STRATEGIJA RAZVOJA IN TRŽENJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA ZA OBDOBJE 2014–2020

Ljubljana, januar 2014

Projektna skupina

- na strani izvajalca:

izr. prof. dr. **Maja Uran Maravić**, Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Turistica, vodja
izr. prof. dr. **Gordana Ivankovič**, UP FTŠ Turistica
izr. prof. dr. **Aleksandra Brezovec**, UP FTŠ Turistica
izr. prof. dr. **Ksenija Vodeb**, UP FTŠ Turistica
mag. **Emil Juvan**, UP FTŠ Turistica
izr. prof. dr. **Daniela Gračan**, Univerza na Reki, Fakulteta za management v turizmu in gostinstvu Opatija
Jan Oršič, doktorand UP FTŠ Turistica
Sara Petretič, UP FTŠ Turistica

- na strani naročnika:
Barbara Vajda, direktorica javnega zavoda Turizem Ljubljana
Viktorija Bole Grašič, vodja projekta, Turizem Ljubljana
Uroš Črnigoj, Turizem Ljubljana
Petra Križan, Turizem Ljubljana
Petra Stušek, Turizem Ljubljana
Verica Leskovar, Turizem Ljubljana
Tatjana Radovič, Turizem Ljubljana

VSEBINA

1. UVOD 5
2. NAČIN OBLIKOVANJA DOKUMENTA 9
3. POVZETEK ANALIZE STANJA 12
3.1. Povzetek kvantitativne in kvalitativne analize stanja 12
3.2. Analiza konkurenčnih dejavnikov turistične destinacije Ljubljana 17
3.3. SWOT matrika 27
4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE 29
4.1. Poslanstvo 29
4.2. Identiteta Ljubljane 30
4.3. Vizija Ljubljane kot turistične destinacije 33
4.4. Strateški cilji 34
4.5. Strateški model razvoja 37
4.6. Strateški model trženja 39
4.6.1. Usmeritve glede trajnostne naravnanosti trženja turizma 40
4.6.2. Strateške usmeritve glede vrste turizma 41
4.6.3. Strateške usmeritve glede turističnih proizvodov 43
4.6.4. Strateške usmeritve za segmentacijo in izbor ciljnih trgov 46
4.6.5. Strateške usmeritve glede tržnega pozicioniranja 49
4.6.6. Strateške usmeritve za pozicioniranje skozi nadaljnje upravljanje s turistično znamko Ljubljana 50
5. URESNIČEVANJE STRATEGIJE 52
5.1. Partnerstvo 54
5.2. Konkurenčnost 58
5.3. Intenzivno trženje 63
5.4. Inovativnost in kakovost 66
5.5. Znanje 68
5.6. Trajnostni razvoj 69
5.7. Terminski načrt izvajanja ukrepov 71
6. ZAKLJUČEK 74
PRILOGA 1 75

1. UVOD

Zavod Turizem Ljubljana kot lokalna turistična organizacija (v nadaljevanju Turizem Ljubljana) kot javno službo opravlja osnovno dejavnost načrtovanja, organiziranja in izvajanje politike spodbujanja razvoja turizma v Mestni občini Ljubljana, ki obsega naslednje dejavnosti in storitve, ki se izvajajo v javnem interesu:

1. Informacijsko turistično dejavnost, ki vključuje:
   - informiranje turistov,
   - zbiranje podatkov za potrebe informiranja obiskovalcev,
   - ugotavljanje mnenj obiskovalcev o kakovosti turistične ponudbe,
   - sprejemanje in posredovanje predlogov in pritožb obiskovalcev v zvezi s turistično ponudbo pristojnim organom,
   - urejanje in vzdrževanje turistične signalizacije.
2. Spodbujanje razvoja in promocija celovitih proizvodov v Mestni občini Ljubljana.
3. Načrtovanje, oblikovanje in trženje celovite turistične ponudbe v Mestni občini Ljubljana.
4. Spodbujanje razvoja in urejanje objektov turistične infrastrukture.
5. Organizacija in izvajanje prireditev.
6. Ozaveščanje in spodbujanje lokalnega prebivalstva za pozitiven odnos do turistov in turizma.
7. Druge storitve, ki se v Mestni občini Ljubljana brezplačno nudijo turistom.
8. Druge naloge na podlagi predpisov Mestne občine Ljubljana.

Turizem Ljubljana je v dogovoru z občinami v osrednjeslovenski regiji v letih 2011–2013 opravljal tudi funkcijo regionalne destinacijske organizacije (RDO). Aktivnosti delovanja RDO so bile financirane s strani evropskih skladov (ESSR), Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo in občin v osrednje slovenski regiji. V okviru tega projekta sta izdelana Strategija razvoja in trženja turizma za osrednje slovensko regijo 2012–2016, turistični regijski spletni portal in izvedene so številne promocijske aktivnosti. Kakšno bo nadaljnje delovanje RDO še ni opredeljeno, saj so nejasni dolgoročni in sistemski viri financiranja, zato se v tem dokumentu osredotočamo na delovanje turistične destinacije Ljubljana znotraj meja Mestne občine Ljubljana.

Skladno z zgoraj navedenimi nalogami, opredeljenimi v Sklepu o ustanovitvi javnega zavoda Turizem Ljubljana, je Turizem Ljubljana pristopil k izdelavi predloga Strategije razvoja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020.

Strategija razvoja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020 predstavlja dokument za načrtovanje razvoja turistične destinacije Ljubljana, ki je usklajen z deležniki turistične in s turizmom povezanih dejavnosti.

Ta dokument, ki je pripravljen na trajnostni in družbeno odgovoren način, je vodilo lokalne turistične organizacije Turizem Ljubljana pri oblikovanju in izvajanju razvojnih projektov v turistični destinaciji Ljubljana. Turizem Ljubljana usklajuje interese različnih turističnih deležnikov na način, ki zagotavlja trajnostni turistični razvoj destinacije Ljubljane.

Turistično okolje destinacije Ljubljana tvori zelo raznolika struktura turističnih ponudnikov, kar pri iskanju razvojnih konsenzov predstavlja poseben izziv. Poslovna in podjetniška klima v slovenskem turizmu, torej tudi v turistični destinaciji Ljubljana, je izrazito usmerjena v prepričanje, da je turizem javna dobrina in s tem tudi odgovornost za razvoj in promocijo izključno javnega sektorja. Mestna občina Ljubljana vlaga veliko truda v zagotavljanje enakih možnosti vseh njenih prebivalcev in obiskovalcev, ne glede na kakršno koli merilo razlikovanja, še posebej vseh oseb z oviranostmi.

Zaradi razvejane strukture turističnih deležnikov, med njimi je tudi precej malih podjetij in samostojnih podjetnikov, predstavlja turistična destinacija Ljubljana zelo dinamično destinacijsko okolje. V takem dinamičnem okolju so pričakovanja, mnenja, hotenja in presojanja o smereh razvoja turistične panoge različna. Turistična destinacijska organizacija mora sprotno usklajevati interese različnih deležnikov.

Vloga javnega sektorja, ki ga predstavlja Turizem Ljubljana, je, da zagotovi objektivno in odgovorno vključevanje javnih dobrin v turistično ponudbo in da uskladi interese vseh turističnih deležnikov na način, da se zagotovi stabilen in dolgoročen in trajnostni razvoj turistične destinacije Ljubljana. Strategija razvoja turistične destinacije Ljubljana predstavlja dokument z usklajenimi pogledi, mnenji, pričakovanji in hotenji vseh vključenih deležnikov. S takšnim pristopom k strateškemu načrtovanju turizma se posledično dvigne tudi raven kakovosti bivanjskega okolja za lokalno prebivalstvo, ki v turistični infrastrukturi in ponudbi najde možnosti lastnega poslovnega in prostočasnega udejstvovanja.

V Sliki 1 so predstavljeni vsi ključni elementi predloga strategije.

SLIKA 1. KLJUČNI ELEMENTI STRATEGIJE RAZVOJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA

1. faza: ANALIZA STANJA

TURISTIČNA DESTINACIJA LJUBLJANA 2012

ŠTEVILO SOB: 4040, ŠTEVILO LEŽIŠČ: 9056,
ŠTEVILO TURISTOV: 456.659, ŠTEVILO NOČITEV: 851.386,
POVPREČNA DOBA BIVANJA: 1,9 DNEVA,
TURISTIČNA TAKSA: 716.321 EVROV, KONCESIJSKE DAJATVE: 1.209.098 EVROV.

POVZETEK ANALIZE, KLJUČNI OPERATIVNI CILJI, SWOT MATRIKA

2. faza: OBLIKOVANJE STRATEGIJE

Kaj je Ljubljana danes kot turistična destinacija, je opredeljeno z POSLANSTVOM.

TURISTIČNA DESTINACIJA LJUBLJANA DANES:

SREDNJEEVROPSKA PRESTOLNICA; GOSPODARSKO, POLITIČNO, KULTURNO IN UNIVERZITETNO SREDIŠČE SLOVENIJE; IZHODIŠČE ZA ODKRIVANJE SLOVENIJE IN BLIŽNJIH EVROPSKIH TURISTIČNIH ATRAKCIJ; NAJVEČJA SLOVENSKA TURISTIČNA DESTINACIJA, DESTINACIJA Z RAVNOVRSTNO PONUDBO, DESTINACIJA Z UREJENIM JAVNIM PROSTOROM ZA OSEBE Z RAZLIČNIMI OBLIKAMI OVIRANOSTI; DESTINACIJA Z VELIKO KULTURNE DEDIŠČINE, POSLOVNO-KONGRESNA DESTINACIJA, DESTINACIJA Z ŽIVAHNIM DRUŽABNIM UTRIPOM (MESTNO JEDRO, NABREŽJE LJUBLJANICE).

POSLANSTVO VSEH DELEŽNIKOV V TURISTIČNI DESTINACIJI LJUBLJANA JE, DA SKUPNO RAZVIJAJO KAKOVOSTNO TURISTIČNO PONUDBO, KI POZITIVNO VPLIVA NA KAKOVOST ŽIVLJENJA VSEH PREBIVALCEV LJUBLJANE IN JE PRIVLAČNA ZA NJENE OBISKOVALCE IN TURISTE DO TE MERE, DA PREDSTAVLJA MOŽNOST DOLGOROČNO USPEŠNEGA POSLOVANJA TURISTIČNIH IN S TURIZMOM POVEZANIH DELEŽNIKOV.

Kaj bo kot turistična destinacija postala jutri, je opredeljeno z VIZIJO, s smerjo, v katero se razvija.

VIZIJA:

LJUBLJANA BO DO LETA 2020 NA MEDNARODNEM TRGU PREPOZNANA KOT DOŽIVLJAJSKO BOGATA EVROPSKA MESTNA TURISTIČNA DESTINACIJA, MESTO ZA AKTIVNA IN ROMANTIČNA DOŽIVETJA IN POSLOVNA SREČANJA SKOZI VSE LETO. LJUBLJANA BO OSTALA MESTO Z VISOKO KAKOVOSTJO BIVANJA IN PRIJETNO ATMOSFERO ZA VSE NJENE PREBIVALCE, OBISKOVALCE IN TURISTE.

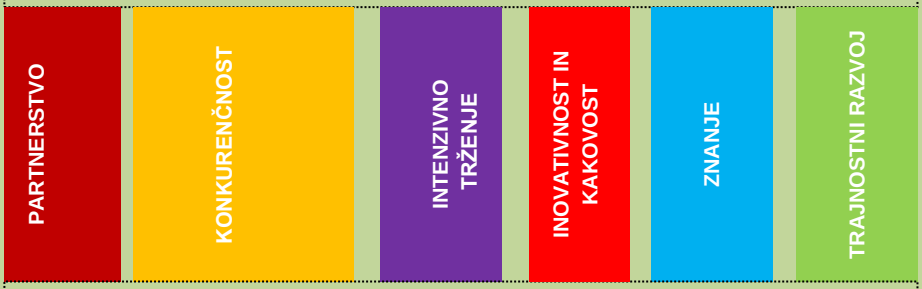
Uresničevanje vizije se odraža v uresničevanju STRATEŠKIH CILJEV. Ti so:

KVANTITATIVNI CILJI:
- RAST ŠTEVILA NOČITEV ZA 5 % POVPREČNO LETNO,
- RAST ŠTEVILA TURISTOV ZA 3,5 % POVPREČNO LETNO,
- RAST POVPREČNE DOBE BIVANJA ZA 1,5 % POVPREČNO LETNO,
- POVEČANJE DNEVNE POTROŠNJE NA TURISTA ZA 3 % POVPREČNO LETNO,
- POVPREČNA LETNA ZASEDENOST SOB NAD 60 %.

KVALITATIVNA CILJA:
- POVEČANJE KONKURENČNOSTI SKOZI NOVO VREDNOST ZA TURISTA IN
- POVEČANJE MEDNARODNE PREPOZNAVNOSTI V SKLADU Z IDENTITETO TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANE.

KAKO SE BO RAZVIJALA?
Opredeljeno s strateškim modelom razvoja turistične destinacije in strateškim modelom trženja.

STRATEŠKI MODEL RAZVOJA TURISTIČNE DESTINACIJE
predstavlja, kako bo kot destinacija rasla in se razvijala skladno s strateškimi cilji. Rasla bo z delovanjem na različnih, medsebojno povezanih področjih -
STRATEŠKIH POLITIKAH:



STRATEŠKI MODEL TRŽENJA

STRATEŠKI CILJI SE BODO DOSEGLI SKOZI DELOVANJE NA TEMELJNIH POLITIKAH, PREDVSEM Z URESNIČEVANJEM OPERATIVNIH CILJEV IN NJIM PRIPADAJOČIMI UKREPI:

3. faza: URESNIČEVANJE STRATEGIJE

PARTNERSTVO

OPERATIVNI CILJ 1: BOLJŠE SODELOVANJE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM ZA KONKURENČNEJŠO TURISTIČNO DESTINACIJO LJUBLJANA: Ukrep 1 – VZPOSTAVITEV MREŽE PARTNERSKEGA KOMUNICIRANJA, Ukrep 2 – CELOVIT MODEL FINANCIRANJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA, Ukrep 3 – SODELOVANJE Z MOL PRI INVESTICIJAH, Ukrep 4 – CELOVIT MODEL DELOVANJE IN FINANCIRANJA RDO, Ukrep 5 – INTERESNA ZDRUŽENJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA

OPERATIVNI CILJ 2: IZBOLJŠANJE POGOJEV ZA GOSPODARSKO RAST: Ukrep 1 – PODPORA ZA TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE V LJUBLJANSKI TURIZEM, Ukrep 2 – POSLOVNA POVEZOVANJA, Ukrep 3 – SODELOVANJE Z DRŽAVNO RAVNJO, Ukrep 4 – PROJEKTNA SKUPINA ZA PRIDOBIVANJE ŠPORTNIH DOGODKOV, UKREP 5 – PROJEKTNA SKUPINA ZA PROSTOČASNI TURIZEM

KONKURENČNOST

OPERATIVNI CILJ 3: RAZVOJ CELOVITE TURISTIČNE PONUDBE LJUBLJANE: Ukrep 1 – INTENZIVNO TRŽENJE VSAJ TREH VRHUNSKIH PRIREDITEV (FESTIVALOV), Ukrep 2 – UNESCO KULTURNA DEDIŠČINA PRAZGODOVINSKA KOLIŠČA NA LJUBLJANSKEM BARJU, Ukrep 3 – UREDITEV SODOBNEGA RAZSTAVNO-KONGRESNEGA CENTRA, Ukrep 4 – INTERNACIONALIZACIJA HOTELSKIH NASTANITEV, Ukrep 5 – NADGRADNJA PONUDBE MUZEJEV, Ukrep 6 – RAZVOJ NOVIH NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI, Ukrep 7 – UREDITEV KOPALIŠČ OB SAVI IN LJUBLJANICI

OPERATIVNI CILJ 4: DVIG KONKURENČNOSTI DESTINACIJE Z IZBOLJŠANJEM PROMETNE DOSTOPNOSTI IN POVEZANOSTI LJUBLJANE: Ukrep 1 – UREDITEV LETALSKE DOSTOPNOSTI, Ukrep 2 – AKTIVNOSTI ZA VPELJAVO HITRIH PROMETNIH POVEZAV DO LETALIŠČA LJUBLJANA, Ukrep 3 – POVEZANOST LJUBLJANE Z DRUGIMI LETALIŠČI, Ukrep 4 – OBRATOVALNI ČAS PO MERI TURISTA, Ukrep 5 – V LJUBLJANO Z VLAKOM

OPERATIVNI CILJ 5 – UDEJANJANJE STRATEŠKIH USMERITEV KONGRESNE DEJAVNOSTI – KONGRESNA LJUBLJANA 2020: Ukrep 1 – RAZVOJ POSLOVNE MREŽE KONGRESNE LJUBLJANE ZA DOSEGANJE RASTI V NADALJNJIH LETIH, Ukrep 2 – STRATEGIJA IZKORIŠČANJA BUTIČNOSTI MESTA IN PREBIVALCEV ZA INTENZIVNO PROMOCIJO, Ukrep 3 – KONGRESNI TURIZEM KOT GENERATOR SPLOŠNE, KONGRESNE IN PROMETNE INFRASTRUKTURE, Ukrep 4 – NADGRADNJA MODELA FINANCIRANJA ZA INTENZIVNO PROMOCIJO, Ukrep 5 – RAZVOJ NOVIH KONGRESNIH PRODUKTOV, TEMELJEČIH NA PREDNOSTIH DESTINACIJE, Ukrep 6 – STRATEGIJA IZKORIŠČANJA GEOSTRATEŠKEGA POLOŽAJA LJUBLJANE , Ukrep 7 – RAZVOJ KONGRESNE STATISTIKE IN MERJENJE UČINKOV DEJAVNOSTI, Ukrep 8 – PROAKTIVNO DELOVANJE DELEŽNIKOV ZA KREPITEV MODELA POVEZOVANJA, Ukrep 9 – BRANDING KONGRESNEGA URADA LJUBLJANA, Ukrep 10 – DELOVANJE PROJEKTNEGA SVETA ZA KONGRESNO INDUSTRIJO (LSBT), Ukrep 11 – MODERNA MARKETINŠKA IN INFORMACIJSKA PLATFORMA

INTENZIVNO TRŽENJE

OPERATIVNI CILJ 6: BOLJ USMERJENO TRŽENJE PONUDBE TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANE: Ukrep 1 – OPERATIVNI LETNI TRŽENJSKI NAČRTI, Ukrep 2 – PARTNERSKO SODELOVANJE Z NACIONALNO TURISTIČNO ORGANIZACIJO

OPERATIVNI CILJ 7: DVIG PREPOZNAVNOSTI DESTINACIJE LJUBLJANE: Ukrep 1 – INTENZIVNO TRŽENJE KLJUČNIH DOŽIVETIJ LJUBLJANE, Ukrep 2 – CO-BRANDING IZBRANEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA (DOGODKA) LJUBLJANE, Ukrep 3 – SODELOVANJE Z ZNANIMI OSEBNOSTMI, Ukrep 4 – RAZVOJ LJUBLJANSKE JEDI, Ukrep 5 – FILMSKA LJUBLJANA

OPERATIVNI CILJ 8: BOLJŠA INFORMIRANOST TURISTOV OB UPORABI NOVIH TEHNOLOGIJ: Ukrep 1 – OPERATIVNI NAČRT SPLETNEGA TRŽENJA, Ukrep 2 – INFORMACIJSKI PORTAL, Ukrep 3 – NOVI DISTRIBUCIJSKI KANALI, Ukrep 4 – NADGRADNJA IN RAZVOJ SPLETNIH VSEBIN

INOVATIVNOST IN KAKOVOST

OPERATIVNI CILJ 9: DVIG PRIVLAČNOSTI DESTINACIJE Z INOVATIVNIMI TURISTIČNIMI PROIZVODI: Ukrep 1 – LJUBLJANSKI NOVEMBERFEST, Ukrep 2 – UREDITEV PRISTANIŠČA IN PLOVBA PO LJUBLJANICI, Ukrep 3 – ŽIVA GLASBA SKOZI VSE LETO, Ukrep 4 – LJUBLJANA JE MESTO ZNANOSTI IN IZOBRAŽEVANJA, Ukrep 5 – DESTINACIJSKI CONCIERGE, Ukrep 6 – LJUBLJANA JE ŠPORTNO MESTO, Ukrep 7 – PLESNI DOGODKI ZA AKTIVNO UDELEŽBO TURISTOV, Ukrep 8 – LJUBLJANA MESTO OBLIKOVANJA, Ukrep 9 – LJUBLJANSKI NAKUPOVALNI MESEC,Ukrep 10 – LJUBLJANSKI MESEC KULTURE IN UMETNOSTI

OPERATIVNI CILJ 10: DVIG KAKOVOSTI TURISTIČNE PONUDBE IN INFRASTRUKTURE: Ukrep 1 – UREDITEV JAVNIH PROSTOROV, KI JIH OBISKUJEJO TURISTI, Ukrep 2 – ZNAK KAKOVOSTI LJUBLJANSKEGA TURIZMA

ZNANJE

OPERATIVNI CILJ 11: BOLJŠA USPOSOBLJENOST V TURIZMU ZAPOSLENIH IN S TURIZMOM POVEZANIH ZAPOSLENIH NA TURISTIČNI DESTINACIJI LJUBLJANA: Ukrep 1 – VSEŽIVLJENSKO UČENJE ZA VSE, Ukrep 2 – TURIZEM SMO LJUDJE

OPERATIVNI CILJ 12: INFORMIRANOST DELEŽNIKOV V TURISTIČNI DESTINACIJI LJUBLJANA: Ukrep 1 – MERJENJE USPEŠNOSTI TURIZMA, Ukrep 2 – POSLOVNE INFORMACIJE ZA DELEŽNIKE V LJUBLJANI

TRAJNOSTNI RAZVOJ

OPERATIVNI CILJ 13: UDEJANJANJE TRAJNOSTNEGA PRISTOPA PRI RAZVOJU DESTINACIJE: Ukrep 1 – VZPOSTAVITEV NOVIH TURISTIČNIH OBMOČIJ, Ukrep 2 – SKUPAJ ZA TURIZEM, Ukrep 3 – TURISTIČNA DRUŠTVA, Ukrep 4 – ZELENA PRESTOLNICA, Ukrep 5 – ODGOVORNI SMO

OPERATIVNI CILJ 14: UMEŠČENOST KONCEPTA TURIZEM ZA VSE V TURISTIČNO PONUDBO DESTINACIJE: Ukrep 1 – TURIZEM ZA VSE

TURISTIČNA DESTINACIJA LJUBLJANA 2020
ŠTEVILO TURISTOV: 604.237, ŠTEVILO NOČITEV: 1.257.885,
POVPREČNA DOBA BIVANJA: 2,08 DNEVA,
TURISTIČNA TAKSA: 1.106.258 EVROV, KONCESIJSKE DAJATVE: 2.059.566 EVROV.

2. NAČIN OBLIKOVANJA DOKUMENTA

V proces priprave in predstavitve predloga strategije razvoja turistične destinacije Ljubljana (v nadaljevanju: predlog strategije) je projektna skupina vključila vse ključne turistične deležnike v Mestni občini Ljubljana. **Predlog strategije je v največji možni meri usklajen dokument vseh deležnikov javnega, zasebnega in civilnega sektorja.**

Izvedene so bile štiri delavnice s predstavniki turističnega gospodarstva in ena delavnica s predstavniki javnega in civilnega sektorja. Poleg delavnic so bili z vsemi zainteresiranimi opravljeni individualni poglobljeni intervjuji, skupaj 10 intervjujev. Nabor deležnikov je bil definiran skupaj z naročnikom. Način dela na delavnicah je opredeljen v metodologiji. Pri vseh fazah oblikovanja dokumenta je projektna skupina sodelovala z naročnikom oz. njegovo strokovno skupino.

Deležniki so sodelovali na delavnicah junija 2013, kjer so skupno zbirali ideje s pomočjo delovnih listov in anket za posamezne elemente strategije (npr. prednosti, slabosti destinacije, cilji, ukrepi, trženje, ...). Na osnovi zbranih idej deležnikov, naročnika in po strokovni presoji projektne skupine je bil oblikovan osnutek strategije. Elementi iz osnutka strategije so bili v obliki anketnega vprašalnika v septembru 2013 poslani deležnikom na ponovno vrednotenje. V oktobru 2013 je sledila delavnica za predstavitev osnutka predloga. Projektna skupina je pozvala deležnike k oddaji pisnih pripomb na posamezne dele dokumenta do 25. 10. 2013. Do vseh pisnih predlogov se je projektna skupina strokovno opredelila in jih po posvetovanju z naročnikom smiselno vključila v končni predlog.

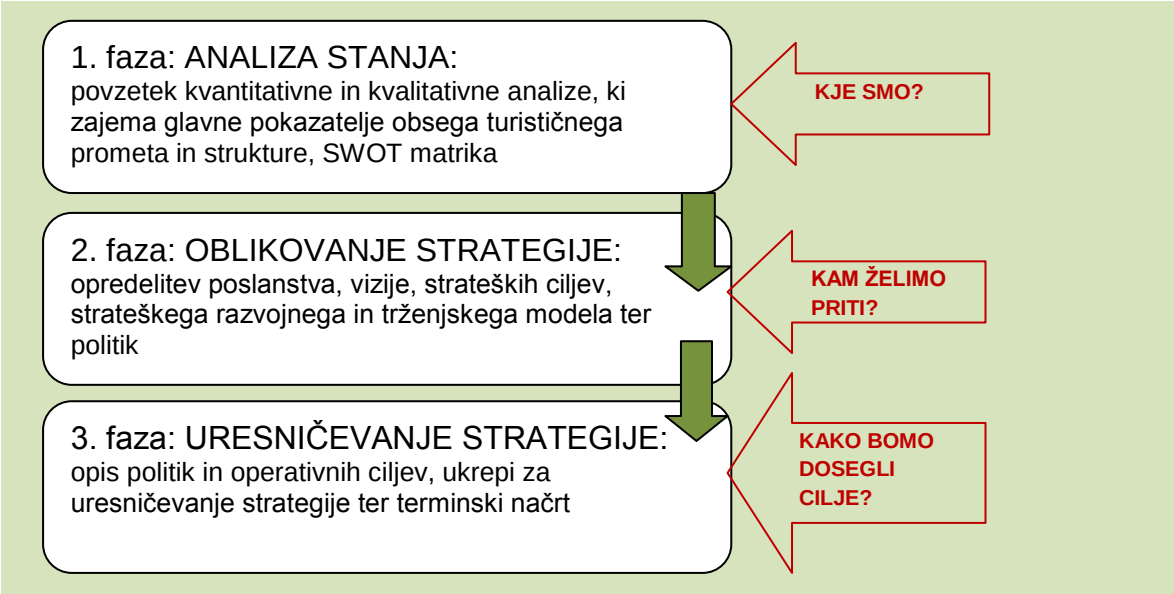
Osnutek je projektna skupina naročniku oddala do 31. 7. 2013, končni predlog pa 30. 10. 2013. Podrobneje je časovnica opredeljena v Tabeli 1. V Tabeli 1 so navedena število delavnic, način dela na delavnicah in struktura vabljenih.

Tabela 1. Seznam delavnic za oblikovanje strategije

OBLIKOVANJE IN PREVERJANJE POSAMEZNIH SKLOPOV	VABLJENI DELEŽNIKI	METODE DELA	ČAS IZVEDBE
1. delavnica za zasebni sektor**: SWOT matrika, poslanstvo, vizija, cilji, strateški razvojni model,**	vodje gospodarskih subjektov – hotelirji, ostali gospodarstveniki na področju receptivnega turizma	delavnica, ankete, delovni listi	17. junij 2013
2. delavnica: **trženjska strategija**	vodje trženja, vodje hotelov, vodje prodaje, kongresni organizatorji, predstavniki letalskih prevoznikov	delavnica, ankete, delovni listi	20. junij 2013
3. delavnica za javni sektor: **SWOT matrika, poslanstvo, vizija, cilji, strateški razvojni model**	predstavniki MOL, predstavniki STO in Direktorata za turizem in internacionalizacijo RS, RRA LUR, javni zavodi.	delavnica, ankete, delovni listi	19. junij 2013
4. delavnica: **predstavitev in potrjevanje konceptov**	vodje gospodarskih subjektov – hotelirji, ostali gospodarstveniki na področju receptivnega turizma, predstavniki MOL, predstavniki STO in Direktorata za turizem in internacionalizacijo RS, RRA LUR, javni zavodi	delavnica	oktober 2013

Predlog strategije je zastavljen tako, da zajema vse z razpisno dokumentacijo definirane zahteve in hkrati upošteva zakonitosti in doktrino oblikovanja strateških dokumentov v turizmu v slovenskem in mednarodnem prostoru. Faze si smiselno sledijo in skupaj predstavljajo celoto (Slika 2). Dokument je aplikativen in v praksi uporaben za naročnika in ostale deležnike na destinaciji.

Slika 2. Faze dokumenta



3. POVZETEK ANALIZE STANJA

Vsak strateški dokument zahteva najprej poglobljeno analizo stanja v turistični destinaciji in njenem okolju. V tej točki so navedene ključne ugotovitve vseh raziskav in analiz, narejenih za potrebe oblikovanja strategije.

3.1. Povzetek kvantitativne in kvalitativne analize stanja

V tem poglavju povzemamo ključne ugotovitve analize stanja turizma v Ljubljani, ki jo je izdelala podjetje Interstat d. o. o. ter analize zaposlenosti in finančne uspešnosti, ki ju je izdelala UP FTŠ Turistica. Opazovano obdobje je bilo v večini analiz med leti 2002–2012.[1] [2]

OSEBNA IZKAZNICA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA LETA 2012:

število sob: 4040 (kar predstavlja 9,3 % vseh slovenskih sob v vseh nastanitvenih objektih),
število ležišč: 9056 (kar predstavlja 7,5 % vseh slovenskih ležišč v vseh nastanitvenih objektih),
število turistov: 456.659 (kar predstavlja 13,8 % vseh prihodov turistov v Sloveniji),
število nočitev: 851.386 (kar predstavlja 8,9 % vseh nočitev v Sloveniji),
povprečna doba bivanja: 1,9 dneva (v Sloveniji znaša 2,9 dneva),
delež tujih:domačih turistov v %: 95,5:4,5 (v Sloveniji je 60,7 % tujih turistov in 39,3 % domačih turistov),
turistična taksa: 716.321 evrov (kar predstavlja 9,3 % v Sloveniji zbrane turistične takse),
koncesijske dajatve: 1.209.098 evrov (kar predstavlja 5,9 % vseh koncesijskih dajatev od iger na srečo v Sloveniji).

[1] V osebno izkaznico niso zajeti podatki o poslovanju turističnih podjetij, saj ni primernega zajema podatkov za vsa turistična podjetja. Vseeno navajamo vsaj podatke o podjetjih v gostinstvu (nastanitveni in prehrambni del), ki predstavljajo večino receptivnih turističnih podjetij na destinaciji.V turistični destinaciji Ljubljana:

- je število gospodarskih družb v gostinstvu 749 (kar predstavlja 27,4 % vseh slovenskih gospodarskih družb v gostinstvu),
- znaša število zaposlenih v teh družbah 4439 (kar predstavlja 27,2 % vseh zaposlenih slovenskih gospodarskih družbah v gostinstvu),
- gospodarske družbe v gostinstvu ustvarijo 296 milijonov evrov prihodkov (kar predstavlja 27 % prihodkov vseh slovenskih gospodarskih družb v gostinstvu).

[2] Viri podatkov za osebno izkaznico so SURS, Interstat d. o. o.,Turizem Ljubljana, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo RS in Ministrstvo za finance RS.

Zaključki analize, ki so podlaga strateškim smernicam, so naslednji:

- **Obseg nastanitvenih zmogljivosti:** V letu 2012 ima turistična destinacija Ljubljana 4040 sob in 9056 ležišč v nastanitvenih objektih. Od 2002 do leta 2012 se je število vseh razpoložljivih sob povečalo za 129 %, število vseh razpoložljivih postelj pa za 157 %.
- **Struktura nastanitvenih zmogljivosti:** V strukturi vseh nastanitvenih zmogljivosti največji delež predstavljajo hotelske nastanitvene zmogljivosti (v 2012 70 %). Dobrih 60 % razpoložljivih hotelskih sob se nahaja v 14 hotelih s štirimi zvezdicami in enem hotelu s petimi zvezdicami. Hotelskim po številu sledijo začasne nastanitvene zmogljivosti[3] (cca 21 % vseh razpoložljivih postelj v letu 2012), katerih število se je od leta 2002 povečalo za trikrat.
- **Obseg turističnega prometa:** V letu 2012 je Ljubljano obiskalo 456.659 turistov, ki so ustvarili 851.386 nočitev. Analiza turističnega prometa je pokazala, da se je med letoma 2002 in 2012 število vseh prihodov več kot podvojilo (109-odstotna rast). Število domačih turistov se je v tem obdobju zmanjšalo za 12 %, število tujih turistov pa se je povečalo za 123 %. Število vseh ustvarjenih nočitev se je v opazovanem obdobju podvojilo – v segmentu tujih turistov beležimo 113-odstotno rast, v segmentu domačih turistov pa 20-odstotni upad števila nočitev.
- **Povprečna doba bivanja:** V letu 2012 je povprečna doba bivanja znašala 1,9 dni skupno in za tuje turiste ter 1,6 dni za domače turiste, v letu 2002 pa 2 dni skupno in za tuje ter 1,8 za domače turiste.
- **Struktura turistov glede na nacionalno pripadnost:**
  - V letu 2012 so domači turisti predstavljali le še 4,5 % vseh gostov v Ljubljani. Njihov delež se je med leti 2002 in 2012 zmanjšal za več kot polovico, kar je posledica minimalnega povečanja domačih gostov in intenzivne rasti prihodov tujih turistov.
  - Med tujimi turisti prevladujejo Italijani z 12-odstotnim tržnim deležem, sledijo Nemci (8,0 %), Kitajci (5,8 %) in Britanci (5,4 %). Število prihodov Italijanov, Nemcev in Kitajcev v zadnjih treh letih enakomerno narašča, medtem ko število Britancev že vse od leta 2009 stagnira. Pomembno tržišče predstavljajo tudi Američani, ki so po številu prihodov v letu 2012 sicer šele na sedmem mestu, po številu ustvarjenih nočitev pa na četrtem mestu (pred Kitajci).
  - Turisti iz prvih trinajstih držav po obisku (tiste države, katerih turisti so v letu 2012 ustvarili več kot 9.800 prihodov) predstavljajo skoraj dve tretjini (64,8 %) vseh tujih turistov, kar kaže na veliko razpršenost ključnih trgov.
- **Prihodi turistov po mesecih:** Pregled prihodov turistov po mesecih pokaže, da so prihodi tujih turistov najbolj skoncentrirani na obdobje glavne poletne turistične sezone (julij–september) in na pozne spomladanske mesece (maj, junij), medtem ko so prihodi domačih turistov bolj enakomerno razporejeni skozi vse leto.

[3] Zmogljivosti študentskih domov in internatov, ki so med počitnicami na voljo turistom.

- **Povprečna letna zasedenost:** V celotnem opazovanem obdobju, torej med leti 2002 in 2012, je zasedenost hotelskih sob v povprečju znašala skoraj 60 %, zasedenost hotelskih postelj pa 50 %. Boljša zasedenost hotelskih nastanitvenih zmogljivosti je v spomladansko-poletnih mesecih in v nižje kategoriziranih hotelih.
- **Primerjava z drugimi destinacijami:**
  - V primerjavi z Gradcem, Zagrebom, Salzburgom, Bratislavo in Talinom je Ljubljana tako po absolutnem številu razpoložljivih postelj kot po absolutnem številu ustvarjenih nočitev najslabše razvita turistična destinacija.
  - Med primerjanimi mesti je Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana (v nadaljevanju letališče Ljubljana) po številu prepeljanih potnikov na predzadnjem mestu. Zadnji je Gradec, ki kljub manjšemu številu prepeljanih letalskih potnikov ustvari več nočitev od Ljubljane – predvsem na račun večjega števila domačih turistov, ki so v letu 2011 ustvarili dobrih 45 % vseh nočitev.
  - Ljubljana je cenovno bolj konkurenčna destinacija od povprečja večjega števila evropskih mest po večini elementov ponudbe razen transporta (cene letalskih kart in pristojbin).
- **Raziskava mnenj hotelirjev o stanju v destinaciji:**
  - V okviru raziskave med ljubljanskimi hotelirji je ugotovljeno, da analizirani hoteli v povprečju kar polovico celotnega turističnega prometa ustvarijo prav na račun poslovnih turistov. Slednjih je največ v višje kategoriziranih hotelih (4 in 5 zvezdic), in sicer v povprečju več kot 60 %, medtem ko v nižje kategoriziranih hotelih prevladujejo prostočasni turisti (manj kot 40 % poslovnih turisti).
  - Po podatkih hotelirjev se delež ustvarjenih nočitev poslovnih turistov glede na leti 2011 in 2010 ni bistveno znižal.
  - Po ugotovitvah raziskave Interstat d. o. o. rast turističnega prometa ni neposredno povezana z boljšim finančnim poslovanjem ponudnikov hotelskih nastanitvenih zmogljivosti. Večina hotelirjev, ki so izpolnili vprašalnik o finančnem poslovanju, ugotavlja, da povečevanje števila gostov in nočitev, ki ga Ljubljana beleži v zadnjih letih, nima neposrednih učinkov na izboljšanje njihovega finančnega poslovanja, kar povezujejo s povečevanjem razpoložljivih nastanitvenih zmogljivosti (oz. z novimi ponudniki), z nelojalno konkurenco in nižanjem cen hotelskih storitev.
  - Hotelirji so v raziskavi Interstat d. o. o. med predlogi za pospeševanje nadaljnjega razvoja turizma v Ljubljani izpostavili predvsem intenzivnejšo in agresivnejšo promocijo ter ureditev oz. izboljšanje letalskih povezav. Slabe prometne povezave in slabo prepoznavnost Ljubljane navajajo kot glavni oviri za nadaljnji razvoja turizma.
- **Raziskava mnenj turistov o turistični destinaciji Ljubljana – motiv prihoda:**
  V raziskavi, v okviru katere je Interstat d. o. o. med marcem in majem 2013 anketiral 1000 turistov ljubljanskih hotelov, je ugotovljeno, da je skoraj polovica (46,8 %) vseh turistov prišla v Ljubljano na počitnice, 30 % je bilo poslovnih

turistov. V vzorcu so v bistveno manjši meri zastopani še izletniški, tranzitni turisti (7,6 %), obiskovalci kulturnih prireditev (4,8 %) ter kongresni turisti (4,4 %).

- **Raziskava mnenj turistov o turistični destinaciji Ljubljana – struktura potrošnje:**
  - Povprečna dnevna potrošnja anketiranih turistov je v letu 2013 znašala 124,90 EUR na osebo (spomladi) in 126,87 EUR (jeseni), povprečno 125,79 EUR. Nekaj več kot polovico skupne dnevne potrošnje predstavlja strošek nočitve z zajtrkom (v povprečju 69,54 EUR). Stroški hrane in pijače predstavljajo petino (v povprečju 25,56 EUR), stroški nakupovanja pa okrog 13 odstotkov skupne dnevne potrošnje (v povprečju 16,71 EUR). Stroški izletov, obiska kulturnih znamenitosti in prireditev, zabave ter osebnih storitev, kot so wellness, šport in rekreacija, ki naj bi dodajali kakovost destinaciji in zadržali gosta dlje časa v Ljubljani, v strukturi celotne turistične potrošnje skupaj predstavljajo približno 7 %.
  - Največje znižanje je zabeleženo pri stroških nočitve z zajtrkom – v povprečju za dobrih 20 EUR na osebo. Anketirani turisti so leta 2013 v povprečju za prevoz do Ljubljane porabili dobrih 220 EUR na osebo, v letu 2011 pa skoraj 310 EUR na osebo.
  - Nadpovprečna skupna dnevna potrošnja na osebo je zabeležena med turisti, starimi od 40 do 59 let, med Britanci in Američani (če se osredotočimo samo na prvih pet držav, katerih turisti so v vzorcu najbolj številčno zastopani), med zaposlenimi v javnem in zasebnem sektorju, med poslovnimi obiskovalci, med turisti hotelov s štirimi in petimi zvezdicami ter med turisti, ki so Ljubljano doslej obiskali trikrat ali večkrat.
  - Najmanj so potrošili turisti, stari med 15 in 19 let, Italijani (ki sicer za Ljubljano predstavljajo najpomembnejše tržišče), študenti in dijaki ter upokojenci, obiskovalci kulturnih prireditev in izletniški turisti ter turisti v najnižje kategoriziranih hotelih (hotel z eno ali dvema zvezdicama oz. hostel).
- **Podatki iz Ankete o tujih gostih (SURS):** V Anketi o tujih gostih, ki jo izvaja Statistični urad Republike Slovenije – SURS, v poletni sezoni vsake tri leta, navajajo, da je tuji turist, nastanjen v hotelu, porabil v juliju in avgustu 2011 povprečno 140 evrov na dan (v Ljubljani 154), v aprilu pa povprečno 156 evrov na dan (v Ljubljani 155 evrov).
- **Finančno poslovanje ljubljanskega gostinstva:**
  - Analiza javno objavljenih podatkov v bazi AJPES je pokazala, da se je finančno poslovanje gospodarskih družb v panogi gostinstva v letu 2012 bistveno poslabšalo. Prihodki so se zmanjšali za dobre 3 %, odhodki pa le za dobra 2 % - posledično je 749 gospodarskih družb, vključenih v analizo, v letu 2012 skupaj ustvarilo le dobrih 300 tisoč evrov čistega dobička, kar predstavlja samo 6 % dobička, ustvarjenega v letu 2011.
  - Slabše finančno poslovanje izkazujejo tudi družbe v izbranih podskupinah, ki so registrirane za različne gostinske dejavnosti v ožjem smislu.

- Slaščičarne in kavarne ter družbe, registrirane za strežbo pijač, so tako v letu 2012 kot v letu 2011 poslovale z izgubo, medtem ko so restavracije in gostilne ter družbe za drugo oskrbo z jedmi poslovno leto 2012 končale z minimalnim skupnim dobičkom.
- Družbe, registrirane za dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, so leto 2012 končale z izgubo. Število družb v tej podskupini se je povečalo za 15 %, medtem ko se je obseg vseh ustvarjenih prihodkov od prodaje nekoliko zmanjšal. Hotelirji so v letu 2011 skupaj ustvarili več kot 2 milijona evrov čistega dobička, leto 2012 pa so zaključili z izgubo v skupni višini skoraj 900 tisoč evrov.
- Največji ponudniki hotelskih storitev v Ljubljani so poslovno leto 2012, za razliko od vseh družb, registriranih za dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov, zaključili pozitivno.

- **Primerjava finančnega poslovanja ljubljanskega gostinstva s slovenskim:**
  - Vsi gospodarski subjekti v Ljubljani so l. 2012 ustvarili cca 40 % celotne realizacije prihodkov v Sloveniji, medtem ko je gostinstvo v Ljubljani udeleženo v prihodkih gostinstva v Sloveniji le z dobrimi 27 %.
  - Kazalnika čisti prihodki od prodaje na zaposlenega in dodana vrednost na zaposlenega v gostinstvu močno zaostajata za povprečjem v gospodarstvu Slovenije in Ljubljane. V Ljubljani v letu 2012 dosegajo čisti prihodki od prodaje v gostinstvu na zaposlenega 64.375 € (nižji za 3 % od povprečja v slovenskem gostinstvu), v hotelirstvu pa 75.881 € (skoraj 9 % višji od povprečja slovenskega hotelirstva). Dodana vrednost na zaposlenega v gostinstvu je v Ljubljani nižja za slabih 10 %, medtem ko je v ljubljanskem hotelirstvu višja za slabih 15 % (v primerjavi s hotelirstvom v Sloveniji).
  - Stroški dela na zaposlenega v gostinstvu v Ljubljani so nižji od povprečja v gostinstvu Slovenije za 4,4 %, medtem ko so stroški dela med hotelirji v Ljubljani višji za 4,4 % od slovenskih hotelirjev.
  - V letu 2012 so se skoraj vsi odhodki družb povečali z višjo stopnjo rasti ali zmanjšali z nižjo stopnjo rasti od prihodkov tako v celotnem gospodarstvu Slovenije in Ljubljane, kakor tudi v gostinstvu na nacionalni ravni in na ravni mesta Ljubljane. V gostinstvu Slovenije se je izguba leta 2012 povečala za skoraj 30 %, v primerjavi z gostinstvom v Ljubljani, kjer so dosegli trikrat manjši poslovni izid kot leta 2011, vendar pozitiven. Hotelska podjetja pa so poslovno leto 2012 v povprečju zaključila z negativnim poslovnim izidom, ne le na nacionalni ravni, ampak tudi v Ljubljani.
  - Na slabše poslovne rezultate v letu 2012 v gostinstvu in hotelirstvu Slovenije in Ljubljane ne vplivajo stroški dela, celo nasprotno, saj so se v povprečju znižali glede na predhodno leto. Odhodki so se nekoliko povečali pri stroških blaga, materiala in storitev; odpisi so se povečali le na nacionalni ravni; medtem ko se v gostinstvu in v hotelirstvu Slovenije in Ljubljane pomembno povečujejo finančni odhodki, najbolj pri slovenskih hotelirjih, kar navaja k sklepanju po vse večji zadolženosti teh družb.

- **Število zaposlenih v turizmu:** V absolutnih številkah je bilo leta 2012 v dejavnostih gostinstva, potovalnih agencij in igralništva v Sloveniji zaposlenih 26.288 delavcev, v Ljubljani 5.662, kar predstavlja 21,54 % delež glede na Slovenijo.

3.2. Analiza konkurenčnih dejavnikov turistične destinacije Ljubljana

Temeljita analiza konkurenčnih dejavnikov je potrebna zato, da kvalitativno opredelimo, kaj je potrebno narediti v strateškem obdobju 2014-2020 za dvig konkurenčne pozicije turistične destinacije Ljubljana. Anketirance-deležnike smo zaprosili, da ocenijo konkurenčnost turistične destinacije Ljubljana v primerjavi z drugimi destinacijami. Podrobnosti celotne raziskave so v Prilogi 1.

Dejavnike smo razvrstili v osem skupin, in sicer:

1. **prometna dostopnost,**
2. **gostinstvo,**
3. **primarna turistična ponudba (naravne in kulturne atrakcije),**
4. **sekundarna turistična ponudba (dopolnilne turistične dejavnosti oz. izvedene privlačnosti),**
5. **druge storitve za turiste na destinaciji,**
6. **delovanje turističnih podjetij,**
7. **makro družbeni in ekonomski dejavniki, ki vplivajo na delovanje destinacije in**
8. **ugled destinacije.**

V nadaljevanju prikazujemo tabelarno povprečno oceno (povprečja) za vsako skupino konkurenčnih dejavnikov, ki so jo podali anketiranci, kakor tudi ocene, ki so jih podali anketiranci glede na organizacijo, v kateri delajo. Slednje smo naredili z namenom, da raziščemo, ali obstajajo signifikantne razlike v oceni med javnim in zasebnim sektorjem.

Za vsak dejavnik so anketiranci podali oceno od 1 do 5, kjer je pomenilo:

- 1 – precej pod povprečjem,
- 2 – malo pod povprečjem,
- 3 – povprečno,
- 4 – malo nad povprečjem,
- 5 – precej nad povprečjem.

Pri vseh elementih, ki so dobili povprečno oceno:

- **manj kot 3**, je potrebno prioritetno izvesti aktivnosti za izboljšavo stanja na tem področju **(označeno v tabelah z rdečo),**
- **med 3 in 4**, je potrebno kontinuirano slediti, kaj se dogaja na tem področju **(označeno v tabelah s sivo),**

- **nad 4**, je potrebno bolj izpostavljati, kot ključne konkurenčne prednosti destinacije **(označeno v tabelah z zeleno).**

V Tabeli 2 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za prvo skupino, ki se nanašajo na konkurenčnost glede prometne dostopnosti. Sem spadajo ocene cestne, letalske in železniške dostopnosti turistične destinacije Ljubljana.

Tabela 2. Prometna dostopnost

		POVPREČJA						
DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI – PROMETNA DOSTOPNOST	**SKUPNA POVPREČNA OCENA**	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
CESTNA DOSTOPNOST LJUBLJANE	**3,4**	4	3,6	3,7	2,9	3,4	3	3,3
RAZVITOST LOKALNE PROMETNE INFRASTRUKTURE	**2,9**	3	2,9	2,8	2,9	3,4	2,8	3
ŠTEVILO LETALIŠČ V BLIŽINI IN NJIHOVA OPREMLJENOST	**2,5**	3	2,9	2,3	2,3	3,4	1,8	3,7
POVEZANOST LETALIŠČA IN CENTRA MESTA	**2,4**	2	2,3	2,6	2,7	2,6	1,8	1,7
ŽELEŽNIŠKA DOSTOPNOST LJUBLJANE	**2,1**	2	2,6	2,2	1,8	2,4	2	1
LETALSKA DOSTOPNOST LJUBLJANE	**1,7**	2	2,3	1,4	1,6	2,6	1,3	1,3
CENOVNA KONKURENČNOST LETALSKE DOSTOPNOSTI LJUBLJANE	**1,7**	1	2	1,6	1,8	2,2	1,3	1,3
ŠTEVILO LETALSKIH PREVOZNIKOV	**1,7**	3	2,1	1,4	1,3	2,4	1,5	2

Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci ocenjujejo cestno dostopnost turistične destinacije Ljubljana kot povprečno, medtem ko je najslabše oz. zelo pod povprečjem ocenjena letalska dostopnost, v fizičnem (število prevoznikov in rednih linij) in cenovnem smislu (previsoke cene letalskih prevozov). Iz Tabele 2 je razvidno, da so **ukrepi na področju prometne dostopnosti nujni in prioritetni.**

V Tabeli 3 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za drugo skupino, ki se nanašajo na konkurenčnost ponudbe gostinskih nastanitvenih in prehrambnih obratov.

Tabela 3. Gostinstvo

	POVPREČJA							
DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI – GOSTINSTVO	**SKUPNA POVPREČNA OCENA**	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
PONUDBA KAVARN, BAROV IN SLAŠČIČARN	**3,8**	4	3,4	3,9	3,9	3,2	3,8	4,3
KAKOVOST PREHRAMBENIH STORITEV	**3,6**	3	3	3,9	3,9	3,2	3,8	3,7
KAKOVOST NASTANITVENIH STORITEV	**3,6**	4	3,4	3,7	3,6	3,8	3,3	3,7
PONUDBA RESTAVRACIJ IN GOSTILN	**3,6**	3	3,6	3,6	3,6	3,4	3,8	4
CENA PREHRAMBENIH STORITEV	**3,4**	3	3,7	3,3	3,4	3,2	3,5	3,3
STRUKTURA NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI	**3,4**	3	3	3,6	3,2	3,4	3,3	3,7
CENA NASTANITVENIH STORITEV	**3,2**	2	3,1	3,2	3,5	3,6	2,8	3,3
OBSTOJ PREPOZNAVNIH GOSTINSKIH PREHRAMBENIH TRŽNIH ZNAMK IN VODNIKOV	**2,4**	2	3	2,4	2,2	2,8	1,5	2,3
OBSTOJ PREPOZNAVNIH NASTANITVENIH TRŽNIH ZNAMK	**1,8**	2	2,4	1,7	1,6	2,2	1,3	1,7

Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci v glavnem ocenjujejo, da je gostinska ponudba povprečna. Za višjo konkurenčnost in predvsem mednarodno prepoznavnost je potrebno na turistični destinaciji imeti več uveljavljenih tržnih znamk na področju hotelirstva in prehrambnega gostinstva. Iz Tabele 3 je razvidno, da so **nujni in prioritetni ukrepi na področju gostinstva: internacionalizacija ponudbe.**

V Tabeli 4 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za tretjo skupino, ki se nanašajo na konkurenčnost primarne turistične ponudbe. Sem spadajo ocene primarne turistične ponudbe turistične destinacije Ljubljana, torej elementov ponudbe, ki jih ni mogoče spreminjati. Za konkurenčno pozicijo je pomembna ocena: ali so te atrakcije dovolj zanimive in na primeren način predstavljene turistom. Drugi pomemben vidik je, konkurenčnost z drugimi destinacijami. Pomanjkanje konkurečnosti, je potrebno nadomestiti z drugimi elementi v verigi vrednosti za turista. Več truda je potrebno posvetiti motivom za prihod turistov.

Tabela 4. Primarna turistična ponudba

		POVPREČJA						
DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI – PRIMARNA TURISTIČNA PONUDBA	**SKUPNA POVPREČNA OCENA**	**DU**	**MU**	**NO**	**LTO**	**DT**	**II**	**D**
DOSTOP DO GOZDOV, GORA, OBALE, JEZER, MORJA	**4,5**	5	4	4,5	4,7	4,8	4,5	5
NARAVNO OKOLJE	**4,4**	5	3,9	4,4	4,6	4,4	4,5	4,7
RASTLINSKI IN ŽIVALSKI SVET	**4,1**	4	4	4,1	4,3	4	3,8	4,3
ZANIMIVOST NARAVNIH ATRAKCIJ	**4**	5	4,1	3,8	4,1	4	4	4,7
ARHITEKTURA	**3,7**	3	3,7	3,6	4,1	3,6	3,3	4,3
PARKI	**3,6**	3	3,6	3,6	3,7	3,4	3,5	4,3
ZANIMIVOST KULTURNIH ATRAKCIJ	**3,6**	4	3,9	3,4	3,6	3,6	3,3	4
PODNEBJE IN KLIMATSKE RAZMERE	**3,5**	3	3,4	3,7	3,3	3,8	3,3	3,7
LJUDSKI OBIČAJI	**3,5**	5	3,6	3,5	3,1	3,8	3,3	4
KULTURNA DEDIŠČINA	**3,5**	4	3,4	3,2	3,8	3,4	3,5	4
ZGODOVINSKE ATRAKCIJE	**3,3**	3	3,4	3,1	3,5	3,2	3,3	4
CENA OGLEDOV NARAVNIH IN KULTURNIH ATRAKCIJ	**3,3**	4	3,3	3,3	3	3,2	3,5	3,3

Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci kot nadpovprečno konkurenčno ocenjujejo turistično destinacijo Ljubljana pri elementih, ki se vežejo na naravno okolje in zanimivost naravnih atrakcij. Kulturne atrakcije so ocenjene povprečno. Iz Tabele 4. je razvidno, da **ni ukrepov na področju primarne turistične ponudbe, ki bi bili nujni in prioritetni,** a se je potrebno zavedati, da zgolj povprečna ponudba v množici nadpovprečno konkurenčnih in atraktivnih destinacij ni dovolj**.**

V Tabeli 5 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za četrto skupino, ki se nanašajo na konkurenčnost sekundarne turistične ponudbe. Sem spadajo ocene t. i. tematskih turističnih proizvodov ali dopolnilne turistične ponudbe turistične destinacije Ljubljana.

Tabela 5. Sekundarna turistična ponudba

		POVPREČJA						
DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI – SEKUNDARNA TURISTIČNA PONUDBA	**SKUPNA POVPREČNA OCENA**	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
NAKUPOVALNA SREDIŠČA	**3,8**	4	4	3,7	4,1	3,6	2,8	4,7
FESTIVALI	**3,5**	4	3,7	3,3	3,8	3,2	3,3	4
PONUDBA AKTIVNOSTI V NARAVI (KAMPIRANJE, POHODI, GORNIŠTVO,...)	**3,4**	5	3,1	3,7	3,1	3	3,8	3,7
PONUDBA REKREATIVNIH DEJAVNOSTI (SPREHODI, JAHANJE, ...)	**3,4**	5	3	3,4	3,2	3,2	3,5	3,7
KONGRESNI TURIZEM	**3,3**	4	3,1	3,3	3,2	3,6	3,3	4
PONUDBA GLEDALIŠČ, OPERE IN BALETA	**3,3**	3	3,7	2,9	3,4	3,6	3	4,3
PONUDBA WELNESS CENTROV, KOPALIŠČ, SPA CENTROV IN SAVN	**3,3**	5	3,1	3,3	3	3,4	3,5	3
PONUDBA ZIMSKIH ŠPORTOV (SMUČANJE, TEK NA SMUČEH, DRSANJE, ...)	**3,2**	4	3	3,6	2,8	2,8	3,8	3
PRIREDITVE (KULTURNE)	**3,2**	4	3,1	2,8	3,6	3,2	2,8	4,3
PONUDBA ŠPORTNIH AKTIVNOSTI (GOLF, TENIS, ...)	**3,2**	4	3	3,6	2,6	2,8	3,5	3,3
PONUDBA ADRENALINSKIH AKTIVNOSTI (RAFTING, BUNGEE JUMPING, ...)	**3,2**	5	3	3,3	3	3	3,3	3
PONUDBA MUZEJEV	**3,2**	3	3,4	2,9	3,1	3,6	2,5	4
PONUDBA GALERIJ	**3,1**	3	3,3	2,9	3,1	3,4	2,8	4,3
PONUDBA VODNIH ŠPORTOV (PLAVANJE, VESLANJE, VOŽNJA S ČOLNI, ...)	**3**	5	2,4	3,3	2,9	2,8	3,3	2,7
CENA OBISKA NAŠTETIH ATRAKCIJ	**2,9**	3	3,3	2,9	3	2,8	2,8	2,7
PRIREDITVE (ŠPORTNE)	**2,9**	4	3,3	2,6	2,9	3	3	3
PONUDBA IGRALNIC (CASINO)	**2,5**	3	3	2,4	2	2,6	2,5	2,7
PONUDBA NOČNEGA ŽIVLJENJA (DISKOTEKE, BARI, KLUBI)	**2,4**	2	2,6	2	2,7	2,6	2,3	2,7
PONUDBA LOKALOV Z ŽIVO GLASBO	**2**	2	2,3	1,5	2,1	2,6	2,3	2
ZABAVIŠČNI PARKI	**1,9**	3	2,1	1,6	1,9	2	2,3	2
PONUDBA LOKALOV ZA PLES	**1,9**	1	2,1	1,6	2	2,2	2,3	1,7

Legenda: **P**-povprečna ocena (v nadaljevanju povprečje) vseh anketirancev, **DU**-povprečje zaposlenih v državni upravi, **MU**-povprečje zaposlenih v mestni upravi, **NO**-povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih, **LTO**-povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji, **DT**-povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih, **II**-povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah, **D**-drugo.

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Iz Tabele 5 je razvidno, da anketiranci ocenjujejo sekundarno turistično ponudbo turistične destinacije Ljubljana kot povprečno, razen pri nakupovalnih središčih, kjer je skupna ocena malo nad povprečjem. Najslabše ocenjena je ponudba

zabave turistov na destinaciji, zato so **ukrepi na področju dodajanja vsebin za zabavo turistov nujni in prioritetni.**

V Tabeli 6 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za peto skupino, ki se nanašajo na konkurenčnost drugih storitev za turiste na destinaciji. Sem spadajo storitve lokalne turistične organizacije, storitve zdravstvenih in finančnih inštitucij in vseh ostalih, ki jih turist na turistični destinaciji Ljubljana potrebuje.

Tabela 6. Druge storitve za turiste na destinaciji

		POVPREČJA						
DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI – DRUGE STORITVE ZA TURISTE	**SKUPNA POV. OCENA**	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
TURISTIČNE INFORMACIJE V TIC-ih	**3,8**	4	3,4	3,6	4,5	3,4	3,5	4,3
DOSTOP DO TELEKOMUNIKACIJSKEGA OMREŽJA	**3,6**	5	3,6	3,8	3,5	3	3,5	3,7
ORGANIZIRANOST VODENJA PO MESTU	**3,6**	4	3,7	3,4	3,9	3	3,3	4,3
KAKOVOST STORITEV LOKALNE TURISTIČNE ORGANIZACIJE	**3,5**	4	3,7	3	4,2	3	3,5	4
MREŽA FINANČNIH INŠTITUCIJ (BANKE, MENJALNICE)	**3,4**	4	3,4	3,3	3,4	3	3,8	4,3
TURISTIČNE INFORMACIJE NA SPLETU IN V TISKANIH MEDIJIH	**3,4**	4	3,6	2,8	4,3	3,2	2,5	4,3
ORGANIZIRANOST OBISKOV TURISTIČNIH ATRAKCIJ (RAZNOLIKOST PONUDBE IZLETOV, ...)	**3,2**	3	2,7	3,1	3,9	3	3	3,3
UČINKOVITOST IN GOSTOLJUBNOST OBMEJNIH DELAVCEV PRI VSTOPU TURISTOV V DRŽAVO	**3,2**	4	3,6	2,9	3	3	3	4
OBSTOJ ADMINISTRATIVNIH OVIR PRI VSTOPU IZ DRŽAVE (VIZA,...)	**2,9**	4	3	3,1	2,7	2,2	2,8	2,7
DOSTOPNOST ZDRAVSTVENIH STORITEV ZA TURISTE (TURISTIČNE AMBULANTE)	**2,8**	4	3	2,5	2,8	2,8	3,5	3
TURISTIČNA ANIMACIJA	**2,8**	3	2,7	2,7	2,6	2,8	3,3	3
TURISTIČNE INFORMACIJE V POTOVALNIH AGENCIJAH PRI TURISTU DOMA	**2,6**	4	2,9	2,6	2,6	2,2	2,3	2,3
TAKSI	**2**	1	2,7	1,9	1,7	2,2	2,3	1

Legenda: **DU**-povprečje zaposlenih v državni upravi, **MU**-povprečje zaposlenih v mestni upravi, **NO**-povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih, **LTO**-povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji, **DT**-povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih, **II**-povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah, **D**-drugo.

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci malo nad povprečjem ocenjujejo delo v TIC in v LTO, slabo pa ocenjujejo **administrativne ovire pri vstopu v državo, zdravstvene storitve za turiste, storitve taksi prevoznikov in turistične informacije pri turistu doma**. Slednje je moč odpraviti z boljšo predstavitvijo destinacije na spletu. Vsi elementi,

ki imajo oceno nižjo od 3, predstavljajo slabosti destinacije in jih **je potrebno nujno in prioritetno odpraviti**.

V Tabeli 7 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za šesto skupino, ki se nanašajo na konkurenčnost glede delovanja turističnih podjetij. Sem spadajo ocene delovanja turističnih podjetij na turistični destinaciji Ljubljana, predvsem z vidika konkurenčnosti na trgu, npr. upoštevanje standardov kakovosti, uporaba tehnologije in raziskav pri poslovnem odločanju, strateškem povezovanju in podobno.

Tabela 7. Turistična podjetja

		POVPREČJA						
DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI – TURISTIČNA PODJETJA	**SKUPNA POVPREČNA OCENA**	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
DOVZETNOST TURISTIČNIH ORGANIZACIJ ZA POTREBE TURISTOV	**2,7**	4	3,3	2,6	3,1	2,2	1,5	3
UČINKOVITOST IN SPOSOBNOST TURISTIČNIH MANAGERJEV	**2,6**	3	3,1	2,8	2,7	1,8	1,8	2,7
UPORABA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE V TURISTIČNIH ORGANIZACIJAH	**2,6**	3	3	2,4	3,1	2	1,3	3,7
USPEŠNOST TURISTIČNIH PODJETIJ	**2,5**	3	3	2,4	2,9	1,8	1,8	2,7
IZOBRAZBENA STRUKTURA ZAPOSLENIH V TURIZMU	**2,5**	3	3	2,5	2,7	1,6	1,8	3
PRIZNAVANJE POMEMBNOSTI KAKOVOSTI STORITEV	**2,5**	4	2,1	2,4	3	2	1,5	3
ELEKTRONSKO TRŽENJE V TURISTIČNIH ORGANIZACIJAH	**2,4**	3	2,7	2,3	2,6	1,8	1,3	3,3
RAZVIJANJE IN PROMOVIRANJE NOVIH TURISTIČNIH PROIZVODOV	**2,4**	4	2,6	2,1	3	1,6	1,5	2,7
UVELJAVLJANJE STANDARDOV KAKOVOSTI PRI IZVAJANJU TURISTIČNIH STORITEV	**2,4**	4	2,1	2,2	3	2,2	1,5	2,3
UPORABA TRŽENJSKIH RAZISKAV V TURISTIČNIH ORGANIZACIJAH	**2,2**	3	2,7	2,2	2,4	1,4	1,5	2,3
AKTIVNO SODELOVANJE ZASEBNEGA SEKTORJA PRI IZOBRAŽEVANJU IN VZGAJANJU KADROV V TURISTIČNI DEJAVNOSTI	**2**	3	2,1	1,8	2,5	1,8	1,5	2,3
STRATEŠKE POVEZAVE MED PODJETJI	**1,9**	2	2,1	1,9	2,2	1,6	1	2,7
VLAGANJE TUJEGA KAPITALA V TURISTIČNE ORGANIZACIJE	**1,5**	2	2,1	1,5	1,6	1,2	1	1,3

Legenda: **DU**-povprečje zaposlenih v državni upravi, **MU**-povprečje zaposlenih v mestni upravi, **NO**-povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih, **LTO**-povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji, **DT**-povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih, **II**-povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah, **D**-drugo.

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci izredno slabo ocenjujejo delovanje turističnih podjetij v vseh pogledih, zato je delovanje na **tem področju nujno in prioritetno**. Ukrepi gredo lahko v smeri osveščanja ponudnikov in povezovanja z izobraževalnimi, raziskovalnimi in tehnološkimi inštitucijami.

V Tabeli 8 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za sedmo skupino, ki se nanašajo na konkurenčnost dejavnikov, ki vplivajo na delovanje destinacije iz makro družbenega in ekonomskega okolja. Sem spadajo ocene dejavnikov, ki se nanašajo na pravno-politično in ekonomsko okolje za razvoj turistične destinacije Ljubljana.

Tabela 8. Makro družbeno in ekonomsko okolje

		POVPREČJA						
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
ZAVEDANJE MESTA O POMEMBNOSTI (TRAJNOSTNEGA) TURISTIČNEGA RAZVOJA	**3,2**	4	3,7	2,8	3,8	3,4	2,3	3,3
AKTIVNO SODELOVANJE MESTA PRI OBLIKOVANJU STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA	**3,1**	5	3,6	2,6	3,1	3,6	2,5	4,3
CENE BENCINA	**3,1**	4	4	2,6	3	3,6	2,3	3,3
ZAVEDANJE MESTA O POMEMBNOSTI TURISTIČNEGA RAZVOJA	**3**	5	3,9	2,3	3,5	3,4	2,5	3
CENE BLAGA NA DROBNO	**3**	3	3,9	2,8	3,1	2,8	2	4
PODPORA MESTA IN DRŽAVE ZA RAZNE PRIREDITVE (ŠPORTNE, FESTIVALI)	**3**	5	3,6	2,5	3,4	3	2,3	3
VKLJUČENOST DELEŽNIKOV PRI OBLIKOVANJU STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA	**3**	4	3,1	2,7	3	3	2	4,7
SKLADNOST RAZVOJA TURIZMA S POTREBAMI IN ZAHTEVAMI TURISTOV	**2,7**	4	3,6	2,3	3,1	2,2	2	3
SKLADNOST RAZVOJA TURIZMA S POTREBAMI IN ZAHTEVAMI LOKALNIH PREBIVALCEV	**2,7**	5	2,9	2,4	3,2	2,2	2	3,3
ODNOS OKOLJA DO NALOŽB V RAZVOJ TURIZMA	**2,4**	4	2,7	2,3	2,5	2,2	1,3	3,3
SKLADNOST RAZVOJA TURIZMA Z RAZVOJEM CELEGA GOSPODARSTVA	**2,3**	4	2,4	2,1	2,4	2,2	2	3
PRIMERNOST IZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV	**2,3**	3	2,6	2	2,6	2	2	2,7
SKLADNOST RAZVOJA TURIZMA S	**2,3**	4	2,3	2,1	2,7	1,8	1,8	2,7

		POVPREČJA						
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
POTREBAMI IN ZAHTEVAMI KAPITALA								
AKTIVNO SODELOVANJE MESTA PRI IZOBRAŽEVANJU IN VZGAJANJU KADROV V TURISTIČNI DEJAVNOSTI	**2,2**	3	2,9	1,7	2,6	2	2	3
RAZISKAVE ZA NAMENE STRATEGIJE RAZVOJA TURIZMA	**2,2**	3	2,7	2,1	2,3	2	1,8	2,3
RAZVITOST TURIZMA ZA VSE (ZA OSEBE Z OVIRANOSTMI - GIBALNO/SENZORNO OVIRANI, OSTARELI, ZA OSEBE Z MOTNJAMI V DUŠEVNEM RAZVOJU…)	**2,2**	4	2,3	2,1	2,6	1,6	1,8	1,7
EKONOMSKA STABILNOST MESTA IN DRŽAVE	**2**	3	2,6	1,8	2,1	2,2	1,8	2
DRŽAVNI IN MESTNI UKREPI ZA SPODBUJANJE TURISTIČNEGA PODJETNIŠTVA	**2**	4	2,1	1,6	2,1	2,4	1,5	2
INTERES INVESTITORJEV ZA VLAGANJE KAPITALA V TURISTIČNA PODJETJA	**2**	2	2,9	1,8	2	2,2	1,3	1,3

Legenda: **DU**-povprečje zaposlenih v državni upravi, **MU**-povprečje zaposlenih v mestni upravi, **NO**-povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih, **LTO**-povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji, **DT**-povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih, **II**-povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah, **D**-drugo.

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci označujejo zavedanje mesta o pomembnosti razvoja turizma, predvsem trajnostnega malo nad povprečjem. Kot povprečno ocenjujejo tudi podporo mesta in države pri organizaciji prireditev. Anketiranci kot podpovprečno ocenjujejo skladnost dosedanjega razvoja s potrebami in zahtevami turistov, prebivalcev in gospodarstva. Nujni in prioritetni so tudi ukrepi na področju pridobivanja novih investitorjev in pozitivnega odnosa do naložb. Veliko več je potrebno narediti predvsem na področju obveščanja deležnikov in medsebojni komunikaciji. Nujni so ukrepi za zagotavljanje nediskriminatornega dostopa do turističnih proizvodov osebam z oviranostmi in razvijanje turizma za vse.

V Tabeli 9 predstavljamo ocene dejavnikov konkurenčnosti za osmo skupino, ki se nanašajo na ugled turistične destinacije Ljubljana.

Tabela 9. Ugled destinacije

		POVPREČJA						
DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI – UGLED DESTINACIJE	**SKUPNA POVPREČNA OCENA**	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
OSEBNA VARNOST TURISTOV	**4,4**	5	4,3	4,3	4,8	4,6	3,5	5
GOSTOLJUBNOST DOMAČINOV DO TURISTOV	**3,6**	4	3,4	3,5	4,2	3,4	2,8	4
NAKLONJENOST PREBIVALCEV LJUBLJANE RAZVOJU TURIZMA	**3,5**	4	3,7	3,3	3,5	3,4	2,8	4,3
UGLED LOKALNE/REGIONALNE TURISTIČNE ORGANIZACIJE	**3,2**	4	3,4	2,6	4,1	3,4	2,5	3,7
IMIDŽ LJUBLJANE KOT TURISTIČNE DESTINACIJE	**3,2**	4	3,9	2,6	4	3	2,8	3
POLITIČNA STABILNOST	**2,5**	3	2,7	2,9	2,5	1,8	2	2,3
PREPOZNAVNOST LJUBLJANE V SVETU	**2,2**	3	2,3	1,9	3	2	1,8	2,3
PREPOZNAVNOST LJUBLJANSKE TURISTIČNE PONUDBE IN PROIZVODOV V SVETU	**2,2**	3	2,6	1,8	2,8	2	1,5	2

Legenda: **DU**-povprečje zaposlenih v državni upravi, **MU**-povprečje zaposlenih v mestni upravi, **NO**-povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih, **LTO**-povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji, **DT**-povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih, **II**-povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah, **D**-drugo.

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Kot nadpovprečno ocenjujejo anketiranci osebno varnost turistov, kot povprečno odnos prebivalcev do turizma, ugled LTO in turistične destinacije Ljubljana. Slabo ocenjujejo ekonomsko (Tabela 8.) in politično stabilnost države, kar pomeni, da mora sama destinacija še več narediti na mednarodni prepoznavnosti, če želi ohraniti vsaj dosedanji razvoj. **Ukrepi na področju dviga mednarodne prepoznavnosti so nujni in prioritetni.**

3.3. SWOT matrika

Na podlagi ugotovitev iz prejšnjih analiz in mnenj deležnikov je izdelana SWOT matrika, ki predstavlja sintezo ključnih strateških dejavnikov. Predstavlja zaključek analize stanja.

Pri **prednostih** se sprašujemo, v čem smo kot destinacija dobri, kje smo boljši kot konkurenca oz. zakaj nas turisti obiščejo. Pri **slabosti** iščemo tiste dejavnike, ki nas znotraj destinacije ovirajo pri boljšemu razvoju. Pri **priložnostih** gre za dejavnike, ki na razvoj destinacije vplivajo iz zunanjega okolja, predvsem iz poslovnega okolja in trendi na mednarodnem turističnem trgu. Pri **nevarnostih** gre za ovire iz zunanjega, predvsem družbenega okolja, ki zavirajo in so grožnja optimalnemu razvoju destinacije. Tu gre za makroekonomske, družbene, tehnološke, ekološke, pravne in politične dejavnike.

Identificirane prednosti bodo temeljni element graditve konkurenčnosti Ljubljane kot turistične destinacije. Identificirane slabosti bomo skušali s politikami in ukrepi, ki bodo opredeljene v poglavju uresničevanja strategije, spremeniti v prednosti. Z odpravljanjem slabosti bomo dosegli zastavljene strateške cilje. Identificirane nevarnosti bomo skušali spremeniti v priložnosti.

Tabela 10. SWOT matrika

PREDNOSTI	**SLABOSTI**
PRESTOLNICA	LETALSKE POVEZAVE
VARNA DESTINACIJA	SEZONSKOST
IMIDŽ PRIJETNE/PRIJAZNE/OČARLJIVE DESTINACIJE	SLABA PREPOZNAVNOST
KULTURNA DEDIŠČINA	NECILJNO TRŽENJE
BLIŽINA NARAVE IN PODEŽELJA	NEJASNO OBLIKOVANA IDENTITETA
NOVA/NEMASOVNA DESTINACIJA	NI MOTIVA PRIHODA
UNIVERZITETNO MESTO	NEAKTIVEN PRISTOP K TRGOM
BLIŽINA EMITIVNIH MEST	TAKSI
STRPNA DESTINACIJA	NEPOVEZANOST PONUDBE
	NEPOVEZANOST DELEŽNIKOV
	DOGODKI
PRILOŽNOSTI[4]	**NEVARNOSTI**[5]
POVPRAŠEVANJE PO NOVIH DESTINACIJAH	NEODPRTOST DRŽAVE ZA TUJE INVESTICIJE
POVPRAŠEVANJE PO VARNIH DESTINACIJAH	NEODPRTOST DRŽAVE ZA BILATERALNE ZRAČNE DOGOVORE
POVPRAŠEVANJE PO NEMASOVNIH DESTINACIJAH	NEZADOSTEN TRAJNOSTNI RAZVOJ
SPLETNO GLOBALNO TRŽENJE	NIZKA PRIORITIZACIJA TURIZMA S STRANI VLADE
POVPRAŠEVANJE PO INDIVIDUALNEM IN OSEBNEM PRISTOPU	SLABA UČINKOVITOST TRŽENJA DRŽAVE
POVPRAŠEVANJE PO AVTENTIČNIH (NETURISTIČNIH) DESTINACIJAH	SLABA LETALIŠKA INFRASTRUKTURA – ŠTEVILO REDNIH LINIJ
POVPRAŠEVANJE ZUNAJ SEZONE (STAREJŠI)	SLABA KAKOVOST ŽELEZNIŠKE INFRASTRUKTURE
POVPRAŠEVANJE PO DESTINACIJAH, KI PONUJAJO VELIKO DOŽIVETIJ	VISOKE LETALIŠKE TAKSE
POVPRAŠEVANJE PO NARAVNIH DESTINACIJAH	VISOKE CENE GORIVA
POVPRAŠEVANJE PO CENEJŠIH DESTINACIJAH	NEFLEKSIBILNOST ZAPOSLOVANJA DELOVNE SILE
POVPRAŠEVANJE PO TRAJNOSTNO RAZVITIH DESTINACIJAH	NEUREJENA ZAKONODAJA NA PODROČJU TURIZMA
POVPRAŠEVANJE PO DESTINACIJAH S PONUDBO TURIZMA ZA VSE	VISOKI DAVKI IN DRUGE DAJATVE
	NEJASNA STRATEGIJA RAZVOJA IGRALNIŠTVA
	NEUSTREZNA ORGANIZIRANOST TURIZMA NA DRŽAVNI RAVNI
	NEZADOSTNA FINANČNA SREDSTVA ZA PROMOCIJO TURIZMA NA DRŽAVNI RAVNI
	PREDPISI NA PODROČJU DELOVNE ZAKONODAJE

Vir: Raziskava mnenj deležnikov, 2013.

[4] Priložnosti so oblikovane skladno s trendi ETC do 2020.
[5] Nevarnosti so oblikovane glede na rezultate WEF TTCI za Slovenijo, saj to predstavlja zunanje okolje, kjer destinacija Ljubljana deluje.

4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE

V tej točki bomo opredelili poslanstvo in vizijo Ljubljane kot turistične destinacije, kvantitativne in kvalitativne cilje, strateški razvojni model s pripadajočimi politikami in trženjski model.

4.1. Poslanstvo

Turistična destinacija Ljubljana je danes:

- **prijetno srednjeevropsko glavno mesto,**
- **gospodarsko, politično, kulturno in univerzitetno središče Slovenije,**
- **mesto, ki je s svojo osrednjo geografsko pozicijo odlično izhodišče za odkrivanje Slovenije in bližnjih evropskih turističnih atrakcij,**
- **turistična destinacija z največjim turističnim prometom po številu turistov v Sloveniji,**
- **mesto, ki ga pretežno obiskujejo tuji turisti,**
- **mesto, ki je prepoznano predvsem kot poslovno kongresno središče Slovenije,**
- **mesto z raznovrstno ponudbo nastanitev in z bogato kulinarično ponudbo,**
- **mesto z veliko raznovrstnih prireditev in dogodkov,**
- **mesto z veliko kulturno dediščino in raznolikimi arhitekturnimi slogi,**
- **majhno, urejeno, varno glavno mesto z dobro razvitim uličnim utripom in veliko možnostmi za druženje ob nabrežjih Ljubljanice,**
- **mesto, ki obiskovalcem nudi ne glede na njihovo starost in motiv prihoda nepozaben splet doživetij, prebivalcem pa prijetno in kakovostno okolje za življenje,**
- **mesto z urejenim javnim prostorom, ki osebam z različnimi oblikami oviranosti nudi relativno dobre komunikacijske možnosti v prostoru in dobro dostopnost do objektov v javni rabi.**

Poslanstvo vseh deležnikov na turistični destinaciji Ljubljana je, da skupno razvijajo kakovostno turistično ponudbo, ki pozitivno vpliva na kakovost življenja vseh prebivalcev Ljubljane in je privlačna za njene obiskovalce in turiste do te mere, da predstavlja možnost dolgoročno uspešnega poslovanja turističnih in s turizmom povezanih deležnikov.

4.2. Identiteta Ljubljane

Iz SWOT matrike izhaja, da je ena od temeljnih slabosti Ljubljane kot turistične destinacije njena še vedno nejasna (nejasno artikulirana) identiteta, kar ovira njene razvojne in trženjske potenciale na področju turizma. Da si lahko Ljubljana kot turistična destinacija ustrezno zastavi strateške cilje in želeno pozicijo, mora prepoznati, razviti in jasno artikulirati svojo zgodbo - zgodbo o sebi, zgodbo o ljudeh, ki jo obiskujejo, zgodbo o vrednotah in idejah, za katerimi kot destinacija stoji. Metoda *personifikacije* identitete, ki smo jo v ta namen uporabili, omogoča postavitev okvirja za nadaljnji razvoj in trženje mesta kot turistične destinacije.

Elemente identitete Ljubljane kot turistične destinacije predstavljamo v treh sklopih (od splošnega k specifičnemu):
a) poosebljene karakterne lastnosti,
b) obstoječe lastnosti Ljubljane kot gostiteljice,
c) osrednje turistične vrednote, na katerih se lahko gradi identiteto Ljubljane kot turistične destinacije.

Ad a) Poosebljene karakterne lastnosti
Ljubljana je zaznana kot:
ZELO: vzdržljiva, sposobna opravljati več stvari hkrati, odprta v mednarodni prostor, estetska, razmišljujoča, kulturna;
PRECEJ: občutljiva, nežna, čustvena, komunikativna, neposredna;
NEKOLIKO: zadržana, vase usmerjena, diplomatska, tekmovalna;
NIKAKOR: groba, kaotična, nevoščljiva, grabežljiva.
Sklop karakteristik kaže na manj tradicionalno, bolj emancipirano ali t. i. *»kulturno androgeno«* identiteto. Dve ključni prednosti takšne identitete, ki sta prenosljivi tudi na organizacije in destinacije, sta *prilagodljivost* in *kreativnost.*

Ad b) Obstoječe lastnosti Ljubljane kot gostiteljice:
- iskreno gostoljubna,
- kot gostiteljica želi blesteti (ne s servilnostjo, temveč z idejami, odličnostjo, posebnim vzdušjem),
- turistom želi pokazati kakovost in avtentičnost svojega življenja (izpostaviti vse prednosti, pri tem pa ne prikrivati pomanjkljivosti),
- želi turiste, ki cenijo lepo, kulturno, družabno, aktivno, posebno in skrivnostno,
- želi turiste odprtega duha, ki se znajo navdušiti in »sprejeti mesto za svoje«,
- želi turiste, ki se bo večkrat vrnili,
- turistom želi ponuditi »celoletno« in »celostno mestno« izkušnjo (kultura, posel, izobraževanje, nakupovanje, šport, zdravje),
- želi, da jo turisti zaznajo kot svežo, inovativno, zabavno, nekoliko ekstravagantno,
- želi, da bi jo turisti poznali po »neki glavni temi«.

Ad c) Turistične vrednote Ljubljane, na katerih se lahko gradi turistična identiteta Ljubljane, so:

- **aktivna romantika** (doživljanje vzdušja, prostora, aktiviranje vseh čutov, gibanje, odkrivanje kotičkov, kulinarika, glasba);
- **bližina in dostopnost** (geografska, medčloveška, medkulturna);
- **posebnost** (nerazvpita/neodkrita, estetska, posebne zgodbe, posebne vedute, posebno vzdušje - »the best of East and West«, »Alpe/Mediteran«);
- **posel in srečanja** (MICE);
- **kultura in zabava** (prireditve, festivali, dediščina, koncerti, šport, živa glasba, ples, klubi);
- **kulinarika in vina** (bogata ponudba, tradicija, zdravje, kreativnost);
- **arhitektura in estetika** (staro mestno jedro in druge točke, urejenost, dizajn, moda, umetnost, kreativnost, inovativnost);
- **prireditve** (od velikih mednarodnih, državnih do majhnih uličnih dogodkov);
- **gibanje** (šport in rekreacija, izleti v okolico);
- **trajnostni razvoj** (čista in zelena, v sozvočju z naravo, kulturo, prebivalci, drugimi dejavnostmi);
- **gostoljubnost** (pristnost, vzajemno spoštovanje, odličnost storitev);
- **ljubezen** (v imenu - Ljubljana ljubljena; v gostoljubju in romantiki, v znamki Slovenije - I feel S**love**nia).

Predlagane usmeritve za utrjevanje in promoviranje identitete Ljubljane kot turistične destinacije:

Potencialna razlikovalna prednost Ljubljane kot turistične destinacije je prepoznana v konceptu ***aktivne romantike.*** Skozi ta koncept, to posebno vrsto romantike[6], se prepoznavajo vse ključne turistične vrednote Ljubljane: ljubezen, gostoljubje, estetika, dostopnost, gibanje, zeleno, poslovnost,… .

Koncept aktivne romantike ni izpostavljen v funkciji slogana ali drugih tržno komunikacijskih rešitev, temveč le kot okvir razumevanja in utemeljitve identitete (občutenja) mesta (t. i. *sense of place*).

Utemeljitev koncepta:

- izhaja neposredno iz tipa destinacije in združuje, povezuje vse ostale elemente identitete Ljubljane,
- izhaja neposredno iz zaznav deležnikov destinacije in jim pomeni osrednjo specifiko (drugačnost) Ljubljane,

[6] Koncept *aktivne romantike* je tudi v literaturi (J. Vidmar) opredeljen kot koncept, »ki hoče stopnjevati voljo človeka do življenja« (za razliko od pasivne romantike, ki človeka zadovoljuje le z olepševanjem realnosti).

- je koncept, ki se dobro poveže z znamko Ljubljane in pozicijskimi slogani (»Where all of Europe meets«, »*Impossible to ignore*«) ter Slovenije (»I feel S*love*nia«),
- je koncept, ki omogoča razvoj zgodb v turističnih proizvodih in tržnih komunikacijah Ljubljane kot turistične destinacije,
- ob ustrezni komunikaciji in (opredmetenem) udejanjanju nosi potencial trajnostne konkurenčne prednosti Ljubljane kot turistične destinacije.

4.3. Vizija Ljubljane kot turistične destinacije

Na podlagi analiz stanja in priložnosti turizma ter z opredelitvijo turistične identitete mesta lahko zastavimo smer razvoja Ljubljane kot turistične destinacije. Smer razvoja zapišemo kot vizijo, ki govori o tem, kaj kot turistična destinacija želimo postati. Izhodišče za dobro vizijo so glavne prednosti destinacije.

Pomembno je, da vizija zajema poglede različnih deležnikov in predstavlja za vse sprejemljiv kompromis razvojne usmeritve. Vizija izhaja iz dejstev in percepcij, da je Ljubljana glavno mesto države, središče komunikacij, poslov, kulture, izobraževanja in zabave.

Vizija Ljubljane kot turistične destinacije je:

VIZIJA:

LJUBLJANA BO DO LETA 2020 NA MEDNARODNEM TRGU PREPOZNANA KOT DOŽIVLJAJSKO BOGATA EVROPSKA MESTNA TURISTIČNA DESTINACIJA, MESTO ZA AKTIVNA IN ROMANTIČNA DOŽIVETJA TER POSLOVNA SREČANJA SKOZI VSE LETO.

LJUBLJANA BO OSTALA MESTO Z VISOKO KAKOVOSTJO BIVANJA IN PRIJETNO ATMOSFERO ZA NJENE VSE PREBIVALCE, OBISKOVALCE IN TURISTE.

Poslovni in prostočasni turizem se bosta v Ljubljani razvijala komplementarno. **Poslovni in kongresni turizem se bo specializiral oz. pozicioniral skladno s strateškimi usmeritvami, ki so zapisane v dokumentu Kongresna Ljubljana 2020 - Mesto za odlična srečanja**, prostočasni turizem se bo pozicioniral kot **Mesto za aktivna in romantična[7] doživetja, mesto za uživanje v kulturi in športu.**

Obstoječa slogana tržne znamke ljubljanskega turizma »Where all of Europe meets« in »Impossible to ignore« primerno odražata to vizijo.

[7] Koncept aktivne romantike je razdeljen v aktivna in romantična doživetja.

4.4. Strateški cilji

Cilji so oblikovani tako, da bodo enostavni za komunikacijo, realni, skladni, merljivi in jasni. Ali bo razvoj uspešen, bomo merili z doseganjem kvantitativnih in kvalitativnih ciljev. Pri izboru kvantitativnih ciljev smo upoštevali zgornja merila, predvsem smo bili previdno optimistični in cilje oblikovali skladno s splošnimi trendi rasti v Evropi.

Glavni cilj tega dokumenta je zagotovitev uspešnega razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana na način, da maksimalno izkoristimo svoje konkurenčne prednosti.

Ljubljana kot turistična destinacija bo do leta 2020 dosegla naslednje strateške cilje:

Kvantitativni cilji so:

- **rast števila nočitev za 5 % povprečno letno,**
- **rast števila turistov za 3,5 % povprečno letno,**
- **rast povprečne dobe bivanja 1,5 % povprečno letno,**
- **povečanje dnevne potrošnje na turista za 3 % povprečno letno,**
- **povprečna letna zasedenost sob v hotelih nad 60 %** (v celotnem strateškem obdobju naj povprečna letna zasedenost sob v hotelih znaša vsaj 60 %).

Kvalitativna cilja sta:

- **povečanje konkurenčnosti skozi novo vrednost za turista in**
- **povečanje mednarodne prepoznavnosti destinacije v skladu z identiteto turistične destinacije Ljubljane.**

Strateški cilji se bodo dosegali skozi delovanje na temeljnih politikah, z uresničevanjem operativnih ciljev:

- operativni cilj 1: boljše sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem za konkurenčnejšo turistično destinacijo Ljubljana,
- operativni cilj 2: izboljšanje pogojev za gospodarsko rast,
- operativni cilj 3: razvoj celovite turistične ponudbe Ljubljane,
- operativni cilj 4: dvig konkurenčnosti destinacije z izboljšanjem prometne dostopnosti in povezanosti Ljubljane,
- operativni cilj 5: udejanjanje strateških usmeritev kongresne dejavnosti – Kongresna Ljubljana 2020,
- operativni cilj 6: bolj usmerjeno trženje ponudbe turistične destinacije Ljubljane,
- operativni cilj 7: dvig prepoznavnosti destinacije Ljubljane,
- operativni cilj 8: boljša informiranost turistov ob uporabi novih tehnologij,

- operativni cilj 9: dvig privlačnosti destinacije z inovativnimi turističnimi proizvodi,
- operativni cilj 10: dvig kakovosti turistične ponudbe in infrastrukture,
- operativni cilj 11: boljša usposobljenost v turizmu zaposlenih in s turizmom povezanih zaposlenih v turistični destinaciji Ljubljana,
- operativni cilj 12: informiranost deležnikov na turistični destinaciji Ljubljana,
- operativni cilj 13: udejanjanje trajnostnega pristopa pri razvoju destinacije,
- operativni cilj 14: umeščenost koncepta turizem za vse v turistično ponudbo destinacije.

V Tabeli 11 predstavljamo **projekcijo rasti po posameznih strateških kvantitativnih ciljih od leta 2013 do 2020** po različnih stopnjah rasti.

Tabela 11. Projekcija rasti posameznih kvantitativnih ciljev, turistične takse in koncesijskih dajatev do 2020

LETO	ŠTEVILO NOČITEV [8]	ŠTEVILO TURISTOV[9]	POVPREČNA DOBA BIVANJA[10]	POVPREČNA DNEVNA POTROŠNJA[11]	TURISTIČNA TAKSA[12]	KONCESIJSKE DAJATVE[13]
	5 % letno	3,5 % letno	1,5 % letno	3 % letno	5 % letno	3,5 % letno
2013	893.955	474.925	1,88	126	786.197	1.611.017
2014	938.653	491.547	1,91	130	825.507	1.675.458
2015	985.586	508.752	1,94	134	866.782	1.734.099
2016	1.034.865	526.558	1,97	138	910.121	1.794.792
2017	1.086.608	544.987	1,99	142	955.627	1.857.610
2018	1.140.939	564.062	2,02	146	1.003.409	1.922.627
2019	1.197.986	583.804	2,05	150	1.053.579	1.989.919
2020	1.257.885	604.237	2,08	155	1.106.258	2.059.566

Vir: obdelava avtorjev po podatkih SURS-a in ZTL.

[8] Izračun je narejen na podlagi realizacije v letu 2012.

[9] Izračun je narejen na podlagi realizacije v letu 2012.

[10] Izračun je narejen na podlagi projekcije števila nočitev in števila turistov za leto 2013.

[11] Izračun je narejen na podlagi rezultatov analize turistične potrošnje v letu 2013, ki jo je izdelalo podjetje Interstat d. o. o. (marec, april, oktobra in november). V letu 2013 znaša povprečne dnevne potrošnje turista 126 evrov.

[12] Izračun je narejen na podlagi načrta Turizma Ljubljana za leto 2013, kjer je navedeno, da se za leto 2013 pričakuje 786.197 evrov dajatev od turistične takse. Pri tem je upoštevana vrednost turistične takse v letu 2013, ki znaša 1.01 evra. Projekcija je narejena skladno s predvideno stopnjo rasti nočitev v bodočem strateškem obdobju.

[13] Izračun je narejen na podlagi načrta Turizma Ljubljana za leto 2013, kjer je navedeno, da se za leto 2013 pričakuje 1.611.017 evrov koncesijskih dajatev. Projekcija je narejena skladno s predvideno stopnjo rasti števila turistov v bodočem strateškem obdobju.

Iz zgornje tabele je razvidno, da bi ob povprečni letni rasti nočitev za 5 % do leta 2020 dosegli 1,25 mio nočitev in ob povprečni rasti števila turistov za 3,5 % do leta 2020 dosegli 604.000 turistov. Povprečna doba bivanja bi iz 1,9 dneva v 2012 narasla na 2,08 dneva v 2020, povprečna dnevna potrošnja na turista v vseh nastanitvenih objektih pa iz 126 na 155 evrov.

Turistična destinacija Ljubljana bi lahko ob nespremenjeni vrednosti turistične takse na nočitev in skladno z načrtom Turizma Ljubljana za 2013 imela v letu 2020 na razpolago za razvoj in promocijo destinacije 1,1 milijonov dajatev od turistične takse in 2,06 milijona od koncesijskih dajatev.

V Tabeli 12 predstavljamo projekcijo rasti števila sob v hotelih in mejo, ki se je ne sme preseči za želeno zasedenost sob (nad 60 % povprečno letno).

Tabela 12. Projekcija rasti števila sob v hotelih in njihove zasedenosti

		PROJEKCIJA ŠTEVILA NOČITEV IN PROJEKCIJA ZASEDENOSTI					
ŠTEVILO HOTELSKIH SOB	LETNA OCENA ŠTEVILA NOČITEV[14] (ob 100 % zasedenosti)	1000000	900000	850000	800000	750000	700000
2417[15]	1332130	75%	68%	64%	60%	56%	53%
2500	1377875	73%	65%	62%	58%	54%	51%
2600	1432990	70%	63%	59%	56%	52%	49%
2700	1488105	67%	60%	57%	54%	50%	47%
2800	1543220	65%	58%	55%	52%	49%	45%
2900	1598335	63%	56%	53%	50%	47%	44%
3000	1653450	60%	54%	51%	48%	45%	42%
3500	1929025	52%	47%	44%	41%	39%	36%
4000	2204600	45%	41%	39%	36%	34%	32%
4500	2480175	40%	36%	34%	32%	30%	28%
5000	2755750	36%	33%	31%	29%	27%	25%

Vir: obdelava avtorjev

Če upoštevamo 5 % povprečno letno rast števila nočitev, bi do 2020 dosegli 1,25 milijona nočitev skupno oz. en milijon v hotelih[16]. Za ohranitev povprečne letne zasedenosti nad 60 % v tem primeru število sob v hotelih v turistični destinaciji Ljubljana ne sme preseči 3000 sob.

[14] Letna ocena števila nočitev je izračunana po formuli: **letna ocena števila nočitev=število sob*365 dni*1,51**. Koeficient (razmerje med nočitvami in številom turistov) 1,51 je podan glede na realizacijo v letu 2012.
[15] Število sob v hotelih v letu 2012.
[16] Projekcija na podlagi realizacije nočitev v hotelih v letu 2012, kjer število nočitev v hotelih predstavlja 74 % vseh ustvarjenih nočitev.

4.5. Strateški model razvoja

Poleg jasne opredelitve vizije in strateških ciljev bodočega razvoja je potrebno opredeliti glavni strateški model razvoja in trženja za dosego strateških ciljev. Bistvo vsake gospodarske dejavnosti, tudi turistične, je v razvoju in v rasti, tako v kvantitativnem kot kvalitativnem smislu. Strateški model razvoja turistične destinacije predstavlja, kako bo destinacija rasla in se razvijala skladno s strateškimi cilji. Rast in razvoj bosta mogoča skozi usklajeno delovanje na različnih, medsebojno povezanih področjih – strateških politikah.

Če trende rasti na svetu, v Evropi in v Sloveniji (povprečna letna rast števila turistov v zadnjih desetih letih za 7,4 indeksnih točk) primerjamo s trendi v Ljubljani (10,6 indeksnih točk), lahko zaključimo, da je v zadnjih desetih letih Ljubljana beležila več kot **izjemno rast fizičnega obsega turističnega prometa**.

Kot je razvidno iz ekonomske analize so poleg kvantitativne rasti turističnega prometa potrebni predvsem kvalitativni razvojni premiki, da bi se podaljšala povprečna doba bivanja, da bi se turisti vračali ter da bi zaradi večje prepoznavnosti dosegali višje cene na trgu.

V naslednjem strateškem obdobju bodo politike in ukrepi posvečeni kvalitativni nadgradnji konceptov iz prejšnjega strateškega obdobja. Kvalitativni razvoj bomo dosegli skozi dodajanje vrednosti v verigi vrednosti za turista.

Glavne strateške politike razvoja v obdobju bodo 2014–2020:

1. **PARTNERSTVO**
2. **KONKURENČNOST**
3. **INTENZIVNO TRŽENJE**
4. **INOVATIVNOST IN KAKOVOST**
5. **ZNANJE**
6. **TRAJNOSTNI RAZVOJ**

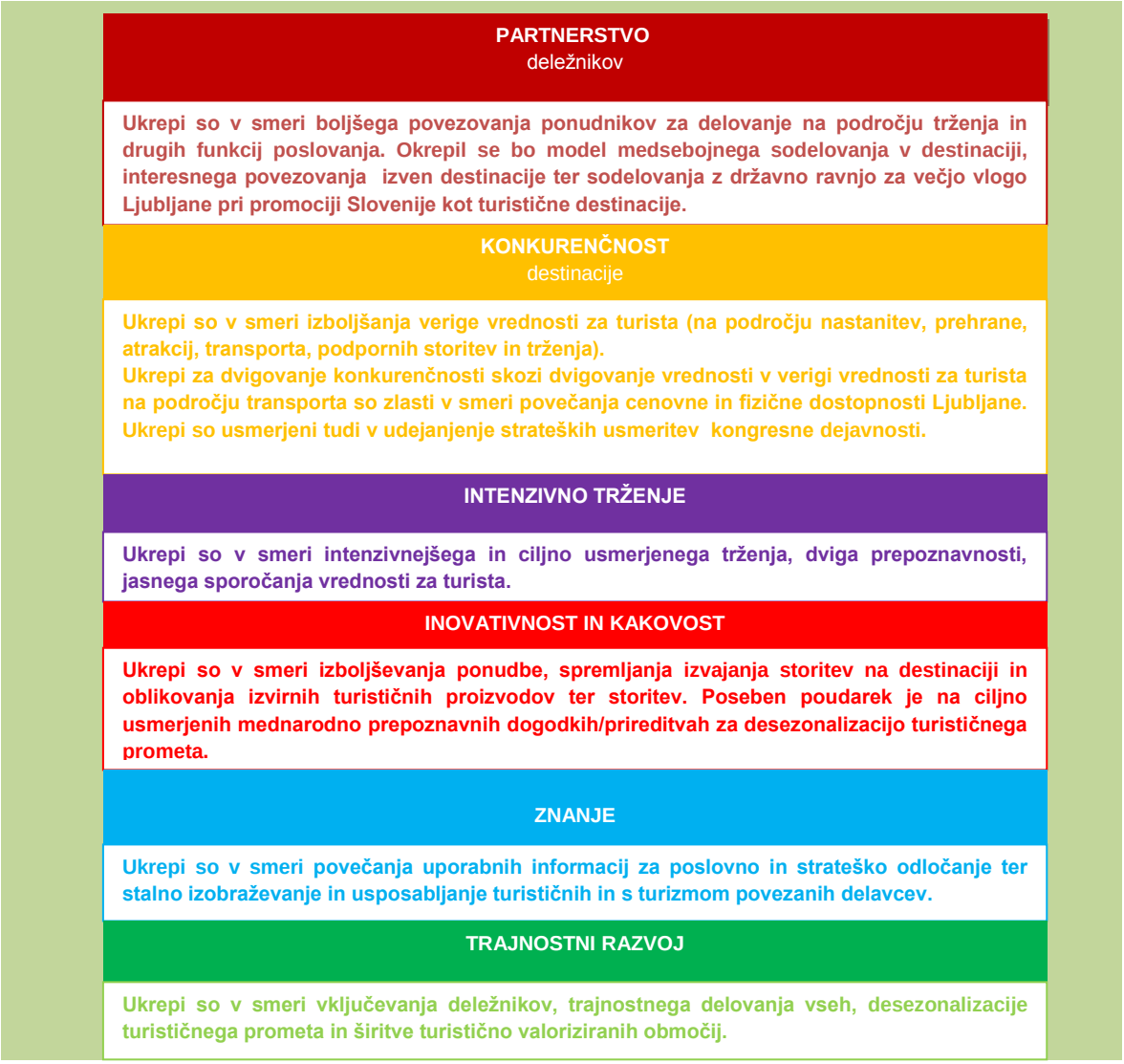
Izhodišče strateškega razvojnega modela za naslednje strateško obdobje predstavlja turist in zadovoljevanje njegovih potreb in pričakovanj. **Vsak element turističnega razvoja se odraža v t. i. verigi vrednosti za turista**. Veriga vrednosti za turista predstavlja elemente, ki vplivajo na doseganje in preseganje njegovih pričakovanj s kakovostjo ponudbe destinacije in posledično na njegovo zadovoljstvo. Verigo vrednosti predstavlja vse – od podobe destinacije, do transporta na destinacijo, nastanitve, prehrane do poprodajnih aktivnosti. Te elemente delimo na naslednje skupine:

- splošno podobo destinacije in informacije o njej,
- rezervacijske kanale,

- potovanje do destinacije,
- dobrodošlico na destinaciji kot utrjevanje prvega vtisa,
- oskrbo z informacijami na destinaciji,
- nastanitev,
- atrakcije in aktivnosti na destinaciji,
- prehrambno gostinstvo,
- infrastrukturo in okolje,
- slovo od gosta in potovanje nazaj domov,
- spominek na potovanje (npr. deliti doživetje doma s prijatelji in na družbenih omrežjih) in kontakt.

Vsaka od strateških politik bo zato posvečena dodajanju in višanju vrednosti posameznih elementov in s tem celotne verige vrednosti za turista.

Slika 3. Ključne strateške politike 2014–2020



Podrobneje so politike opisane v točki uresničevanja strategije.

4.6. Strateški model trženja

Strateške smernice trženja turistične destinacije Ljubljana izhajajo iz naslednjih štirih okvirjev razvoja in identitete:

- trajnostni razvoj turistične destinacije Ljubljana;
- prednosti turistične destinacije Ljubljana, ki so se pokazale skozi raziskave in delavnice s turističnimi in drugimi deležniki;
- strateški cilji do 2020 so kvantitativno opredeljeni kot rast nočitev ob nezmanjšani ravni cen, kvalitativno pa kot dvig vrednosti Ljubljane v očeh turistov;
- Ljubljana kot simbol Slovenije (soodvisnost v podobi, ugledu in promociji – (Ljubljana gradi podobo Slovenije, Slovenija odseva v podobi Ljubljane).

Strateški model trženja zajema:
a) okvirno trajnostno naravnanost trženja,
b) usmeritev glede vrst turizma,
c) usmeritev glede turističnih proizvodov,
d) segmentacijo in izbor ciljnih trgov,
e) tržno pozicioniranje in znamčenje.

Slika 4. Strateški model trženja turistične destinacije Ljubljana

4.6.1. Usmeritve glede trajnostne naravnanosti trženja turizma

Strateške usmeritve trženja, ki so usmerjene zgolj k privabljanju in zadovoljevanju turistov, lahko privedejo turistično destinacijo v pretirano komercializacijo, cenovno tekmo ponudnikov in posledično cenenost destinacije; navsezadnje tudi v neustrezno prostorsko ureditev in preobremenjenost.

Raziskave kažejo, da so v Ljubljani kakovost bivanja, prijetno vzdušje, lepota mesta in okolice med ključnimi zaznanimi prednostmi, tako pri turistih kot pri turističnih deležniki. S trajnostno paradigmo trženja zagovarjamo takšno trženjsko strategijo, skozi katero se bo **turistična destinacija Ljubljana še naprej razvijala skladno z gospodarskimi, družbeno-kulturnimi, naravnimi, etičnimi in estetskimi značilnostmi mesta.**

Strateško trženje turistične destinacije Ljubljana zato ne bo usmerjeno le k pridobivanju turistov (eksterno trženje), ampak bo usmerjeno tudi k internim deležnikom (interno trženje). Pri internih deležnikih se skozi interno trženje razvija pozitivna podoba turizma in s tem tudi pozitivni vplivi turizma na razvoj mesta. Vključenost in pomen deležnikov za razvoj je tudi jasno razvidna iz njihove umeščenosti v poslanstvo in vizijo turistične destinacije Ljubljana.

Interno trženje mora lokalna turistična organizacija, ki upravlja turizem v kraju, izvajati tako, da na eni strani raziskuje interno okolje (prepoznava potrebe in želje internih deležnikov), na drugi strani pa z njimi učinkovito komunicira – **ključne deležnike je potrebno redno informirati, povezovati, motivirati, osveščati, spodbujati komunikacijo med njimi, izobraževati in usposabljati za doseganje strateških ciljev turizma**.

Predlagana strateška usmeritev:
Kombiniran pristop strateškega internega in eksternega trženja turistične destinacije Ljubljana.

Predlagane usmeritve na področju internega trženja znotraj turistične destinacije Ljubljana v novem strateškem obdobju bodo potrebne še zlasti pri:

- komuniciranju med deležniki,
- iskanju prometnih rešitev,
- prostorskih ureditvah,
- določanju obratovalnega časa trgovin in lokalov,
- odnosu lokalnega prebivalstva in s turizmom povezanih deležnikov do turistov (npr. trgovine, taksi).

4.6.2. Strateške usmeritve glede vrste turizma

Opredelitev trajnostnih strateških smernic na področju trženja zahteva na prvem mestu odgovore na vprašanje:

- Kakšen turizem *lahko* ponujamo v Ljubljani, kakšnega *želimo* ponujati in komu ga želimo oz. lahko ponujamo ter kakšne bodo (dolgoročne) posledice te usmeritve?

Iz identitete in popisa turističnih proizvodov izhaja, kaj ***lahko*** Ljubljana ponudi na turističnem trgu (*npr.: poslovni in kongresni turizem, kratek mestni oddih kot oblika počitniškega oz. prostočasnega turizma, izletništvo po okolici, kulturni turizem v ožjem smislu, dediščinski turizem, športni turizem, nakupovalni turizem, izobraževalni turizem, zabavno-prireditveni turizem, zdravstveni turizem, volunterski turizem, filmski turizem, kulinarični turizem, vinski turizem, festivalski turizem, LGBT turizem, igralniški turizem, turizem za vse*).

V duhu trajnostnega trženja je pomembno upoštevati deležnike: Ljubljana bi ponujala in promovirala **turizem, ki je povezan z identiteto** turistične destinacije. To pomeni, da bi privabljala takšne segmente turistov, ki jih ta identiteta zanima, jim predstavljala dodano vrednost, dvigovala potrošnjo in stopnjo ponovnega obiska oziroma priporočila prijateljem in znancem.

Iz nabora vrst turizma oz. turističnih proizvodov so deležniki na delavnicah izpostavili, da bi v Ljubljani ***želeli*** na turističnem trgu ponujati:

- **prostočasni (t. i. leisure), zlasti kulturni in športni turizem ter**
- **poslovni in kongresni (t. i. MICE) turizem.**

Predlagana strateška usmeritev glede vrste turizma:

- Skladno z identiteto, trendi in cilji je v tem strateškem obdobju smiselno intenzivneje kot doslej razvijati in tržiti prostočasni turizem – kulturni turizem v širšem smislu in športni turizem. Kulturni turizem v širšem smislu vključuje široko paleto vrst turizma: od dediščinskega, kulinaričnega, vinskega do npr. filmskega turizma. Trženje kulture v turizmu kaže na turističnih trgih strmo pozitiven trend, segment kulturnih turistov pa je prepoznan po lastnostih

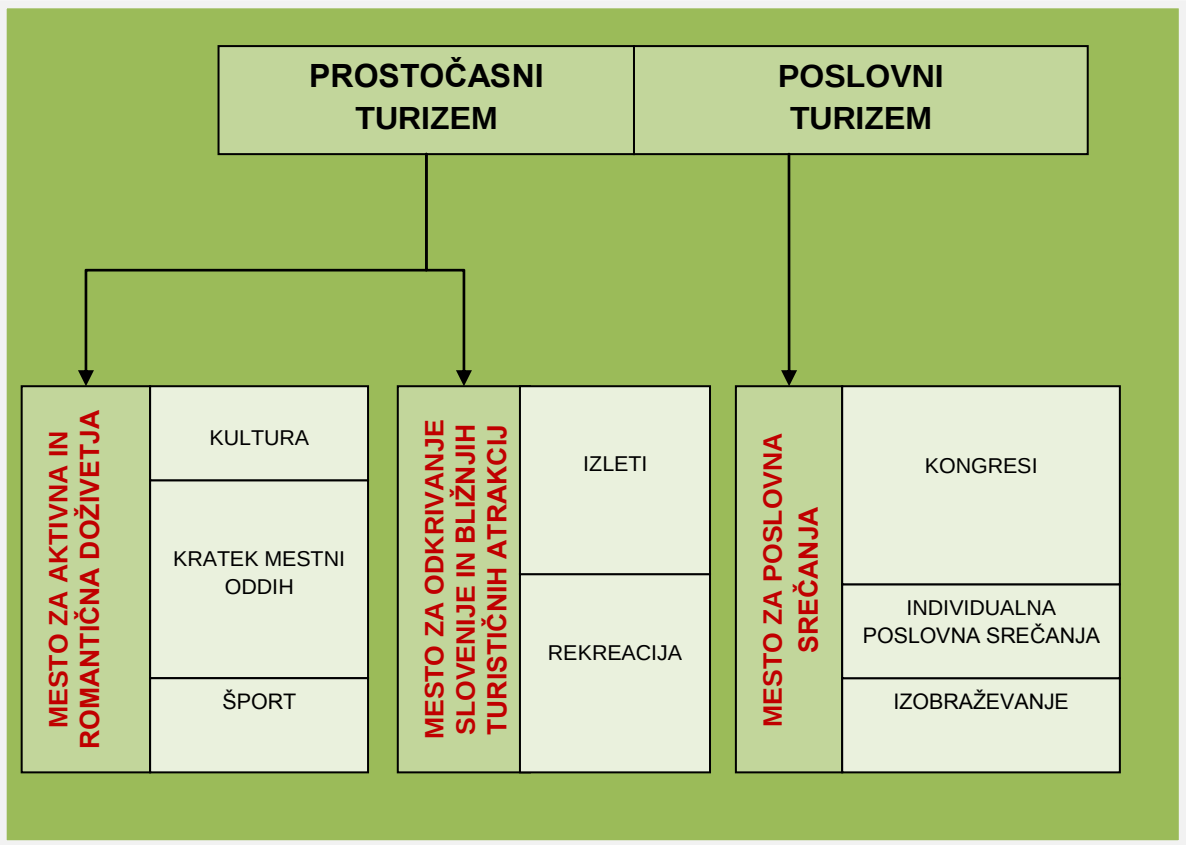
(izobrazba in osveščenost, kupna moč, vedenjski vzorci), ki prispevajo k trajnostnemu turističnemu razvoju.
- Vrste prostočasnega turizma in iz njih izpeljane proizvode naj se v skladu s trendi trži v obliki kratkega mestnega oddiha (t. i. city break).
- Poslovni turizem ostaja ključni turistični proizvod tudi v novem strateškem obdobju, kot del širše identitete turistične destinacije Ljubljana.

Utemeljitev:
- ***Lažja tržna predstavitev identitete turistične destinacije*** – Skozi prostočasne vsebine lahko učinkoviteje komuniciramo in posredujemo identiteto turistične destinacije Ljubljana in Slovenije, dosegamo splošno prepoznavnost in privlačnost ter tako dvigujemo vrednost turistovega »občutenja, doživetja« Ljubljane kot sodobnega evropskega glavnega mesta.
- ***Dodana vrednost kongresnemu turizmu*** – Višja prepoznavnost in vrednost turističnega doživetja destinacije bo dvigovala tudi vrednost in konkurenčnost Ljubljane kot kongresne turistične destinacije. Glavne značilnoste Ljubljane kot prostočasne destinacije bodo obenem tudi glavni argumenti, zakaj poslovna srečanja v Ljubljani in ne drugje. (Npr. *aktivna romantika* kot nosilna tema prostočasne identitete Ljubljane bo predstavljala prednost tudi poslovnim turistom: majhnost, skoncentriranost in zato prostorska in časovna obvladljivost, lepota, očarljivost, oseben pristop, navdih za kakovost življenja.)
- ***Rast segmenta kulturnega turizma*** – Skozi razvoj in promocijo počitniškega turizma bo (imela Ljubljana tudi) več priložnosti nagovoriti segment kulturnih turistov in s tem povečati njihov obseg in delež v celotni strukturi turistov.
- ***Možnost nadaljnjega razvoja in razvrščanja turističnih proizvodov in programov po strategiji*** – Vrste in oblike prostočasnega in poslovnega turizma se lahko za potrebe produktnih in programskih usmeritev še vedno vsebinsko razvrščajo v turistične programe prejšnjega strateškega obdobja:
  - *Ljubljana, mesto doživetij* (npr. festivali, prireditve – športne, kulturne, kulinarične, zabavne),
  - *Ljubljana, mesto za srečanja* (poslovna, izobraževalna),
  - *Ljubljana, mesto umetnosti in kulture* (glasbena, plesna, likovna, filmska, literarna umetnost, arhitektura, kulturna dediščina, arheologija, kulinarika) in
  - *Ljubljana, mesto za odkrivanje Slovenije* (počitnice, izletništvo).

4.6.3. Strateške usmeritve glede turističnih proizvodov

V Sliki 5 predstavljamo področja turističnih proizvodov po motivih prihodov turistov, skladno s strateškimi usmeritvami glede vrst turizma.

Slika 5. Področja glavnih turističnih proizvodov po motivih prihoda



Z namenom uresničevanja ključnih kvalitativnih strateških ciljev (dviga konkurenčnosti in dviga prepoznavnosti), se je v novem strateškem obdobju potrebno osredotočiti na nekaj ključnih turističnih proizvodov.

Predlagani so naslednji trije temeljni tematski sklopi in njim pripadajoči turistični proizvodi (podrobneje v Tabeli 13)[17]:

[17] Na podlagi mnenj deležnikov. Raziskava mnenj turistov presega obseg in vsebino projekta.

1. Ljubljana – mesto za poslovna srečanja,
2. Ljubljana – mesto za aktivna in romantična doživetja,
3. Ljubljana – mesto za odkrivanje Slovenije in bližnjih turističnih atrakcij.

Ljubljana kot mesto za aktivna in romantična doživetja nudi doživljanje mesta z vsemi čuti, nudi doživetje prijetnega sproščenega mesta, mesta zanimive arhitekture, glasbe, plesa, kulinarike, varnega in urejenega okolja in mesta za druženje s prijatelji in znanci.

Tabela 13. Vrste turizma, tematski sklopi in področja turističnih proizvodov

VRSTA TURIZMA PO MOTIVIH PRIHODOV	PODROČJA TURISTIČNIH PROIZVODOV	USMERITVE
A) PROSTOČASNI TURIZEM 1. "MESTO ZA AKTIVNA IN ROMANTIČNA DOŽIVETJA"		
	Kratek mestni oddih (ogledi kulturnih znamenitosti, vodeni ogledi mesta, nakupovanje, odkrivanje in spoznavanje zgodb mesta, prireditve, dogodki, festivali, kulinarika in vino, kavarne in gostinski lokali, spoznavanje ljudi in kulture, spoznavanje zgodovine mesta, glasbeni in plesni dogodki, zabavne prireditve, nočni klubi in bari, nočni utrip mesta)	Gre za že razvit proizvod, ki je poleg poslovnega turizma (MICE) osrednji motiv prihoda v Ljubljano. V strateškem obdobju 2014–20202 ga je potrebno še nadgraditi. Ne gre za posamezno tematiko, gre za celostno »občutenje mesta«, ambienta, za doživetje prijetne, sproščene, aktivno romantičnega mesta, s pestro ponudbo dogodkov, kulinarike, trgovin, za druženje s partnerjem, prijatelji in znanci. Poudarek naj bo na razvoju zgodb in večplastnosti atrakcij (glavna doživetja), s ciljem dvigniti dobo bivanja, ponoven obisk, število nočitev, potrošnjo.
	Kulturni turizem (kulturna doživetja) (v ožjem smislu: glasbena, plesna, likovna, gledališka, filmska, literarna umetnost, arhitektura s poudarkom na delih Jožeta Plečnika, kulturna dediščina, arheologija, kulinarika; v širšem smislu: način življenja Ljubljančanov, znanja, moralni sistemi, značilna vedenja, navade, življenjski slog)	Je razvit turistični proizvod, pogosto kar del kratkega mestnega oddiha (city break) in ne toliko kot samostojen proizvod s primarnim motivom prihoda. V novem strateškem obdobju ga je potrebno intenzivno razvijati, nadgrajevati, bolje povezovati kulturne institucije s turističnimi. Za dvig konkurenčnosti je potrebno vključevati sodobna znanja o pripovedovanju zgodb (angl.storytelling) in turistični interpretaciji, tako na ravni paketiranja kot na ravni osebnega izvajanja storitev. Priporočljivo je pripraviti strategijo razvoja kulturnega turizma Ljubljane.

VRSTA TURIZMA PO MOTIVIH PRIHODOV	PODROČJA TURISTIČNIH PROIZVODOV	USMERITVE
	Športni turizem (športna doživetja) – t. i. trdi in mehki športni turizem; trdi: večji športni dogodki, ki pritegnejo športne udeležence in gledalce (tekme, prvenstva, …); mehki: športni dogodki, ki pritegnejo rekreativce k udeležbi (maraton, pohodništvo, plesni dogodki, …)	Športni park Stožice je dodal Ljubljani konkurenčnost na tem segmentu ponudbe – omogočeno je pridobivanje večjih športnih dogodkov, ki pomembno vplivajo na prepoznavnost Ljubljane in Slovenije. V novem strateškem obdobju je potrebno intenzivno razvijati ta segment ponudbe; v delu mehkih dogodkov se je potrebno osredotočiti na niše. Priporočljivo je pripraviti strategijo razvoja športnega turizma Ljubljane.
2. »MESTO ZA ODKRIVANJE SLOVENIJE IN BLIŽNJIH TURISTIČNIH ATRAKCIJ«		
	Izletništvo (obisk turističnih atrakcij v Sloveniji in bližnjih državah). **Rekreativni turizem** (golf, kolesarjenje, jahanje, pohodništvo, plezanje, smučanje, slovenska naravna zdravilišča, …) – tematski turistični proizvodi, vezani na ponudbo okolice Ljubljane in drugih turističnih destinacij Slovenije in bližnjih držav.	Ljubljana kot izhodiščna/stacionarna destinacija za izlete, doživetja in oglede bližnjih atrakcij. Ta ponudba še ni v zadostni meri vpeta v turistične programe, je pa ena glavnih predvidenih aktivnosti regijskega povezovanja in priložnost za podaljševanje dobe bivanja gostov v mestu.
B) *POSLOVNI TURIZEM* **3. »MESTO ZA POSLOVNA SREČANJA«**		
	Individualni poslovni turizem (individualna poslovna potovanja)[18] in **kongresni (MICE) turizem**[19] **(**konference in kongresi združenj, korporativna srečanja in incentive, sejmi in razstave, vladna in politična srečanja).	Kongresni turizem je že visoko razvit turistični proizvod. Ljubljana se uvršča med 50 najuspešnejših evropskih kongresnih mest, v svoji viziji pa se je (v okviru nove strategije kongresnega turizma Ljubljane) opredelila za tržno pozicijo vodilne kongresne destinacije JV Evrope, z razvito trajnostno metodologijo merjenja učinkov kongresne dejavnosti na okolje. V novem strateškem obdobju bo v skladu s kongresno strategijo poudarek na butičnih incentive dogodkih, sejmih in razstavah, lastnih

[18] Individualna poslovna potovanja predstavljajo del službenih obveznosti, ki se jih običajno udeleži ena sama oseba, pri čemer destinacijo določajo službene naloge.

[19] Pri kongresnem turizmu oz. industriji:

- so glavni motivi vezani na opravljanje poslov, izmenjavo znanja, izobraževanje,
- gre za spoznavanje in navezovanje stikov, razpravljanje in motivacijo udeležencev,
- destinacija srečanj ni vnaprej določena,
- gre za srečanja več ljudi.

VRSTA TURIZMA PO MOTIVIH PRIHODOV	PODROČJA TURISTIČNIH PROIZVODOV	USMERITVE
		kongresnih dogodkih in pridobivanju velikih mednarodnih kongresov.
	Izobraževalni turizem (gostovanja oziroma izmenjave profesorjev in študentov, poletne šole, jezikovne šole, tabori, znanstveni dogodki, tekmovanja v znanosti, mednarodna šolska tekmovanja, izmenjave šol, …)	V novem strateškem obdobju je potrebno vzpostaviti partnerstva z deležniki in sistematično pristopiti k razvoju izobraževalno-turističnih proizvodov. Ljubljana ima kot sedež ugledne univerze velik potencial za razvoj specifičnega segmenta izobraževalnega turizma.

4.6.4. Strateške usmeritve za segmentacijo in izbor ciljnih trgov

Skupna značilnost tržnega segmenta mestnih turistov je, da obiskujejo mesta za krajši čas (to pomeni bivanje do 3 dni, drugače je po podatkih ECM povprečna doba bivanja v evropskih mestih 2 dni), z izjemo velemest in večjih prestolnic. Motivi za obisk so udeležba na kongresih, obiski prireditev in festivalov, večjih dogodkov ter različnih oblik zabave. V zadnjem desetletju so (zlasti v evropskih mestih) v izrazitem porastu turisti, ki izbirajo krajše zaokrožene mestne oddihe, t. i. city breaks (povprečno 6 % stopnja rast). V navedenem trendu je tudi Ljubljana.

Kljub temu da je mestni turizem v zadnjih letih med najhitreje razvijajočimi se vrstami turizma, raziskave kažejo, da ne obstaja splošen tržni profil mestnih turistov. Vsako mesto je zelo specifično v svoji identiteti, zato privabi različne profile turistov, v glavnem glede na to, kako ti zaznavajo mesto in turistično izkušnjo v njem (podoba in zgodba mesta).

Za doseganje strateških ciljev bomo tudi pri tržni segmentaciji za Ljubljano uporabili trajnostni pristop, ki **izhaja iz tipa destinacije oz. njenih atrakcij** in ne iz splošne tipologije turistov.

Če segmentiramo mestne turiste po splošni tipologiji (npr. o*biskovalci prijateljev in znancev, kulturni in dediščinski turisti, poslovni in kongresni turisti, nakupovalni turisti, izobraževalni turisti, obiskovalci velikih prireditev, enodnevni obiskovalci),* lahko izpustimo značilen delež t. i. multimotiviranih mestnih turistov, ki si izbirajo oddih v mestu po različno sestavljenih sklopih turističnih in s turizmom povezanih izkušenj. Zato so pri segmentaciji in trženju mest pomembni karakter mesta, vzdušje in podoba, katere zaznajo turisti.

Osnovna strateška usmeritev za segmentacijo in izbor ciljnih trgov

Trajnostni pristop k segmentaciji pomeni, da glede na tip destinacije in njene atrakcije (prepoznane in načrtovane) ugotovimo, kateri je najbolj »naraven« t. i. trajnostni tip (ali tipi) turistov za Ljubljano.

Za tržno segmentacijo turistov Ljubljane zato klasične geodemografske kriterije kombiniramo z »mehkejšimi« segmentacijskimi kriteriji, kot so: **psihografija** (izražena stališča, vrednote, motivi, vedenja), **čas, mobilnost in potrošnja**.

Predlogi segmentov po kriterijih in primarnosti

V nadaljevanju v tabelaričnem pregledu opredeljujemo primarne in sekundarne ciljne trge po posameznih kriterijih. Za primarne ciljne trge priporočamo strategijo intenzivnega trženja destinacije (podrobneje razdelano v poglavju 5.3), za sekundarne pa specifične trženjske pristope glede na proizvod in cilje. Glede na majhen obseg turističnega prometa na slovenskem trgu, se bodo prioritete in aktivnosti na domačem trgu določale v operativnih letnih načrtih.

Tabela 14. Segmentacija trgov

	PRIMARNI TRGI	SEKUNDARNI TRGI
GEOGRAFSKI KRITERIJ		
1. EVROPSKI TRG	**BLIŽNJI EVROPSKI TRGI:** • bližnje države in regije, oddaljenost do 500 km in države, ki so lahko prometno dostopne (Italija, Nemčija, Avstrija, Velika Britanija, Hrvaška, Srbija, Francija).	**DRUGI EVROPSKI TRGI:** • države Skandinavije, Belgija, Nizozemska, Španija, • Švica, Češka, Poljska, • drugi trgi, oddaljeni več kot 500 km, v skladu z novonastalimi razmerami.
2. ODDALJENI TRGI	**HITRO RASTOČI TRGI:** • Ruska federacija, Kitajska in Tajvan, Brazilija. **TRADICIONALNI SVETOVNI TRGI**: • ZDA, Japonska.	Države Bližnjega vzhoda, Indija, Izrael, Turčija, drugi Daljni vzhod, Avstralija.
DEMOGRAFSKI KRITERIJ		
	• Zaposleni in izobraženi pari, stari od 30 do 49, • aktivni seniorji (50+).	• Mladi od 18 do 30, • družine z otroki.

	PRIMARNI TRGI	SEKUNDARNI TRGI
	MOTIVACIJSKI KRITERIJI	
	• Prostočasni mestni turisti, (kulturni, dediščinski, festivalski, ljubitelji kulinarike in vin, ljubitelji arhitekture in Jožeta Plečnika, iskalci avtentike, romantike, drugačnosti, estetike, dobrega počutja, rekreativci, nakupovalci, obiskovalci prireditev in dogodkov), • poslovni in kongresni turisti, • športni turisti.	• Izobraževalni turisti (univerzitetni – poletne šole, izmenjave, vseživljenjski programi za pridobivanje znanj, veščin, umetniških izražanj).
	DRUGI KRITERIJI	

	• **mobilnost:** uporabniki cestnega prevoza (zaradi enostavne mobilnosti in tudi zaradi trenutno slabe prometne[20] dostopnosti Ljubljane); dovolj oddaljeni, da morajo prenočiti; uporabniki letalskega prevoza do Brnika ali bližnjih letališč sosednjih držav;
	• **čas:** za kratka bivanja so na razpolago vse leto; komplementarnost segmentov po sezonah (poletje, nepoletje) in tednu (delovnik, konec tedna);
	• **potrošnja:** nad 120 evrov na dan na turista (brez prevoza);
	• **življenjski slog:** *kulturna androgenost*[21]
	  • skrb za izgled in dobro psihofizično počutje,
	  • navezovanje stikov in druženje,
	  • sledenje trendom v dizajnu, modi oz. v vseh kreativnih industrijah,
	  • uživanje v kulinariki, s poudarkom na eksotiki in/ali zdravi prehrani,
	  • svetovljanski nazori, želja po znanjih/spoznanjih, novih zgodbah,
	  • potovanja tudi na drugačne (manj oblegane) destinacije,
	  • zagovorniki zavestne in odgovorne potrošnje,
	  • želja po nišnih luksuznih doživetjih,
	  • manjša lojalnost znamkam (raje slediti novemu, inovativnemu).	

[20] Med največjimi ovirami za izboljševanje mednarodne konkurenčnosti Ljubljane je zagotovo slaba letalska prometna dostopnost Ljubljane, kar znatno vpliva tudi na njeno prepoznavnost, trženje in izbiro (oz. dosegljivost) segmentov, zlasti mlajših.

[21] Rastoči družbeni trend tako v EU, ZDA, Avstraliji in Aziji.

4.6.5. Strateške usmeritve glede tržnega pozicioniranja

Na izbranih trgih si moramo kot ključno usmeritev tržnega pozicioniranja odgovoriti na vprašanje:

- Kaj bomo trgom ponujali drugačnega od konkurence, katero potrebo turistov bomo zadovoljevali bolje od konkurentov in kako želimo biti pri turistih zaznani v primerjavi s konkurenti?

Iz raziskave benchmarkinga (Interstat, 2013) sledi, da je Ljubljana v absolutnih številkah in deležu manj viden akter na mednarodnem turističnem trgu, še zlasti v primerjavi s prestolnicami (tudi novih držav), ki imajo vsaj dvakrat več nastanitvenih zmogljivosti od Ljubljane. Ljubljana je med primerjanimi mesti, ki so bila zajeta v raziskavi (Gradec, Zagreb, Salzburg, Talin, Bratislava), v absolutnem in relativnem deležu najbolj sorodna avstrijskemu Gradcu, precej manj konkurenčna pa v primerjavi z vzhodnoevropskimi prestolnicami.

Na drugi strani je v študiji *European Cities Marketing* zapisano, da dosegajo višjo konkurenčnost tista mesta, ki izkazujejo relativno hitro rast nočitev in v strukturi visok delež tujih turistov. Takšna mesta so poimenovana *Boom cities*, mednje pa so se po preučevanju zadnjih pet let uvrstili Berlin in druga nemška mesta ter Ženeva, Kopenhagen in Praga.

Glede na stanje rasti nočitev in na rast deleža tujih turistov je Ljubljana v svoji relativni poziciji in privlačnosti za tuje turiste Boom city. Čeprav se z absolutnimi turističnimi številkami težko uvršča na konkurenčne lestvice, mora Ljubljana v tem strateškem obdobju izkoristiti priložnost, da se v očeh izbranih segmentov (re)pozicionira od ene novih evropskih prestolnic k eni najprivlačnejših evropskih

mest. To lahko doseže le z jasnim tržnim pozicioniranjem in krepitvijo identitete (znamke) na mednarodnem turističnem trgu.

Pozicijska izjava nam pomaga vsebinsko opredeliti želeno tržno pozicijo in s tem tudi usmerjati nadaljnje upravljanje s tržno znamko. Pri oblikovanju pozicijske izjave upoštevamo, v čem je Ljubljana zares posebna, katero potrebo turistov najbolje zadovoljuje in kaj jo loči od primerljivih mest v očeh turistov. Med glavnimi prednostmi Ljubljane so, po raziskavi Interstat d.o.o. (2013), v očeh turistov izpostavljeni: prijetno vzdušje, lepota mesta in kulinarične izkušnje. Ker raziskave med turisti še niso dale natančnejših odgovorov glede odnosa do konkurence, si do pozicijske izjave v prvem koraku pomagamo z izsledki delavnic s turističnimi deležniki.

S pozicijsko izjavo – ta ne predstavlja oblike eksternega tržnega komuniciranja temveč oblika internega strateškega komuniciranja – lahko sledimo preprosti formuli (npr.: mesto je edino v svoji kategoriji, ki ponuja …) oz. priporočilu, da si odgovorimo na vprašanje, v čem je Ljubljana edina (ali vsaj posebna) v določeni kategoriji (primerljivih, še bolje pa neposredno konkurenčnih) mest in katero potrebo pri določenih segmentih turistov s tem zadovoljuje.

Primer pozicijske izjave
Ljubljana – mesto aktivnih in romantičnih doživetij ter poslovnih srečanj skozi vse leto.

Tržno pozicioniranje turistične destinacije Ljubljana naj se v strateškem obdobju 2014 – 2020 razvija na dimenziji:
- *vrednost* (višje zaznana vrednost ob ohranjanju cene) in
- *ponudba* (poleg zaznav dinamičnega poslovnega središča tudi ali predvsem zaznava privlačnega mestnega oddiha).

Odločitev o tem, kaj bomo ponujali drugačnega od konkurence, v čem bomo v očeh izbranih segmentov boljši od konkurence, moramo po konceptu trajnostnega razvoja strateško odražati skozi nadaljnje upravljanje s turistično znamko Ljubljane.

4.6.6. Strateške usmeritve za pozicioniranje skozi nadaljnje upravljanje s turistično znamko Ljubljana

Upravljanje s turistično znamko turistične destinacije Ljubljana je utečeno in izhaja iz strategije, iz katere so izpeljani obstoječa celostna grafična podoba in slogana (»Where all of Europe meets« in »Impossible to ignore«). Nadaljnje strateške usmeritve znamčenja se zato nanašajo le na nadgradnjo in razvoj, organsko

povezan z identiteto Ljubljane. Konceptualna (vsebinska) nadgradnja znamke ima za cilj dvigovanje vrednosti turistične destinacije v očeh izbranih ciljnih skupin.

Ker gre za glavno mesto in simbol Slovenije, sta obe temeljni trženjski strategiji ljubljanskega turizma – pozicioniranje in znamčenje – tesno povezani z aktivnostmi promocije turizma na državni ravni (STO, SPIRIT), zato je na tem področju smiselno še tesneje sodelovati in komplementarno združevati vsebine in aktivnosti.

Tržno znamko turistične destinacije Ljubljana je treba za jasno in učinkovito pozicioniranje dodatno utrjevati z *nosilno zgodbo*. Nosilna zgodba mora biti skladna z obstoječo znamko Ljubljane. Nosilna zgodba pomaga znamki razvijati vsebinske in vizualne poudarke in utrjevati njeno podobo in identiteto, s tem pa tudi podobo in identiteto mesta.

Možna nosilna zgodba, ki izhaja iz zadnje raziskave o identiteti Ljubljane, je zgodba *aktivne mestne romantike oz. aktivnih in romantičnih doživetij*. Ta zadovoljuje potrebo turista po doživetju, ki ne predstavlja pobega od stvarnosti ali le površinsko olepšane (turistične) realnosti, ampak mu to doživetje stopnjuje voljo do življenja, tudi do njegovega vsakdanjika. To aktivno romantično izkušnjo lahko turist doživi, občuti skozi turistične proizvode Ljubljane (npr. kulturne, poslovne, športne, …), v pristnem očarljivem ambientu, v odličnih in kreativnih storitvah in osebnem, prijateljskem vzdušju.

Za utrjevanje identitete Ljubljane naj se sistematično razvija funkcionalni sklop obljub (npr. geografska bližina, pestrost ponudbe, kakovost storitev), čustveni sklop obljub (npr. medčloveška bližina, pristnost, aktivna romantičnost) in izkustveni sklop obljub (kulturna doživetja, urbana kulinarika, ambient, »dostopnost« oz. opredmetenost nosilne zgodbe).

Ključne smernice nadaljnjega upravljanja tržne znamke Ljubljana torej še naprej ostajajo opredeljevanje, reprezentiranje in širjenje prepoznavnosti identitete mesta. Smernice za novo strateško razvojno obdobje lahko simbolno odražajo naslednje besede in ideje:

5. URESNIČEVANJE STRATEGIJE

Razvojne strategije so dobre le do te mere, kolikor so uresničljive. Ključna ideja strategije, ki mora biti do 2020 uresničena, je dvig konkurenčnosti Ljubljane kot turistične destinacije skozi ohranjanje kvantitativne rasti in njene nadgradnje s kvalitativnim razvojem.

S politikami in ukrepi za uresničevanje ključne ideje in vseh strateških ciljev moramo zagotoviti, da se bo destinacija po posameznih elementih primarne in sekundarne turistične ponudbe[22] razvijala bolj kakovostno – skozi **boljše**

22

Primarna turistična ponudba:

- naravne dobrine – njihova količina in kakovost sta dani po naravi in na določenem mestu in času. Teh dobrin človek ne more na novo proizvajati niti spreminjati njihove kakovosti;
- antropogene –dobrine, ki so proizvod človekovega dela, vendar jih je človek naredil v bližnji ali daljni preteklosti. Od sekundarne ponudbe se ločijo po tem, da preteklega dela ni možno ponoviti in proizvajati z enako uporabno vrednostjo in v enaki kakovosti.

Sekundarna turistična ponudba (po značilnostih zelo blizu izrazom turistična nadgradnja in turistična infrastruktura ter je enaka izvedenim privlačnostim turističnega kraja):

- infrastruktura ali temeljne naprave in objekti - turist jih uporablja samo posredno in po njih ne povprašuje – komunala, ceste ... ;
- objekti z njihovimi zmogljivostmi, kjer se proizvajajo proizvodi in ponujajo storitve in po katerih turist neposredno povprašuje, jih kupi ali vzame v najem;
- rezultati proizvodnje v teh obratih, to so blago in storitve v mnogih dejavostih, npr. gostinstvo, agencije, ... Te proizvode turist kupi in porabi.

sodelovanje, boljše storitve, boljšo dostopnost, boljše trženje, višjo vrednost v očeh turistov.

Z ukrepi bomo uresničevali operativne cilje, ki smo jih na podlagi analize opredelili kot izzive za uspešen in konkurenčen dolgoročni razvoj turistične destinacije Ljubljana.

Z deležniki smo identificirali in ovrednotili skupno 65 ukrepov v šestih politikah.

Ukrepi, ki so navedeni v nadaljevanju, zahtevajo partnersko sodelovanje. Aktivnosti in nosilci posameznih ukrepov se bodo tekoče usklajevali z deležniki v destinaciji ter podrobneje opredelili v operativnih letnih načrtih dela.

Tabela 15. Število ukrepov po politikah

POLITIKA	ŠT. OC.	ŠT. UKREPOV
PARTNERSTVO		
	OC 1	5
	OC 2	5
KONKURENČNOST		
	OC 3	7
	OC 4	5
	OC 5	11
INTENZIVNO TRŽENJE		
	OC 6	2
	OC 7	5
	OC 8	4
INOVATIVNOST IN KAKOVOST		
	OC 9	10
	OC 10	2
ZNANJE		
	OC 11	2
	OC 12	2
TRAJNOSTNI RAZVOJ		
	OC 13	6
SKUPAJ		**66**

OC – operativni cilj

5.1. Partnerstvo

Turizem je storitvena gospodarska dejavnost, katere specifika je, da trži javno dobro (tj. gore, plaže, morje, kulturo, zgodovino itd.), da vpliva na bivanjske razmere na destinaciji, da ustvarja priložnosti za krepitev malega gospodarstva in da dviguje kakovost prostočasnega življenja na destinaciji. Zaradi omenjenih značilnosti je **turizem gospodarska in družbena dejavnost izrazito partnerskega značaja.**

Za učinkovito partnerstvo ter za razvoj in management turističnih destinacij potrebujemo institucionalne elemente, kot so:

- primerna organizacijska struktura oz. organiziranost turizma (javne, zasebne in civilne turistične organizacije),
- spodbudna turistična zakonodaja in regulativa,
- zadostni finančni viri za razvoj, trženje in izvajanje turistične ponudbe in
- dolgoročni strateški načrti razvoja in trženja turistične destinacije.

Iz zgoraj navedenega posledično izhaja, da je najprimernejši model partnerstva v turizmu javno-zasebno partnerstvo. Model ne sloni na istoimenskem zakonu (Zakon o javno zasebnem partnerstvu), ampak na konceptu dolgoročnega (in ne zgolj projektnega) partnerstva, torej tudi takšnega zunaj finančnih okvirjev. Partnerstvo po tem modelu obstaja, da dosega zastavljene cilje posameznega deležnika in partnerstva kot celote. Posamezni turistični in drugi zainteresirani deležniki vstopajo v dolgoročno partnerstvo zato, da bi dosegali lastne cilje in cilje organizacije.

Turistična destinacija Ljubljana potrebuje ustrezno partnerstvo za razvoj, trženje in izvajanje turistične ponudbe. Turizem Ljubljana je koordinator tega partnerstva. Turizem Ljubljana kot koordinator vzpostavlja partnerstva izven načel »de facto«, kjer partnerji tvorno prispevajo k formaciji, vsebini, financiranju in evalvaciji partnerske mreže. Partnerji v mreži delujejo vzajemno, koordinator razvija turizem na podlagi konsenzualne razvojne strategije. V kolikor bodo zagotovljena sistemska sredstva za financiranje aktivnosti regionalne destinacijske organizacije, bo Turizem Ljubljana ob soglasju vseh občin v osrednji slovenski regiji prevzel vlogo tudi regionalne destinacijske organizacije.

Za učinkovit razvoj in promocijo destinacije so potrebna dodatna sredstva. **Sredstva, ki so zagotovljena[23] za delovanje in izvedbo programa LTO Turizem Ljubljana, niso zadostna za vse potrebne aktivnosti za dvig mednarodne konkurenčnosti destinacije, predvsem na področju promocije**. V luči vzpostavitve ustreznega partnerskega modela na destinaciji Ljubljana je potrebno vzpostaviti ustrezen in učinkovit sistem financiranja partnerske mreže, v kateri se koordinator (tj. Turizem Ljubljana) ne bo ukvarjal zgolj z upravno-administrativnimi zadevami partnerske mreže, temveč bo resurse usmerjal h krepitvi konkurenčne in atraktivne turistične ponudbe in njene promocije**.** Takšno promocijo lahko izvaja le v sodelovanju s turističnimi ponudniki. **Stabilizacija financiranja takšne partnerske mreže je ključna prioriteta ukrepov s področja partnerstva v turizmu.**

Predvsem je potrebno vzpostaviti vire financiranja iz partnerske mreže in tržne dejavnosti. Skladno s tem je v prihajajočem strateškem obdobju potrebno oblikovati celovit in stabilen model financiranja partnerske mreže turističnih deležnikov turistične destinacije Ljubljana, ki ni zgolj projektnega, temveč je partnerskega značaja.

Za uspešno delovanje in sodelovanje deležnikov na destinaciji je potrebno oblikovati primerno organizacijsko strukturo. Z vzpostavitvijo ustreznega institucionalnega partnerskega modela se postavijo okvirji za učinkovito in odgovorno participacijo vseh turističnih in drugih zainteresiranih deležnikov turizma na destinaciji Ljubljana. Pomembno vodilo pri oblikovanju celostnega modela je, da gre pri partnerstvu za dve obliki povezovanja:

- Kapitalsko (temelji na finančni participaciji deležnikov in zahteva intenzivnejše in odgovornejše sodelovanje deležnikov):
  - ta oblika participacije je primerna za deležnike, katerih pravna in poslovna oblika dopuščata kapitalsko participacijo v partnerskem modelu.
  - Ne glede na to, da mora turistični deležnik izpolnjevati pogoje za kapitalsko vstopanje v partnersko mrežo, mora imeti tudi ustrezen interes za aktivno sodelovanje in finančno udeležbo pri delovanju partnerske mreže.

[23] Na podlagi Zakona o spodbujanju razvoju turizma (2004) in Zakona o igrah na srečo (2011).

- Interesno (temelji na interesnem povezovanju turističnih deležnikov, ki želijo sodelovati v partnerski mreži):
  - ta oblika participacije je primerna za pravne subjekte, organizacije civilne družbe in druge oblike javnih ter javno zasebnih subjektov, ki izražajo interes po sodelovanju v partnerski mreži.

Pomembno pri oblikovanju modela delovanja partnerske mreže in sodelovanja posameznega turističnega deležnika je, da se vsi vključeni strinjajo z naslednjimi točkami:

1. Da je turizem gospodarska dejavnost, ki zahteva poslovno logiko, kjer se učinki investicije merijo v finančnih in drugih kvalitativnih kazalnikih in kjer se upoštevajo uzance turističnega trga. Slednje pogosto zahtevajo prilagoditve (npr. v smislu časovne odzivnosti, sprejemanja odločitev itd.), ki niso sprejemljive za toge javne oblike organizacij.
2. Da turizem trži javno dobro in da vpliva na bivanjsko kulturo lokalnega prebivalstva, morajo odločitve partnerske mreže, ki so poslovno usmerjene, upoštevati načela družbene odgovornosti in v sprejemljivi meri delovati po principih javnih organizacij.
3. Da partnerski modeli, kjer prevladujejo interesne in nekapitalske povezave, pogosto predstavljajo toge modele managementa destinacij, v katerih posamezni deležniki izkoriščajo pravico do strinjanja oziroma vetov na posamezne sklepe in ukrepe. Skladno s tem velja razmišljati o oblikovanju interesnih združenj oziroma odborov, iz katerih se v poslovodski ali upravni odbor partnerske mreže imenuje po en predstavnik vsakega združenja (ali proporcionalno število glede na velikost interesnega področja združenja). S tem se število predstavnikov v poslovodskem ali upravnem odboru partnerske mreže zadrži na obvladljivi ravni in kljub temu zadosti enakopravno participacijo vseh interesnih skupin.

PARTNERSTVO
Operativni cilj 1: boljše sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem za konkurenčnejšo turistično destinacijo Ljubljana
Ukrep 1 – VZPOSTAVITEV MREŽE PARTNERSKEGA KOMUNICIRANJA:
izmenjava informacij skozi stalno druženje – letni obiski, letni forum, strokovne delavnice, mesečna srečanja, redna konferenca o razvoju turizma v Ljubljani.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni in civilni sektor, MOL
Ukrep 2 – CELOVIT MODEL FINANCIRANJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA:
razvoj novega modela financiranja v skladu z zakonskimi podlagami in dogovorom na ravni MOL.
Čas izvedbe: 2014–2015
Nosilci: ZTL, MOL, zasebni sektor
Ukrep 3 – SODELOVANJE Z MOL PRI INVESTICIJAH:
sodelovanje z MOL pri usklajevanju in izvajanju investicij v javno turistično infrastrukturo (urejanje nabrežij Ljubljanice in Save, v sklopu zelene mobilnosti urejanje infrastrukture v Tivoliju, vlaganja v novo inovativno javno turistično infrastrukturo, …).

Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, MOL
Ukrep 4 – CELOVIT MODEL DELOVANJA IN FINANCIRANJA RDO:
razvoj novega modela delovanja in financiranja RDO v skladu z zakonskimi podlagami in dogovorom na ravni občin osrednje slovenske regije. Sodelovanje z drugimi RDO–ji pri oblikovanju skupnih turističnih prozvodov.
Čas izvedbe: 2014–2015
Nosilci: ZTL, občine v LUR, RRA LUR, zasebni sektor
Ukrep 5 – INTERESNA ZDRUŽENJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA:
ustanavljanje in delovanje interesnih združenj z namenom skupnega delovanja pri odpravljanju administrativnih ovir (npr. združenje trgovcev, združenje gostincev, združenje hotelirjev).
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilec: zasebni sektor
Operativni cilj 2: Izboljšanje pogojev za gospodarsko rast
Ukrep 1 – PODPORA ZA TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE V LJUBLJANSKI TURIZEM:
program podpore za neposredne tuje investicije v Ljubljani; oblikovanje študij izvedljivosti za strateško pomembne projekte v turizmu.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, svetovalne inštitucije, RRA LUR, ZTL
Ukrep 2 – POSLOVNA POVEZOVANJA:
program povezovanja imetnikov idej, investitorjev in iskalcev idej
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, BTPS, RRA LUR
Ukrep 3 – SODELOVANJE Z DRŽAVNO RAVNJO:
oblikovanje predlogov deležnikov turistične destinacije Ljubljana za sodelovanje z državnimi organi, predvsem za:
• boljše vzajemno sodelovanje,
• pozicioniranje Ljubljane kot enega od treh najpomembnejših turističnih proizvodov Slovenije,
• uresničevanje organiziranosti LTO-RDO-STO skladno s strateškimi dokumenti,
• financiranje skladno s strateškimi dokumenti,
• zmanjševanje davkov za investicije v turizmu,
• zmanjševanje spodnje stopnje davka,
• oprostitev nepremičninskega davka,
• boljšo letalsko povezanost in
• odpravo drugih administrativnih ovir (avtobusi, vize).
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, nacionalna turistična organizacija, Direktorat za turizem in internacionalizacijo, Vlada RS, MOL, ZTL
Ukrep 4 – PROJEKTNA SKUPINA ZA PRIDOBIVANJE ŠPORTNIH DOGODKOV:
skupne kandidature športnih, turističnih in drugih ponudnikov za velike športne dogodke.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: športne organizacije, zasebni sektor, ZTL
UKREP 5 - PROJEKTNA SKUPINA ZA PROSTOČASNI TURIZEM
oblikovanje in delovanje projektne skupine za prostočasni turizem za skupne marketinške aktivnosti na področju prostočasnega turizma, še posebej za oblikovanje in trženje kulturnih in športnih doživetij. Sodelovanje različnih subjektov pri pridobivanju in financiranju zanimivih svetovnih potujočih razstav.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor

5.2. Konkurenčnost

Za dosego temeljnega cilja tega strateškega dokumenta – razvoja oziroma rasti turističnih kazalnikov v kvalitativnem smislu je potrebno izboljšati konkurenčno pozicijo turistične destinacije Ljubljane v cenovnih in necenovnih elementih. Pri ukrepih za izboljšanje konkurenčne pozicije bomo k odpravi ovir pristopili na način, tako da bomo ponudbo destinacije izboljševali skozi verigo vrednosti za turista.

Turistična destinacija lahko tekmuje na mednarodnem turističnem trgu s cenovnimi ali necenovnimi elementi v verigi vrednosti za turista. Med cenovne elemente spadajo cene turističnih proizvodov in storitev, cene transporta, cena nastanitev, menjalni tečaji, cene bencina, inflacija, davčne stopnje in drugi.

S stališča cenovne konkurenčnosti lahko konkuriramo s ceno nastanitev in pri ceni prehrane v gostinskih obratih večini zahodnoevropskih držav, saj smo za te trge cenovno ugodni[24]. Cenovno ne moremo konkurirati vzhodnoevropskim državam, v primerjavi z njimi moramo izpostavljati višjo kakovost storitev, kar predstavlja v nekaterih primerih (Praga, Budimpešta) kar velik izziv.

V analizo letalske cenovne dostopnosti smo zajeli naslednja evropska mesta: Frankfurt, Muenchen, London, Manchester, Pariz, Lyon, Rim, Milano, Dunaj in Gradec. Zanimala nas je cena leta iz naštetih destinacij v 14 naključno izbranih destinacij v Evropi in v New York. Zanimivo je dejstvo, da je cena letalske karte v

[24] Ocena na podlagi statističnih podatkov Eurostata in raziskave Interstat d. o. o. .

Ljubljano iz vseh zgoraj naštetih mest med najdražjimi, ne glede na razdaljo. Izjema je Muenchen (sedmi najcenejši), cena je 288 evrov, kar je za 100 evrov več kot v Benetke ali Amsterdam. Torej, dokler ne bodo cene letov iz naštetih destinacij v Ljubljano na ravni cen v Benetke ali na Dunaj, ni pričakovati, da se bo turistični promet (turistov, ki pridejo v Ljubljano z letalom) povečal, ker smo cenovno preveč nesprejemljivi. Razlika v ceni je tolikšna, da turist iz naštetih mest pri letu v druge destinacije za isti denar poleg letalske karte dobi še vsaj 2 nočitvi v dobrem 4* hotelu.

Necenovni elementi se v glavnem nanašajo na koncepte kakovosti. Ti so razvrščeni:

- kakovost ponudbe oz. atraktivnost destinacije,
- kakovost (izvajanja) storitev in
- kakovost ponudnika oz. njegova podoba v očeh turistov.

Če pogledamo še konkurenčnost pri necenovnih elementih sekundarne turistične ponudbe, lahko ugotovimo, da Ljubljana nima prepoznavnih mednarodnih hotelskih verig in nima restavracij z Michelinovimi zvezdicami, ima pa nekaj restavracij, ocenjenih (ne najvišje) s strani Gault Millaua. Ljubljana ima en vir na Unescovem seznamu svetovne kulturne dediščine, ki pa ni opredmeten in ga turisti ne morejo doživeti. Drugih mednarodno uveljavljenih atrakcij in dogodkov, ki bi predstavljali motiv za prihod turistov in ki so element mednarodne konkurenčnosti, nima.

Glavni motiv prihoda[25] je zaenkrat to, da turisti še niso bili v Ljubljani kot mladi evropski prestolnici in jo želijo videti. Ko jo enkrat obiščejo, se jih le malo vrne, kar je razvidno tudi iz statističnih podatkov in anket.

V primerih, ko destinacija nima razvitih turističnih atrakcij, ki pomenijo motiv za ponoven obisk (npr. morje, romarska središča, unikatna zgodovina in razvoj, tradicionalne prireditve), je te atrakcije potrebno ustvariti.

Ljubljana ima veliko kulturnih prireditev, a so usmerjene predvsem v privabljanje domačih turistov in prebivalcev. **Za pozicioniranje Ljubljane na mednarodni zemljevid skozi vse leto zanimivih destinacij morajo največje turistične atrakcije Ljubljane postati njene prireditve in dogodki (poslovni in prostočasni – kulturni, športni in izobraževalni), ki bodo mednarodnega pomena in odmevnosti. Te prireditve naj bodo narejene v mednarodni produkciji in z mednarodno uveljavljenimi umetniki, v skladu z obstoječo prakso dobro delujočih kulturnih ustanov v Ljubljani.**

Turistični proizvod Ljubljane, ki je delno že razvil strategijo intenzivnega trženja, je kongresni turizem. Strategija je natančneje opredeljena v dokumentu ***Kongresna***

[25] Mnenje deležnikov.

Ljubljana 2020. Cilj proizvoda »kongresna Ljubljana« je pozicionirati in promovirati Ljubljano kot vodilno kongresno in *incentive* destinacijo v jugovzhodni Evropi (pozicijsko geslo »*Ljubljana – Cool Capital for Great Meetings« oziroma »privlačna prestolnica za izvrstna srečanja«).* Dokument je nastal ob direktnem sodelovanju vseh ključnih deležnikov poslovno-kongresnega turizma in ob njihovem soglašanju z njegovo končno verzijo. V letu 2012 je že zaživelo projektno javno-zasebno partnerstvo »Ljubljana Strategic Bidding Team« (LSBT), ki jo sestavljajo predstavniki kongresnega turizma. Namen partnerstva je dvig konkurenčnosti Ljubljane s posebnim poudarkom na kongresih združenj z več kot 500 udeleženci, za kar partnerji tudi projektno prispevajo sredstva. Večji mednarodni dogodki se namreč pridobivajo in potrjujejo več let vnaprej, kar predstavlja pomemben razvojni element Ljubljane kot kongresne destinacije. Med slabostmi, ki jih združenje izpostavlja pri trženju kongresne Ljubljane, so slabe prometne povezave in odsotnost mednarodnih hotelskih verig v mestu, prav tako pa tudi šibkejši finančni in človeški viri v primerjavi s konkurenčnimi destinacijami. Vse ukrepe za konkurenčnost Ljubljane kot kongresne destinacije povzemamo po dokumentu Kongresna Ljubljana 2020.

Ljubljana mora svojo konkurenčnost graditi na boljši prometni dostopnosti. Na tem področju mora postati bolj cenovno primerljiva (letalske karte za krajše počitnice), pri ostalih elementih ponudbe pa mora ohranjati dosedanjo cenovno raven. Ponudbo mora narediti bolj mednarodno prepoznavno, dvigniti raven kakovosti in posledično doseči večjo vrednost v verigi vrednosti za turista. Ovire na tej poti je potrebno odpraviti z ukrepi, ki so predstavljeni v naslednji tabeli:

KONKURENČNOST
Operativni cilj 3: razvoj celovite turistične ponudbe Ljubljane
Ukrep 1 – INTENZIVNO TRŽENJE VSAJ TREH VRHUNSKIH PRIREDITEV (FESTIVALOV):
izbor in nagradnja vsaj treh prireditev (festivalov) ali oblikovanje novih z namenom ustvarjanja motiva za prihod novih turistov, za desezonalizacijo turističnega obiska in dvig mednarodne prepoznavnosti turistične destinacije Ljubljana.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, zasebni sektor, ZTL
Ukrep 2 – UNESCO KULTURNA DEDIŠČINA, PRAZGODOVINSKA KOLIŠČA NA LJUBLJANSKEM BARJU:
opredmetenje prazgodovinskih kolišč. Oblikovanje muzejske postavitve in vseh podpornih turističnih objektov z namenom, da turisti vidijo, kako so živeli na Ljubljanskem barju. Lahko tudi v povezavi z Bobrovo vasjo. Oblikovanje te primarne turistične ponudbe bo prispevalo k dvigu konkurenčnosti destinacije Ljubljana in njeni mednarodni prepoznavnosti.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, zasebni sektor, ZTL
Ukrep 3 – UREDITEV SODOBNEGA RAZSTAVNO-KONGRESNEGA CENTRA:
preoblikovanje ali izgradnja sodobnega razstavno-kongresnega objekta v širši regiji.
Čas izvedbe: 2014–2020

Nosilca: MOL, zasebni sektor
Ukrep 4 – INTERNACIONALIZACIJA HOTELSKIH NASTANITEV:
vključitev v mednarodne hotelske verige.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilec: zasebni sektor
Ukrep 5 – NADGRADNJA PONUDBE MUZEJEV:
nadgradnja ponudbe muzejev skladno s potrebami obiskovalcev in turistov. Opredmetenje še neizkoriščene zgodovinske dediščine z razvojem novih muzejskih postavitev.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: muzeji, ZTL
Ukrep 6 – RAZVOJ NOVIH NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI:
gradnja novega petzvezdičnega hotela ali adaptacija obstoječih, gradnja novih butičnih hotelov visoke kakovosti ali izvirne nove nastanitve, kampi s prostori visoke kakovosti za glamping in avtodome.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilec: zasebni sektor
Ukrep 7 – UREDITEV KOPALIŠČ OB SAVI IN LJUBLJANICI:
ureditev plaže in spremljevalnih turističnih objektov na območjih, kjer bo voda primerna za kopanje.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, MOL, zasebni sektor
Operativni cilj 4: dvig konkurenčnosti destinacije z izboljšanjem prometne dostopnosti in povezanosti Ljubljane
Ukrep 1 – UREDITEV LETALSKE DOSTOPNOSTI:
vzpostavitev novih letalskih povezav in novih letalskih prevoznikov z namenom dviga letalske cenovne konkurenčnosti in boljše fizične dostopnosti destinacije Ljubljana.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: Vlada RS, letališče Ljubljana, MOL, zasebni sektor, ZTL
Ukrep 2 – AKTIVNOSTI ZA VPELJAVO HITRIH PROMETNIH POVEZAV DO LETALIŠČA LJUBLJANA:
vpeljava hitre redne cestne in železniške povezave od centra Ljubljane do letališča Ljubljana, ki bi trajala največ 40 minut in z voznim redom prilagojenim turistom.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, Vlada RS, RRA LUR,SŽ
Ukrep 3 – POVEZANOST LJUBLJANE Z DRUGIMI LETALIŠČI:
ureditev boljše povezanosti in večja informiranost turistov o avtobusni, shuttle in/ali železniški povezanosti s sosednjimi letališči (Dunaj, Benetke, Celovec, Salzburg, Trst, Zagreb itd.).
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 4 – OBRATOVALNI ČAS PO MERI TURISTA:
dogovor o ureditvi obratovalnega časa turističnih in drugih ponudnikov, ki bo prilagojen turistom.
Čas izvedbe: 2014
Nosilci: združenje trgovcev, Vlada RS, MOL, ZTL, zasebni sektor
Ukrep 5 – V LJUBLJANO Z VLAKOM:
oblikovanje potovalnih programov za potovanje v Ljubljano z vlakom, vzpostavitev hitrih železniških povezav za odkrivanje bližnjih turističnih atrakcij.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: zasebni sektor, SŽ
Operativni cilj 5 – udejanjanje strateških usmeritev kongresne dejavnosti – Kongresna Ljubljana 2020
Ukrep 1 – RAZVOJ POSLOVNE MREŽE KONGRESNE LJUBLJANE ZA DOSEGANJE

RASTI V NADALJNJIH LETIH:
nadgradnja modela partnerstva, vzpostavitev standardov, financiranje poslovne mreže, komunikacijska infrastruktura za partnerje.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 2 – STRATEGIJA IZKORIŠČANJA BUTIČNOSTI MESTA IN PREBIVALCEV ZA INTENZIVNO PROMOCIJO:
vsebinski marketing, co-branding Visit Ljubljana, co-branding avtentične in butične blagovne znamke Ljubljane.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 3 – KONGRESNI TURIZEM KOT GENERATOR SPLOŠNE, KONGRESNE IN PROMETNE INFRASTRUKTURE:
raziskava multiplikativnih učinkov kongresnega turizma, vzpostavitev spletnega sistema za spremljanje statistike dogodkov in njihove strukture, delovanje LSBT, vsebinski PR, ljubljanski dnevi v času Convente.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 4 – NADGRADNJA MODELA FINANCIRANJA ZA INTENZIVNO PROMOCIJO:
subvencioniranje pridobivanja velikih kongresov, evropski razpisi, kongresni marketinški sklad, promocijske priložnosti za partnerje.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 5 – RAZVOJ NOVIH KONGRESNIH PRODUKTOV, TEMELJEČIH NA PREDNOSTIH DESTINACIJE:
oblikovanje produkta Zelena srečanja v Ljubljani, novi incentive programi, redna produktna delavnica kongresne Ljubljane, novi družabni programi, inkubator kongresnih idej.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 6 – STRATEGIJA IZKORIŠČANJA GEOSTRATEŠKEGA POLOŽAJA LJUBLJANE:
borza Conventa, politični forum kongresnih mest JV Evrope
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 7 – RAZVOJ KONGRESNE STATISTIKE IN MERJENE UČINKOV DEJAVNOSTI:
vključitev v sistem kongresne statistike Slovenije, analiza ključnih trgov, kongresni barometer, kongresni benchmark
Čas izvedbe: 2014–20
Nosilci: KUS, ZTL, zasebni sektor
Ukrep 8 – PROAKTIVNO DELOVANJE DELEŽNIKOV ZA KREPITEV MODELA POVEZOVANJA:
mesečna srečanja industrije, inkubator kandidatur – skupne kandidature, usposabljanje partnerjev.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 9 – BRANDING KONGRESNEGA URADA LJUBLJANA:
brand Kongresni urad Ljubljana »KUL«, co-branding KUS (Kongresni urad Slovenije), branding zelenih srečanj
Čas izvedbe: 2014–20
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 10 – DELOVANJE PROJEKTNEGA SVETA ZA KONGRESNO INDUSTRIJO (LSBT):

kooperativni marketing, program kongresnih ambasadorjev
Čas izvedbe: 2014–20
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 11 – MODERNA MARKETINŠKA IN INFORMACIJSKA PLATFORMA:
pospeševanje prodaje, neposredno pridobivanje kandidatur, prodajni dogodki v sodelovanju s KUS, napredna spletna informacijska platforma
Čas izvedbe: 2014–20
Nosilca: ZTL, zasebni sektor

5.3. Intenzivno trženje

Za dvig konkurenčnosti na izbranih trgih se moramo v tem strateškem obdobju usmeriti k strategiji intenzivnega trženja. Gre za strategijo fokusirane in skoncentrirane rabe distribucijskih in komunikacijskih kanalov, s katero omogočamo izbranemu ciljnemu segmentu, da se v zamejenem času zelo pogosto (skozi različne kanale) srečuje s ponudbo/znamko turistične destinacije Ljubljana. Ta strategija omogoča, da v relativno kratkem času konkretno in merljivo povečamo trženjske rezultate na izbranih trgih. Cilji glede rezultatov morajo biti zelo konkretno zastavljeni in časovno opredeljeni (tudi kratkoročno, npr. sezonsko).

V strategiji intenzivnega trženja se usmerimo na manjši obseg splošnih promocijskih aktivnosti (vsebinsko in medijsko; tudi na manj tiskanih medijih – brošure, plakati, …) ter bolj na fokusirane trženjske akcije/distribucije/aplikacije (večinoma spletno, mobilno trženje).

Intenzivna trženjska strategija zahteva več inovativnosti in je lahko uspešnejša tudi **ob manjših finančnih vložkih**. Glavni razlogi, da trženje turistične destinacije Ljubljana v tem strateškem obdobju usmerimo k intenzivnemu trženju, so:

- gre za ponudbo, ki dosega na mednarodnem turističnem trgu relativno nizko stopnjo razlikovalnosti in zavedanja,
- omogoča hitre vstope na izbrana tržišča,
- omogoča pospeševanje prodaje,
- omogoča intenzivnejše vsesezonsko trženje in prodajo,
- omogoča natančnejše spremljanje ciljev trženja in razvoja znamke,

- dviguje širšo prepoznavnost destinacije, tako ožje (Ljubljana) kot širše (Slovenije).

Strategija intenzivnega trženja zahteva **vsebine**, ki so aplikativne za izbrane distribucijske in komunikacijske kanale. V primeru trženja turistične ponudbe z zelo nizko stopnjo razlikovalnosti je za večjo konkurenčnost bolj primerno intenzivno tržiti **konkretne proizvode in programe** (po možnosti eno ali dve nosilni temi, najtesneje povezani z znamko) kot pa destinacijo na splošno.

Glavne usmeritve za intenzivno trženje:

- Razvoj in komunikacija nekaj ključnih proizvodov in programov, ki podpirajo turistično znamko (identiteto) Ljubljane (aktivno romantično, aktivno + romantično).
- Preobrazba ključnih proizvodov v zgodbe – »storyfying« (npr. na temo kongresna Ljubljana, Plečnikova Ljubljana, festivalska Ljubljana, starorimska Ljubljana, socialistična Ljubljana, mitološka Ljubljana, znanstvena Ljubljana, plesna Ljubljana, pesniška Ljubljana, vinska Ljubljana, kulinarična Ljubljana, …).
- Intenzivno spletno/mobilno trženje (po pravilu: enostavno, vredno interakcije, zabavno).
- Zastavljanje zelo konkretnih ciljev: npr. na izbranem trgu ali segmentu dvigniti v času x obisk za y %, npr. na TripAdvisorju doseči 3 plačljive atrakcije med najbolj popularnimi atrakcijami, … .
- Pristop znamčenja: utrjevati prepoznavnost in imidž turistične znamke Ljubljana (vse vsebine morajo biti povezane z znamko).
- Orodja: upravljanje spletnih vsebin, ki so povezane z znamko, ustvarjanje zanimanja, dvigovanje zavedanja, pospeševanje prodaje.

INTENZIVNO TRŽENJE
Operativni cilj 6: bolj usmerjeno trženje ponudbe turistične destinacije Ljubljane
Ukrep 1 – OPERATIVNI LETNI TRŽENJSKI NAČRTI:
izdelava operativnih letnih trženjskih načrtov skladno s temeljnimi usmeritvami trženja dveh glavnih integralnih turističnih proizvodov.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 2 – PARTNERSKO SODELOVANJE Z NACIONALNO TURISTIČNO ORGANIZACIJO
partnersko sodelovanje z nacionalno turistično organizacijo (oglaševanje, nastopi na borzah) v kombinaciji s PR aktivnostmi za prestižne medije**.**
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, STO/SPIRIT
Operativni cilj 7: dvig prepoznavnosti destinacije Ljubljane
Ukrep 1 – INTENZIVNO TRŽENJE KLJUČNIH DOŽIVETIJ LJUBLJANE:
oblikovanje vsebin, izbor in intenzivno trženje nekaj osrednjih turističnih proizvodov/dogodkov Ljubljane z namenom dvigniti prepoznavnost, privlačnost in vrednost destinacije za turista.
Čas izvedbe: 2014–2020

Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 2 – CO–BRANDING IZBRANEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA (DOGODKA) LJUBLJANE:
povezovanje turističnih proizvodov Ljubljane z mednarodno uveljavljenimi tržnimi znamkami.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 3 – OBISK ZNANIH OSEBNOSTI:
PR aktivnosti in program podpore za obisk znanih osebnosti iz sveta mode, filma, športa, gospodarstva, članov kraljevskih družin ali za dogodke, ki jih le–ti želijo organizirati v Ljubljani itd.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, državni protokol, ZTL, MOL,
Ukrep 4 – RAZVOJ LJUBLJANSKE JEDI:
program za pripravo tipičnega in enostavnega ljubljanskega prigrizka (ki bi ga ponujali v ljubljanskih barih, stojnicah, …).
Čas izvedbe: 2014–15
Nosilca: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 5 – FILMSKA LJUBLJANA:
program podpore za snemanje filmov v Ljubljani in/ali o Ljubljani
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, ZTL, zasebni sektor
Operativni cilj 8: boljša informiranost turistov ob uporabi novih tehnologij
Ukrep 1 – OPERATIVNI NAČRT SPLETNEGA TRŽENJA:
nadaljnja uporaba spleta in družbenih omrežij, redne oglaševalske kampanje na spletu, sprotno načrtovanje in izvajanje aktivnosti digitalnega trženja.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 2 – INFORMACIJSKI PORTAL:
za dogodke (ažuriran za vsaj 6 mesecev naprej), boljše povezovanje z organizatorji dogodkov.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 3 – NOVI DISTRIBUCIJSKI KANALI:
poleg nastanitev in transporta je potrebno na npr. Expedijino spletno stran dodati tudi atrakcije in proizvode; sodelovanje z drugimi aktualnimi distribucijskimi kanali.
Čas izvedbe: 2014–15
Nosilci: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 4 – NADGRADNJA IN RAZVOJ SPLETNIH VSEBIN:
nadgradnja spletnih vsebin, sprotna umestitev teh vsebin na pametne telefone in razvoj posebnih mobilnih aplikacij (po potrebi in v skladu z naravo omenjenih vsebin).
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni sektor

5.4. Inovativnost in kakovost

Konkurenčni ponudniki pritiskajo na trg z izjemno kakovostno ponudbo po nižjih cenah, kar je velik izziv za turistične ponudnike v Ljubljani. Če si turistična destinacija želi ohraniti raven turističnega prometa in raven cen, ki jih dosegajo nastanitveni objekti, mora v novem strateškem obdobju veliko pozornosti posvetiti inoviranju svoje ponudbe in dvigovanju kakovosti le-te.

Te cilje bo lahko turistična destinacija dosegla skozi stalne izboljšave svojih turističnih proizvodov, z uvajanjem novih proizvodov, z delovanjem na novih trgih, z uporabo standardov kakovosti za posamezne elemente turistične ponudbe, s spremljanjem izvajanja kakovosti storitev, z novimi organizacijskimi oblikami povezovanja med deležniki in predvsem z uporabo znanja, ki ga posedujejo deležniki v javnem in zasebnem sektorju.

INOVATIVNOST IN KAKOVOST
Operativni cilj 9: dvig privlačnosti destinacije z inovativnimi turističnimi proizvodi
Ukrep 1 – LJUBLJANSKI NOVEMBERFEST:
oblikovanje in izvedba dogodkov znotraj dlje časa trajajoče prireditve (festivala) vina in kulinarike v mesecu novembru. Ljubljana kot prestolnica vina in kulinarike Slovenije in širše regije.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, ZTL
Ukrep 2 – UREDITEV PRISTANIŠČA IN PLOVBA PO LJUBLJANICI:
ureditev Ljubljanice za krožno vožnjo in za vožnjo do Vrhnike, ureditev pristanišča ob Gruberjevem kanalu.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, ZTL, RRA LUR
Ukrep 3 – ŽIVA GLASBA SKOZI VSE LETO:
oblikovanje in izvedba letnega animacijskega programa z živo glasbo v lokalih in na ulicah, vzpostavitev sistema nadzora uličnih nastopov.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, zasebni sektor, glasbene institucije in ZTL
Ukrep 4 – LJUBLJANA JE MESTO ZNANOSTI IN IZOBRAŽEVANJA:

oblikovanje in izvedba dogodkov znotraj dlje časa trajajoče prireditve (festivala) znanosti in izobraževanja v mesecu februarju oz. v enem izmed mesecev s slabšo zasedenostjo nastanitvenih zmogljivosti; oblikovanje programa podpore za organizacijo srečanj vrhunskih znanstvenikov.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: univerze in raziskovalne inštitucije, MOL, zasebni sektor, ZTL
Ukrep 5 – DESTINACIJSKI CONCIERGE:
trženje storitev za oblikovanje in izvedbo ponudb za posebne dogodke (npr. poroke, praznovanja, romantične večerje na posebnih lokacijah, pokušine vin).
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni sektor
Ukrep 6 – LJUBLJANA JE ŠPORTNO MESTO:
oblikovanje in izvedba dogodkov znotraj dlje časa trajajoče prireditve (festivala) športa v mesecu januarju oz. v enem izmed mesecev s slabšo zasedenostjo nastanitvenih zmogljivosti.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: Olimpijski komite Slovenije, športna društva in zveze, MOL, zasebni sektor, ZTL
Ukrep 7 – PLESNI DOGODKI ZA AKTIVNO UDELEŽBO TURISTOV:
oblikovanje in izvedba letnega animacijskega programa s plesnimi dogodki vseh vrst za aktivno udeležbo turistov.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: plesne institucije, zasebni sektor, ZTL in MOL
Ukrep 8 – LJUBLJANA MESTO OBLIKOVANJA:
podpora dlje časa trajajoči prireditvi Mesec oblikovanja v mesecu oktobru.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, ZTL, MOL
Ukrep 9 – LJUBLJANSKI NAKUPOVALNI MESEC:
oblikovanje in izvedba dogodkov znotraj dlje časa trajajočega festivala nakupov v enem izmed mesecev s slabšo zasedenostjo nastanitvenih zmogljivosti.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, združenje trgovcev, ZTL
Ukrep 10 – LJUBLJANSKI MESEC KULTURE IN UMETNOSTI:
oblikovanje in izvedba dogodkov znotraj dlje časa trajajočega festivala kulture in umetnosti (npr. ambientalno gledališče, mjuzikli, ples, pevski zbori, ...) v enem izmed mesecev s slabšo zasedenostjo nastanitvenih zmogljivosti.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: zasebni sektor, kulturne inštitucije, ZTL
Operativni cilj 10: dvig kakovosti turistične ponudbe in infrastrukture
Ukrep 1 – UREDITEV JAVNIH PROSTOROV, KI JIH OBISKUJEJO TURISTI:
ureditev vseh točk, ki jih uporabljajo turisti, npr. ureditev podhodov, javnega unikatnega WC pod Tromostovjem, ureditev železniške in avtobusne postaje, letališče; ureditev dostopnosti za osebe z oviranostmi.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, MOL, zasebni sektor
Ukrep 2 – ZNAK KAKOVOSTI LJUBLJANSKEGA TURIZMA:
nadaljevanje z ocenjevanjem restavracij in trgovin v Ljubljani, razvoj in izvedba ocenjevanja za druge turistične in s turizmom povezane ponudnike.
Čas izvedbe: 2014– 2020
Nosilec: ZTL

5.5. Znanje

Vsaka destinacija ima svoj življenjski cikel. V vseh fazah je ključno vodilo za uspeh znanje, saj morajo turistična podjetja v konkurenčni borbi razvijati nove turistične proizvode, iskati nove trge ali pa vpeljevati nove tehnologije. Za vse so potrebne primerne informacije in znanje. Lokalna/regionalna destinacijska organizacija je lahko koordinator med imetniki znanja in turističnimi podjetji, ki običajno nimajo časa iskati ponudnike znanja.

Znanje je potrebno za pridobivanje in obdelavo poslovnih in tržnih informacij (angl. business/market intelligence), saj posamezno turistično podjetje nima časa, denarja ali znanja za trženjske in strateške raziskave.

Znanje je pomembno za ohranjanje in nadgradnjo ravni kakovosti ponudbe in storitev, ki jih destinacija ponuja. Pomembno je, da so vsi izvajalci v verigi vrednosti za turista primerno usposobljeni in usposobljeni skladno z znamko Ljubljane kot turistične destinacije. Vsak neprimeren izvajalec in zaradi njega nezadovoljen turist je skupni neuspeh celotne destinacije.

ZNANJE
Operativni cilj 11: boljša usposobljenost v turizmu zaposlenih in s turizmom povezanih zaposlenih v turistični destinaciji Ljubljana
Ukrep 1 – VSEŽIVLJENSKO UČENJE ZA VSE:
program stalnih usposabljanj za ciljne skupine zaposlenih v turizmu.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: izobraževalne inštitucije, zasebni sektor, ZTL
Ukrep 2 – TURIZEM SMO LJUDJE:
dodatna usposabljanja o turistični destinaciji Ljubljana, o turističnem bontonu in razumevanju potreb turistov (npr. taksi vozniki, osebe, ki delajo na turističnih atrakcijah in so v stiku s turisti).
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, izobraževalne inštitucije, zasebni sektor
Operativni cilj 12: informiranost deležnikov v turistični destinaciji Ljubljana
Ukrep 1 – MERJENJE USPEŠNOSTI TURIZMA:
metodologija (določiti z deležniki, kaj spremljati) in stalno letno spremljanje uspešnosti

turizma, tako povpraševanja (dvakrat letno) kot ponudbe, objava izsledkov. Izvedba raziskav zadovoljstva prebivalcev, obiskovalcev in turistov.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, izobraževalne inštitucije, zasebni sektor
Ukrep 2 – POSLOVNE INFORMACIJE ZA DELEŽNIKE V LJUBLJANI:
pridobivanje in obdelavo poslovnih in tržnih informacij za deležnike po naročilu.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, izobraževalne inštitucije, zasebni sektor

5.6. Trajnostni razvoj

Trajnostnega razvoja ne želimo izpostavljati kot konkurenčno prednost destinacije Ljubljana, temveč kot temeljni konceptualni pristop. Trajnostni razvoj turizma ni več vprašanje, ki dovoljuje izbiro, ampak zahteva, ki jo narekujejo tako povpraševanje kot vse bolj omejeni viri v okolju z naraščajočo konkurenco.

Trajnostni razvoj turizma združuje interese družbeno-kulturne, gospodarske in okoljske sfere s ciljem zmanjšanja negativnih učinkov turizma.

Trajnostni koncept razvoja mora postati miselni vzorec za vse posamezne deležnike na vseh ravneh in področjih delovanja. Ta orientacija ne prinaša samo energijskih prihrankov in pozitivnih okoljskih učinkov. Gre namreč tudi za podjetniške priložnosti in nova delovna mesta, ki so posledica uporabe inovativnih pristopov v trajnostnem razvoju (npr. nove oblike trajnostnega prometa, trajnostna infrastruktura, učinkovita raba lokalnih virov, veriga lokalnih dobaviteljev itn.).

Za ta namen je treba zagotoviti podporo deležnikom v smislu informiranja, razumevanja in ozaveščanja, kako postati bolj trajnosten v svojem delovanju ob ekonomski učinkovitosti. Mreža partnerstev med deležniki za trajnostni razvoj s konkretnimi aktivnostmi in cilji lahko prispeva k sinergijskim učinkom, kjer so učinki deležnikov, doseženi v skupnem delovanju, večji od posameznih učinkov deležnikov, doseženih z individualnim nastopom.

Ohranjanje kulturne dediščine in pristnega naravnega okolja je osnova za zagotavljanje izjemnega turističnega doživetja z minimalnimi negativnimi učinki. Pri tem je treba iskati »zelene« rešitve, kot so: zmanjšanje izpustov CO_2, ki so posledica turističnega prometa, izboljšanje kakovosti zraka in vode, zmanjšanje porabe vode in drugih virov, zmanjšanje odpadkov in povečanje obsega zelenih površin v mestu. Lokalna skupnost s svojim proaktivnim sodelovanjem v procesu načrtovanja in odločanja prispeva kot pomemben deležnik in soustvarja trajnostno rast destinacije.

Zadovoljstvo turistov s turistično destinacijo je namreč povezano z vpetostjo lokalne skupnosti v turizem. Pri tem šteje največ njihov odnos do turizma, ki izhaja iz zaznavanja učinkov, tako pozitivnih kot negativnih. Spodbuja se skupno delovanje in načrtovanje, interakcija prebivalcev s turisti in z obiskovalci.

Arhitekturne prilagoditve javnega prostora in objektov v javni rabi so, poleg izobraževanja in osveščanja ponudnikov storitev, ključnega pomena za nediskriminatorno turistično ponudbo v destinaciji. Vsled prej omenjenih dejstev bodo deležniki v turistični ponudbi spodbujani k zagotavljanju in uresničevanju turizma za vse - koncepta zagotavljanja turistične ponudbe tudi kakorkoli oviranim osebam. Ponudba dostopnih objektov in informacij zagotavlja dodatno privlačnost destinacije in slednji daje dodatno konkurenčno prednost. Pri oblikovanju konceptov in programov bodo upoštevane veljavne pravne podlage in smernice EU na tem področju.

TRAJNOSTNI RAZVOJ
Operativni cilj 13: udejanjanje trajnostnega pristopa pri razvoju destinacije
Ukrep 1 – VZPOSTAVITEV NOVIH TURISTIČNIH OBMOČIJ:
ureditev in oživitev novih turističnih območij zunaj starega mestnega jedra z namenom trajnostnega razvoja turistične destinacije. Posledica takšnega razvoja je razbremenitev ožjega mestnega središča in povečanje turistične valorizacije dosedaj zapostavljenih območij.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, ZTL, zasebni sektor
Ukrep 2 – SKUPAJ ZA TURIZEM:
program komuniciranja z meščani in deležniki o razvoju turizma.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, MOL, civilni sektor.
Ukrep 3 – TURISTIČNA DRUŠTVA:
program dela s turističnimi društvi.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, MOL, turistična društva.
Ukrep 4 – ZELENA PRESTOLNICA:
program osveščanja ponudnikov o zelenih praksah poslovanja, ki vsebujejo priporočila za trajnostno poslovanje ponudnikov: za zmanjševanja vplivov na okolje; za vpliv na podnebne spremembe, za energetsko učinkovitost in uporabo obnovljivih virov energije; za prilagajanje na podnebne spremembe; za ravnanje z odpadki; za ravnanje s kemikalijami; za zvočno in svetlobno onesnaženje, izlive, erozijo tal, tanjšanje ozonskega plašča,onesnaženje zraka in prsti; za ohranjanje narave in biotske raznovrstnosti; za varstvo živali.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, ZTL, zasebni sektor, izobraževalne inštitucije
Ukrep 5 – ODGOVORNI SMO:
program osveščanja ponudnikov o družbeni odgovornosti poslovanja, ki vsebujejo priporočila o družbeno odgovornem poslovanju ponudnikov: o primerni nabavni verigi, o dostopnosti turistične ponudbe za osebe z oviranostmi, o vključevanju naravne in kulturne dediščine v turistično ponudbo, o posredovanju informacij o naravnem, družbenem in kulturnem okolju; o načinu oblikovanja informacij o lokalnih ponudnikih in

partnerstva, o ozaveščenosti in usposobljenosti zaposlenih.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: ZTL, zasebni sektor, izobraževalne inštitucije
Operativni cilj 14: umeščenost koncepta turizem za vse v turistično ponudbo destinacije
Ukrep 1 – TURIZEM ZA VSE:
razvoj in vzpostavitev koncepta turizem za vse: program osveščanja turističnih ponudnikov o turizmu za vse; program izboljšanja dostopnosti turistične ponudbe in splošne infrastrukture za vse; program izboljšanja informiranosti o turistični ponudbi za vse; program oblikovanja turističnih proizvodov turizma za vse; program oblikovanja novih delovnih mest na področju turizma za vse.
Čas izvedbe: 2014–2020
Nosilci: MOL, MOL-SOAKO (Svet za odpravljanje arhitekturnih in komunikacijskih ovir), ZTL

5.7. Terminski načrt izvajanja ukrepov

Za lažjo preglednost podajamo v Tabeli 16 terminski načrt izvajanja ukrepov z nosilci posameznih ukrepov.

Tabela 16. Terminski načrt izvajanja ukrepov z nosilci

	NOSILCI[26]	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PARTNERSTVO								
OPERATIVNI CILJ 1: BOLJŠE SODELOVANJE MED JAVNIM IN ZASEBNIM SEKTORJEM ZA KONKURENČNEJŠO TURISTIČNO DESTINACIJO LJUBLJANA								
Ukrep 1 – VZPOSTAVITEV MREŽE PARTNERSKEGA KOMUNICIRANJA	ZTL, ZS, CS,MOL							
Ukrep 2 – CELOVIT MODEL FINANCIRANJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA	ZTL,MOL, ZS							
Ukrep 3 – SODELOVANJE Z MOL PRI INVESTICIJAH	ZTL, MOL							
Ukrep 4 – CELOVIT MODEL DELOVANJE IN FINANCIRANJA RDO	ZTL, O, RRA LUR, ZS,CS							
Ukrep 5 – INTERESNA ZDRUŽENJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA	ZS							
OPERATIVNI CILJ 2: IZBOLJŠANJE POGOJEV ZA GOSPODARSKO RAST								
Ukrep 1 – PODPORA ZA TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE V LJUBLJANSKI TURIZEM	ZTL, ZS,SI, RRA LUR							
Ukrep 2 – POSLOVNA POVEZOVANJA	ZS, BTPS, RRA LUR							
Ukrep 3 – SODELOVANJE Z DRŽAVNO RAVNJO	ZS, NTO, DT,V, MOL, ZTL							
Ukrep 4 – PROJEKTNA SKUPINA ZA PRIDOBIVANJE ŠPORTNIH DOGODKOV	ŠO, ZS, ZTL							
UKREP 5 – PROJEKTNA SKUPINA ZA PROSTOČASNI TURIZEM	ZTL, ZS							
KONKURENČNOST								
OPERATIVNI CILJ 3: RAZVOJ CELOVITE TURISTIČNE PONUDBE LJUBLJANE								
Ukrep 1 – INTENZIVNO TRŽENJE VSAJ TREH VRHUNSKIH PRIREDITEV	MOL,ZS,							

[26] **ZTL** – Turizem Ljubljana, **ZS** – zasebni sektor, **MOL** – Mestna občina Ljubljana, **O** – občine v LUR **CS** – civilni sektor, **V** – Vlada RS, **RRA LUR** – Regionalna razvojna agencija ljubljanske urbane regije, **ŠO** – športne organizacije, **NTO** – Nacionalna turistična organizacija, **DT** – Direktorat za turizem in internacionalizacijo, **BTPS** – Banka turističnih priložnosti Slovenije, **SI** – svetovalne inštitucije **GR** – Gospodarsko razstavišče, **M** – muzeji, **LL** – letališče Ljubljana, **SŽ** – Slovenske železnice, **ZT** – združenje trgovcev (nadaljevanje v opombi 25).

	NOSILCI[26]	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(FESTIVALOV)	ZTL							
Ukrep 2 – UNESCO KULTURNA DEDIŠČINA PRAZGODOVINSKA KOLIŠČA NA LJUBLJANSKEM BARJU	MOL, ZS, ZTL							
Ukrep 3 – UREDITEV SODOBNEGA RAZSTAVNO-KONGRESNEGA CENTRA	MOL, ZS							
Ukrep 4 – INTERNACIONALIZACIJA HOTELSKIH NASTANITEV	ZS							
Ukrep 5 – NADGRADNJA PONUDBE MUZEJEV	M, MOL							
Ukrep 6 – RAZVOJ NOVIH NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI	ZS							
Ukrep 7 – UREDITEV KOPALIŠČ OB SAVI IN LJUBLJANICI	ZTL, MOL, ZS							
OPERATIVNI CILJ 4: DVIG KONKURENČNOSTI DESTINACIJE Z IZBOLJŠANJEM PROMETNE DOSTOPNOSTI IN POVEZANOSTI LJUBLJANE								
Ukrep 1 – UREDITEV LETALSKE DOSTOPNOSTI	LL, MOL, V, ZS, ZTL							
Ukrep 2 – AKTIVNOSTI ZA VPELJAVO HITRIH PROMETNIH POVEZAV DO LETALIŠČA LJUBLJANA	MOL, V, SŽ, RRA LUR							
Ukrep 3 – POVEZANOST LJUBLJANE Z DRUGIMI LETALIŠČI	ZTL, ZS							
Ukrep 4 – OBRATOVALNI ČAS PO MERI TURISTA	V, MOL, ZTL, ZS, ZT							
Ukrep 5 – V LJUBLJANO Z VLAKOM	ZS, SŽ							
OPERATIVNI CILJ 5 – UDEJANJANJE STRATEŠKIH USMERITEV KONGRESNE DEJAVNOSTI – KONGRESNA LJUBLJANA 2020[27]								
Ukrep 1 – RAZVOJ POSLOVNE MREŽE KONGRESNE LJUBLJANE ZA DOSEGANJE RASTI V NADALJNJIH LETIH	ZTL, ZS							
Ukrep 2 – STRATEGIJA IZKORIŠČANJA BUTIČNOSTI MESTA IN PREBIVALCEV ZA INTENZIVNO PROMOCIJO	ZTL, ZS							
Ukrep 3 – KONGRESNI TURIZEM KOT GENERATOR SPLOŠNE, KONGRESNE IN PROMETNE INFRASTRUKTURE	ZTL, ZS							
Ukrep 4 – NADGRADNJA MODELA FINANCIRANJA ZA INTENZIVNO PROMOCIJO	ZTL, ZS							
Ukrep 5 – RAZVOJ NOVIH KONGRESNIH PRODUKTOV, TEMELJEČIH NA PREDNOSTIH DESTINACIJE	ZTL, ZS							
Ukrep 6 – STRATEGIJA IZKORIŠČANJA GEOSTRATEŠKEGA POLOŽAJA LJUBLJANE	ZTL, ZS							
Ukrep 7 – RAZVOJ KONGRESNE STATISTIKE IN MERJENJE UČINKOV DEJAVNOSTI	KUS, ZTL, ZS							
Ukrep 8 – PROAKTIVNO DELOVANJE DELEŽNIKOV ZA KREPITEV MODELA POVEZOVANJA	ZTL, ZS							
Ukrep 9 – BRANDING KONGRESNEGA URADA LJUBLJANA	ZTL, ZS							
Ukrep 10 – DELOVANJE PROJEKTNEGA SVETA ZA KONGRESNO INDUSTRIJO (LSBT)	ZTL, ZS							
Ukrep 11 – MODERNA MARKETINŠKA IN INFORMACIJSKA PLATFORMA	ZTL, ZS							
INTENZIVNO TRŽENJE								
OPERATIVNI CILJ 6: BOLJ USMERJENO TRŽENJE PONUDBE TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANE								
Ukrep 1 – OPERATIVNI LETNI TRŽENJSKI NAČRTI	ZTL, ZS							
Ukrep 2 – PARTNERSKO SODELOVANJE Z NACIONALNO TURISTIČNO ORGANIZACIJO	ZTL, STO/SPIRIT							
OPERATIVNI CILJ 7: DVIG PREPOZNAVNOSTI DESTINACIJE LJUBLJANE								
Ukrep 1 – INTENZIVNO TRŽENJE KLJUČNIH DOŽIVETIJ LJUBLJANE	ZTL, ZS							
Ukrep 2 – CO-BRANDING IZBRANEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA (DOGODKA) LJUBLJANE	ZTL, ZS							
Ukrep 3 – SODELOVANJE Z ZNANIMI OSEBNOSTMI	ZS, DP, ZTL, MOL							
Ukrep 4 – RAZVOJ LJUBLJANSKE JEDI	ZTL, ZS							
Ukrep 5 – FILMSKA LJUBLJANA	MOL, ZTL, ZS							
OPERATIVNI CILJ 8: BOLJŠA INFORMIRANOST TURISTOV OB UPORABI NOVIH TEHNOLOGIJ								
Ukrep 1 – OPERATIVNI NAČRT SPLETNEGA TRŽENJA	ZTL, ZS							
Ukrep 2 – INFORMACIJSKI PORTAL	ZTL, ZS							
Ukrep 3 – NOVI DISTRIBUCIJSKI KANALI	ZTL, ZS							
Ukrep 4 – NADGRADNJA IN RAZVOJ SPLETNIH VSEBIN:	ZTL, ZS							
INOVATIVNOST IN KAKOVOST								

[27] **KUS** – Kongresni urad Slovenije, **DP** – Državni protokol RS, **GI** – glasbene inštitucije, **PI** – plesne inštitucije, **KI** – kulturne inštituije, **RI** – raziskovalne inštitucije, **UL** – Univerza v Ljubljani, **OKS** – Olimpijski komite Slovenije, **ŠDZ** – športna društva in zveze, **II** – izobraževalne inštitucije, **TD** – turistična društva, **MOL-SOAKO -** Svet za odpravljanje arhitekturnih in komunikacijskih ovir

	NOSILCI[26]	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
OPERATIVNI CILJ 9: DVIG PRIVLAČNOSTI DESTINACIJE Z INOVATIVNIMI TURISTIČNIMI PROIZVODI								
Ukrep 1 – LJUBLJANSKI NOVEMBERFEST	ZS, ZTL							
Ukrep 2 – UREDITEV PRISTANIŠČA IN PLOVBA PO LJUBLJANICI	MOL, ZTL, RRA LUR							
Ukrep 3 – ŽIVA GLASBA SKOZI VSE LETO	GI, MOL, ZS, ZTL							
Ukrep 4 – LJUBLJANA JE MESTO ZNANOSTI IN IZOBRAŽEVANJA	UL, RI, MOL, ZS, ZTL							
Ukrep 5 – DESTINACIJSKI CONCIERGE	ZTL							
Ukrep 6 – LJUBLJANA JE ŠPORTNO MESTO	OKS, ŠDZ, MOL, ZS, ZTL							
Ukrep 7 – PLESNI DOGODKI ZA AKTIVNO UDELEŽBO TURISTOV	PI, ZS, ZTL							
Ukrep 8 – LJUBLJANA MESTO OBLIKOVANJA	ZS, ZTL, MOL							
Ukrep 9 – LJUBLJANSKI NAKUPOVALNI MESEC	ZS, ZT, ZTL							
Ukrep 10 – LJUBLJANSKI MESEC KULTURE IN UMETNOSTI	ZS, KI, ZTL							
OPERATIVNI CILJ 10: DVIG KAKOVOSTI TURISTIČNE PONUDBE IN INFRASTRUKTURE								
Ukrep 1 – UREDITEV JAVNIH PROSTOROV, KI JIH OBISKUJEJO TURISTI	ZTL, MOL, ZS							
Ukrep 2 – ZNAK KAKOVOSTI LJUBLJANSKEGA TURIZMA	ZTL							
ZNANJE								
OPERATIVNI CILJ 11: BOLJŠA USPOSOBLJENOST V TURIZMU ZAPOSLENIH IN S TURIZMOM POVEZANIH ZAPOSLENIH NA TURISTIČNI DESTINACIJI LJUBLJANA								
Ukrep 1 – VSEŽIVLJENSKO UČENJE ZA VSE	II, ZS, ZTL							
Ukrep 2 – TURIZEM SMO LJUDJE	ZTL, II, ZS							
OPERATIVNI CILJ 12: INFORMIRANOST DELEŽNIKOV V TURISTIČNI DESTINACIJI LJUBLJANA								
Ukrep 1 – MERJENJE USPEŠNOSTI TURIZMA	ZTL, II, ZS							
Ukrep 2 – POSLOVNE INFORMACIJE ZA DELEŽNIKE V LJUBLJANI	ZTL, II, ZS							
TRAJNOSTNI RAZVOJ								
OPERATIVNI CILJ 13: UDEJANJANJE TRAJNOSTNEGA PRISTOPA PRI RAZVOJU DESTINACIJE								
Ukrep 1 – VZPOSTAVITEV NOVIH TURISTIČNIH OBMOČIJ	MOL, ZTL, ZS							
Ukrep 2 – SKUPAJ ZA TURIZEM	ZTL, CS							
Ukrep 3 – TURISTIČNA DRUŠTVA	ZTL, TD							
Ukrep 4 – ZELENA PRESTOLNICA	MOL, ZTL, II, ZS							
Ukrep 5 – ODGOVORNI SMO	ZTL, II, ZS							
OPERATIVNI CILJ 14: UMEŠČENOST KONCEPTA TURIZEM ZA VSE V TURISTIČNO PONUDBO DESTINACIJE								
Ukrep 1 – TURIZEM ZA VSE	MOL, MOL-SOAKO, ZTL							

6. ZAKLJUČEK

Pričujoči dokument Strateške usmeritve razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana je dolgoročni načrt razvoja turistične destinacije Ljubljana za naslednjih sedem let, do leta 2020.

Nastal je na podlagi temeljite analize stanja, ki je vsebovala analizo turističnega prometa, analizo poslovanja turističnih podjetij, analizo turistične potrošnje in analizo konkurenčnih dejavnikov. Z analizami smo ugotovili, kje so glavne prednosti in slabosti turistične destinacije Ljubljana, da bi se le-ta lahko bolje razvijala v bodoče in bila konkurenčna na mednarodnem turističnem trgu.

V fazi oblikovanja strategije so opredeljeni poslanstvo in vizija turistične destinacije Ljubljana ter glavni strateški cilji. V osrednjem delu te faze sta prikazana temeljni strateški razvojni in trženjski model.

Temeljni strateški razvojni model predstavlja razvoj v strateškem obdobju 2014–2020, ki bo temeljil na kvalitativni rasti. Turistična destinacija Ljubljana bo poslala destinacija z visoko kakovostno ponudbo kulturnih in športnih doživetij in idealna za poslovna srečanja.

V temeljnem strateškem modelu trženja smo prikazali, kako bo turistična destinacija uporabljala trajnostno paradigmo trženja. Tržila se bo pretežno na evropskih trgih, kot mesto za aktivna in romantična doživetja, mesto za odkrivanje Slovenije in bližnjih turističnih atrakcij ter kot mesto za poslovna srečanja.

Zastavljene strateške cilje bo dosegla z uresničevanjem strategije skozi 6 temeljnih politik in 13 operativnih ciljev, ki vsebujejo 65 ukrepov, ki so potrebni za dvig konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana.

Dokument je nastajal s sodelovanjem vseh ključnih deležnikov pri oblikovanju vsake faze strateškega dokumenta, torej v partnerstvu. S partnerstvom se bo uresničevalo zastavljene naloge in tako prispevalo k dolgoročno uspešnemu razvoju turistične destinacije Ljubljana.

PRILOGA 1

RAZISKAVA KONKURENČNOSTI TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA IN DRUGIH ELEMENTOV ZA PREDLOG STRATEGIJE RAZVOJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA

1. VZOREC

Kot raziskovalni inštrument smo izbrali vprašalnik, ki smo ga posredovali deležnikom preko spleta. Raziskava je bila izvedena v času od 18. septembra do 2. oktobra 2013. Anketirance predstavljajo ljubljanski turistični deležniki, ki jih je opredelil naročnik raziskave. Vprašalnik smo poslali 104 osebam na njihove spletne naslove.

Vprašalniku je bilo priloženo vljudnostno spremno pismo. Po enem tednu smo ponovili poziv deležnikom, da izpolnijo vprašalnik. V Tabeli 1 prikazujemo podatke o vzorcu raziskave.

Tabela 1. Vzorec raziskave

	FREKVENCA	ODSTOTEK
POSLANI VPRAŠALNIKI	104	100 %
KLIK NA VPRAŠALNIK	87	84 %
DELNO IZPOLNJEN VPRAŠALNIK	66	63 %
KONČAL CELOTEN VPRAŠALNIK	46	44 %

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Na vprašalnik je kliknilo 84 % anketirancev, delno ga je izpolnilo 63 %, v celoti pa 46 anketirancev ali 44 %, kar predstavlja izredno visok odstotek v celoti izpolnjenih vprašalnikov. V nadaljnjo analizo so zajeti samo v celoti izpolnjeni vprašalniki.

2. SOCIODEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ANKETIRANCEV

V Tabeli 2 prikazujemo opisne spremenljivke sociodemografskih značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, zaključena stopnja izobrazbe in organizacija, v kateri je anketiranec zaposlen.

Tabela 2. Opisne spremenljivke sociodemografskih značilnosti anketirancev

SPOL	**FREKVENCA**	**ODSTOTEK**
MOŠKI	24	52 %
ŽENSKI	22	48 %
SKUPAJ	46	100 %
V KATERO STAROSTNO KATEGORIJO SPADATE?	**FREKVENCA**	**ODSTOTEK**
21 DO 30 LET	2	4 %
31 DO 40 LET	16	35 %
41 DO 50 LET	18	39 %
51 DO 60 LET	10	22 %
61 IN VEČ	0	0 %
SKUPAJ	46	100 %
V KATERI ORGANIZACIJI DELATE?	**FREKVENCA**	**ODSTOTEK**
DRŽAVNA UPRAVA	1	2 %
MESTNA UPRAVA	7	15 %
NASTANITVENI OBJEKT	16	35 %
LTO/RDO/STO	10	22 %
DRUGE S TURIZMOM POVEZANE DEJAVNOSTI	5	11 %
IZOBRAŽEVALNA INŠTITUCIJA	4	9 %
DRUGO	3	7 %
SKUPAJ	46	100 %
KAKŠNA JE VAŠA NAJVIŠJA DOSEŽENA FORMALNA IZOBRAZBA?	**FREKVENCA**	**ODSTOTEK**
POKLICNA ŠOLA (2 ALI 3 LETNA STROKOVNA ŠOLA)	0	0 %
ŠTIRILETNA SREDNJA ŠOLA	2	4 %

VIŠJA ŠOLA	3	7 %
VISOKA ŠOLA - PRVA STOPNJA	4	9 %
UNIVERZITETNA IZOBRAZBA ALI BOLONJSKA DRUGA STOPNJA	29	63 %
ZNANSTVENI MAGISTERIJ ALI DOKTORAT	8	17 %
SKUPAJ	46	100 %

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

V vzorec je bilo zajetih 46 anketirancev, od tega 52 % moških in 48 % žensk. V starostnem razredu od 21 do 30 let je bilo zajetih 4 % anketirancev, od 31 do 40 let 35 %, od 41 do 50 let 39 % in od 51 do 60 let je bilo zajetih 22 % anketirancev. Večina anketirancev ima visoko izobrazbo, in sicer 63 %. Največjo skupino anketirancev predstavljajo zaposleni v nastanitvenem sektorju, in sicer 35 %. Zaposlenih na lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji je 22 %, zaposlenih v mestni upravi 15 %, v drugih s turizmom povezanih dejavnostih je 11 %, v izobraževalnih inštitucijah 9 % in v državni upravi 2 % anketirancev. 7 % anketirancev je navedlo, da dela drugje.

3. TURISTIČNI DESTINACIJI LJUBLJANA KONKURENČNA MESTA

Na koncu vprašalnika so anketiranci odgovorili na vprašanje odprtega tipa, v katerem so določili pet mest, ki so po njihovem mnenju najbolj konkurenčni turistični destinaciji Ljubljana (Tabela 2).

Tabela 3. Ljubljani konkurenčna mesta

ŠT.	MESTO	FREKVENCA	%	SKUPNO
1	ZAGREB	31	67	46
2	GRADEC	20	43	46
3	BEOGRAD	19	41	46
4	SALZBURG	15	33	46
5	PRAGA	13	28	46
6	DUNAJ	13	28	46
7	BUDIMPEŠTA	10	22	46
8	CELOVEC	9	20	46
9	BENETKE	8	17	46
10	TRST	3	7	46
11	MÜNCHEN	3	7	46
12	BRATISLAVA	3	7	46
13	MILANO	3	7	46
14	ZÜRICH	2	4	46
15	TALIN	2	4	46
16	DRUGA MANJ POZNANA GLAVNA MESTA V EVROPI	2	4	46
17	BERN	1	2	46
18	LIZBONA	1	2	46

ŠT.	MESTO	FREKVENCA	%	SKUPNO
19	NISMO KONKURENČNI	1	2	46
20	LYON	1	2	46
21	LUKSEMBURG	1	2	46
22	REKA	1	2	46

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Največ vprašanih meni (67 %), da je turistični destinaciji Ljubljana najbolj konkurenčen Zagreb. Na drugo mesto se je uvrstil Gradec, ki ga je navedlo 43 % vprašanih in na tretjo Beograd s 41 %. Mesta, ki jih več kot 10 % anketirancev navaja, da so konkurenčna Ljubljani, so: Salzburg, Praga, Dunaj, Budimpešta, Celovec in Benetke. **Pri strateških in trženjskih aktivnostih turistične destinacije Ljubljana je zato potrebno jasno sporočati, kje smo drugačni in boljši od navedenih mest.**

4. ANALIZA KONKURENČNIH DEJAVNIKOV TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA

Ta del raziskave se v celoti nahaja v točki 3.2.

5. TURISTIČNI PROIZVODI IN SEGMENTI

Anketiranci so označili največ pet primarnih turističnih proizvodov (vrsta ponudbe), ki bi morali bili glavni turistični proizvodi turistične destinacije Ljubljana (Tabela 4).

Tabela 4. Turistični proizvodi

	ŠT. ENOT	ODGOVORI	
		Frekvence	**%**
KONGRESNI (MICE) TURIZEM	46	43	93%
KRATEK MESTNI ODDIH	46	36	78%
KULTURNI TURIZEM	46	34	74%
INDIVIDUALNI POSLOVNI TURIZEM	46	21	46%
KULINARIČNI TURIZEM	46	19	41%
ŠPORTNI TURIZEM	46	15	33%
IZOBRAŽEVALNI TURIZEM	46	13	28%

ZABAVNO-PRIREDITVENI TURIZEM	46	11	24%
IZLETNIŠTVO	46	9	20%
DEDIŠČINSKI TURIZEM	46	7	15%
REKREATIVNI TURIZEM	46	5	11%
NAKUPOVALNI TURIZEM	46	5	11%
ZDRAVSTVENI TURIZEM	46	3	7%
FILMSKI TURIZEM	46	2	4%

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci (deležniki) zaznavajo največji potencial Ljubljane v naslednjih proizvodih: kongresni turizem (93 %), kratek mestni oddih (78 %) in s 74 % kulturni turizem (v širšem smislu). Komplementarni proizvodi so lahko s področja športnega in izobraževalnega turizma, medtem ko so ostali proizvodi lahko le nišni (zdravstveni, filmski, nakupovalni).
Priporočilo na podlagi izsledkov raziskave je, da je potrebno **TURISTIČNO DESTINACIJO LJUBLJANA POZICIONIRATI KOT KONGRESNO IN KULTURNO DESTINACIJO.**

Anketirance so označili spodaj navedene tržne segmente kot primarno ali sekundarno pomembne za turistično destinacijo Ljubljana. Segmenti so bili razvrščeni po različnih kriterijih (Tabela 5).

Tabela 5. Tržni segmenti

	ODGOVORI (v %)		
	PRIMARNI TRG	SEKUNDARNI TRG	S
BLIŽNJI EVROPSKI TRGI (bližnje države in regije, oddaljenost do 500 km in države, ki so lahko prometno dostopne – tradicionalni trgi Italije, Avstrije, Nemčije, Švice, Češke, Poljske, Hrvaške, Srbije)	100	0	100
DRUGI EVROPSKI TRGI (oddaljeni od 500 km - države Skandinavije, Belgija, Nizozemska, Španija, Izrael)	72	28	100
HITRO RASTOČI TRGI (BRICS, zlasti Kitajska in Rusija)	43	57	100
DRŽAVE BLIŽNJEGA VZHODA, DRUGI DALJNI VZHOD, AVSTRALIJA	18	82	100
TRADICIONALNI SVETOVNI TRGI (ZDA, Japonska)	50	50	100
ZAPOSLENI IN IZOBRAŽENI PAR(TNERJ)I BREZ OTROK, STARI OD 30 DO 49	85	15	100
AKTIVNI SENIORJI (50+)	83	17	100

MLADI OD 18 DO 30	57	43	100
DRUŽINE Z OTROKI	39	61	100
ISTOSPOLNO USMERJENI TURISTI	16	84	100
TURISTI ZA KRATEK MESTNI ODDIH	85	15	100
POSLOVNI IN KONGRESNI TURISTI	96	4	100
KULTURNI TURISTI	74	26	100
ŠPORTNI TURISTI	48	52	100
IZOBRAŽEVALNI TURISTI	22	78	100
ZDRAVSTVENI TURISTI	16	84	100
Drugo:	20	80	100

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci (deležniki) geografsko uvrščajo med primerno in primarno tržišče Evropo (bolj ali manj celo), ostali trgi se jim zdijo sekundarnega pomena (najatraktivnejša tradicionalna ZDA in Japonska, sledijo novi BRICS).

Anketiranci menijo, da je turistično destinacijo Ljubljana glede na demografski kriterij najbolje tržiti parom brez otrok (ki potujejo brez otrok – ne pomeni, da nimajo otrok), aktivnim seniorjem in mladim, družine in ostale skupine so sekundarnega pomena.

Anketiranci menijo, da je Ljubljana privlačna zaradi aktivno-romantične ponudbe.

Priporočilo na podlagi izsledkov raziskave je, da je potrebno **TURISTIČNO DESTINACIJO LJUBLJANA POZICIONIRATI AKTIVNO-ROMANTIČNIM PAROM V EVROPI. Gre za ohlapno definicijo para, kjer menimo, da gre lahko za par v tradicionalnem smislu, kakor tudi za prijatelje in znance, za dva ali več posameznikov, starih od 30 do 49 let, ki imajo razpoložljiv čas in denar za uživanje v mestnih aktivnih in romantičnih doživetjih.**

Nadalje smo anketirance povprašali, **kako naj turisti doživljajo turistično destinacijo Ljubljana**.

Tabela 6. Doživljanje turistične destinacije Ljubljana

TURISTI NAJ LJUBLJANO DOŽIVLJAJO KOT:	**Odstotek**
AKTIVNO-ROMANTIČNO MESTO	74%
AKTIVNO MESTO	11%
DRUGO	9%

ROMANTIČNO MESTO	7%

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Daleč največ anketirancev je prepričal naziv aktivno-romantično mesto (74 %), ostali so dobili precej manj. Pod drugo so anketiranci navedli kulinarično mesto, mesto zabave in mesto, vredno ogleda.

Vprašali smo jih tudi, **katera so tri najbolj romantična mesta** (Tabela 7) in **tri najbolj aktivna mesta** (Tabela 8) v Evropi, in v čem se Ljubljana razlikuje od teh mest.

Tabela 7. Najbolj romantična mesta v Evropi

	Odgovori		Št. enot
	Frekvence	%	
PARIZ	35	76%	46
BENETKE	34	74%	46
RIM	20	43%	46
FIRENCE	15	33%	46
DUNAJ	13	28%	46
AIX-EN PROVENCE	8	17%	46
PRAGA	7	15%	46
BUDIMPEŠTA	4	9%	46
DRUGO:	2	4%	46
MADRID	0	0%	46

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Med najbolj romantičnimi so anketiranci zbrali Pariz (76 % vseh odgovorov), Benetke s 74 % in Rim s 43 %. Pod drugo so navedli še Barcelono in Stockholm.

Povprašali smo jih tudi, po čem se turistična destinacija Ljubljana bistveno loči od najbolj romantičnih evropskih mest. Največkrat (10-krat) je bil odgovor v mednarodni neprepoznavnosti, 8-krat po majhnosti, 5-krat, da nima tako bogate dediščine, 5-krat po obvladljivosti peš, 4-krat po ljubkosti manjšega mesta ali pa se niso opredelili (3-krat). Ostali odgovori so bili bolj individualni in jih predstavljamo v nadaljevanju.

Turistična destinacija Ljubljana se od najbolj romantičnih mest loči še po: obvladljivosti, kompaktnosti, čistoči; dostopnosti do vseh turističnih atrakcij v Sloveniji; izrazito prijaznem in sproščenem vzdušju; kvaliteti življenja; ponudbi; da

ni brand, razvpiti zgodovini; majhnem številu paketov za romantično doživetje; motivu prihoda; privlačnosti za mednarodnega gosta; velikosti; ponudbi namestitev; infrastrukturi; manj razkošni arhitekturi; pristnosti; potrebi po prodaji zgodb; po prevelikem številu vsebin in po preveliki ustrežljivosti vsem; se ne loči; urejenosti, zapeljivosti; domačnosti, preprostosti; tradiciji; okrnjeni turistični ponudbi s premalo atrakcijami.

Tabela 8. Najbolj aktivna mesta v Evropi

	Odgovori		Št. enot
	Frekvence	%	
LONDON	38	83%	46
BARCELONA	37	80%	46
BEOGRAD	20	43%	46
MILANO	19	41%	46
BRUSELJ	16	35%	46
ZAGREB	3	7%	46
TALIN	1	2%	46

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Med najbolj aktivnimi mesti so anketiranci na uvrstili London s 83 %, Barcelono (80 %) in Beograd (43 %).

Povprašali smo jih tudi, po čem se turistična destinacija Ljubljana bistveno loči od najbolj aktivnih oz. dinamičnih evropskih mest. Veliko odgovorov se nanaša ponovno na mednarodno (ne)prepoznavnost, majhnost in lahko obvladljivost, ljubkost in podobno. Največ jih meni, da nima dovolj kakovostne ponudbe za nakupe in zabavo, posebej v večernem času.

Če povzamemo mnenja o romantičnih in aktivnih mestih, je Ljubljana bolj romantična, pri čemer so njene razlikovalne prednosti: ljubkost, sproščenost, obvladljivost, mladost, majhnost, pristnost in domačnost.

Na strani aktivnosti je kot potencialna razlikovalna prednost opredeljena "naravna in psihološka aktivnost".

Priporočilo na podlagi izsledkov raziskave za mednarodno prepoznavnost Ljubljane kot aktivno-romantične turistične destinacije je, da je potrebno:

- nameniti več sredstev za promocijo/ branding ljubljanske drugačnosti (drugačne romantike, aktivne romantike, aktivnosti in romantike ...) na primarnih ciljnih trgih, za primarne ciljne skupine,
- oblikovati in tržiti romantične (aktivne, aktivno-romantične) pakete,
- razviti prepoznavne mednarodne dogodke,
- izpostavljati specifično arhitekturo,
- razviti inovativno aktivno-romantično ponudbo s potencialom trend-settinga,
- poiskati, valorizirati, "opredmetiti" in promovirati tradicionalne in nove ljubljanske zgodbe aktivne-romantike, konceptualno razviti ponudbo večernega in nočnega življenja v Ljubljani.

6. UKREPI ZA URESNIČEVANJE STRATEŠKIH CILJEV

Nazadnje so anketirance ovrednotili ukrepe za uresničevanje strateških ciljev, ki smo jih zbirali v prvi fazi oblikovanja dokumenta, v fazi delavnic in osebnih intervjujev. Tudi tu odgovore predstavljamo ločeno glede na organizacijo, v kateri so zaposleni anketiranci.

Na začetku moramo povedati, da je večina ukrepov visoko ocenjena oz. ima visoko podporo deležnikov, zato ocenjujemo, da je potrebna dodatna diskusija o tem, kako in katere ukrepe vključiti v končni dokument.

V Tabeli 9 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj 1, ki govori o tem, kaj je potrebno narediti za boljše sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem za konkurenčno turistično destinacijo Ljubljana.

Tabela 9. Ukrepi: operativni cilj 1

		POVPREČJA						
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
VZPOSTAVITEV MREŽE PARTNERSKEGA KOMUNICIRANJA	**4,4**	4	3,57	4,5	4,5	4	5	5
CELOVIT MODEL FINANCIRANJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA	**4,3**	4	4	4,31	4,1	4,8	5	4,33

ZDRUŽENJE HOTELIRJEV LJUBLJANE	**3,8**	3	3,71	3,94	4	3,2	3,5	4,33
MODEL PARTICIPACIJE NENASTANITVENIH GOSTINSKIH OBRATOV	**3,6**	3	3,43	3,19	3,3	4,8	4,75	3,67
Drugi predlogi deležnikov: **POSLOVNI MODEL RAZDELITVE PRISTOJNOSTI IN VLOG DELEŽNIKOV ZNOTRAJ CELOVITE TURISTIČNE PONUDBE DESTINACIJE.** **OKOLICA LJUBLJANE KOT VIR VSEBIN ZA NOV RAZVOJ.** **PROJEKTNA PARTNERSTVA.** **VEČJE SODELOVANJE S PONUDNIKI KULTURNIH PRIREDITEV.**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci zelo podpirajo ukrepa za vzpostavitev modela in načina delovanja partnerstva med deležniki. Manj podpirajo interesno združevanje in participacijo nenastanitvenih obratov.

V Tabeli 10 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj 2: izboljšanje pogojev za gospodarsko rast za konkurenčno turistično destinacijo Ljubljana.

Tabela 10. Ukrepi: operativni cilj 2

		POVPREČJA						
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
PODPORA ZA TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE V LJUBLJANSKI TURIZEM	**4,3**	5	4,14	4,44	3,9	4,8	4,75	4,33
SODELOVANJE Z DRŽAVNO RAVNJO	**4,2**	4	4,14	4,19	4,3	4,2	4,5	4,33
POSLOVNA POVEZOVANJA	**4,2**	5	3,86	4,25	4,1	4	4,5	4,67
PROJEKTNA SKUPINA ZA PRIDOBIVANJE ŠPORTNIH DOGODKOV	**4,1**	4	4,14	4,25	3,6	4,8	3,75	4,67
LJUBLJANSKI TURISTIČNI FORUM	**4**	5	3,71	4	4	3,6	4	4,33
Drugi predlogi deležnikov: **RAZVOJ KRITERIJEV ZA RAZVIJANJE DOBRIH PRODUKTOV IN USPEŠNE TURISTIČNE PONUDBE IN IZOBRAŽEVANJE /OSVEŠČANJE NA VSEH RAVNEH PONUDBE,** **OBLIKOVANJE NAGRADNEGA SISTEMA, KI BI VSAKO LETO IZBRAL NAJBOLJŠE AKTERJE ZA POSAMEZNA PODROČJA.**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci so podprli vse ukrepe za udejanjanje operativnega cilja 2.

V Tabeli 11 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj 3: razvoj celovite turistične ponudbe turistične destinacije Ljubljana.

Tabela 11. Ukrepi: operativni cilj 3

		POVPREČJA						
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
INTENZIVNO TRŽENJE VSAJ TREH VRHUNSKIH PRIREDITEV (FESTIVALOV)	**4,5**	3	4,29	4,5	4,4	4,8	3,5	4,67
UNESCO KULTURNA DEDIŠČINA PRAZGODOVINSKA KOLIŠČA NA LJUBLJANSKEM BARJU	**4,3**	5	4	3,94	4,4	4,6	5	5
UREDITEV GOSPODARSKEGA RAZSTAVIŠČA	**4,3**	4	3,86	4,56	4,1	4,6	4,75	4,33
INTERNACIONALIZACIJA HOTELSKIH NASTANITEV	**4,2**	5	3,86	4	4,4	4,8	4,5	4
NADGRADNJA PONUDBE MUZEJEV	**4,1**	5	4	3,88	4,1	4,8	4,25	4
RAZVOJ NOVIH NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI	**3,9**	5	3,86	3,12	4,1	4,6	4,75	4,67
UREDITEV KOPALIŠČ OB SAVI IN LJUBLJANICI	**3,8**	4	3,71	3,5	4	4	4,25	4,67
VPELJAVA SMUČARSKEGA AVTOBUSA	**3,7**	4	3,57	4,13	3,2	2	4,25	4,33
Drugi predlogi deležnikov: **OPREDMETENJE ŠE NEIZKORIŠČENE ZGODOVINSKE IN KULTURNE DEDIŠČINE Z RAZVOJEM NOVIH MUZEJEV IN MUZEJSKIH ZBIRK, ZASNOVANIH KOT TURISTIČNE ATRAKCIJE.** **KULINARIKA - V LJUBLJANI JE PREMALO KAKOVOSTNIH RESTAVRACIJ, KI BI PONUJALE TRADICIONALNO SLOVENSKO HRANO.** **NADGRADNJA MOBILNIH APLIKACIJ.** **IZGRADNJA NIZKOCENOVNEGA HOTELA.**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci niso povsem prepričani o podpori ukrepov za izgradnjo novih nastanitvenih obratov, o ureditvi kopališč ob Savi in Ljubljanici ter vpeljavi smučarskega avtobusa.

V Tabeli 12 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj 4: izboljšanje prometne dostopnosti in povezanosti turistične destinacije Ljubljana.

Tabela 12. Ukrepi: operativni cilj 4

	POVPREČJA							
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
UREDITEV LETALSKE DOSTOPNOSTI	**4,9**	5	4,57	5	5	4,8	5	5
VZPOSTAVITEV HITRIH PROMETNIH POVEZAV DO LETALIŠČA LJUBLJANA	**4,7**	5	4,57	4,63	4,7	4,8	5	5
POVEZANOST LJUBLJANE Z DRUGIMI LETALIŠČI	**4,5**	4	4,29	4,75	4,4	4	5	4,33
OBRATOVALNI ČAS PO MERI TURISTA	**4,3**	3	3,71	4,37	4,4	4,8	4,5	4
V LJUBLJANO Z VLAKOM	**4,2**	5	4,57	4,25	4,1	3,4	4,5	4,33
SLOVENIJA HOP ON HOP OFF AVTOBUS	**3,9**	4	3,71	4,19	2,8	4,6	5	4
Drugi predlogi deležnikov: **MEDSEBOJNO POVEZOVANJE MED TURISTIČNIMI DESTINACIJAMI V SLOVENIJI Z VZPOSTAVITVIJO REDNIH PROGRAMOV ORGANIZIRANIH IZLETOV ZA TURISTE. HITREJŠI IN ZA TURISTA BOLJ PREPROSTO DOSTOPEN JAVNI PREVOZ V LJUBLJANI TER UREJENA TAKSI SLUŽBA.**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Med ukrepi za izboljšanje prometne dostopnosti anketiranci zelo podpirajo vse ukrepe. Zanimivo je dejstvo, da ima ukrep za ureditev letalske dostopnosti skoraj soglasno najvišjo oceno 5 (tudi med vsemi ostalimi ukrepi), saj mu je to podporo namenilo kar 91 % vprašanih, 9 % pa oceno 4.

Tabela 13 prikazuje mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj 5: udejanjanje strateških usmeritev kongresne dejavnosti – Kongresna Ljubljana 2020.

Tabela 13. Ukrepi: operativni cilj 5

	POVPREČJA							
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
RAZVOJ POSLOVNE MREŽE KONGRESNE LJUBLJANE ZA DOSEGANJE RASTI V NADALJNJIH LETIH	**4,3**	4	3,86	4,37	4,5	4,4	4,5	4,67
STRATEGIJA IZKORIŠČANJA BUTIČNOSTI MESTA IN PREBIVALCEV ZA AGRESIVNO PROMOCIJO	**4,3**	5	3,71	4,31	4,4	4,4	4,5	4
KONGRESNI TURIZEM KOT GENERATOR SPLOŠNE, KONGRESNE IN PROMETNE INFRASTRUKTURE	**4,3**	4	4	4,44	4,3	4,4	4,5	4,33
NADGRADNJA MODELA FINANCIRANJA ZA INTENZIVNO PROMOCIJO	**4,3**	4	3,71	4,44	4,2	4,6	4,75	4,33
RAZVOJ NOVIH KONGRESNIH PRODUKTOV, TEMELJEČIH NA PREDNOSTIH DESTINACIJE	**4,3**	4	3,86	4,25	4,2	4,4	5	4,67
STRATEGIJA IZKORIŠČANJA GEOSTRATEŠKEGA POLOŽAJA LJUBLJANE	**4,2**	3	3,57	4,31	4,2	4,4	4,75	4,67
RAZVOJ KONGRESNE STATISTIKE IN MERJENJE UČINKOV DEJAVNOSTI	**4,2**	3	3,71	4,13	4,4	4,6	4,5	4,67
PROAKTIVNO DELOVANJE DELEŽNIKOV ZA KREPITEV MODELA POVEZOVANJA	**4,1**	3	3,71	4,06	4,1	4,2	4,75	4,33
BRANDING KONGRESNEGA URADA LJUBLJANA	**4,1**	3	3,57	4,13	4,2	3,8	4,75	4,33

DELOVANJE PROJEKTNEGA SVETA ZA KONGRESNO INDUSTRIJO (LSBT)	**4,1**	4	3,43	4,25	4,4	3,8	3,75	4,33
MODERNA MARKETINŠKA IN INFORMACIJSKA PLATFORMA	**4,1**	4	3,71	4,06	4,3	4	4,25	4,33
Drugi predlogi deležnikov: **OBLIKOVATI VRHUNSKO DESTINACIJSKO PODPORO MOL IN KONGRESNO TURISTIČNEGA GOSPODARSTVA**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci zelo podpirajo ukrepe iz dokumenta Kongresna Ljubljana 2020, kar ne preseneča, saj je bil le-ta usklajen z deležniki.

V Tabeli 14 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativna cilja 6 in 7, ki govorita o tem, kaj je potrebno narediti za bolj usmerjeno trženje ponudbe in za dvig prepoznavnosti turistične destinacije Ljubljane.

Tabela 14. Ukrepi: operativna cilja 6 in 7

	POVPREČJA							
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
OPERATIVNI LETNI TRŽENJSKI NAČRTI TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA	**4,7**	5	4,14	4,75	4,7	4,8	4,75	5
INTENZIVNO TRŽENJE KLJUČNIH DOŽIVETIJ LJUBLJANE	**4,5**	4	4,29	4,63	4,1	4,8	4,75	5
CO-BRANDING IZBRANEGA TURISTIČNEGA PROIZVODA (DOGODKA) LJUBLJANE	**4,1**	5	3,86	3,81	4,1	4,8	4,75	4,33
SODELOVANJE Z ZNANIMI OSEBNOSTMI	**3,9**	4	3,71	3,81	3,8	5	4	3,67
RAZVOJ LJUBLJANSKE JEDI	**3,7**	5	3,86	3,25	3,3	4,2	4,5	4,67
FILMSKA LJUBLJANA	**3,7**	4	4	3,31	3,7	4,4	4	4
Drugi predlogi deležnikov: **SPREMLJANJE UČINKOVITOSTI AKTIVNOSTI, GRADITEV IMIDŽA S PRODORNIMI PRISTOPI ISKANJE IN USTVARJANJE SINERGIJ ZA VEČJI USPEH.**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci manj podpirajo ukrep za razvoj ljubljanske jedi in ukrep »Filmska Ljubljana«. Poudariti moramo, da gre pri prvemu za opredmetenje doživetja Ljubljane, kar je nekaj, kar pozna večina uspešnih destinacij, pri drugi pa za »alternativne« oblike trženja in dvig prepoznavnosti, kar je zelo pomembno, če ni zadostnih sredstev za promocijo.

V Tabeli 15 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj 8: boljša informiranost turistov, ki prihajajo v turistično destinacijo Ljubljana, ob uporabi novih tehnologij.

Tabela 15. Ukrepi: operativni cilj 8

	POVPREČJA							
	P	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
OPERATIVNI NAČRT SPLETNEGA TRŽENJA	**4,7**	4	4,43	4,69	4,8	4,8	4,5	4,67
INFORMACIJSKI PORTAL	**4,7**	5	4,43	4,69	4,8	4,8	4,75	4,67
(P)OSTANIMO PAMETNI	**4,6**	5	4,29	4,56	4,8	4,8	4,5	4
NOVI DISTRIBUCIJSKI KANALI	**4,4**	5	4,14	4,44	4,4	4,6	5	4
Drugi predlogi deležnikov: **IZDELATI STRATEGIJO KOMUNICIRANJA TUDI Z VSEMI, KI TRŽIJO LJUBLJANO.**								
Legenda: P-**povprečna ocena (v nadaljevanju povprečje) vseh anketirancev,** DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci zelo podpirajo vse ukrepe za uresničevanje operativnega cilja 8.
V Tabeli 16 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativna cilja 9 in 10, ki govorita o tem, kaj je potrebno narediti za dvig privlačnosti destinacije z inovativnimi turističnimi proizvodi in dvig kakovosti turistične ponudbe in infrastrukture.

Tabela 16. Ukrepi: operativna cilja 9 in 10

	POVPREČJA							
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D

UREDITEV JAVNIH PROSTOROV, KI JIH OBISKUJEJO TURISTI	**4,5**	4	4,57	4,44	4,3	4,6	4,5	4,67
LJUBLJANSKI NOVEMBERFEST	**4,4**	4	3,71	4,69	3,9	4,6	5	4,67
ZNAK KAKOVOSTI LJUBLJANSKEGA TURIZMA	**4,3**	4	4	4,19	4,3	4,8	4,75	4,67
PLOVBA PO LJUBLJANICI	**4,2**	4	3,86	4	4,2	4,4	4,5	5
ŽIVA GLASBA SKOZI VSE LETO	**4,2**	3	3,57	4,56	3,7	4,8	4,75	4
LJUBLJANA JE MESTO ZNANOSTI IN IZOBRAŽEVANJA	**4**	3	4,14	4,19	3,5	4,2	4,5	4,33
DESTINACIJSKI CONCIERGE	**4**	4	3,71	4,13	3,8	4,4	4,5	4
LJUBLJANA JE ŠPORTNO MESTO	**3,9**	4	4	4,25	2,9	4,6	3,75	4
PLESNI DOGODKI ZA AKTIVNO UDELEŽBO TURISTOV	**3,8**	3	3,57	3,75	3,5	4,6	4,5	3,33
VPELJAVA ELEKTRIČNIH VOZIL PO LJUBLJANI	**3,6**	4	4	3,63	3,6	2	4,25	4,33
Drugi predlogi deležnikov: **PRI OBLIKOVANJU PRODUKTOV VKLJUČITI PREDSTAVNIKE CILJNIH SKUPIN.**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo..**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci slabše podpirajo ukrepe »Ljubljana je športno mesto«, »plesni dogodki« in »vpeljava električnih vozil«. Velika odstopanja v oceni se pojavljajo tudi glede na organizacijo, v kateri so zaposleni anketiranci.

V Tabeli 17 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativna cilja 11 in 12, ki govorita o tem, kaj je potrebno narediti za boljšo usposobljenost v turizmu zaposlenih in s turizmom povezanih zaposlenih ter za boljšo informiranost deležnikov na turistični destinaciji Ljubljana.

Tabela 17. Ukrepi: operativna cilja 11 in 12

	POVPREČJA							
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
VSEŽIVLJENJSKO UČENJE ZA VSE	**4,4**	4	4,14	4,44	4,4	4,8	4,75	4,33
MERJENJE USPEŠNOSTI TURIZMA	**4,3**	4	4	4,37	4	4,4	4,75	4,67
POSLOVNE INFORMACIJE ZA DELEŽNIKE V LJUBLJANI	**4,2**	5	3,57	4,37	3,9	4,4	4,5	4,33
TURIZEM SMO LJUDJE	**4,1**	4	4,14	4,06	3,5	4,8	5	4,33
LJUBLJANSKO TURISTIČNO POSVETOVALNO TELO	**3,8**	3	3,57	4	3,7	3,8	4,5	3,33
Drugi predlogi deležnikov: **OBLIKOVATI NAGRADNI/STIMULACIJSKI PROGRAM ZA NAJBOLJŠE**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

V tej skupini anketiranci manj, a še vedno nad povprečjem, podpirajo ukrep »Ljubljansko turistično posvetovalno telo«.

V Tabeli 18 predstavljamo mnenje anketirancev o ukrepih za uresničevanje strategije skozi operativni cilj 13: boljše udejanjanje trajnostnega pristopa pri razvoju turistične destinacije Ljubljana.

Tabela 18. Ukrepi: operativni cilj 13

POVPREČJA								
	SKUPNA POVPREČNA OCENA	DU	MU	NO	LTO	DT	II	D
VZPOSTAVITEV NOVIH TURISTIČNIH OBMOČIJ	**4,2**	5	4,71	3,81	4,3	4,4	4	4,33
SKUPAJ ZA TURIZEM	**4**	4	4	3,62	4,1	4,4	4,75	4,33
ZELENI SMO	**4**	4	4,14	3,56	4,1	4,2	5	4,33
TURISTIČNA DRUŠTVA	**3,9**	5	4,14	3,31	4	4,2	4,5	4
ODGOVORNI SMO	**3,9**	4	4	3,62	3,7	4,2	4,75	3,67
Drugi predlogi deležnikov: **PRIPRAVITI LETNI PROGRAM DRUŽBENO ODGOVORNIH PROJEKTOV, V KATERE SE LAHKO VKLJUČIJO DOMAČINI, PA TUDI TURISTI IN POSLOVNI OBISKOVALCI MESTA.**								
Legenda: DU-**povprečje zaposlenih v državni upravi,** MU-**povprečje zaposlenih v mestni upravi,** NO-**povprečje zaposlenih v nastanitvenih obratih,** LTO-**povprečje zaposlenih v lokalni/regionalni/nacionalni turistični organizaciji,** DT-**povprečje zaposlenih v drugih s turizmom povezanih dejavnostih,** II-**povprečje zaposlenih v izobraževalnih organizacijah,** D-**drugo.**								

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

Anketiranci manj podpirajo ukrepe v povezavi z delom turističnih društev in za družbeno odgovorno poslovanje turističnih podjetij.

Na koncu smo anketirance povprašali, **ali bi bili pripravljeni sofinancirati ukrepe, ki jih zelo podpirajo**. V Tabeli 19 je prikazano, kako so se odzvali anketiranci.

Tabela 19. Pripravljenost sofinanciranja ukrepov

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
ZAGOTOVO NE	2	4%
NE	1	2%
MOGOČE	21	46%
DA	13	28%
ZAGOTOVO DA	2	4%
DRUGO	7	15%
SKUPAJ	46	100%

Vir: Raziskava konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, 2013.

46 % anketirancev bi mogoče financiralo ukrepe, ki so jih označili za pomembne oz. podpore vredne, 32 % bi financiralo in 6 % ne bi. 15 % je označilo odgovor drugo, kjer so večinoma navajali, da je to v danem trenutku težko oceniti.
Zanimalo nas je tudi, **kakšen bi bil primeren delež sofinanciranja deležnikov** (Tabela 20).

Tabela 20. Delež sofinanciranja

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
0,1 % OD LETNIH PRIHODKOV VAŠEGA PODJETJA	8	17%
0,5 % OD LETNIH PRIHODKOV VAŠEGA PODJETJA	1	2%
1 % OD LETNIH PRIHODKOV VAŠEGA PODJETJA	8	17%
2 % OD LETNIH PRIHODKOV VAŠEGA PODJETJA	0	0%
1000 EVROV	0	0%
NIČ OD NAVEDENEGA	18	39%
DRUGO:	11	24%
DO 10.000 EVROV NA LETO **V TEM TRENUTKU TEŽKO OCENITI** **PO DOGOVORU** **ODVISNO OD UČINKOV** **GLEJ ZGORAJ** **NISEM PRISTOJEN ZA ODGOVOR**		

Večina anketirancev se ni mogla opredeliti, koliko bi bil primeren delež. Glede na to, da je potrebno članom mednarodnim hotelskih verig za skupno promocijo odšteti od 3 do 5 % od letnih prihodkov hotela, podobno tudi v razvitih turističnih destinacijah, se kaže še večja potreba po internacionalizaciji turistične ponudbe, v smislu uvedbe ustaljenih mednarodnih poslovnih praks.

Trženjske aktivnosti turistične destinacije Ljubljana bi v veliki večini deležniki sofinancirali pod pogojem, če bi (povzeto po pisnih odgovorih deležnikov):

- bilo financiranje transparentno,

- bil jasen načrt skupnih nastopov, aktivnosti in ciljev,
- bili zagotovljeni rezultati,
- bil povračilo investiranega denarja,
- bila orodja za merjenje učinkovitosti,
- ZTL imel primeren kader,
- bilo partnerstvo javno-zasebno,
- prispevali tudi nenastanitveni ponudniki,
- bili rezultati vidni v treh letih,
- bili projektni ciljni z direktno merljivim učinkom ter v primeru soodločanja pri projektih.