

BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Transparentné mesto. rozpočet a hospodárenie*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Navrh_rozpocetu_hlavneho_mesta_Slovenskej_republiky_Bratislavy_na_roky_2023_2025_911d58bae0.pdf

BRATISLAVA. SK. 2023. *Mesto Bratislava. Správa mesta. Legislatíva mesta. Strategické dokumenty*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/legislativa-mesta/strategicke-dokumenty>

BRATISLAVA2030. SK. 2023. *Bratislava 2030 – Vízia a strategická časť*. [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné na internete: https://bratislava2030.sk/wp-content/uploads/2022/06/AC-Vizia-a-strategicka-cast_BA-2030.pdf

BRATISLAVA. SK. 2023. *Sociálne služby a bývanie – aktivity v sociálnej oblasti*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/socialne-sluzby-a-byvanie/aktivity-v-socialnej-oblasti/komunitny-plan-socialnych-sluzieb>

BRATISLAVA. SK. 2023. *Životné prostredie a výstavba. Rozvoj mesta. Územnoplánovacie dokumenty. Platná územnoplánovacia dokumentácia. Územný plán mesta a jeho zmeny a doplnky*. [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné na internete: <https://www.bratislava.sk/zivotne-prostredie-a-vystavba/rozvoj-mesta/uzemnoplanovacie-dokumenty/platna-uzemnoplanovacia-dokumentacia/uzemny-plan-mesta-a-jeho-zmeny-a-doplanky>

BRATISLAVA. SK. 2023. *Doprava a mapy – doprava – územný generel dopravy*. [online]. [cit. 2023-03-21] Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/doprava-a-mapy/doprava/uzemny-generel-dopravy>

BRATISLAVA. SK. 2023. *Kultúra a komunity. Kultúrne služby. Nadácia mesta Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné na internete: Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/kultura-a-komunity/kulture-sluzby/nadacia-mesta-bratislavy>

BRATISLAVA. SK. 2022. *Mesto – Bratislava. Správa mesta. Vizuálna identita*. [online]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sk/mesto-bratislava/sprava-mesta/vizualna-identita>

BRATISLAVA2030. SK. 2021. *Program rozvoja mesta 2022 – 2030*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: https://bratislava2030.sk/wp-content/uploads/2022/06/AC-Vizia-a-strategicka-cast_BA-2030.pdf

BRATISLAVA. SK. 2016. *Koncepcia rozvoja mestskej hromadnej dopravy v Bratislave na roky 2013-2025*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Koncepcia_rozvoja_MHD_2013_2025_b46d95b779.pdf

BRAUN, E. 2008. *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://repub.eur.nl/pub/13694/>

CDN-API.BRATISLAVA.SK. 2023. *Výsledky Mimoriadnej výzvy pre rok 2022*. [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné na internete: <https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/>

upload/Vysledky_Mimoriadnej_vyzvy_pre_rok_2022_xlsx_Vysledky_Mimoriadnej_vyzvy_pre_rok_2022_4ec24aedfd.pdf

GBUROVÁ, J. 2017. *Možnosti využitia marketingu a marketingovej komunikácie na propagáciu miest a obcí*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: http://jogsc.com/pdf/2017/4/moznosti_vyuzitia.pdf

GRUŇ, Ľ. – PAULIČKOVÁ, A. – VYDROVÁ, V. 2005. *Samospráva ako súčasť verejnej správy*. Bratislava: EUROUNION. 122 s. ISBN 978-80-88984-82-5.

GUBČO, A. 2021. *Bratislava má schválenú Konceptiu mestskej bytovej politiky na roky 2020-2030*. [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné na internete: <https://www.yimba.sk/clanky/bratislava-ma-schvalenu-koncepciu-mestskej-bytovej-politiky-na-roky-2020-2030>

HÁLEK, V. 2008. *Marketing obcí*. Hradec Králové: GAUDEAMUS. 54 s. ISBN 978-80-7041-226-8.

HARASIMOVÁ, S. 2015. *Percepce vybraných měst Moravskoslezského kraje*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1928-sona-harasimova-percepce-vybranych-mest-moravskoslezskeho-kraje.htm>

HASPROVÁ, M. a kol. 2010. *Marketing miest a obcí*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 188 s. ISBN 978-80-225-3038-5.

HORVÁTHOVÁ, M. 2023. *Marketingový mix územia*. [online]. [cit. 2023-01-15]. Dostupné na internete: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/kotulic12/subor/8.pdf>

INEVENT. COM. 2023. *MICE Tourism: what is it and what these travelers look for*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://inevent.com/blog/logistics-en/mice-tourism-what-is-it-and-what-these-travelers-look-for.html>

IROPBA. SK. 2023. *Dokumenty*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://iropba.sk/dokumenty/>

JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha: GRADA Publishing. 184 s. ISBN 80-7169-750-8.

JASEŇÁKOVÁ, M. 2021. *Interné materiály Bratislava Region Tourism*.

- JEŽEK, J. 2011. *Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza*. [online]. [cit. 2023-08-01]. Dostupné na internete: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0913104503%2011%20Je%C5%BEek%20RS.pdf>
- KAŠIAR, J. 2012. Starosta obce – verejný funkcionár. In *Verejná správa*, 2012, č. 10. s 64-67. ISSN 1337-0448.
- KLEMENTOVÁ, S. – THURZOVÁ, M. 1992. *Právne úkony obce v pracovnoprávných vzťahoch*. Bratislava: INTERSTUDIA. 92 s. ISBN 80-9014-090-4.
- KOTLER, P. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: GRADA Publishing. 1041 s. ISBN 80-2471-545-2.
- MAČEK, A. et al. 2019. *Smart Cities Marketing and Its Conceptual Grounds*. [online]. [cit. 2023-01-15]. Dostupné na internete: <https://sciendo.com/es/article/10.2478/ngoe-2019-0024>
- MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY. 2018. *Oddelenie komunikácie a marketingu. Návrh rozpočtu 2019 oddelenia komunikácie a marketingu*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/43878.pdf>
- MAGISTRÁT HLAVNÉHO MESTA SLOVENSKEJ REPUBLIKY BRATISLAVY. 2021. *Správa o plnení akčného plánu rozvoja cyklistickej a pešej dopravy za rok 2020 a akčný plán rozvoja cyklistickej a pešej dopravy na rok 2021*. [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné na internete: <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/57253.pdf>
- METROPOLITNÝ INŠTITÚT BRATISLAVY. 2023. *Plánujeme zdravšie, krajšie a funkčné mesto*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://mib.sk/>
- MIB. SK. 2023. *Plánujeme zdravšie, krajšie a funkčné mesto*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://mib.sk/>
- MIB. SK. 2023. *Projekty*. [online]. Dostupné na internete: <https://mib.sk/projekty/>
- NADÁCIA MESTA BRATISLAVY. 2023. *Výsledky Mimoriadnej výzvy pre rok 2022*. [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné na internete: https://cdn-api.bratislava.sk/strapi-homepage/upload/Vysledky_Mimoriadnej_vyzvy_pre_rok_2022_xlsx_Vysledky_Mimoriadnej_vyzvy_pre_rok_2022_4ec24aedfd.pdf

NIŽŇANSKÝ, V. et. al. 2002. *Samospráva VÚC*. Bratislava: Open Society Foundation – nadácia otvorenej spoločnosti. 68 s. ISBN 80-968786-0-3.

OPEN DATA BRATISLAVA. SK. 2023. *Nadácia mesta Bratislavy v rokoch 2020 – 2022*. [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné na internete: <https://opendata.bratislava.sk/powerbi/dataset/995>

OLO. SK. 2021. *Bratislava – mesto bez odpadov: Stratégia nakladania s komunálnymi odpadmi v meste Bratislava s cieľom prechodu na obehové hospodárstvo pre roky 2021 - 2026*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://www.olo.sk/bratislava-mesto-bez-odpadov-strategia-nakladania-s-komunalnymi-odpadmi-v-meste-bratislava-s-cielom-prechodu-na-obehove-hospodarstvo-pre-roky-2021-2026/>

PAULIČKOVÁ, R. 2005. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: EUROUNION. 132 s. ISBN 80-88984-72-6.

SIMPLE VIEW. 2023. *Are visitor centers still relevant? For these 3 DMOs, the answer is YES*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.simpleviewinc.com/blog/stories/post/are-visitor-centers-still-relevant-for-these-3-dmos-the-answer-is-yes/>

SLOV-LEX. SK. 2023. *211/2000 Zb. Časová verzia predpisu účinná od 01.01.2023*. [online]. [cit. 2023-01-17]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2000/211/20230101>

SLOV-LEX. SK. 2023. *416/2001 Zb. Časová verzia predpisu účinná od 01.07.2014*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/416/20140701>

SLOV-LEX. SK. 2023. *460/1992 Zb., Časová verzia predpisu účinná od 01.01.2023 do 25.01.2023*. [online]. [cit. 2023-01-04]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1992/460/20230101>

SLOV-LEX. SK. 2023. *582/2004 Z. z. Časová verzia predpisu účinná od 01.09.2023*. [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/582/20230901.html>

SME. SK. 2020. *Bratislava pre pandémiu zmenila rozpočet, odložila aj nákup autobusov*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://bratislava.sme.sk/c/22395392/bratislava-pre-pandemiu-zmenila-rozpocet-odlozila-aj-nakup-autobusov.html>

<https://bratislava.sme.sk/c/22395392/bratislava-pre-pandemiu-zmenila-rozpocet-odlozila-aj-nakup-autobusov.html>

STAROŇOVÁ, K. – SIČÁKOVÁ – BEBLAVÁ, E. 2006. *Verejná politika a miestna samospráva: štyri princípy spravovania*. Bratislava: Univerzita Komenského. 204 s. ISBN 80-89244-13-0.

ŠKORPÍKOVÁ, L. 2017. *Marketingový a komunikačný mix mesta Dačice*. Diplomová práca. Dostupné na internete: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/70496/MU-DP-2017-Skorpikova-Lucie-DP_2017_Skorpikova_Lucie.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

ŠKULTÉTY, P. 2005. *Základy verejnej správy*. Banská Bystrica: Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB. 120 s. ISBN 80-8055-387-4.

ŠÚSR. SK. 2022. *Štatistická ročenka hlavného mesta SR Bratislavy 2022*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>

ŠVANTNEROVÁ, E. 1997. *Predpoklady rozvoja municipálnej ekonomiky*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB. 100 s. ISBN 80-8055-078.

THE ECONOMIC TIMES. 2023. *What is an organizational structure*. [online]. [cit. 2023-03-11] Dostupné na internete: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/organizational-structure>

VAN DEN BERG, L. – BRAUN, E. 1999. *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity*. [online]. [cit. 2023-01-07] Dostupné na internete: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1080/0042098993312>

VIESTOVÁ, K. 2010. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy. 142 s. ISBN 978-80-970495-3-9.

VISIT BRATISLAVA. SK. 2022. *Turistické štatistiky v Bratislave – prvý až tretí kvartál 2022*. [online]. [cit. 2023-03-10]. Dostupné na internete: <https://www.visitbratislava.com/wp-content/uploads/2022/12/Statistiky-I.-III.kv-2022.pdf>

VISIT BRATISLAVA. SK. 2023. *Návšteva. Turistické informačné centrá*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na: <https://www.visitbratislava.com/sk/navsteva/turisticke-informacne-centra-sk/>

VLÁDA SR. 1999. *Rokovanie vlády SR – Stratégia reformy verejnej správy*. [online]. [cit. 2023-01-07]. Dostupné na internete: https://hsr.rokovania.sk/data/att/39243_subor.rtf

VYKYPĚL, O. – KEŘKOVSKÝ, M. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 224 s. ISBN 978-80-7179-578-X.

YIMBA.SK. 2021. *Bratislava je chudobné mesto, tak skoro sa to nezmení*. [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné na internete: <https://www.yimba.sk/clanky/bratislava-je-chudobne-mesto-tak-skoro-sa-to-nezmeni>

ZASTUPITEĽSTVO BRATISLAVA. SK. 2023. *Informácia o zmene Organizačného poriadku Magistrátu hlavného mesta Slovenskej republiky Bratislavy*. [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné na internete: <https://zastupitelstvo.bratislava.sk/data/att/60569>

