

Univerza na Primorskem  
**Fakulteta za turistične študije – Turistica**

Zaključni projekt

**KONKURENČNOST TURISTIČNE DESTINACIJE  
LJUBLJANA**

Mojca Šeme

Univerza na Primorskem  
**Fakulteta za turistične študije – Turistica**

Zaključni projekt

**KONKURENČNOST TURISTIČNE DESTINACIJE  
LJUBLJANA**

Izdelala: Mojca Šeme

Mentorica: izr. prof. dr. Ksenija Vodeb

Portorož, februar, 2015

## ZAHVALA

Vsem, ki ste mi pomagali pri izdelavi moje zaključne projektne naloge, ki je končni izdelek mojega šolanja, se nikoli ne bom mogla dovolj zahvaliti. Če bom katerega izpustila, se mu že vnaprej opravičujem.

Najprej gre zahvala moji mentorici, predavateljici **izr. prof. dr. Kseniji Vodeb**. Zahvaljujem se vam za ves vaš dragoceni čas, za vse vaše usmeritve, predvsem pa za vsako spodbudno besedo, ki ste mi jo namenili tekom izdelave zaključne projektne naloge.

Zahvala gre tudi mojima kolegicama Tamari in Teji, ki sta mi delili koristne nasvete in me spodbujali pri izdelavi naloge.

Ne nazadnje se moram zahvaliti tudi svoji družini, Mitju, Matjažu, mami in očiju, ki so mi stali ob strani in me bodrili skozi celoten proces šolanja.

Hvala vsem,

Mojca

## PODATKI O ZAKLJUČNEM PROJEKTU

Avtor:	Mojca Šeme
Naslov:	Konkurenčnost turistične destinacije Ljubljana
Kraj:	Portorož
Leto:	2015
Število strani:	45
Število prilog:	3
Mentorica:	izr. prof. dr. Ksenija Vodeb
Somentor:	/
Lektorica:	Mija Čuk, univ. dipl. spl. jez.
Ključne besede:	turizem/konkurenčnost/Ljubljana/destinacija/strategija
UDK:	338.48:339.13(497.4Ljubljana)
Avtorski izvleček:	Zaključna projektna naloga obravnava konkurenčnost turizma na destinacijskem nivoju, obravnavani primer je turistična destinacija Ljubljana. Cilj projektne naloge je analiza stanja konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana s posebnim poudarkom na možnosti nadaljnjega razvoja destinacije, ki bo prispevala h krepitvi njene konkurenčnosti. V empirični raziskavi so raziskana stališča lokalnega prebivalstva glede konkurenčnosti turizma v destinaciji Ljubljana in narejena je primerjava z raziskavo, izvedeno v aktualni Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020. Primerjava rezultatov obravnavanih raziskav je pokazala, da so mnenja lokalnega prebivalstva turistične destinacije Ljubljana in drugih ključnih deležnikov turističnega gospodarstva v turistični destinaciji Ljubljana z manjšim odstopanjem primerljiva. Na podlagi rezultatov primerjave raziskav so podani predlogi in usmeritve za dvig konkurenčnosti.

## FINAL WORK DATA

Author:	Mojca Šeme
Title:	Competitiveness of tourism destination Ljubljana
Location:	Portorož
Year:	2015
No. of pages:	45
No. of appendices:	3
Supervisors:	izr. prof. dr. Ksenija Vodeb
Lector:	Mija Čuk, univ. dipl. spl. jez.
Key words:	tourism/competitiveness/Ljubljana/destination/strategie
UDK:	338.48:339.13(497.4Ljubljana)
Abstract:	<p>This thesis focuses on tourism competitiveness at destination level; the case presented being a tourist destination Ljubljana. The objective of the thesis is to analyse the competitiveness of the tourist destination of Ljubljana, with an emphasis on the opportunities for the future development of the destination, which will contribute to improving its competitiveness. The views of the local population regarding the tourism competitiveness of the destination of Ljubljana have been investigated in an empirical research. The results have been compared with the survey included in the current Strategy for Development and Marketing of the Tourist Destination of Ljubljana for the Period 2014 - 2020. The comparison has demonstrated that the opinion of the local population of the tourist destination of Ljubljana is comparable to that of the other key stakeholders in tourism economy of the tourist destination of Ljubljana, with a minor variation. Based on the comparison, the proposals and guidelines have been made for improving the competitiveness.</p>

## KAZALO VSEBINE

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KONKURENČNOST TURISTIČNIH DESTINACIJ.....</b>	<b>3</b>
1.1 TURISTIČNA DESTINACIJA, MANAGEMENT DESTINACIJE IN NAČRTOVANJE DESTINACIJ .....	4
1.2 SODOBNI PRISTOPI H KONKURENČNOSTI DESTINACIJE .....	9
1.3 MODELI OCENJEVANJA KONKURENČNOSTI DESTINACIJ.....	11
<b>2 TURISTIČNA DESTINACIJA LJUBLJANA .....</b>	<b>15</b>
2.1 STRATEGIJA RAZVOJA IN TRŽENJA ZA REGIJO OSREDNJA SLOVENIJA.....	15
2.2 STRATEGIJA RAZVOJA IN TRŽENJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA 2014–2020 .....	19
2.3 KONGRESNA LJUBLJANA 2020 .....	22
2.4 TURISTIČNI PROMET DESTINACIJE LJUBLJANA.....	24
2.5 UGOTOVITEV ANALIZE.....	25
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA MED LOKALNIM     PREBIVALSTVOM .....</b>	<b>28</b>
3.1 PREDSTAVITEV RAZISKAVE.....	28
3.2 OPIS VZORCA .....	29
3.3 INTERPRETACIJA REZULTATOV IN UGOTOVITVE .....	31
<b>4 PREDLOGI IN USMERITVE .....</b>	<b>34</b>
<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>41</b>
<b>SEZNAM UPORABLJENIH VIROV.....</b>	<b>43</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>46</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Demografska analiza.....	30
Tabela 2: Analiza dejavnikov konkurenčnosti po sklopih .....	32
Tabela 3: Prometna dostopnost – primerjava rezultatov .....	34
Tabela 4: Gostinstvo – primerjava rezultatov .....	35
Tabela 5: Primarna turistična ponudba – primerjava rezultatov .....	36
Tabela 6: Sekundarna turistična ponudba – primerjava rezultatov.....	37
Tabela 7: Druge storitve za turiste – primerjava rezultatov .....	38
Tabela 8: Družbeni in ekonomski dejavniki – primerjava rezultatov .....	38
Tabela 9: Ugled turistične destinacije Ljubljana – primerjava rezultatov .....	39

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Prioritetna področja, strategije in cilji v Strategiji razvoja in trženja za regijo Osrednja Slovenija 2012-2016	
Priloga 2: Strateške politike, operativni cilji in ukrepi v Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014 – 2020	
Priloga 3: Strategije in strateški projekti v strategiji Kongresna Ljubljana 2020	





## UVOD

V zaključni projektni nalogi želimo raziskati konkurenčnost in konkurenčne prednosti turistične destinacije Ljubljana. Tovrstna tema je aktualna, ker je kakovost storitev v očeh realnih in potencialnih turistov glede na konkurenčne destinacije ključnega pomena za prepoznavnost, obiskanost in konkuriranje na mednarodnem trgu.

Uspešne turistične poteze, znanje, strokovni management turistične destinacije in kakovostne storitve so poleg naravnih in kulturnih privlačnosti vir dodane vrednosti v turistični dejavnosti. Sodobni pristop v konkurenčnost destinacije vključuje vse elemente trajnostnega razvoja, torej konkurenčna destinacija mora poleg ekonomske uspešnosti varovati naravne in kulturne vire ter prispevati k blaginji lokalnega prebivalstva in deležnikov turističnega gospodarstva (Mihalič, 2007).

Sodobna tehnologija, dostopnost in neskončne možnosti izbire turistične ponudbe potrošniku nudijo nemalo možnosti za načrtovanje potovanja. Privlačna podoba destinacije, zaupanje v ponudnika, kakovostne in edinstvene storitve vsekakor vplivajo na potrošnikovo nakupno odločanje, zato je tema vredna obravnave.

Namen zaključne projektne naloge je analizirati sekundarne podatke v že obstoječih strateških dokumentih ter jih med seboj primerjati, poiskati načine in pristope z upoštevanjem krovne strategije razvoja turizma v Sloveniji ter trendov na področju razvoja in konkurenčnosti turističnih destinacij.

Cilj naloge je analiza stanja konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana s posebnim poudarkom na možnosti nadaljnega razvoja destinacije, ki bo prispevala h krepitvi njene konkurenčnosti. Na podlagi strateških razvojnih dokumentov, primerjave teh ugotovitev z znanstvenimi izhodišči o sodobnem konceptu konkurenčnosti destinacij in rezultatov empirične raziskave o stališčih lokalnega prebivalstva o turistični destinaciji Ljubljana želimo osvetliti problematiko konkurenčnosti in podati strokovna izhodišča za nadaljnji razvoj.

V zaključni projektni nalogi bomo pri obdelavi primarnih in sekundarnih virov uporabili metodo analize, sinteze, komparacije, kompilacije ter statistično metodo, s pomočjo katerih bomo pridobili potrebne podatke za oblikovanje predlogov, jih primerjali in ovrednotili. Izvedli bomo empirično raziskavo z uporabo anketnega vprašalnika, s katerim želimo zajeti lokalno prebivalstvo in raziskati njihova stališča o (konkurenčnosti) destinaciji Ljubljana. Omejili se bomo le na prebivalce mestne občine Ljubljana. Anketiranje bomo izvedli naključno, z osebno izvedbo anketiranja in preko spleta. Rezultate bomo primerjali z že izvedeno anketo v Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020. V zaključku bomo interpretirali rezultate analize ter oblikovali predloge za oblikovanje jasnejše podobe destinacije v skladu s percepcijo lokalnega prebivalstva skozi analizo sekundarnih podatkov.

# 1 KONKURENČNOST TURISTIČNIH DESTINACIJ

Preden začnemo s teorijo konkurenčnosti turističnih destinacij, želimo podati nekaj definicij oziroma teoretičnih izhodišč avtorjev, ki se ukvarjajo s konkurenčnostjo, in predstaviti še tiste pojme, ki nas bodo vodili k opredelitvi našega raziskovalnega dela.

Porter (1998) v svojem delu ugotavlja, da je konkurenčnost povezana z visoko produktivnostjo družbe, ki zagotavlja visok življenjski standard in blaginjo prebivalstva. Država mora spodbujati produktivnost, s svojimi načeli in dejanji mora izzvati gospodarstvo k napredovanju. Pomembno je tudi, da podjetja poznajo svoje konkurente in okolje, v katerem poslujejo, saj je konkurenčnost »jedro za uspeh ali neuspeh podjetja« (Porter, 1985, str. 1). Konkurenčnost podjetja se oblikuje s primernimi aktivnostmi, kot so inovativnost, kvaliteta dobrin in storitev ter podobno, posledično te aktivnosti pripomorejo k uspešnosti podjetja (ibid).

Ritchie in Crouch (2003, str. 12) v svojem delu opišeta konkurenčnost kot podlago za »delovna mesta, bogastvo, izboljšane življenjske pogoje in ustvarjanje okolja, v katerem lahko prebivalci uspejo«. »Zmožnost povišanja turističnih izdatkov, višanje privlačnosti turistične destinacije za obisk turistov oziroma obiskovalcev, zagotavljanje zadovoljstva in nepozabnih izkušenj, z ustvarjanjem dobička ter blaginje lokalnega prebivalstva in ohranjanje naravne dediščine destinacije za naslednje generacije so kazalci resnično konkurenčne turistične destinacije« (Ritchie in Crouch 2003, str. 2). Avtorja v svojem delu poudarjata multidimenzionalnost turizma, zato poleg ekonomske dimenzije konkurenčnosti dodajata družbeno-kulturno, politično, tehnološko in okoljsko dimenzijo konkurenčnosti (Ritchie in Crouch, 2003).

Vodeb (2010, str. 102) meni, da so »osnovne predpostavke konkurenčnosti vsakega poslovnega subjekta ustvarjalnost, inovacije in kakovost, saj je zlasti v turizmu in hotelirstvu elastičnost povpraševanja zelo velika«.

Menimo, da je vsaka definicija po svoje pomembna za razlago pojma konkurenčnosti. Produktivnost, ustvarjanje nepozabnih izkušenj, ohranjanje naravne dediščine, predvsem pa ustvarjalnost, inovativnost in kakovost storitev bi morale biti osnovne

naloge pri delovanju managementa turistične destinacije, pri zagotavljanju možnosti za konkurenčno poslovanje in vsekakor doseganju konkurenčnosti na tako izpopolnjenem in polnem različnih, zanimivih ponudb, konkurenčnem trgu turističnih destinacij. V nadaljevanju želimo razložiti pojem turistična destinacija in načrtovanje ter management turistične destinacije, za slednje menimo, da so ključni pri oblikovanju pogojev za doseganje konkurenčnosti.

## 1.1 TURISTIČNA DESTINACIJA, MANAGEMENT DESTINACIJE IN NAČRTOVANJE DESTINACIJ

»Turistična destinacija je kompleksna entiteta, sestavljena iz množice različnih izdelkov, storitev in tudi doživetij; vodena s strani večjega števila interesnih skupin (turističnega sektorja, javnega sektorja in vlade, različnih organizacij, lokalnih prebivalcev) ter opazovana z različnih zornih kotov (z zornega kota turistov, lokalnih prebivalcev, z zornega kota menedžmenta destinacije). Turistična destinacija mora zagotavljati delovanje in usklajevanje nalog strateškega menedžmenta in strateškega trženja« (Vodeb, 2010, str. 14).

Avtorica opiše podano definicijo kot »kompleksno sodobno opredelitev destinacije«, v kateri poudari tudi »druge interesne skupine« (lokalno prebivalstvo) (ibid.). V svojem delu opredeli različne vidike pri definiranju pojma turistična destinacija, prostorski ali geografski vidik, vsebinski vidik, stališča turistov in poslovni ali strateški vidik (Vodeb, 2010). Avtorica dodaja naslednjo definicijo, v kateri poleg strateškega vidika zaznamo tudi prostorski, vsebinski vidik ter stališča turistov: »Turistična destinacija je geografsko zaokroženo območje ene ali več občin, ki ponuja določen splet turističnih storitev oz. integralni turistični proizvod (od storitev prenočevanja, prehrane, zabave, rekreacije do drugih storitev za prosti čas), zaradi katerega ga turist izbere za svoj potovalni cilj. Destinacija je samostojen, celovit (integralni) turistični proizvod in konkurenčna enota, ki mora biti vodena kot strateška poslovna enota« (ibid.). Destinacija ni izolirana enota, vendar je del širšega ekonomskega in socio-kulturnega okolja, ki poleg značilnosti destinacije soustvarja njeno identiteto. Jedro turistične

destinacije so naravni viri, ki z valorizacijo<sup>1</sup> lahko postanejo turistične privlačnosti, te pa predstavljajo motiv potovanja za obiskovalce. Ustvariti je treba primerno namestitvev, dostopnost, transport in dopolnilno turistično ponudbo ter razpolagati z dovolj elementi ponudbe, saj se le tako lahko oblikuje integralni ali celovit turistični proizvod destinacije, ki nastane s povezovanjem in sodelovanjem zasebnega, javnega in civilnega sektorja. Povezovanje in usklajevanje ponudnikov je ključno za zaznavo s strani potrošnikov in deležnikov smiselnega in celovitega turističnega proizvoda. Naklonjenost politike za razvoj turizma in destinacijski menedžment z načrtovanjem in vodenjem vplivata na razvoj in uspešnost destinacije na turističnem trgu (Vodeb, 2010). Mihalič (2007, str. 192) razloži pojem turistične destinacije kot »zmes privlačnosti, storitvenih dejavnosti in transportnega sistema«. Meni, da so potrebni vsi trije elementi za razvoj turistične destinacije, med elementi pa mora biti vzpostavljena složnost in dosledna kakovost. Bornhorst, Ritchie in Sheehan (2010, str. 572) definirajo turistično destinacijo kot »geografsko regijo, politično območje ali veliko privlačnost, katera si prizadeva zagotoviti obiskovalcem zadovoljivo oziroma nepozabno izkušnjo njihovega obiska«. Turistična destinacija, gledano s konceptualnega vidika in vidika upravljanja, mora nuditi zadostno maso ali grozd privlačnosti, da lahko zagotavlja turistom nepozabne izkušnje, zato ni omejena samo na neko politično območje (država, regija, pokrajina, mesto), ampak mora obsegati smiselno geografsko celoto (Bornhorst et al., 2010).

Pogoj za nastanek turistične destinacije so turistični viri, ki so med drugim tudi motiv za turistično potovanje v neko destinacijo. Turistični viri postanejo turistične privlačnosti s prisotnostjo na trgu, distribucijo, prodajo oziroma s turistično valorizacijo in morajo biti prometno in informativno dostopni, saj le tako lahko postanejo konkurenčna prednost neke destinacije. Na podlagi trendov in povpraševanja na turističnem trgu se oblikujejo turistični proizvodi, ki tvorijo integralno turistično ponudbo destinacije (Vodeb, 2010). Različni avtorji različno delijo vrste virov. Vodeb (2010) razdeli turistične vire na naravne ali biotopne (podnebje, pokrajina itn.) ter antropološke ali atropične (kulturno zgodovinske, prireditvene itn.), ustvarjene s človeško inteligenco. Poleg navedenega avtorica navaja tudi delitev v tri skupine, in sicer na temeljne turistične vire, v katere

---

<sup>1</sup> »Valorizacija: ponovna določitev prave vrednosti, preračunavanje neke vrednosti na novo vrednost. Valorizirati: določiti, zvečati pravo vrednost« (Bunc, 1981, str. 456).

uvršča potencialne in realne turistične privlačnosti destinacije; direktne turistične vire, v katere umešča objekte na destinaciji, kadre – osebje, turistične agencije, skupnosti, informacije, promocijski material in podobno, ter indirektne turistične vire, v katere uvršča ohranjeno okolje, prometno povezanost, komunalno infrastrukturo, politično stabilnost itn. Avtorica dodaja še tretjo možnost delitve turističnih virov, ki zajema delitev na primarne in sekundarne vire; v kategorijo primarnih virov avtorica umešča dobrine, ki niso proizvod dela in katere ni mogoče proizvajati z enako kakovostjo, torej podnebje, kulturo, tradicionalno arhitekturo in podobno; med sekundarne vire avtorica umesti turistične dobrine, ki so proizvod dela, razvite prav za turizem, kot so hoteli, restavracije, infrastruktura in podobno. Swarbrooke (2002, str. 5) razdeli turistične vire v štiri skupine: značilnosti naravnega okolja: stavbe, struktura in mesta, ki prvotno niso bile ustvarjene za turizem, vendar so zaradi svoje pojavnosti postale turistične privlačnosti; stavbe, strukture in mesta, ki so bila namensko ustvarjena za turizem, kot so na primer tematski parki; ter posebni dogodki. Ritchie in Crouch (2003) predlagata delitev turističnih privlačnosti v sedem kategorij, in sicer podnebje in pokrajina, kultura in zgodovina destinacije, tržne vezi, mešanica aktivnosti, posebni dogodki, zabava in turistična superstruktura.

Turistična destinacija mora biti načrtovana in vodena, da iz turističnih virov nastanejo turistične privlačnosti in posledično turistični proizvodi ter da se uskladijo različni interesi, želje posameznih udeležencev v turističnem sistemu. Strateški management je zbirka managerskih odločitev in dejanj, ki so pomembne pri dolgoročno uspešnem ali neuspešnem poslovanju podjetja (Wheelen in Hunger, 2012). Različni strokovnjaki, avtorji na področju strateškega managementa, so oblikovali različne teoretične modele, med katerimi lahko turistični strategji izbirajo. Uran in Juvan (2009) v svojem delu ugotavljata, da avtorji uporabljajo različno število osnovnih faz modelov strateškega managementa, vendar ob primerjavi ne prihaja do večjih razhajanj v osnovnih fazah procesa, zato jih delita na analizo okolja, oblikovanje oziroma izbor strategije, uresničevanje oziroma implementacijo strategije ter kontrolo in evalvacijo strategije.

Management turistične destinacije ali destinacijski management avtorja razlagata kot orodje razvoja turističnih destinacij in ga delita na štiri temeljne stebre oziroma področja, ki predstavljajo interese posameznih deležnikov turistične destinacije, in sicer: zakonodajni (javni) steber, poslovni ali gospodarski (zasebni) steber, okoljski steber in

antropološki (ljudski) steber. Zakonodajni steber predstavlja zakonodajno in izvršno oblast, ki vpliva na oblikovanje, sprejemanje in izvajanje zakonov in regulativnih elementov, ki usmerjajo razvoj turizma (certificiranje, licenciranje, davčna politika, razvoj kadrov, subvencioniranje, nacionalna promocija, zaščita okolja itn.). Okoljski steber predstavlja vplive na naravno in družbeno (kulturno ali antropološko) okolje turistične destinacije. Pomembno je oblikovanje pogojev za razvoj trajnostnega turizma, kateri omogočajo sprejemljivo obliko uporabe turističnih virov in njihovo smiselno vpeljavo v turistično ponudbo. Poslovni steber vključuje lastnike kapitala, potencialne investitorje ter obstoječa turistična in neturistična podjetja, med katerimi je treba vzpostaviti pogoje za medsebojno povezovanje, da bi zagotovili pogoje za optimalne poslovne procese, kot so oblikovanje kakovostne turistične ponudbe, optimalno srečevanje ponudbe in povpraševanja, izvajanje kakovostne turistične ponudbe. Najpomembnejši elementi poslovnega stebra so mreženje poslovnih subjektov, komunikacija s turističnim trgom, distribucija in turistična infrastruktura. Mreženje poslovnih subjektov temelji na strateških povezovanjih, ki lahko potekajo na interesni in kapitalski osnovi. Komunikacija oziroma distribucija predstavljata razvoj distribucijskih poti med proizvajalci turističnih proizvodov in porabniki (B2C<sup>2</sup>) ali proizvajalci turističnih proizvodov in posredniki (B2B<sup>3</sup>), pri čemer vodilno vlogo prevzema internet, saj se pojavlja potreba po razvoju sodobnega rezervacijskega sistema, povezanega na nacionalnem, regionalnem in lokalnem nivoju, zaradi lažje distribucije na globalni mednarodni trg. Infrastruktura je osnovni element zagotavljanja turizma, ki povezuje in je odvisen od interesa javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Sektorji, ki razvijajo infrastrukturo, so pomemben partner pri razvoju turistične ponudbe, hkrati pa je treba voditi razvoj turistične infrastrukture s pozitivnimi učinki na lokalno okolje. Antropološki steber zajema interakcije med različnimi skupinami ljudi v turizmu, gre za načrtovanje, razumevanje in obvladovanje odnosov. Med različne skupine ljudi v turizmu vključujemo lokalno prebivalstvo, turiste (enodnevne obiskovalce ali stacionirane turiste), turistične delavce in imigrante (ibid.).

Funkcije destinacijskega managementa zajemajo organiziranje, marketing, izvedbo in kontrolo nad kakovostjo turističnih storitev. Organizacijska funkcija zajema

---

<sup>2</sup> B2C (angl. Business to customer) – komunikacija med podjetjem in porabniki.

<sup>3</sup> B2B (angl. Business to business) – komunikacija med podjetjem in posrednikom.

vzpostavitev integrirane ponudbene skupnosti, kjer lahko mali in veliki ponudniki skupaj razvijajo turizem, homogeno in podporno (ibid.). Marketinška funkcija zajema marketinški splet sedmih elementov, 7 P: proizvod (angl. product), cena (angl. price), tržna pot oziroma kraj (angl. placement), tržna komunikacija oziroma promocija (angl. promotion), ljudje (angl. people), proces (angl. process), fizične lastnosti (angl. physical attributes) (McCarty v Brezovec in Nemeč Rudež, 2009). Proizvod predstavlja skupek otipljivih proizvodov in neotipljivih storitev ponujenim turistom za zadovoljitev njihovih želja in potreb. Cena je prilagojena glede na segment potrošnikov in pozicijo med konkurenti, zajema oblikovanje cen, popuste in plačilne pogoje. Tržna pot označuje prostor konkretne zamenjave, distribucijske oziroma prodajne kanale, ki omogočajo približanje storitve turistom posredno ali neposredno. Tržno komuniciranje sestavljajo oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi itn. Ljudje, ki izvajajo storitev, in izbrani segmenti, ki sodelujejo v procesu sprejemanja storitve, so del storitve. Procesi predstavljajo celotni sistem delovanja, postopke, pristop zaposlenih itn. Med fizične značilnosti storitve prištevamo izgled, vonj, otip okolja, promocijski material, urejenost in izgled osebja (Brezovec in Nemeč Rudež, 2009). Operativna funkcija zajema izvajanje turistične ponudbe na destinaciji, od informiranja, transferjev, vodenja, usmerjanja, razvoja turističnih programov, prireditev in podobno. Nadzorna funkcija destinacijskega managementa zajema nadzor na izvajanjem doživetij, nadzira se kakovost ponudbe, doslednost izvajanja ponudbe, poročanje o javnih informacijah (nočitve, obisk itn.), sodelovanje, konfliktna razmerja in drugo. Pomembno je usklajevanje partnerjev in interesov s strateškimi usmeritvami turizma (Uran in Juvan, 2009).

Proces načrtovanja turističnih destinacij je pomemben za doseganje učinkovitosti in uspešnosti, predvsem pa za konkurenčnost destinacij. Vodeb (2010) proces načrtovanja turistične destinacije opiše po naslednjih korakih:

1. skrbna priprava zajema formuliranje izhodišč in smernic, izbiro raziskovalnega tima in strokovnjakov, oblikovanje nadzornega odbora in organizacijo aktivnosti pri izdelavi študije;
2. opredelitev ciljev zajema razdelitev ciljev v primarne in sekundarne ter pravilno formuliranje ciljev, ki so posledično odvisni za končni rezultat in učinke;
3. raziskovalni del vključuje zbiranje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov (trendi, značilnosti konkurenčnih destinacij, prihodi turistov, turistične



privlačnosti, nastanitvene zmogljivosti, prometna infrastruktura, zaposlenost v turizmu, zakonodaja itn.);

4. v analizi turističnih privlačnosti se oceni obstoječe turistične privlačnosti po dostopnosti, priljubljenosti, organiziranosti, analizira se infrastruktura, izvede se tržna analiza;
5. kvantitativna in kvalitativna analiza in sinteza združujejo rezultate predhodno objavljenih analiz in združenje fizičnih, gospodarskih in družbenih dejavnikov za določitev razvojnih potencialov destinacije;
6. formulacija politike razvoja in priprava strukturnega načrta ocenita in opredelita alternativne scenarije razvoja ter izbereta najboljši končni načrt;
7. v zaključku in priporočilih se povzame vsebina in razvojne podlage ter predlaga usmeritve za nadaljnji razvoj;
8. realizacija in njen nadzor omogočata sprotno preverjanje ustreznosti in odkrivanje nepravilnosti ter odpravljanje potencialnih ovir.

## 1.2 SODOBNI PRISTOPI H KONKURENČNOSTI DESTINACIJE

Sodobne smernice konkurenčnosti se nagibajo k trajnostnemu razvoju destinacij, varovanju okolja, kakovosti storitev in podobno. Poleg naštetega različni avtorji poudarjajo pomen podobe turistične destinacije in ustreznih marketinških pristopov pri izbiri destinacije (Di Marino, 2008; Echtner in Ritchie, 2003; Baloglu in McCleary, 1999; Day, Skidmore in Koller, 2002; Nickerson in Moisey, 1999; Qu, Kim in Im, 2011; Andrades Caldito, Sanchez Rivero in Pulido Fernandez, 2013). Kotler (1998) razlikuje med identiteto in podobo blagovne znamke. Identiteto opisuje kot načine, s katerimi se podjetje želi istovetiti pred javnostjo (ime, znak podjetja – logotip, znaki, okolje in prireditve v reklamne namene itd.), medtem ko podobo opisuje kot način, kako javnost blagovno znamko zaznava. Oblikovanje dobre podobe podjetja zahteva ustvarjalnost in trdo delo, vsebovati mora prepoznavno sporočilo, različno od konkurentov, in izžarevati čustveno moč, da se vtisne v spomin potrošnikov. Avtor definira razlikovanje kot »postopek oblikovanja sklopa pomembnih razlik, s katerimi postane ponudba različna od ponudbe tekmecev« (Kotler, 1998, str. 307), kar je pomembno pri pozicioniranju podjetja. Pozicioniranje avtor definira kot »postopek

oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo« (ibid.).

Svetovna turistična organizacija (v nadaljevanju UNWTO) v svojem zadnjem letnem poročilu opredeli smernice za doseganje konkurenčnosti v turizmu na področju trajnostnega razvoja turizma. Trajnostni turizem definira kot »turizem, ki v celoti upošteva sedanjo in prihodnjo ekonomsko, socialne in ekološke vplive ter upošteva potrebe obiskovalcev, industrije, okolja in lokalne skupnosti« (»UNWTO Annual Report 2013«, 2014, str. 17). Organizacija predlaga vzpostavitev načel trajnostnega turizma kot pogoj pri načrtovanju turizma kot celote in ne le kot posebno komponento oziroma nišo v turizmu (»Sustainable tourism for Development Guidebook«, 2013). Cilji trajnostnega razvoja turizma (ibid.):

- ekonomska upravičenost (zagotavljanje konkurenčnosti turističnih destinacij in podjetij, da so zmožna poslovati uspešno in zagotavljati koristi na dolgi rok);
- blaginja lokalnega prebivalstva (priskrbeti čim večji prispevek turizma za blaginjo lokalnega prebivalstva, vključno z deležem porabe obiskovalcev, ki se zadrži na lokalni ravni);
- kvaliteta zaposlovanja (okrepiti število in kvaliteto delovnih mest na lokalnem območju, ustvarjenih in podprtih s strani turizma, vključno s stopnjo plačila, pogoji za delo in dostopnost delovnih mest za vse brez diskriminacije);
- socialna pravičnost (prizadevati si za široko distribucijo ekonomskih in socialnih koristi z naslova turizma za lokalno skupnost, vključno s priložnostmi, prihodki in storitvami na voljo revnejšim);
- zadovoljitev obiskovalcev (zagotoviti varno in zadovoljivo izkušnjo obiskovalcem, dostopno vsem brez diskriminacije);
- lokalna kontrola (omogočiti sodelovanje lokalni skupnosti pri načrtovanju, odločitvah o managementu in prihodnjem razvoju turizma na njihovem območju s posvetovanjem z drugimi interesnimi skupinami);
- dobro počutje skupnosti (omogočati in okrepiti kvaliteto življenja lokalne skupnosti, vključno z dostopom do sredstev, udobja, izogibajoč se kakršni koli obliki socialne degradacije in izkoriščanja);
- kulturno bogastvo (spoštovati in okrepiti zgodovinsko dediščino, avtentično kulturo, tradicijo);

- fizična integriteta (vzdrževanje in okrepitev kvalitete urbane in podeželske pokrajine in izogibanje fizične in vizualne degradacije okolja);
- biološka raznolikost (podpirati ohranjanje naravnega okolja, habitatov in divjih živali ter minimizirati povzročanje škode);
- učinkovitost virov (omejiti uporabo redkih in neobnovljivih virov pri razvoju in uporabi turističnih objektov in storitev);
- okoljska čistost (omejiti onesnaževanje zraka, vode in okolja ter nastajanje odpadkov s strani turističnih podjetij in obiskovalcev).

Svetovna turistična organizacija v letnem poročilu (»UNWTO Annual Report 2013«, 2014) med drugim izpostavlja pomembnost povezovanja in sodelovanja turističnega sektorja in letalskih družb, saj v raziskavah ugotavljajo rast potovanj z letalskimi prevozniki; aplicira na voditelje vlad, da turizem uvrstijo na višji položaj v državni politiki in ga prepoznajo kot ključno silo za ustvarjanje novih delovnih mest, razvoja in ekonomske rasti; poudari pomembnost tehnoloških inovacij in razvijajočih se medijev ter vključevanje turistične komunikacije v običajno poslovanje in poročanje; oblikovali so projekt, ki hotelom omogoča oceno porabe energije, in predlaga uporabo alternativnih in trajnostnih oblik energije, s katerimi lahko podjetja privarčujejo z energijo in zmanjšajo operativne stroške, ustvarjajo bolj zelena delovna mesta, se pozicionirajo na visoko konkurenčnem trgu, dodajo vrednost za hotelske goste, dosegajo družbeno odgovornost podjetij in trajnostne standarde; spodbuja vključevanje kulturne dediščine, kulture in tradicije pri razvoju turizma; izpostavlja pomen izobraževanja za doseganje konkurenčnosti in blaginje (»UNWTO Annual Report 2013«, 2014).

### 1.3 MODELI OCENJEVANJA KONKURENČNOSTI DESTINACIJ

Zaradi izrednega razvoja turizma in vse večje konkurence so različni strokovnjaki na področju konkurenčnosti turizma razvili različne teoretične modele konkurenčnosti.

Keyser-Vanhoveov model konkurenčnosti razdeli dejavnike v pet skupin (Keyser, Vanhove v Gomezelj Omerzel, 2005, str. 41):

- makroekonomski dejavniki (realni devizni tečaj, razpoložljivost in cena kapitala, davčna politika);
- dejavniki na strani ponudbe (turistični proizvod – namestitev, atraktivnosti, dopolnilna ponudba, cene; delovna sila – razpoložljivost, cena, kakovost in izobrazba; infrastruktura – transportne povezave, javne dobrine);
- dejavniki transporta (razpoložljivost rednega prevoza – zmožnosti in razvitost, razširjenost; razpoložljivost čarterskih prevozov; ponudba križarjenj);
- dejavniki na strani povpraševanja (zanesljivost na trgu, uspešno trženje, prisotnost na bodočih naraščajočih mednarodnih trgih);
- dejavniki, ki se nanašajo na turistično politiko (institucije, oblikovanje učinkovite turistične politike, analiza in planiranje vladne pomoči).

Kimov model ocenjevanja konkurenčnosti razdeli dejavnike v štiri skupine (Dwyer et al. v Gomezelj Omerzel, 2005, str. 42):

- primarni viri konkurenčnosti (subjekti, zunanje okolje, viri);
- sekundarni viri konkurenčnosti (turistična politika, planiranje turističnega razvoja, management, investicije v turizem, obdavčenje turistične dejavnosti in cene);
- terciarni viri konkurenčnosti (turistična infrastruktura, sistem sprejema turistov, atraktivnost virov, javnost informacij, delovna sila);
- rezultante virov konkurenčnosti (turistično povpraševanje, zaposlitev v turizmu, uspešnost turizma, turistični izvoz).

Crouch in Ritchie sta razvila model konkurenčnosti, ki razdeli dejavnike v naslednje skupine (Ritchie in Crouch, 2003, str. 63):

- omejitvene in ojačitvene determinante (lokacija, varnost, razmerje cena – vrednost, medsebojna odvisnost destinacij, imidž in zavedanje destinacije, zmogljivost destinacije (angl. carrying capacity));
- turistična politika, planiranje in razvoj destinacije (sistemsko delovanje destinacije, filozofija in vrednote, vizija, pozicioniranje destinacije, razvoj, spremljanje konkurenčnih destinacij, analiza učinkovitosti turistične politike);

- management (organiziranost, marketing, kakovost storitev – izkušenj, raziskovanje podatkov, razvoj človeških virov, upravljalci virov, krizni management, turistični inšpektorji);
- viri in elementi privlačnosti (podnebje in pokrajina, kultura in zgodovina, različne aktivnosti, posebni dogodki, zabava, turistična superstruktura);
- dejavniki podprtosti turizma (infrastruktura, dostopnost, javne dobrine, gostoljubnost, podjetništvo, politične razmere).

Model konkurenčnosti imenujemo tudi Calgaryjski model, ki je bil osnova za oblikovanje novega modela v sodelovanju avstralskega in korejskega turističnega gospodarstva leta 2001 na simpoziju v Sydneyju, imenovanega integrirani model konkurenčnosti. Integrirani model konkurenčnosti se razlikuje od Calgaryjskega predvsem v obojestranski odvisnosti med posameznimi elementi, vire loči na osnovne in izgrajene, poudarja pomen povpraševanja, v skupino dejavnikov menedžment vključuje turistično politiko ter načrtovanje in razvoj destinacije (Vodeb, 2010). Svetovni gospodarski forum (v nadaljevanju WEF) je bil ustanovljen leta 1971 kot neprofitna fundacija, neodvisna in nepristranska, s sedežem v Ženevi (Švica). Od leta 1980 izdeluje globalni indeks konkurenčnosti, ki zajema 12 stebrov konkurenčnosti za ocenjevanje gospodarstva posamezne države (v letu 2013–2014 je bilo v raziskavo vključenih 148 držav/gospodarstev s celega sveta) ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)). Z letom 2007 WEF izdaja poročilo o konkurenčnosti v turistični in potovalni dejavnosti (v nadaljevanju indeks T & T) v sodelovanju z različnimi partnerji, med drugim tudi z Mednarodnim združenjem letalskih prevoznikov (IATA), Mednarodno zvezo za varstvo narave (IUCN), Svetovno turistično organizacijo (UNWTO), Svetovnim turističnim in potovalnim svetom (WTTC). Indeks T & T zajema 3 osnovna področja, 14 stebrov in 79 dejavnikov ocenjevanja konkurenčnosti. Prvo osnovno področje, regulativni okvir, zajema pet stebrov: politično okolje in ureditev, trajnostna okoljska ureditev, varnost in varovanje, zdravje in higiena in prednostno obravnavanje turizma. Drugo osnovno področje, poslovno okolje in infrastruktura, zajema pet stebrov: infrastruktura v zračnem prometu, infrastruktura v zemeljskem prometu, turistična infrastruktura, infrastruktura informacijsko komunikacijske tehnologije in cenovna konkurenčnost dejavnosti v turizmu. Tretje osnovno področje, človeški viri, kulturna in naravna dediščina, zajema štiri stebre: človeški viri, odnos do turizma in potovanj, naravne danosti in kulturna dediščina. Vsi stebri zajemajo še različno število dejavnikov, s

katerimi se ocenjuje konkurenčnost ocenjevanega gospodarstva (Blanke in Chiesa, 2013).

## 2 TURISTIČNA DESTINACIJA LJUBLJANA

Mestna občina Ljubljana površinsko obsega 274,99 km<sup>2</sup> in je razdeljena na 17 četrtnih skupnosti (Šmarna gora, Šentvid, Posavje, Črnuče, Dravljje, Šiška, Bežigrad, Jarše, Polje, Sostro, Moste, Center, Rožnik, Vič, Trnovo, Rudnik, Golovec) (»Statistični letopis Ljubljana 2013«, 2014). V letu 2001 je bil s strani Mestne občine Ljubljana ustanovljen javni zavod Turizem Ljubljana, ki je prevzel funkcijo lokalne turistične organizacije. Temeljni cilji zavoda so vzpostaviti prepoznavnost Ljubljane kot srednjeevropske prestolnice in primerne turistične destinacije, razviti turistično ponudbo, ki bo pozitivno vplivala na kakovost življenja lokalnega prebivalstva in privlačila tuje obiskovalce, vzpostavitev možnosti doseganja stabilnih prihodkov s turizmom povezanih ponudnikov in ponudnikov turističnih storitev, v razvoj in promocijo turistične ponudbe vključiti dejavnosti, ki so direktno in indirektno povezane s turizmom. Dejavnosti Turizma Ljubljana obsegajo naslednja delovna področja: prireditveno, kongresno, odnosi z javnostmi, promocija in pospeševanje prodaje, produkcija promocijskih gradiv, razvoj in kakovost turistične ponudbe, informiranje in agencijska dejavnost ter področje urejanja turističnega spletnega portala ([www.visitljubljana.com](http://www.visitljubljana.com)). V času delovanja zavoda Turizem Ljubljana je bilo oblikovanih kar nekaj strategij razvoja turizma, v nadaljevanju bomo povzeli zadnje tri aktualne na področju turizma, in sicer Strategijo razvoja in trženja turizma za regijo Osrednja Slovenija 2012–2016, Strategijo razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020 ter strategijo Kongresna Ljubljana 2020.

### 2.1 STRATEGIJA RAZVOJA IN TRŽENJA ZA REGIJO OSREDNJA SLOVENIJA

Strategija je bila izdelana v letu 2011. S strani naročnika (Turizem Ljubljana) je bil oblikovan Strokovni svet, ki je vključeval predstavnike javnega, gospodarskega in nevladnega sektorja (»Strategija razvoja in trženja turizma za regijo osrednja Slovenija 2012–2016«, 2011).

Regijo Osrednja Slovenija združuje 26 občin (Borovnica, Brezovica, Dobropolje, Dobrova – Polhov Gradec, Dol pri Ljubljani, Domžale, Grosuplje, Horjul, Ig, Ivančna

Gorica, Kamnik, Komenda, Litija, Logatec, Log – Dragomer, Lukovica, Medvode, Mengeš, Moravče, Škofljica, Šmartno pri Litiji, Trzin, Velike Lašče, Vodice in Vrhnika) z glavnim mestom Ljubljana (Mestna občina Ljubljana), po svoji legi je središčna regija, najgosteje naseljena, največja po številu prebivalcev ter po površini druga največja regija v Sloveniji. Na regijskem območju delujejo s turističnega vidika in se s turistično destinacijo Ljubljana, srcem Slovenije, povezujejo občine Dol pri Ljubljani, Domžale, Ivančna gorica, Kamnik, Litija, Lukovica, Mengeš, Šmartno pri Litiji in Trzin ter Krajinski park Ljubljansko barje (Borovnica, Brezovica, Ig, Log – Dragomer, Škofljica in Vrhnika). V preostalih občinah še ni posebne turistične organiziranosti. Funkcijo regionalne destinacijske organizacije je prevzel zavod Turizem Ljubljana (ibid.).

Regija Osrednja Slovenija s turističnega vidika jasno komunicira osrednjo, središčno lego v Sloveniji in jo tako geografsko jasno umešča, vključuje glavno mesto, kar je njena osrednja konkurenčna prednost, ostalih 26 občin okoli Ljubljane tvori obroč, tako imenovani Zeleni objem, kar je razlikovalna prednost v primerjavi s konkurenčnimi prestolnicami. Izzivi, s katerimi se sooča regija, so prepoznavnost kot zaokrožena turistična destinacija, povezovanje in komuniciranje med občinami za doseg celostnega doživetja turističnih proizvodov, vzpostavitev kakovostnega sodelovanja na dolgi rok, zagotoviti kakovostno izkušnjo z izkoristkom obstoječih adutov delujočih turističnih privlačnosti (ibid.).

Na področju pozicioniranja na trgu so v dokumentu oblikovali vizijo in poslanstvo. Vizija: »Osrednja Slovenija je najbolj prepoznavna regija v Sloveniji, ki privlačno turistično ponudbo gradi po trajnostnih načelih, identiteto pa ji daje edinstven preplet kreativne urbanosti prestolnice in privlačne avtentičnosti zelene okolice« (»Strategija razvoja in trženja turizma za regijo Osrednja Slovenija 2012–2016«, 2011, str. 55). Poslanstvo: »Regija Osrednja Slovenija si skozi povezovanje in upravljanje regije prizadeva za to, da bi za ciljnega obiskovalca razvila privlačno turistično regijo, ki deluje kot celota in kjer so doživetja edinstvena, lahko dostopna in dobro organizirana – kar uresničuje skozi ustvarjanje krovne prepoznavnosti regije (skozi znamko Ljubljana – regija Osrednja Slovenija), razvoj turističnih proizvodov, ki odsevajo identiteto regije, pretvorjenih v privlačne programe po meri ciljnih skupin, zagotavljanje dostopnosti proizvodov (da so organizirani, da jih je mogoče kupiti in do njih preprosto dostopati),



zagotavljanje enotnih standardov kakovosti – splošnih in na področju zelene ponudbe, spodbujanje razvoja ponudbe in kakovosti tam, kjer se ponudba izvaja (na lokalnem nivoju), inovativno in proaktivno promocijo in trženje, usmerjeno k ciljnim segmentom; nudenje informacij (skozi razvoj prepoznavnih, kakovostnih, funkcionalnih in sodobnih trženjskih infrastrukturnih orodij)« (ibid.).

Z vidika organiziranosti regije so v strategiji opredelili naslednjo vizijo in poslanstvo: vizija: »RDO<sup>4</sup> Osrednja Slovenija je v Sloveniji vodilna regionalna turistična organizacija, osrednji strateški partner za povezovanje, razvoj in trženje turistične ponudbe v regiji, ki deluje s ciljem, da postane regija Osrednja Slovenija med slovenskimi regijami najbolj organizirana in prepoznavna turistična regija« (»Strategija razvoja in trženja turizma za regijo Osrednja Slovenija 2012–2016«, 2011, str. 56).

Poslanstvo: »RDO Osrednja Slovenija si v okviru svojega poslanstva prizadeva pripomoči k izboljšanju pozicije in učinkov turizma v regiji ter k oblikovanju privlačne in konkurenčne turistične regije – kar uresničuje skozi vključevanje in povezovanje vseh turističnih in s turizmom povezanih akterjev iz javnega, zasebnega in nevladnega sektorja; vzpostavljanje vertikalnih povezav (navzgor do krovne ravni slovenskega turizma in navzdol do lokalne ravni) ter s spodbujanjem horizontalnih povezav (med predstavniki javne, zasebne in nevladne sfere na lokalni ravni); spodbujanje in usmerjanje razvoja turističnih proizvodov in povezovanje ponudbe v celostna doživetja; spodbujanje razvoja zelene ponudbe (standardi in spodbujanje okoljsko certificiranih ponudnikov); spodbujanje razvoja kakovosti storitev in izboljšanje izkušnje obiskovalca; inovativno in proaktivno promocijo in trženje; spodbujanje razvoja ugodnega poslovnega okolja za razvoj turizma na lokalni in regionalni ravni« (ibid.).

Opredelili so kvantitativne in kvalitativne cilje. Med kvantitativne cilje so uvrstili povečanje obsega turističnega prometa (števila prihodov turistov za 4 % povprečno na leto, število nočitev za 5 % povprečno na leto ter zaustavitev trenda stagnacije povprečne dobe bivanja in povečanje na 2,02), povečanje turistične potrošnje (25 % višja povprečna dnevna potrošnja), povečanje nastanitvenih zmogljivosti za 10 %,

---

<sup>4</sup> RDO – Regionalna destinacijska organizacija.

odpreti 300 novih delovnih mest v turistični dejavnosti, oblikovati 15 privlačnih in konkurenčnih krovnih turističnih programov, razviti 5 novih, inovativnih in trženjsko privlačnih turističnih proizvodov s področja turistične infrastrukture v regiji, k sodelovanju aktivno pritegniti vseh 26 občin in vzpostaviti operativno turistično mrežo. Kvalitativni cilji obsegajo razvoj ponudbe in integralne turistične proizvode po trajnostnih načelih, izboljšanje kakovosti ponudbe, ki bo omogočila kakovostno izkušnjo obiskovalca, izkoristek pozitivnih učinkov destinacijske znamke Ljubljana in prenos na regijo ter s povezano, osredotočeno in inovativno promocijo in prodajo dosežati boljše trženjske učinke, izoblikovanje učinkovitega podpornega okolja in dosežati boljše pozicije za razvoj turizma na lokalni, podjetniški in regionalni ravni, učinkovito upravljanje destinacije na vseh ravneh za doseganje maksimalnih učinkov na področju razvoja, promocije in distribucije (ibid.).

V dokumentu so izbrali trajnostni razvoj kot način delovanja, ki prinaša največjo možno okoljsko, družbeno, gospodarsko vrednost, z najmanj negativnimi učinki, na naravno in družbeno okolje. Vloga podpornega okolja za uveljavljanje načel trajnostnega turizma je bila dodeljena Regionalni destinacijski organizaciji, podpora v smislu informiranja, usposabljanja, zbiranja dokumentov, svetovanja, priprave poročil in podobno (ibid.).

Oblikovali so pet prioriternih področij delovanja ter znotraj teh področij petnajst strategij. Prioritetna področja delovanja so razdelili na razvoj privlačne ponudbe in proizvodov po trajnostnih načelih, izboljšanje kakovosti ponudbe in oblikovanje kakovostne izkušnje obiskovalca, povezano, osredotočeno in inovativno promocijo in prodajo, razvoj infrastrukture in učinkovitega podpornega okolja ter učinkovito upravljanje destinacije (ibid.). V Prilogi 1 smo oblikovali razpredelnico, ki podrobneje razčleni strategije po prioriternih področjih in cilje.

Med poslovnimi strategijami se odločajo za kombinacijo dveh strategij, in sicer strategijo tržnih niš, saj je Ljubljana butično mesto in ni primerljiva z velikimi prestolnicami, predvsem na področju zmogljivosti in ker je ponudba v okolici majhna in omejena ter v izogib množičnemu turizmu in usmerjanju na določene segmente. Poleg strategije tržnih niš se v dokumentu odločajo za strategijo diferenciacije, kjer poudarjajo razlikovalno priložnost, preplet mesta z zeleno okolico, si prizadevajo za oblikovanje ponudbe, ki bo ustvarjala večjo dodano vrednost, ne bo splošna in povprečna (ibid.).

## 2.2 STRATEGIJA RAZVOJA IN TRŽENJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA 2014–2020

Pri nastajanju dokumenta so se izvajalci na strani zavoda Turizem Ljubljana in projektna skupina Fakultete za Turistične študije Portorož povezali z deležniki turistične dejavnosti in s turizmom povezanih dejavnosti. Izvedli so delavnice s predstavniki turističnega gospodarstva ter s predstavniki javnega in civilnega sektorja. Povzeli so kvantitativno in kvalitativno analizo stanja, podatke za obdelavo so pridobili preko Statističnega urada Republike Slovenije, Interstat, d. o. o., Turizma Ljubljana, Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter Ministrstva za finance Republike Slovenije. Raziskava konkurenčnih dejavnikov turistične destinacije Ljubljana je bila izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, katerega so dali v izpolnjevanje deležnikom turističnega sektorja, nekaj na izvedenih delavnicah, nekaj poslanih po spletu. Anketni vprašalnik je vseboval osem skupin dejavnikov, in sicer prometno dostopnost, gostinstvo, primarno turistično ponudbo (naravne in kulturne atrakcije), sekundarno turistično ponudbo (dopolnilne turistične dejavnosti oziroma izvedene privlačnosti), druge storitve za turiste na destinacije, delovanje turističnih podjetij, makro družbeni in ekonomski dejavniki, ki vplivajo na delovanje destinacije in ugled destinacije. Na podlagi dobljenih rezultatov in po posvetovanju s ključnimi deležniki turističnega gospodarstva je bila oblikovana SWOT matrika, katera predstavlja zaključek analize stanja (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti) («Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020», 2014).

Poslanstvo turistične destinacije Ljubljana, torej kaj je turistična destinacija Ljubljana danes, je: »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 kulinarčno 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 Ljubljane; 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« (Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020, str. 27). Poslanstvo turističnih deležnikov je skupno razvijanje kakovostne turistične ponudbe s pozitivnim vplivom na kakovost življenja prebivalcev Ljubljane, privlačne za obiskovalce in turiste ter dolgoročno uspešno poslovanje turističnih in s turizmom povezanih deležnikov (ibid.).

Na podlagi SWOT matrike avtorji ugotavljajo nejasno identiteto turistične destinacije Ljubljana, zato predlagajo razvoj jasne zgodbe, ki omogoča postavitev okvirja za nadaljnji razvoj in trženje mesta kot turistične destinacije. Predlagajo naslednje turistične vrednote, na katerih se lahko gradi turistična identiteta Ljubljane: aktivna romantika, bližina in dostopnost, posebnost, posel in srečanja, kultura in zabava, kulinarika in vina, arhitektura in estetika, prireditve, gibanje, trajnostni razvoj, gostoljubnost in ljubezen (ibid.).

Vizija Ljubljane kot turistične destinacije: »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« (»Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020«, 2014, str. 31).

Do leta 2020 so postavili naslednje kvantitativne in kvalitativne strateške cilje: »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; povečanje konkurenčnosti skozi novo vrednost za turista; povečanje mednarodne prepoznavnosti destinacije v skladu z identiteto turistične destinacije Ljubljana« (»Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020«, 2014, str. 32).

V dokumentu so opredelili 14 operativnih ciljev za doseganje konkurenčnosti: boljše sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem, izboljšanje pogojev za gospodarsko rast, razvoj celovite turistične ponudbe, izboljšanje prometne dostopnosti in povezanosti Ljubljane, udejanjenje strateških usmeritev kongresne dejavnosti, bolj usmerjeno trženje ponudbe, dvig prepoznavnosti, boljša informiranost turistov ob uporabi novih tehnologij, dvig privlačnosti destinacije z inovativnimi turističnimi proizvodi, dvig kakovosti turistične ponudbe in infrastrukture, boljša usposobljenost zaposlenih v turizmu, informiranost turističnih deležnikov na destinaciji, udejanjanje trajnostnega pristopa pri razvoju, umeščenost koncepta turizma za vse v turistično ponudbo destinacije (ibid.).

Ključne strateške politike 2014–2020 so posvečene dodajanju vrednosti posameznih elementov in tako celotne verige vrednosti za turista. Strateške politike so partnerstvo, konkurenčnost, intenzivno trženje, inovativnost in kakovost, znanje in trajnostni razvoj (ibid.). Operativne cilje in ukrepe v strateških politikah predstavljamo v Prilogi 2.

Strateški model trženja zajema usmeritve glede trajnostne naravnosti trženja turizma, s katero se bo destinacija Ljubljana še naprej razvijala skladno z gospodarskimi, družbeno-kulturnimi, naravnimi, etičnimi in estetskimi značilnostmi mesta. Predlagajo interno trženje, kjer naj bi lokalna turistična organizacija raziskovala interno okolje skozi prepoznavo potreb in želja internih deležnikov in z njimi učinkovito komunicirala. Strateške usmeritve glede vrste turizma zajemajo ponudbo in promocijo turizma, ki je povezan z identiteto turistične destinacije. Smiselno je trženje kulturnega turizma v širšem smislu, pristočnega turizma v obliki kratkega mestnega oddiha, poslovni turizem. V strateških usmeritvah glede turističnih proizvodov predlagajo tri tematske sklope: Ljubljana – mesto za poslovna srečanja (kongresi, individualna poslovna srečanja, izobraževanje); Ljubljana – mesto za aktivna in romantična doživetja (kultura, kratek mestni oddih, šport); Ljubljana – mesto za odkrivanje Slovenije in bližnjih turističnih atrakcij (izleti, rekreacija). Pri strateških usmeritvah za segmentacijo in izbor ciljnih trgov avtorji poudarjajo pomen karakterja mesta, vzdušja in podobe, katere turisti zaznajo. Predlagajo kombinacijo klasičnih geodemografskih kriterijev s segmentacijskimi kriteriji, kot so psihografija (izražena stališča, vrednote, motivi, vedenja), čas, mobilnost in potrošnja. Strateške usmeritve glede tržnega pozicioniranja so (re)pozicioniranje v očeh izbranih segmentov od ene novih evropskih prestolnic k eni

najprivlačnejših evropskih mest, kar lahko doseže z jasnim tržnim pozicioniranjem in krepitevijo identitete (znamke) na mednarodnem turističnem trgu. Pozicijska izjava mora izražati vrednost in ponudbo. Avtorji predlagajo primer pozicijske izjave: »Ljubljana – mesto aktivnih in romantičnih doživetij ter poslovnih srečanj skozi vse leto« (»Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020«, 2014, str. 48). Strateške usmeritve za pozicioniranje skozi nadaljnje upravljanje s turistično znamko Ljubljana priporočajo vsebinsko nadgradnjo znamke za cilj dvigovanja vrednosti turistične destinacije v ožjih izbranih ciljnih skupinah, še tesnejše sodelovanje na državni ravni v okviru aktivnosti promocije. Za jasno in učinkovito pozicioniranje je treba ustvariti nosilno zgodbo, skladno z obstoječo znamko Ljubljane (ibid.).

## 2.3 KONGRESNA LJUBLJANA 2020

Turizem Ljubljana je v pripravo dokumenta vključil vse ključne akterje kongresne industrije, izvedel tri med seboj povezane delavnice in oblikoval širšo projektno skupino. Na podlagi analize obstoječega stanja, analize primerljivih kongresnih destinacij in pridobljenih podatkov skozi intervjuje, razgovore in sestanke je bila oblikovana strategija Kongresna Ljubljana 2020.

Avtorji so želeli poudariti pomen kongresne industrije, saj kongresna industrija predstavlja enega najbolj hitro se razvijajočih in rastočih segmentov turizma. Obsega organizacijo, promocijo, trženje in izvedbo srečanj za korporativni ter vladni sektor in za združenja. Kongresna industrija prispeva k rasti splošnega turizma in razvoju regionalnega in nacionalnega gospodarstva, povezuje številne turistične in izven turistične storitve in produkte ter tako ustvarja poslovne in zaposlitvene priložnosti, vpliva na podaljšanje sezone oziroma desezonalizacijo, promovira destinacijo ter spodbuja druge segmente turizma z vračanjem kongresnih gostov na destinacijo z drugimi motivi (dopust) (»Kongresna Ljubljana 2020«, 2011).

Vloga kongresnih uradov, ki predstavljajo glavno marketinško organizacijo destinacije na nacionalnem, regionalnem in mestnem nivoju, je spodbujanje gospodarskega razvoja, spodbujanje razvoja kongresne destinacije, koordinacija kongresne skupnosti,

promocija in lobiranje, finančna pomoč, trženje destinacije ter gradnja in izboljšanje podobe destinacije (ibid.).

Kongresna destinacija Ljubljana se pozicionira ob bok novo pridruženim članicam Evropske unije in regijo zahodnega Balkana, največje konkurenčne kongresne destinacije so Zagreb, Beograd, Praga in Budimpešta. Za zasedo boljše pozicije na trgu glede na to, da Ljubljana ima primerjalne prednosti in izkušnje, avtorji predlagajo oblikovanje ambicioznega trženjskega načrta (ibid.).

Globalni trendi v kongresni industriji so porast konkurenčnosti in potrebe po kreativnosti, zato avtorji za destinacijo Ljubljana predlagajo strateško usmerjeno trženje na primernih ciljnih trgih z inovativnimi zgodbami ter personalizacijo. Trend regionalizacija srečanj predstavlja priložnost za izkoristek pozicije med državami zahodnega Balkana in Srednje Evrope ter spodbujanje in informiranje deležnikov regionalnih povezav na gospodarskem in znanstveno-akademskega področju. Trend spremenjen format srečanj (globalna kriza) predstavlja priložnost za formiranje visoke vrednosti za denar v primerjavi z drugimi destinacijami. Trend naraščajoči časovni in finančni pritiski (finančni prispevki vlade, mesta, destinacije, ponudnikov, sponzorjev) za kongresno destinacijo predstavlja vzpostavitev modela sofinanciranja pri pridobivanju določenih srečanj. Trend poudarek na trajnostni naravnosti in korporativni družbeni odgovornosti predstavlja usmerjanje pozornosti na razvoj trajnostnih ali družbeno odgovornih kongresnih programov ter njihovo ustrezno trženje. Potreba po merjenju donosnosti naložbe predstavlja pomen merjenja in promoviranja ekonomskih in turističnih učinkov med gospodarskimi, političnimi in akademskimi skupinami ter lokalnim prebivalstvom. Trend hiter razvoj tehnologije predstavlja za destinacijo Ljubljana možnost povezovanja tehnoloških in kongresnih ponudnikov za doseganje tehnoloških rešitev. Personalizacija izkušenj predstavlja komuniciranje s potencialnimi kongresnimi kupci ter prilagajanje kongresnih produktov specifičnim interesnim skupinam (ibid.).

Avtorji predlagajo pozicijski slogan privlačna prestolnica za odlična srečanja (angl. cool capital for great meetings), oblikujejo poslanstvo: »Oblikovanje unikatnih in potrošniško prilagojenih kongresnih in incentive produktov. Ponudniki na destinaciji tesno sodelujejo in imajo fleksibilen pristop, kar vodi k zadovoljstvu in lojalnosti

kongresnih gostov« (Kongresna Ljubljana 2020, str. 48). Vizija kongresne destinacije Ljubljana je ohraniti položaj vodilne kongresne prestolnice JV Evrope. Izpostavijo vrednote »usmerjenost k partnerjem, skrb za varovanje okolja, spodbujanje družbene odgovornosti, spoštovanje in zaupanje med deležniki, izvirnost, kakovost« (»Kongresna Ljubljana 2020«, 2011, str. 9).

Na podlagi SWOT matrike, z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, so v dokumentu oblikovali strategije, katere predstavljamo v Prilogi 3.

V dokumentu predlagajo komunikacijsko kampanjo z moderno, vsečno in inovativno komunikacijo za spodbuditev interesa potencialnih naročnikov skozi naslednje elemente: butičnost destinacije, pristnost prebivalcev, profesionalnost (ibid.).

Za leto 2020 avtorji napovedujejo, da naj bi bila Ljubljana »vodilna konkurenčna in samozavestna kongresna in incentive<sup>5</sup> destinacija v regiji JV Evrope s 30 srednje velikimi mednarodnimi kongresi in konferencami letno z več kot 250 udeleženci, 50 butičnimi incentive dogodki letno, razvitimi lastnimi izkustvenimi kongresnimi dogodki, razvitim sistematičnim modelom pridobivanja novih kongresov, razvitimi trajnostnimi kongresnimi produkti, razvito metodologijo merjenja obsega in učinkov kongresne industrije v Ljubljani« (»Kongresna Ljubljana 2020«, 2011, str. 69).

## 2.4 TURISTIČNI PROMET DESTINACIJE LJUBLJANA

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2013 Ljubljana razpolaga z 9252 ležišči, glede na vrsto nastanitev skupaj je v letu 2013 zabeležila 503.295 prihodov turistov, od tega 478.754 prihodov tujih turistov. Prenočitev turistov za leto 2013 je bilo skupaj 948.771, od tega je bilo prenočitev tujih turistov 908.036 (»Prenočitvene zmogljivosti po vrstah občin in po vrstah nastavitvenih objektov, Slovenija, letno«, b. d.). V letu 2012 je povprečna doba bivanja v turistični destinaciji Ljubljana znašala 1,9 dni, za celotno Slovenijo 2,9 dni (»Povprečna doba bivanja po vrstah občin«, 2013).

---

<sup>5</sup> Incentive – motivacijsko potovanje z namenom nagrajevanja in motivacije zaposlenih za preteklo delo, plačano s strani podjetja.



Prihodki s strani turistične takse so v letu 2013 znašali 874.403 EUR (»Statistični podatki za leto 2013«, 2014).

## 2.5 UGOTOVITEV ANALIZE

Ob pregledu vseh treh trenutno aktualnih strategij za razvoj turistične destinacije Ljubljana, torej Strategije razvoja in trženja turizma za regijo Osrednja Slovenija 2012–2016, Strategije razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020 in strategije Kongresna Ljubljana 2020, smo ugotovili, da vsebujejo kar nekaj skupnih vsebin oziroma priporočil za razvoj destinacije. Poleg tega menimo, da se strategije na različnih področjih skladajo s priporočili Svetovne turistične organizacije in teoretičnimi izhodišči avtorjev na izbranem znanstvenem področju.

Priporočila Svetovne turistične organizacije (v nadaljevanju UNWTO) zajemajo načrtovanje in razvoj turizma po trajnostnih načelih (ekonomska upravičenost, blaginja lokalnega prebivalstva, kvaliteta zaposlovanja, socialna pravičnost, zadovoljitev obiskovalcev, lokalna kontrola, dobro počutje skupnosti, kulturno bogastvo, fizična integriteta, biološka raznolikost, okoljska čistost). V obravnavanih dokumentih ugotavljamo, da izbirajo trajnostni razvoj turizma. Poleg priporočila trajnostnega razvoja pri načrtovanju turizma UNWTO glede na trende v potovalni dejavnosti (rast potovanj z letalskimi prevozniki) izpostavlja pomembnost sodelovanja in povezovanja turističnega sektorja in letalskih družb. V dokumentih Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020 in Kongresna Ljubljana 2020 med operativnimi cilji predlagajo ureditev letalskih povezav za boljšo prometno dostopnost Ljubljane. UNWTO poudari pomembnost tehnoloških inovacij in razvijajočih se medijev. V obravnavanih strategijah predlagajo oblikovanje sodobnega in tehnološko naprednega, predvsem pa inovativnega spletnega portala, tako imenovano spletno informacijsko platformo. Vključevanje kulturne dediščine, kulture in tradicije so naslednji sklop priporočil, katere spodbuja UNWTO, da se uporabijo pri razvoju turizma. V obravnavanih dokumentih smo ugotovili, da priporočajo oblikovanje zgodb, ki se vežejo na kulturno dediščino in tradicijo, za razlikovanje od konkurenčnih destinacij. V strategiji razvoja in trženja za regijo Osrednja Slovenija 2012–2016 so poudarili edinstven preplet kreativne urbane prestolnice s privlačno avtentičnostjo

zelene okolice, v dokumentu poudarjajo pomen oblikovanja inovativnih produktov z uporabo zgodb, ki bi vsebovale tradicijo in kulturno dediščino. V Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana 2014–2020 ugotavljajo, da ima Ljubljana nejasno identiteto kot turistična destinacija, zato predlagajo razvoj jasne zgodbe za nadaljnji razvoj in trženje destinacije. Predlagajo (turistične) vrednote za graditev identitete: aktivna romantika, bližina in dostopnost, posebnost, posel in srečanja, kultura in zabava, kulinarika in vina, arhitektura in estetika, prireditve, gibanje, trajnostni razvoj, ljubezen. V strategiji Kongresna Ljubljana 2020 predlagajo komunikacijsko kampanjo z elementi butičnosti mesta, pristnosti prebivalcev in profesionalnostjo. Poleg naštetega UNWTO izpostavlja pomen izobraževanja za doseg konkurenčnosti in blaginje. V obravnavanih dokumentih prav tako izpostavljajo usposobljenost in informiranost zaposlenih v turizmu in s turizmom povezanih deležnikov.

Svetovni gospodarski forum (v nadaljevanju WEF) pri ocenjevanju konkurenčnosti upošteva 3 osnovna področja s 14 stebri in 79 dejavniki. Stebri ocenjevanja konkurenčnosti so: politično okolje in ureditev, trajnostna okoljska ureditev, varnost in varovanje, zdravje in higiena, prednostno obravnavanje turizma, infrastruktura v zračnem prometu, infrastruktura v zemeljskem prometu, turistična infrastruktura, infrastruktura informacijsko komunikacijske tehnologije, cenovna konkurenčnost dejavnosti v turizmu, človeški viri, odnos do turizma in potovanj, naravne danosti in kulturna dediščina. V obravnavanih dokumentih ugotavljamo, da so predlagali ukrepe za kar nekaj dejavnikov, ocenjevanih s strani WEF. Ugotavljamo, da so podali priporočila za področje trajnostne okoljske ureditve, infrastrukture v zračnem prometu in turistične infrastrukture, velik poudarek je v dokumentih za ureditev informacijsko komunikacijske tehnologije, cenovne konkurenčnosti oziroma vrednosti za denar, prav tako v vseh treh dokumentih zasledimo predloge za delo s človeškimi viri, obravnavane pa so tudi naravne danosti in kulturna dediščina v smislu vpeljave v inovativne turistične produkte kot tudi v smislu varovanja naravne in kulturne dediščine.

Skupna točka obravnavanih dokumentov je povezovanje in sodelovanje ter partnerstva na različnih nivojih. Sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem, sodelovanje na različnih ravneh (lokalno, regionalno, nacionalno), mreža partnerskega komuniciranja, interesna združenja, vzpostavitev modela partnerstev, izkoristek vseh obstoječih povezav, znanj, združenj in iniciativ so predlogi za ukrepanje za nadaljnji razvoj

turistične destinacije. Menimo, da so povezovanja nujna za doseganje kakovosti storitev in na splošno doseganje kakovosti v turistični industriji.

Predlogi za trženje in oblikovanje edinstvene podobe destinacije v očeh turistov in vseh deležnikov turističnega gospodarstva v vseh treh dokumentih temeljijo na inovativnosti, trajnostnem razvoju, kakovosti, profesionalnosti, razlikovanju z določenimi prednostmi (mesto z zeleno okolico, butičnost ipd.). Prav tako v vseh treh dokumentih ugotavljajo, da bi bilo potrebno oblikovanje zgodb, ki bi izražale identiteto turistične destinacije in tako pripomogle k večji različnosti in posledično prepoznavnosti od konkurenčnih destinacij.

### 3 EMPIRIČNA RAZISKAVA MED LOKALNIM PREBIVALSTVOM

V zaključni projektni nalogi smo želeli raziskati stališča lokalnega prebivalstva mestne občine Ljubljana glede konkurenčnosti Ljubljane kot turistične destinacije (v nadaljevanju TD Ljubljana).

#### 3.1 PREDSTAVITEV RAZISKAVE

Dejavnike konkurenčnosti smo v raziskavi razdelili v sedem sklopov:

1. prometna dostopnost mestne občine Ljubljana (cestne povezave in razvejanost cestnega prometa, razvitost lokalne prometne infrastrukture, povezave v železniškem prometu, letalske povezave in dostop z letališča do centra mesta);
2. gostinska ponudba (ponudba in kakovost kavarn, barov in slaščičarn; ponudba in kakovost restavracij in gostiln; ponudba in kakovost nastanitvenih storitev);
3. primarna turistična ponudba (dostop do gozdov, gora, obale, jezer, morja; razpoložljivost in ponudba naravnih atrakcij in parkov; razpoložljivost in ponudba kulturnih, zgodovinskih atrakcij in arhitekture; ugodnost podnebja in klimatskih razmer);
4. sekundarna turistična ponudba (ponudba nakupovalnih središč; ponudba festivalov, prireditev, kongresov; ponudba aktivnosti v naravi in ponudba športnih in adrenalinskih aktivnosti; ponudba gledališč, opere, baleta, muzejev in galerij; ponudba wellness centrov, SPA centrov, kopališč in savn; ponudba igralnic in nočnega življenja (diskoteke, bari, klubi); ponudba zabaviščnih parkov);
5. druge storitve za turiste na destinaciji (dostop do telekomunikacijskega omrežja, dostop in mreža finančnih inštitucij (banke, menjalnice), organizirane taksi službe);
6. družbeni in ekonomski dejavniki (cene bencina, cene blaga na drobno, ekonomska stabilnost, razvitost turizma za vse (za osebe z oviranostmi));
7. ugled turistične destinacije Ljubljana (osebna varnost turistov, gostoljubnost domačinov do turistov, naklonjenost lokalnih prebivalcev do razvoja turizma, politična stabilnost, prepoznavnost občine v svetu).

## 3.2 OPIS VZORCA

Za raziskovalni inštrument naše raziskave smo uporabili anketni vprašalnik, katerega smo za dosego lokalnega prebivalstva delili na spletu, poleg tega pa smo dodatno izvedli tudi osebno anketiranje. Pri delitvi anketnega vprašalnika na spletu smo pridobili 111 enot, od katerih smo lahko uporabili 34 enot, saj so bile le-te popolnoma izpolnjene. Pri osebni anketiranju smo za pridobitev preostalih enot upoštevali načelo naključnosti, za kar smo ustavili vsakega petega mimoidočega in pridobili naslednjih 71 enot. Skupno smo pri obdelavi podatkov upoštevali 105 enot oziroma anketnih vprašalnikov.

Oblikovali smo lestvice za vsak sklop vprašanj po posameznih dejavnikih od 1 do 5, kjer je pomenilo: 1 – zelo pod povprečjem, 2 – malo pod povprečjem, 3 – povprečno, 4 – malo nad povprečjem in 5 – zelo nad povprečjem. Anketirance smo prosili, da ocenijo dejavnike glede na njihovo oceno konkurenčnosti turistične destinacije.

V raziskavi smo izvedli tudi demografsko analizo, ki je zajemala spol, starostno skupino, doseženo formalno izobrazbo in ekonomsko aktivnost. V zaključku ankete smo spraševali po časovnem obdobju bivanja v mestni občini Ljubljana.

**Tabela 1: Socio-demografska struktura anketirancev**

	Število	Odstotek
<b>Struktura anketirancev po spolu</b>		
moški	39	36,79 %
ženski	67	63,21 %
<b>Struktura anketirancev po starostnih skupinah</b>		
skupina do 20 let	6	5,66 %
skupina od 21 do 40 let	63	59,43 %
skupina od 41 do 60 let	32	30,19 %
skupina 61 ali več let	5	4,72 %
<b>Struktura anketirancev po doseženi formalni izobrazbi</b>		
srednja šola	47	44,34 %
višja izobrazba	18	16,98 %
visoka izobrazba	30	28,30 %
magisterij, doktorat	11	10,38 %
<b>Struktura anketirancev po ekonomski aktivnosti</b>		
javni sektor	46	43,40 %
zasebni sektor	37	34,91 %
brezposelen	5	4,72 %
študent	15	14,15 %
upokojenec	3	2,83 %
<b>Čas bivanja anketirancev v občini Ljubljana</b>		
skupina od 1 do 20 let	31	29,25 %
skupina od 21 do 40 let	51	48,11 %
skupina od 41 do 60 let	22	20,75 %
skupina od 61 let ali več	2	1,89 %

Vir: avtorica

V raziskavi je bilo anketiranih 39 moških in 67 žensk, kar predstavlja 36,79 % moških in 63,21 % žensk. Po starostnih skupinah je v raziskavi sodelovalo 6 anketirancev v starostni skupini do 20 let (5,66 %), 63 anketirancev od 21 do 40 let (59,43 %), 32 anketirancev od 41 do 60 let (30,19 %) ter 5 anketirancev nad 61 let (4,72 %). Po izobrazbeni strukturi je v raziskavi sodelovalo 47 anketirancev z dokončano srednjo šolo (44,34 %), 18 anketirancev z višjo izobrazbo (16,98 %), 30 anketirancev z visoko izobrazbo (28,30 %) ter 11 anketirancev z dokončanim magisterijem ali doktoratom (10,38 %). Po ekonomski aktivnosti je v raziskavi sodelovalo 46 anketirancev, zaposlenih v javnem sektorju (43,40 %), 37 v zasebnem sektorju (34,91 %), 5 anketirancev je bilo brezposelnih (4,72 %), 15 študentov (14,15 %) ter 3 upokojenci (2,83 %). Glede na čas bivanja anketirancev v občini Ljubljana je v raziskavi sodelovalo 31 anketirancev, ki bivajo v občini Ljubljana od 1 do 20 let (29,25 %), 51 anketirancev,

ki bivajo v občini Ljubljana od 21 do 40 let (48,11 %), 22 anketirancev, ki bivajo v občini Ljubljana od 41 do 60 let (20,75 %), in 2 anketiranca, ki bivata v občini Ljubljana 61 let ali več (1,89 %).

### 3.3 INTERPRETACIJA REZULTATOV IN UGOTOVITVE

V Tabeli 2 bomo predstavili rezultate anket. Predstavljamo povprečne vrednosti ocen anketirancev za posamezne dejavnike konkurenčnosti v obravnavanem sklopu vprašanj. Dejavnike, katere so anketiranci v povprečju ocenili z manj kot 3, ocenjujemo kot nekonkurenčne in so potrebni takojšne obravnave, dejavnike, ocenjene od 3 do 3,5, ocenjujemo kot povprečne, za kar menimo, da je potrebno spremljanje dogajanja na teh področjih, dejavnike, ocenjene nad 3,5, ocenjujemo kot možna izhodišča za konkurenčne prednosti, katere je treba izpostaviti in obdržati na takšnem nivoju, kot so sedaj oz. nadalje razvijati.

**Tabela 2: Analiza dejavnikov konkurenčnosti po sklopih**

<b>Prometna dostopnost TD Ljubljana</b>	
cestne povezave	3,26
lokalna prometna infrastruktura	3,03
železniške povezave	2,75
letalske povezave	2,85
<b>Gostinska ponudba TD Ljubljana</b>	
ponudba in kakovost barov, kavarn in slaščičarn	3,81
ponudba in kakovost restavracij in gostiln	3,72
ponudba in kakovost nastanitvenih storitev	3,55
<b>Primarna turistična ponudba TD Ljubljana</b>	
dostop do gozdov, gora, obale, jezer, morja	3,92
razpoložljivost in ponudba naravnih atrakcij in parkov v TD Ljubljana	3,47
razpoložljivost in ponudba kulturnih, zgodovinskih atrakcij in arhitekture v TD Ljubljana	3,56
ugodnost podnebja in klimatskih razmer	3,42
<b>Sekundarna turistična ponudba TD Ljubljana</b>	
nakupovalna središča	3,81
festivali, prireditve, kongresi	3,55
narava, šport, adrenalin	3,24
gledališča, muzeji	3,44
wellness, kopališča	3,32
igralnice, bari	3,08
zabavišni parki	2,41
<b>Druge storitve za turiste v TD Ljubljana</b>	
dostop do telekomunikacijskega omrežja	3,30
dostop in mreža finančnih institucij (banke, menjalnice)	3,21
organizirane taksi službe	3,37
<b>Družbeno-ekonomski dejavniki v TD Ljubljana</b>	
cene bencina	3,08
cene blaga na drobno	3,05
ekonomska stabilnost občine Ljubljana in države	2,40
razvitost turizma za vse (za osebe z oviranostmi)	2,70
<b>Ugled turistične destinacije Ljubljana</b>	
osebna varnost turistov	3,71
gostoljubnost domačinov do turistov	3,56
naklonjenost prebivalcev občine Ljubljana do razvoja turizma	3,54
politična stabilnost	2,00
prepoznavnost TD Ljubljana v svetu	2,95

Vir: avtorica



V sklopu dejavnikov prometne dostopnosti so anketiranci dejavnik cestne povezave in razvejanosti cestnega prometa ovrednotili s povprečno oceno 3,26 in razvitost lokalne prometne infrastrukture s 3,03, torej povprečno, medtem ko so dejavnik železniškega prometa ocenili z 2,75 in letalskih povezav z 2,85, torej nekonkurenčno. V sklopu gostinske ponudbe so anketiranci ovrednotili dejavnike konkurenčnosti s povprečno oceno več kot 3,50 (3,81; 3,72; 3,55), torej kot možna izhodišča za konkurenčne prednosti. V sklopu dejavnikov primarne turistične ponudbe so anketiranci dejavnik dostopa do gozdov, gora, obale, jezer, morja ovrednotili s povprečno oceno 3,92 in dejavnik razpoložljivosti in ponudbe kulturnih, zgodovinskih in arhitekturnih znamenitosti s 3,56, torej kot možno izhodišče za konkurenčno prednost. Dejavnik razpoložljivost in ponudba naravnih atrakcij in parkov so anketiranci ocenili s 3,47 in dejavnik ugodnost podnebja in klimatskih razmer s 3,42, torej povprečno. V sklopu dejavnikov sekundarne turistične ponudbe so anketiranci dejavnik konkurenčnosti ponudba nakupovalnih središč ovrednotili s povprečno oceno 3,81 in dejavnik ponudbe festivalov, prireditev in kongresov s 3,55, torej kot možna izhodišča za konkurenčne prednosti. Dejavnik ponudbe aktivnosti v naravi ter športnih in adrenalinskih aktivnosti (3,24), dejavnik ponudbe gledališč, opere, baleta in galerij (3,44), dejavnik ponudbe wellness centrov, kopališč, savn (3,32) ter dejavnik ponudbe igralnic in nočnega življenja (3,08) so anketiranci ovrednotili kot povprečne. Ponudbo zabaviščnih parkov (2,41) so anketiranci ovrednotili kot nekonkurenčno. V sklopu dejavnikov drugih storitev za turiste so anketiranci dejavnike ovrednotili kot povprečne; dostop do telekomunikacijskega omrežja s 3,30, dostop in mrežo finančnih institucij s 3,21 ter organiziranost taksi služb s 3,37. V sklopu družbeno-ekonomskih dejavnikov so anketiranci ovrednotili dejavnik cene bencina (3,08) in dejavnik cene blaga na drobno (3,05), torej povprečno, medtem ko so dejavnika ekonomske stabilnosti (2,40) in razvitosti turizma za vse (2,70) ovrednotili kot nekonkurenčna. V sklopu dejavnikov ugleda turistične destinacije Ljubljana so anketiranci ovrednotili dejavnike osebna varnost turistov (3,71), gostoljubnost domačinov (3,56) in naklonjenost prebivalcev destinacije Ljubljana do razvoja turizma (3,54) kot možno izhodišče za konkurenčne prednosti, medtem ko so dejavnika politične stabilnosti (2,00) in prepoznavnosti destinacije Ljubljana v svetu (2,95) ovrednotili kot nekonkurenčna.

## 4 PREDLOGI IN USMERITVE

V empirični raziskavi smo raziskovali stališča lokalnega prebivalstva glede konkurenčnosti turizma v destinaciji Ljubljana. V Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020 (v nadaljevanju SRTTDL 2014–2020) pa je bila izvedena raziskava s ključnimi deležniki turističnega gospodarstva v mestni občini Ljubljana ter raziskava s tujimi turisti. Glede na naše potrebe smo se odločili za primerjavo dobljenih rezultatov z raziskavo med ključnimi deležniki turističnega gospodarstva, saj menimo, da je bilo v to raziskavo vključenih več dejavnikov konkurenčnosti. V nadaljevanju bomo izvedli primerjavo rezultatov naše in raziskave v najnovejši strategiji na področju razvoja in trženja turizma za destinacijo Ljubljana ter na podlagi rezultatov podali predloge in usmeritve za nadaljnje delo na področju konkurenčnosti turizma.

V prvem sklopu vprašanj, kjer smo spraševali po prometni dostopnosti, smo primerjali rezultate v Tabeli 3.

**Tabela 3: Prometna dostopnost – primerjava rezultatov**

	<b>Anketa - lokalno prebivalstvo</b>	<b>Raziskava SRTTDL 2014–2020</b>
<b>Cestne povezave</b>	3,26	3,40
<b>Razvitost lokalne prometne infrastrukture</b>	3,03	2,90
<b>Železniška dostopnost</b>	2,75	2,10
<b>Letalska dostopnost</b>	2,85	1,70
<b>Skupaj - povprečje</b>	2,97	2,53

Vir: avtorica; prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

Anketiranci (lokalno prebivalstvo) so skupaj povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti z 2,97, medtem ko so udeleženci raziskave v SRTTDL 2014–2020 povprečno ocenili te dejavnike z 2,53. Opazimo manjša odstopanja, tako da lahko trdimo, da so rezultati obeh raziskav v sklopu prometne dostopnosti primerljivi. Zaradi slabe ocene menimo, da so ukrepi za izboljšanje tega področja nujni. Priporočamo

povezavo z nacionalno in občinsko ravno, saj turistično gospodarstvo samo le težko vpliva na izboljšanje obravnavanih dejavnikov.

V drugem sklopu vprašanj smo spraševali po ponudbi in kakovosti v gostinstvu. V Tabeli 4 so primerjani dobljeni rezultati.

**Tabela 4: Gostinstvo – primerjava rezultatov**

	<b>Anketa - lokalno prebivalstvo</b>	<b>Raziskava SRTTDL 2014–2020</b>
<b>Ponudba in kakovost kavarn, barov, slaščičarn</b>	3,81	3,80
<b>Ponudba in kakovost restavracij in gostiln</b>	3,72	3,60
<b>Ponudba in kakovost nastanitvenih storitev</b>	3,55	3,60
<b>Skupaj - povprečje</b>	3,69	3,67

Vir: avtorica; prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

Anketiranci so skupaj povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,69, medtem ko so udeleženci raziskave v SRTTDL 2014–2020 povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,67. Opazimo manjša odstopanja, tako da lahko trdimo, da so rezultati obeh raziskav v sklopu gostinstva primerljivi. Priporočamo določitev enotnih standardov kakovosti za posamezne panoge na višjem nivoju, vpeljavo več mednarodno priznanih tržnih znamk na področju gostinstva in hotelirstva ter posledično inovativno trženje z uporabo prepoznavnosti, s pridobitvijo mednarodno priznanih tržnih znamk.

V tretjem sklopu vprašanj smo spraševali po primarni turistični ponudbi. V Tabeli 5 so primerjani dobljeni rezultati.

**Tabela 5: Primarna turistična ponudba – primerjava rezultatov**

	<b>Anketa - lokalno prebivalstvo</b>	<b>Raziskava SRTTDL 2014–2020</b>
<b>Dostop do gozdov, gora, obale, jezer, morja</b>	3,92	4,50
<b>Razpoložljivost in ponudba naravnih atrakcij in parkov</b>	3,47	3,80
<b>Razpoložljivost in ponudba kulturnih, zgodovinskih atrakcij in arhitekture</b>	3,56	3,53
<b>Ugodnost podnebja in klimatskih razmer</b>	3,42	3,50
<b>Skupaj - povprečje</b>	3,59	3,83

Vir: avtorica; prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

Anketiranci so skupaj povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,59, medtem ko so udeleženci raziskave v SRTTDL 2014–2020 povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,83. Opazimo manjša odstopanja, tako da lahko trdimo, da so rezultati obeh raziskav v sklopu primarne turistične ponudbe primerljivi. Na področju primarne turistične ponudbe priporočamo ohranjanje kakovosti naravne in kulturne dediščine ter oblikovanje inovativnih ponudb po različnih tematskih področjih, vezanih na le-te. Predlagamo tudi trženje skozi zgodbe, ki naj bodo različne od primerljivih turističnih destinacij z inovativnim pristopom in avtentičnostjo.

V četrtem sklopu vprašanj smo spraševali po sekundarni turistični ponudbi. V Tabeli 6 so primerjani dobljeni rezultati.

**Tabela 6: Sekundarna turistična ponudba – primerjava rezultatov**

	<b>Anketa - lokalno prebivalstvo</b>	<b>Raziskava SRTTDL 2014–2020</b>
<b>Nakupovalna središča</b>	3,81	3,80
<b>Festivali, prireditve, kongresi</b>	3,55	3,22
<b>Narava, šport, adrenalin</b>	3,24	3,24
<b>Gledališča, muzeji</b>	3,44	3,20
<b>Wellness, kopališča, savne</b>	3,32	3,30
<b>Igralnice, klubi, diskoteke</b>	3,08	2,45
<b>Zabavišni parki</b>	2,41	1,90
<b>Skupaj - povprečje</b>	3,26	3,02

Vir: avtorica; prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

Anketiranci so skupaj povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,26, medtem ko so udeleženci raziskave v SRTTDL 2014–2020 povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,02. Opazimo manjša odstopanja, tako da lahko trdimo, da so rezultati obeh raziskav v sklopu sekundarne turistične ponudbe primerljivi. Na področju sekundarne turistične ponudbe predlagamo razširitev ponudbe zabave za turiste, predlagamo povezovanje in usklajevanje na lokalni ravni pri pridobivanju športnih prireditev in kongresov ter splošno povezovanje ponudbe na primerljivih področjih za bolj enoten nastop na trgu. Prav tako priporočamo trženje skozi zgodbe, s poudarkom na posebni doživljajski izkušnji.

V petem sklopu vprašanj smo spraševali po drugih storitvah za turiste. V Tabeli 7 so primerjani dobljeni rezultati.

**Tabela 7: Druge storitve za turiste – primerjava rezultatov**

	<b>Anketa - lokalno prebivalstvo</b>	<b>Raziskava SRTTDL 2014–2020</b>
<b>Dostop do telekomunikacijskega omrežja</b>	3,30	3,60
<b>Dostop in mreža finančnih inštitucij (banke, menjalnice)</b>	3,21	3,40
<b>Organiziranost taksi služb</b>	3,37	2,00
<b>Skupaj - povprečje</b>	3,29	3,00

Vir: avtorica; prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

Anketiranci so skupaj povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,29, medtem ko so udeleženci raziskave v SRTTDL 2014–2020 povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,00. Opazimo manjša odstopanja, tako da lahko trdimo, da so rezultati obeh raziskav v sklopu drugih storitev za turiste na destinaciji primerljivi. Na področju drugih storitev za turiste predlagamo oblikovanje uporabnih informacij in napotkov za turiste na spletu, najbolje na lokalni turistični spletni strani in ob prihodu turistov na destinacijo.

V šestem sklopu vprašanj smo spraševali po družbenih in ekonomskih dejavnikih. V Tabeli 8 so primerjani dobljeni rezultati.

**Tabela 8: Družbeni in ekonomski dejavniki – primerjava rezultatov**

	<b>Anketa - lokalno prebivalstvo</b>	<b>Raziskava SRTTDL 2014–2020</b>
<b>Cene bencina</b>	3,08	3,10
<b>Cene blaga na drobno</b>	3,05	3,00
<b>Ekonomska stabilnost občine Ljubljana in države</b>	2,40	2,00
<b>Razvitost turizma za vse (za osebe z oviranostmi)</b>	2,70	2,20
<b>Skupaj - povprečje</b>	2,81	2,58

Vir: avtorica; prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

Anketiranci so skupaj povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti z 2,81, medtem ko so udeleženci raziskave v SRTTDL 2014–2020 povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti z 2,58. Opazimo manjša odstopanja, tako da lahko trdimo, da so rezultati obeh raziskav v sklopu družbenih in ekonomskih dejavnikov primerljivi. Za področje družbenih in ekonomskih dejavnikov predlagamo povezovanje z nacionalno in občinsko ravniyo predvsem na področju razvijanja dostopa do turističnih proizvodov za vse turiste, tudi za osebe z različnimi oviranostmi.

V sedmem sklopu vprašanj smo spraševali po ugledu Ljubljane kot turistične destinacije. V Tabeli 9 so primerjani dobljeni rezultati.

**Tabela 9: Ugled turistične destinacije Ljubljana – primerjava rezultatov**

	<b>Anketa - lokalno prebivalstvo</b>	<b>Raziskava SRTTDL 2014–2020</b>
<b>Osebna varnost turistov</b>	3,71	4,40
<b>Gostoljubnost domačinov do turistov</b>	3,56	3,60
<b>Naklonjenost prebivalcev občine Ljubljana do razvoja turizma</b>	3,54	3,50
<b>Politična stabilnost</b>	2,00	2,50
<b>Prepoznavnost občine Ljubljana v svetu</b>	2,95	2,20
<b>Skupaj - povprečje</b>	3,15	3,24

Vir: avtorica; prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

Anketiranci so skupaj povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,15, medtem ko so udeleženci raziskave v SRTTDL 2014–2020 povprečno ocenili dejavnike konkurenčnosti s 3,24. Opazimo manjša odstopanja, tako da lahko trdimo, da so rezultati obeh raziskav v sklopu ugleda turistične destinacije Ljubljana primerljivi. Osebna varnost na področju celotne Slovenije je izredno izhodišče za konkurenčno prednost, katero je treba uporabiti v promociji slovenskega turizma in to visoko stopnjo varnosti tudi ohraniti. Prednosti in koristi pri razvoju trajnostnega koncepta turizma je treba predstaviti prebivalstvu in jih informirati o dosežkih in napredkih, pogojenih z razvojem turizma. Treba je vzbuditi naklonjenost prebivalstva za razvoj turizma. Graditev mednarodne prepoznavnosti je pogoj za povečanje prihoda tujih turistov, povečanje finančnih prilivov in posledično povečanje sredstev za nadaljnji razvoj, zato

menimo, da mora Ljubljana kot glavno mesto Slovenije izvajati promocijske aktivnosti skupaj z nacionalno turistično organizacijo. Za ugled Ljubljane kot turistične destinacije je potrebno kakovostno izvajanje storitev za turiste in storitve, povezane s turizmom, povečati naklonjenost razvoju turizma, predvsem pa promovirati Ljubljano na inovativen način, pristno.



## ZAKLJUČEK

V zaključni projektni nalogi smo predstavili pojem konkurenčnost in proučili z njim povezane elemente, z upoštevanjem turizma in dotičnega znanstvenega področja. V proučevanih strategijah (Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020, Strategija razvoja in trženja za regijo Osrednja Slovenija 2012–2016, Kongresna Ljubljana 2020: Razvojna politika kongresne destinacije Ljubljana 2012–2020) ugotavljamo, da so skladne oziroma vsebujejo kar nekaj skupnih priporočil za razvoj turizma v obravnavani destinaciji. Priporočila za razvoj sledijo teoretičnim izhodiščem avtorjev na izbranem znanstvenem področju in se na različnih področjih skladajo s priporočili Svetovne turistične organizacije. V dokumentih prisegajo na trajnostni razvoj turizma, izpostavljajo pomen sodelovanja in povezovanja turističnega sektorja in letalskih družb (trend rasti potovanj z letalskimi prevozniki) ter sodelovanje in povezovanje na različnih ravneh delovanja (lokalno, regionalno, nacionalno), predlagajo oblikovanje sodobnega spletnega portala (trend tehnoloških inovacij in razvijajočih se medijev), poudarjajo pomen trženja destinacije skozi zgodbe, povezane z naravno in kulturno dediščino, z inovativnim, kakovostnim in profesionalnim pristopom, izpostavljajo nujnost usposabljanja in informiranja zaposlenih v turizmu in s turizmom povezanih deležnikov. Ob pregledu spletnih vsebin smo ugotovili, da se nekateri ukrepi in usmeritve iz obravnavanih dokumentov že uspešno izvajajo.

V raziskovalnem delu smo se osredotočili na konkurenčnost turistične destinacije Ljubljana, kjer smo raziskovali stališča in mnenja lokalnega prebivalstva ter naredili primerjavo z raziskavo, izvedeno v Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020, s ključnimi deležniki turističnega gospodarstva v občini Ljubljana. Prišli smo do ugotovitev, da so mnenja in stališča lokalnega prebivalstva in ključnih deležnikov turističnega gospodarstva v občini Ljubljana z manjšim odstopanjem primerljiva. Ugotovili smo, da ima turistična destinacija kar nekaj možnih izhodišč za konkurenčne prednosti, katere bi bilo treba izpostaviti. Kot možna izhodišča za konkurenčne prednosti glede na rezultate raziskave bi izpostavili gostinsko ponudbo in primarno turistično ponudbo, v kateri smo obravnavali naravne in kulturne danosti ter ugodnost podnebja. V sicer ne tako dobro ocenjenem sklopu vprašanj o ugledu turistične destinacije pa moramo izpostaviti kot izhodišče za konkurenčno

prednost osebno varnost turistov. Menimo, da Ljubljana ima turistične privlačnosti in potencial, da se razvije v konkurenčno mestno turistično destinacijo in se v prihodnosti lahko primerja z ostalimi evropskimi prestolnicami, pod pogojem, da uspešno izvaja ukrepe in priporočila iz trenutno aktualnih strateških dokumentov.

Med proučevanjem izbrane teme smo spoznali, da je v ljudeh treba prebuditi ustvarjalnost oziroma inovativnost ter raziskovalni duh. Treba je sprejeti novosti in se zavedati, da se trg konstantno spreminja ter temu prilagoditi načrtovanje razvoja turizma za doseganje konkurenčnega položaja.

## SEZNAM UPORABLJENIH VIROV

- Andrades Caldito, I., Sanchez Rivero, M. in Pulido Fernandez, J. I. (2012). Differentiating Competitiveness through Tourism Image Assessment: An Application to Andalusia (Spain). *Journal of Travel Research*, 52(1), 68–81.
- Baloglu, S. in McCleary, K. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897.
- Blanke, J. in Chiesa, T. (Ur.) (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Pridobljeno 29. 8. 2014 iz [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf).
- Bornhorst, T., Ritchie, J. R. B. in Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589.
- Brezovec, A. in Nemeč Rudež, H. (2009). *Marketing v turizmu, Izhodišča za ustvarjalno razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
- Bunc, S. (1981). *Slovar tujk*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
- Day, J., Skidmore, S. in Koller, T. (2002). Image selection in destination positioning: A new approach. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 177–186.
- Di Marino, E. (2008). *The strategic dimension of destination image: An analysis of French Riviera image from the Italian tourists' perceptions* (PhD). Napoli: Tourism Management, University of Naples Federico II, Faculty of Economics.
- Echtner, C. M. in Ritchie, J. R. B. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism studies*, 14(1), 37–48.
- Gomezelj Omerzel, D. (2005). *Konkurenčnost Slovenije kot turistične destinacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kongresna Ljubljana 2020. (2011). Pridobljeno 14. 10. 2013 iz <http://www.visitljubljana.com/si/turizem-ljubljana/>.

Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. (Slovenska izd., 2. Popravljen izd.). Ljubljana: Slovenska knjiga.

Mihalič, T. (2007). Konkurenčnost turistične destinacije Slovenija. V J. Prašnikar in A. Cirman (Ur.), *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji* (str. 191–205). Ljubljana: Časnik Finance.

Nickerson, N. P. in Moisey, N. R. (1999). Branding a state from features to positioning: Making it simple? *Journal of Vacation Marketing*, 5(3), 217–226.

Porter, E. M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.

Porter, E. M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press LTD.

Povprečna doba bivanja po vrstah občin. (2013). Pridobljeno 8. 11. 2014 iz [http://www.stat.si/letopis/2013/25\\_13/25-03-13.html](http://www.stat.si/letopis/2013/25_13/25-03-13.html).

Prenočitvene zmogljivosti po vrstah občin in po vrstah nastavitvenih objektov, Slovenija, letno (b. d.). Pridobljeno 8. 11. 2014 iz [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2164502S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/21\\_gostinstvo\\_turizem/02\\_21645\\_nastanitev\\_letno/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2164502S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/21_gostinstvo_turizem/02_21645_nastanitev_letno/&lang=2).

Qu, H., Kim, L. H. in Im, H. H. (2010). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465–476.

Ritchie, J. R .B. in Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI Publishing, CAB International.

Statistični letopis Ljubljana 2013. (2014). Pridobljeno 29. 10. 2014 iz [www.ljubljana.si/file/1541878/statisticni-letopis-2013.pdf](http://www.ljubljana.si/file/1541878/statisticni-letopis-2013.pdf).

Statistični podatki za leto 2013. (2014). Pridobljeno 8. 11. 2014 iz <http://www.visitljubljana.com/si/novinarji/statistika/leto-2008/>.

Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020. (2014). Pridobljeno 6. 1. 2014 iz <http://www.visitljubljana.com/si/turizem-ljubljana/>.

Strategija razvoja in trženja turizma za regijo osrednja Slovenija 2012–2016. (2011). Pridobljeno 14. 10. 2013 iz <http://www.visitljubljana.com/si/turizem-ljubljana/rdo-osrednja-slovenija/razvojni-dokumenti/>.

Sustainable tourism for Development Guidebook. (2013). Pridobljeno 29. 8. 2014 iz <http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/devcoengfinal.pdf>.

Swarbrooke, J. (2002). *The Development and Management of Visitor Attractions* (2. izd.). Oxford: Butterworth – Heinemann.

UNWTO Annual Report 2013 (2014). Pridobljeno 29. 8. 2014 iz [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_annual\\_report\\_2013\\_0.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2013_0.pdf).

Uran, M. in Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: Oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.

Vodeb, K. (2010). *Turistična destinacija kot sistem*. Portorož: Fakulteta za turistične študije Portorož – Turistica.

Wheelen, T. L. in Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13. Izd.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.

## PRILOGE

### Priloga 1: Prioritetna področja, strategije in cilji v Strategiji razvoja in trženja za regijo Osrednja Slovenija 2012-2016

Tabela 1: Prioritetna področja, strategije in cilji v Strategiji razvoja in trženja za regijo Osrednja Slovenija 2012-2016

Prioritetno področje	Strategija	Cilji
<b>1. Razvoj privlačne ponudbe in proizvodov po trajnostnih načelih</b>	<b>1. Strategija razvoja ponudbe in turističnih proizvodov</b>	1. Razvoj petih novih, inovativnih in trženjsko privlačnih turističnih proizvodov; 2. Spodbujanje novih podjetniških investicij v turizmu
	<b>2. Strategija oblikovanja trženjskih programov</b>	1. Oblikovanje (na krovni ravni) 15 privlačnih in konkurenčnih krovnih programov po posameznih tematskih sklopih (kultura in zgodovina, narava, rekreacija in šport, kulinarika, prireditve in dogodki, poslovni turizem); 2. Vzpostavitev učinkovite organizacije in prodaje programov
	<b>3. Strategija spodbujanja razvoja trajnostne ponudbe</b>	1. Uresničevanje opredeljenih zelenih kriterijev; 2. Razvoj nekaj dobrih primerov zelenih praks
<b>2. Izboljšanje kakovosti ponudbe in oblikovanje kakovostne izkušnje obiskovalca</b>	<b>4. Strategija kakovosti</b>	1. Oblikovanje in nadzor nad standardi kakovosti za izboljšanje kakovosti ponudbe; 2. Spremljanje zadovoljstva obiskovalcev in ustrezno ukrepanje
	<b>5. Strategija človeških virov</b>	1. Usposabljanje regijskih vodičev; 2. Povečanje prepoznavnosti regije med turističnimi ponudniki
	<b>6. Strategija pospeševanja raziskav in razvoja</b>	1. Izkoristek obstoječih raziskav in povečanje njihove vrednosti - diseminacija; 2. Pridobitev primarnih informacij, pomembnih za razvoj ponudbe in trženja

**Tabela 1: Prioritetna področja, strategije in cilji ... (nadaljevanje)**

<b>Prioritetno področje</b>	<b>Strategija</b>	<b>Cilji</b>
<b>3. Povezana, osredotočena in inovativna promocija in prodaja</b>	<b>7. Strategija regijske turistične znamke</b>	1. Razvoj prepoznavne krovne regijske tržne znamke in njeno učinkovito upravljanje; 2. Vzpostavitev učinkovitega sistema do obstoječih znamk na lokalnem in medlokalnem nivoju
	<b>8. Strategija trženja in promocije</b>	1. Izkoristek trženjskih kanalov turistične destinacije Ljubljana; 2. Razvoj učinkovitih trženjskih infrastrukturnih orodij (v podporo promociji regijske ponudbe)
	<b>9. Strategija informacijsko-komunikacijskih tehnologij</b>	1. izboljšati učinkovitost trženja z uporabo sodobnih IKT tehnologij; 2. Regijski portal razviti in umestiti kot platformo za sodobno spletno komuniciranje in trženje
<b>4. Razvoj infrastrukture in učinkovitega podpornega okolja</b>	<b>10. Strategija zagotovitve finančnih in kadrovskih virov</b>	1. Določitev koordinatorja, ki sodeluje strateško in izvedbeno s strani vsake občine v regiji
	<b>11. Strategija razvoja infrastrukture</b>	1. Spodbujanje razvoja javne in zasebne infrastrukture; 2. 1.500 novih postelj v nastanitvenih objektih
	<b>12. Strategija razvoja in spodbujanja podjetniških iniciativ</b>	1. Identifikacija spodbujevanih ukrepov v okolju občin; 2. Spodbujanje podjetniških iniciativ na občinski ravni
<b>5. Učinkovito upravljanje destinacije</b>	<b>13. Strategija učinkovite organiziranosti</b>	1. Vzpostavitev zelo funkcionalne in operativne osnove za delo
	<b>14. Strategija povezovanja in partnerstev</b>	1. Izkoristek vseh obstoječih povezav, znanja, združenj in iniciativ
	<b>15. Strategija upravljanja destinacije</b>	1. Vzpostavitev zelo funkcionalne in operativne osnove za delo

Vir: Prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turizma za regijo osrednja Slovenija 2012–2016«, 2011

**Priloga 2: Strateške politike, operativni cilji in ukrepi v Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014 – 2020**

**Tabela 2: Strateške politike, operativni cilji in ukrepi v Strategiji razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014 – 2020**

<b>Strateška politika</b>	<b>Operativni cilj</b>	<b>Ukrep</b>
<b>Partnerstvo</b>	1. Boljše sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem za konkurenčnejšo turistično destinacijo Ljubljana	1. Vzpostavitev mreže partnerskega komuniciranja; 2. Celovit model financiranja turistične destinacije Ljubljana; 3. Sodelovanje z mestno občino Ljubljana pri investicijah; 4. Celovit model delovanja in financiranja regionalne destinacijske organizacije; 5. Interesna združenja turistične destinacije Ljubljana.
	2. Izboljšanje pogojev za gospodarsko rast	1. Podpora za tuje neposredne investicije v Ljubljanski turizem; 2. Poslovna povezovanja; 3. Sodelovanje z državno ravno; 4. Projektna skupina za pridobivanje športnih dogodkov; 5. Projektna skupina za pristočasni turizem.
<b>Konkurenčnost</b>	3. Razvoj celovite turistične ponudbe Ljubljane	1. Intenzivno trženje vsaj treh vrhunskih prireditev (festivalov); 2. Unesco kulturna dediščina - prazgodovinska kolišča na Ljubljanskem barju; 3. Ureditev sodobnega razstavno-kongresnega centra; 4. Internacionalizacija hotelskih nastanitev; 5. Nadgradnja ponudbe muzejev; 6. Razvoj novih nastanitvenih zmogljivosti; 7. Ureditev kopališč ob Savi in Ljubljanici
	4. Dvig konkurenčnosti destinacije z izboljšanjem prometne dostopnosti in povezanosti Ljubljane	1. Ureditev letalske dostopnosti; 2. Aktivnosti za vpeljavo hitrih prometnih povezav do letališča Ljubljana; 3. Povezanost Ljubljane z drugimi letališči; 4. Obratovalni čas po meri turista; 5. V Ljubljano z vlakom.



**Tabela 2: Strateške politike, operativni cilji in ukrepi ... (nadaljevanje)**

Strateška politika	Operativni cilj	Ukrep
	5. Udejanjanje strateških usmeritev kongresne dejavnosti - Kongresna Ljubljana 2020	1. Razvoj poslovne mreže kongresne Ljubljane za doseganje rasti v nadaljnjih letih; 2. Strategija izkoriščanja butičnosti mesta in prebivalcev za intenzivno promocijo; 3. Kongresni turizem kot generator splošne, kongresne in prometne infrastrukture; 4. Nadgradnja modela financiranja za intenzivno promocijo; 5. Razvoj novih kongresnih produktov temelječih na prednostih destinacije; 6. Strategija izkoriščanja geostrateškega položaja Ljubljane; 7. Razvoj kongresne statistike in merjenje učinkov dejavnosti; 8. Proaktivno delovanje deležnikov za krepitev modela povezovanja; 9. Branding kongresnega urada Ljubljana; 10. Delovanje projektnega sveta za kongresno industrijo; 11. Moderna marketinška in informacijska platforma.
<b>Intenzivno trženje</b>	6. Bolj usmerjeno trženje ponudbe turistične destinacije Ljubljana	1. Operativni letni trženjski načrti; 2. Partnersko sodelovanje z nacionalno turistično organizacijo.
	7. Dvig prepoznavnosti destinacije Ljubljana	1. Intenzivno trženje ključnih doživetij Ljubljane; 2. Co-branding izbranega turističnega proizvoda (dogodka) Ljubljane; 3. Obisk znanih osebnosti; 4. Razvoj Ljubljanske jedi; 5. Filmska Ljubljana.
	8. Boljša informiranost turistov ob uporabi novih tehnologij	1. Operativni načrt spletnega trženja; 2. Informacijski portal; 3. Novi distribucijski kanali; 4. Nadgradnja in razvoj spletnih vsebin.

**Tabela 2: Strateške politike, operativni cilji in ukrepi ... (nadaljevanje)**

<b>Strateška politika</b>	<b>Operativni cilj</b>	<b>Ukrep</b>
<b>Inovativnost in kakovost</b>	9. Dvig privlačnosti destinacije z inovativnimi turističnimi proizvodi	1. Ljubljanski Novemberfest; 2. Ureditev pristanišča in plovba po Ljubljani; 3. Živa glasba skozi vse leto; 4. Ljubljana je mesto znanosti in izobraževanja; 5. Destinacijski concierge; 6. Ljubljana je športno mesto; 7. Plesni dogodki za aktivno udeležbo turistov; 8. Ljubljana mesto oblikovanja; 9. Ljubljanski nakupovalni mesec; 10. Ljubljanski mesec kulture in umetnosti.
	10. Dvig kakovosti turistične ponudbe in infrastrukture	1. Ureditev javnih prostorov, ki jih obiskujejo turisti; 2. Znak kakovosti Ljubljanskega turizma.
<b>Znanje</b>	11. Boljša usposobljenost v turizmu zaposlenih in s turizmom povezanih zaposlenih	1. Vse življenjsko učenje za vse; 2. Turizem smo ljudje.
	12. Informiranost deležnikov v turistični dejavnosti	1. merjenje uspešnosti turizma; 2. Poslovne informacije za deležnike v Ljubljani.
<b>Trajnostni razvoj</b>	13. Udejanjanje trajnostnega pristopa pri razvoju destinacije	1. Vzpostavitev novih turističnih območij; 2. Skupaj za turizem; 3. Turistična društva; 4. Zelena prestolnica; 5 Odgovorni smo.
	14. Umeščenost koncepta turizma za vse v turistično ponudbo destinacije	1. Turizem za vse.

Vir: Prirejeno po »Strategija razvoja in trženja turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2014–2020«, 2014

**Priloga 3: Strategije in strateški projekti v strategiji Kongresna Ljubljana  
2020**

**Tabela 3: Strategije in strateški projekti v strategiji Kongresna Ljubljana  
2020**

<b>Strategija</b>	<b>Strateški projekt</b>
<b>Razvoj poslovne mreže kongresne Ljubljane za doseganje hitre rasti v nadaljnjih letih</b>	1. Vzpostavitev modela partnerstev; 2. Vzpostavitev standardov; 3. Financiranje poslovne mreže - kongresni evro; 4. Komunikacijska infrastruktura za partnerje.
<b>Izkoriščanje butičnosti mesta in prebivalcev za agresivno promocijo</b>	1. Vsebinski marketing; 2. Kobranding Visit Ljubljana; 3. Kobranding avtentične in butične blagovne znamke Ljubljana; 4. Ljubljanski kongresni spominki.
<b>Proaktivno delovanje deležnikov za razvoj novega modela povezovanja</b>	1. Mesečna srečanja industrije; 2. Inkubator kandidatur - skupne candidature; 3. Usposabljanje partnerjev; 4. CSR projekt Imex Challenge.
<b>Kongresni turizem kot generator splošne, kongresne in prometne infrastrukture</b>	1. Raziskava multiplikativnih učinkov turizma; 2. Projektni svet kongresne industrije; 3. Vsebinski PR; 4. Kodeks Kongresnega urada Ljubljana; 5. Ljubljanski kongresni dnevi v času Convente.
<b>Izboljšanje pozicioniranja kongresne industrije</b>	1. Vizija in strategija v obliki povzetka in komunikacijskega manifesta; 2. Vključitev v nacionalne in mestne strateške dokumente; 3. Poenotenje komuniciranja in projektov; 4. Javna predstavitev razvojne politike.
<b>Predlog novega modela financiranja za intenzivno promocijo</b>	1. Subvencioniranje pridobivanja srednje velikih kongresov; 2. Evropski razpisi; 3. Kongresni marketinški sklad; 4. Promocijske priložnosti za partnerje.
<b>Izkoriščanje geostrateškega položaja v boju proti konkurenčnim destinacijam</b>	1. Conventa; 2. Pridobitev novih letalskih povezav za izboljšanje dostopnosti; 3. Merjenje trajnosti kongresnih projektov; 4. Politični forum kongresnih mest JV Evrope.
<b>Razvoj novih kongresnih produktov temelječih na prednostih destinacije</b>	1. Oblikovanje produkta zelena srečanja v Ljubljani; 2. Novi incentive programi; 3. Redna produktna delavnica kongresne Ljubljane; 4. Novi družabni programi; 5. Inkubator kongresnih idej.

**Tabela 3: Strategije in strateški projekti ... (nadaljevanje)**

<b>Strategija</b>	<b>Strateški projekt</b>
<b>Razvoj kongresne statistike in merjenje učinkov dejavnosti</b>	1. Vključitev v sistem kongresne statistike Slovenije; 2. Analiza ključnih trgov; 3. Kongresni barometer; 4. Kongresni benchmark.
<b>Branding kongresnega urada Ljubljana</b>	1. Brand kongresni urad Ljubljana "KUL"; 2. Kobranding kongresnega urada Slovenije; 3. Kobranding Conventa; 4. Branding zelenih srečanj.
<b>Formiranje projektne sveta za kongresno industrijo</b>	1. Kooperativni marketing; 2. Kongresni ambasadorji; 3. Imenovanje projektne sveta.
<b>Moderna marketinška in informacijska platforma z merljivimi cilji in rezultati</b>	1. Pospeševanje prodaje; 2. Neposredno pridobivanje kandidatur; 3. Prodajni dogodki v sodelovanju s Kongresnim uradom Slovenije; 4. Napredna spletna informacijska platforma; 5. Nagrada "Best of Ljubljana".

Vir: Prirejeno po »Kongresna Ljubljana 2020«, 2011