

**Zavod za turizem Ljubljana
Krekov trg 10
1000 Ljubljana**

**STRATEŠKI RAZVOJNI IN TRŽENJSKI NAČRT
TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA
ZA OBDOBJE 2007 - 2013**

Povzetek

© Hosting d.o.o. za Zavod za turizem Ljubljana

Avgust 2006

UVOD	3
1. KLJUČNE UGOTOVITVE IZ ANALIZE STANJA.....	8
1.1. Ključne ugotovitve analize	8
1.1.1. Ključne ugotovitve kvantitativne analize turističnega povpraševanja od 1986 do 2005	8
1.1.2. Ključne ugotovitve analize stanja po posameznih vsebinskih sklopih	9
1.2. SWOT analiza turistične ponudbe.....	13
2. VIZIJA IN CILJI RAZVOJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA. 15	15
2.1. Poslanstvo razvoja turizma turistične destinacije Ljubljana	15
2.2. Vizija razvoja turizma turistične destinacije Ljubljana	15
2.3. Cilji	18
2.3.1. Glavni razvojni cilj turizma v turistični destinaciji Ljubljana	18
do leta 2013	18
2.3.2. Strateški kvantitativni in kvalitativni cilji	18
3. RAZVOJNA STRATEGIJA	20
3.1. Strateški razvojni model.....	20
3.1.1. Tri strateške razvojne usmeritve.....	20
3.1.2. Štirje stebri razvoja	23
3.2. Strategija razvoja turističnih proizvodov	27
3.2.1. Ključne razvojne in trženjske smernice za posamezne.....	28
celostne turistične proizvode	28
3.2.1.1. Ljubljana - Mesto za srečanja (Ljubljana - <i>City for Meetings</i>)..	28
3.2.1.2. Ljubljana – Mesto umetnosti in kulture (<i>Ljubljana - City of Arts & Culture</i>)	29
3.2.1.3. Ljubljana - Mesto doživetij (<i>Ljubljana - City of Delights</i>)	30
3.2.1.4. Ljubljana - Mesto za odkrivanje Slovenije (<i>Ljubljana - City for Slovenia</i>).....	30
4. TRŽENJSKA STRATEGIJA.....	32
4.1. Tržno pozicioniranje turistične destinacije Ljubljana	32
4.2. Strategija oblikovanja blagovne znamke	32
4.3. Glavne usmeritve trženjske strategije	34
5. ORGANIZIRANOST DESTINACIJE – UPRAVLJAVSKI MODEL	35
5.1. Izhodišča za razvojne smernice na področju organiziranosti in upravljanja	35
5.2. Strateške usmeritve na področju organiziranosti in upravljanja turizma v turistični destinaciji Ljubljana.....	36
ZAKLJUČEK	39

Opomba: Pričujoči dokument je povzetek dokumenta Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana 2007 – 2013 in vsebuje zgolj ključne vsebinske sklope in usmeritve. Bolj poglobljena pojasnila in podrobnejše opredelitve se nahajajo v neskrajšanem dokumentu strategije (ki ima v prilogi še ločen dokument »Analiza stanja za pripravo strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 – 2013«).

UVOD

Zavod za turizem Ljubljana je konec leta 2004 pripravil projekt »*Turistična destinacija Ljubljana – Razvoj organizacijskih struktur*«, s katerim je uspešno kandidiral za evropska sredstva za spodbujanje razvoja turističnih destinacij. Pričujoči dokument predstavlja eno ključnih izvedbenih aktivnosti. Pri pripravi vsebin celostnega projekta je Zavod izhajal iz strateških usmeritev Zavoda za turizem Ljubljana za obdobje 2005 do 2008, ki jih je pripravil in sprejel v letu 2004. Kot ključni prioriteti dokumenta iz leta 2004 sta bili opredeljeni oblikovanje zaokrožene in prepoznavne turistične destinacije Ljubljana in blagovne znamke turistične destinacije Ljubljana.

Mesto Ljubljana z ožjo okolico, ki jo v tem dokumentu opredeljujemo kot turistično destinacijo Ljubljana, se je kljub izredno pozitivnim trendom rasti turističnega prometa in tudi rasti obsega zmogljivosti ter širitve pestrosti na ponudbeni strani v preteklih nekaj letih znašlo na ključni prelomnici, ki zahteva jasno razvojno in trženjsko politiko v prihodnjem obdobju nove finančne perspektive EU in njeno učinkovito izvajanje, saj bo le tako lahko ohranilo in še posebej izboljšalo svojo konkurenčno pozicijo na mednarodnem turističnem trgu in izkoristilo pozicijo glavnega mesta ene od držav članic Evropske Skupnosti, ki bo v letu 2008 tudi predsedujoča ES.

Strategija obravnava in predlaga izkoriščanje najsodobnejših trendov na področju turizma s posebnim poudarkom na trendih mestnega turizma, trendih v trženju turizma in trendih pri razvoju posameznih turističnih proizvodov. Izpostavlja dosedanje izzive/probleme in številne še neuresničene priložnosti na področju turizma. V okviru strategije je narejen razvojni scenarij, ki na najbolj optimalen način izkorišča možnost razvoja turizma na strani ponudbe, hkrati pa prinaša strateške trženjske usmeritve, vključno z oblikovanjem oziroma opredelitvijo temeljnih programskih usmeritev.

Glavni namen Strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana je oblikovati razvojni in trženjski model, ki bo:

1. zagotovil uspešen razvoj turizma in trženja turistične destinacije Ljubljana (na trajnosten način, ki bo razvijal kakovostno ponudbo, zagotavljal uravnotežen razvoj in ravnotežje med potrebami turistov in prebivalcev),
2. maksimalno in uspešno izkoristil ključne značilnosti in konkurenčne prednosti turistične destinacije Ljubljane,
3. pri tem upošteval aktualne trende na mednarodnem trgu mestnega in poslovnega turizma,
4. gradil razvoj ponudbe in trženja turistične ponudbe na aktivnem javno-zasebnem-civilnem partnerstvu in
5. ustrezno umestil turizem v razvojne prioritete Mestne občine Ljubljane.

Cilji strategije:

1. Opredeliti pomen turizma za Mestno občino Ljubljana in ga ustrezno strateško umestiti;
2. Analizirati turistično ponudbo, oceniti konkurenčno in tržno pozicijo Ljubljane ter valorizirati ključne turistične danosti, vire in privlačnosti;
3. Opredeliti vizijo in cilje Ljubljane kot turistične destinacije;
4. Oblikovati strategijo izboljšanja konkurenčnosti turistične destinacije Ljubljana, vključno s trženjsko strategijo;
5. Oblikovati optimalen razvojni model, vključno z upravljavskim;
6. Identificirati prioritetne razvojne in naložbene projekte;
7. Oblikovati identiteto blagovne znamke turistične destinacije Ljubljana.

Strategija spodbuja:

1. turistično dejavnost kot način za dvig kakovosti življenja za prebivalce, obiskovalce in turiste;
2. pozitivne učinke turizma na razvoj gospodarstva in povečanje zaposlovanja;
3. javno-zasebna-civilna partnerstva, ki so aktivna in v najboljši meri izkoriščajo danosti in vire;
4. učenje na osnovi dobrih praks;
5. kontinuirano izboljševanje kakovosti turistične ponudbe in večanja vrednosti za denar.

Strateški dokument se osredotoča zgolj na turizem kot gospodarsko dejavnost, ki združuje številne gospodarske panoge in ga pozicionira kot enega ključnih usmeritev za povečanje gospodarske moči Mestne občine Ljubljana ter njene mednarodne prepoznavnosti kot glavnega mesta evropske države in privlačne mestne turistične destinacije.

Metodologija dela:

Izvajalec je za dosego opredeljenih ciljev uporabljal preverjene mednarodne metodologije za izdelavo razvojnih, trženjskih načrtov in načrtov konkurenčnosti na področju turizma.

Metodološka aktivnost	Način izvedbe
1. Problemska analiza	
Analiza situacije stanja in diagnoza turizma v turistični destinaciji Ljubljana, ocena konkurenčne in tržne pozicije turistične destinacije Ljubljana, SWOT analiza	Pregled in analiza vhodnih podatkov in razpoložljivih virov, delo na terenu, organizacija delavnice s predstavniki javnega, zasebnega in civilnega sektorja za fazo problemske analize
2. Tržni trendi	
Analiza in ocena mednarodnih tržnih trendov s poudarkom na segmentu mestnega turizma	Pregled in analiza vhodnih podatkov in razpoložljivih virov, analiza primarnih in sekundarnih virov

3. Razvojni model (z akcijskim načrtom)	
Izbor razvojnih usmeritev, razvojne vizije, tržnega pozicioniranja, optimalnega razvojnega in upravljaljskega modela in identifikacija ključnih razvojno-naložbenih projektov	Načrtovanje razvojnega modela po metodologiji za izdelavo razvojnih strategij, na osnovi izvedene problemske analize, delavnice s predstavniki javnega in zasebnega sektorja za oblikovanje razvojnega modela in delavnice z mnenjskimi voditelji
4. Strategija turističnih proizvodov	
Opredelitev turističnih proizvodov, strategija konkurenčnosti in privlačnosti turističnih proizvodov	Na oceni kriterijev ocene potenciala in privlačnosti posameznih proizvodov se opredeli strategija
5. Trženjska in branding strategija	
Izbor trženjske strategije, strategije blagovne znamke strategije turističnih proizvodov, strategije prodora na emitivne trge, komuniciranja, distribucije	Na osnovi tržnega pozicioniranja in s pomočjo delavnice za ta sklop

Delo je poleg standardnega namiznega raziskovanja obsegalo tudi naslednje aktivnosti:

Izvedena aktivnost	Utemeljitev
1. Uvodna anketa med ponudniki v Ljubljani	
Izvedba uvodne ankete med predstavniki zasebnega, javnega in civilnega sektorja (za hotelirje in ponudnike kongresnih zmogljivosti, gostince, receptivne organizatorje potovanj in agente itd)	Za pridobivanje kvantitativnih in kvalitativnih podatkov ponudnikov in drugih akterjev, o njihovih vizijah in načrtih ter njihovih pogledih na trenutno pozicioniranje, probleme, priložnosti itd.
2. Anketa med tujimi organizatorji potovanj	
V mesecu oktobru 2005 izvedena anketa med tujimi organizatorji potovanj (med udeleženci SIW, po elektronski pošti)	Z namenom pridobiti aktualen pogled tujih organizatorjev potovanj na Ljubljano, njeno identiteto, vrednote, odnos Ljubljane do Slovenije itd.
3. Individualni intervjuji	
Individualni intervjuji z nekaterimi ključnimi akterji v ljubljanskem turizmu	Da se pridobi dodatne vhodne podatke ter njihov pogled na problematiko in razvojno-trženjski model Ljubljane
4. Izvedba 4 delavnic s predstavniki turističnega gospodarstva in javnega sektorja	
V teku priprave dokumenta so bile izvedene 4 delavnice s turističnim in turizmom posredno povezanim gospodarstvom	- Aktivno vključevanje vseh ključnih javnosti - Močno identificiranje s strategijo - Prispevek k vsebini – novi pogledi, identificiranje pravih problemov, ideje - Skupaj GRADIMO na prednostih, ZMANJŠUJEMO slabosti, RAZIŠČEMO priložnosti in se

	IZOGIBAMO nevarnostim - Dopolnjevanje, preverjanje, popravljanje, nadgrajevanje
5. Izvedba delavnice z mnenjskimi voditelji	
Ker gre za strateški dokument prestolnice, je bila dodatno izvedena še delavnica z mnenjskimi voditelji v Ljubljani, ki niso neposredno povezani s turizmom	Prispevek k vsebini – novi pogledi, ideje, druge perspektive na problematiko

Opredelitev turistične destinacije Ljubljana:

Z vidika pristojnosti Zavoda za turizem Ljubljana in Mestne občine Ljubljana, ki je njegova ustanoviteljica, **se turistična destinacija Ljubljana geografsko opredeli kot koncept koncentričnih krogov, s čimer se opredelijo meje destinacije, in sicer v naslednjem vrstnem redu:**

1. Prvi krog: **Ljubljana - ožje mestno jedro** (gravitacijsko središče)
2. Drugi krog: **Ljubljana - širše mestno območje**
3. Tretji krog: **Ljubljana - izven mestno območje**
4. Četrti krog: **Mestna občina Ljubljana in primestne občine** (tiste, ki so nekoč tvorile občino Ljubljana)
5. Peti krog: zadnji, t.i. gravitacijski krog, kjer gre za **razširitev destinacije po interesnih sferah** (t.i. »satelitih«) in ne po geografskem principu - npr. Aerodrom Ljubljana, smučišče Krvavec, Terme Snovik, Arboretum Volčji potok, Barje (ter dodatno morebitni novi »sateliti«, ki se bodo še razvijali do 2013, v katere bo Zavod za turizem Ljubljana vstopal interesno).

Glavne značilnosti turistične destinacije Ljubljana:

- Z vidika primarnega mestnega značaja tvori zaokroženo mestno turistično destinacijo, ki ima vse ključne elemente, ki so pogoj za konkurenčno pozicioniranje na mednarodnem turističnem trgu mestnih turističnih destinacij;
- Naravno in podeželsko (ruralno) okolje, v katerega je umeščena, predstavlja privlačno dopolnitev urbanega značaja (kar je v skladu s trendi);
- Umeščena je v privlačno naravno okolje ter vizualno in fizično kompaktna oziroma tvori zaokroženo celoto - Kamniško-Savinjske Alpe, Ljubljansko barje in zelene površine v neposredni bližini tvorijo privlačno scenografijo samemu mestu;
- Ljubljana na mednarodnem turističnem trgu velja za novo, privlačno in priljubljeno destinacijo;
- Destinacija je središčna v državi in je z vseh vidikov povezav preprosto dostopna;
- Destinacija predstavlja središčno pozicijo za odkrivanje glavnih turističnih privlačnosti Slovenije.

V času priprave strategije so v pripravi naslednji dokumenti:

1. Regionalni razvojni program Ljubljanske urbane regije za obdobje 2007 – 2013 (RRA LUR, 2006)
2. Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007 – 2011 (MG, 2006) (v nadaljevanju RNUST)
3. Nova trženjska strategija oziroma Razvojni načrt trženja slovenskega turizma 2007 – 2011 (STO, 2006)

Ključnega pomena je, da si Ljubljana v teh dokumentih zagotovi ustrezno pozicijo, ki bo podpirala in tudi na ta način omogočala izvedbo Strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana 2007 - 2013.

Pri tem je potrebno izpostaviti, da:

- Ljubljana ni zgolj ena od turističnih destinacij v Sloveniji (kot glavno mesto in s tem gospodarsko, politično in univerzitetno središče Slovenije ima poseben status);
- je Ljubljana glavno mesto Slovenije in s tem glavno mesto vseh in ne zgolj tistih, ki aktivno oblikujejo mesto oziroma so od njega neposredno poslovno odvisni;
- ima v Sloveniji poleg dejstva, da je glavno mesto in razvita turistična destinacija, središčno vlogo, saj je glede na svoje danosti najbolj v skladu z novo vizijo in opredeljeno pozicijo Slovenije – kot Evrope v malem (Ljubljana je izhodišče in središče za odkrivanje Slovenije in turističnih privlačnosti v širši regiji itd);
- lahko prevzame pomembno oziroma ključno vlogo pri večanju prepoznavnosti Slovenije in izgradnji znamke Slovenija, še posebej skozi dogodke, kot so predsedovanje Slovenije EU 2008, Ljubljana kot Evropska kulturna prestolnica 2012 itd.

Ljubljana je danes pred resnično velikim izzivom, da uresniči ta dokument, ki je pred nami. Gre za izredno dinamičen čas, ko se geografija evropskih mestnih destinacij spreminja tako, da se na zemljevidu rišejo predvsem tiste nove destinacije, ki imajo kakovosten razvojni in trženjski koncept, učinkovit javno-zasebni partnerski model, jasno vizijo in identiteto in ki še posebej znajo uresničevati drzne naložbene ideje oziroma projekte. Istočasno pa nekatere destinacije »izginjajo«. Zaradi pomanjkanja vsega prej omenjenega zaostajajo še včeraj vodilne klasične mestne turistične destinacije. Tega si v Ljubljani seveda ne smemo dovoliti.

1. KLJUČNE UGOTOVITVE IZ ANALIZE STANJA

1.1. Ključne ugotovitve analize

V okviru analize stanja sta bili izvedeni:

1. **Kvantitativna analiza** turističnega povpraševanja v Ljubljani v obdobju 1986 do vključno 2005
2. **Analiza** stanja po posameznih vsebinskih sklopih turistične ponudbe

V nadaljevanju podajamo zgolj ključne ugotovitve, medtem ko je celotna analiza podana v ločenem dokumentu »*Analiza stanja za pripravo strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 – 2013*«, kot priloga celotnemu (neskrajšanemu) dokumentu.

1.1.1. Ključne ugotovitve kvantitativne analize turističnega povpraševanja od 1986 do 2005

- V obdobju 1986 do 2005 je bilo najuspešnejše turistično leto za Ljubljano prav leto 1986 (ki je bilo tudi sicer na območju JV Evrope v zgodovini doslej najuspešnejše leto po številu prihodov in nočitev), ki je bilo v primerjavi z letom 2005 za dobrih 70 % več turističnih prihodov (547.242 leta 1986 in 320.307 leta 2005), medtem ko prenočitve leta 2005 zaostajajo le približno za četrtnino (leta 1986 je bilo ustvarjenih 767.776 nočitev, leta 2005 pa 579.095). Kljub statističnem zmanjšanju števila nočitev pa turistično gospodarstvo Ljubljane beleži pozitivne finančne rezultate, saj se je bistveno spremenila struktura gostov, ki prihajajo v Ljubljano;
- Primerjave deleža tujih turistov niso neposredno relevantne, vendar pa se je delež tujih turistov povečal s 30,1% leta 1986 na 93,8 % leta 2005;
- Povprečna doba bivanja na letni ravni se je v preučevanem obdobju povečala s 1,4 dni leta 1986 na 1,8 dni leta 2005;
- Kljub statističnem zmanjšanju števila nočitev glede na leta pred letom 1991 pa turistično gospodarstvo Ljubljane beleži pozitivne finančne rezultate, saj se je bistveno spremenila struktura gostov, ki prihajajo v Ljubljano iz vidika motivov prihoda in povprečne potrošnje dnevne gostov;
- Trendi rasti so v Ljubljani zelo dobri saj je v zadnjih petih letih povprečna letna stopnja rasti števila gostov znašala 8,9%, števila nočitev pa 9,4%. Kljub temu pa je Ljubljana glede na opravljeno število prenočitev na število prebivalcev precej pod evropskim povprečjem. Povprečni kvocient za evropska mesta je 4,3 prenočitve na leto na prebivalca, v Ljubljani pa ta kvocient v letu 2005 znašal le 2,1 nočitve na prebivalca, kar je le polovico povprečja evropskih mest.

1.1.2. Ključne ugotovitve analize stanja po posameznih vsebinskih sklopih

Ključne ugotovitve analize nastanitvenih zmogljivosti:

- Na območju mesta Ljubljane je na voljo 14 hotelov in drugih nastanitvenih objektov s skupno zmogljivostjo 1.696 sob in 2.986 postelj (vir: TIC);
- Glavnino oziroma dve tretjini zmogljivosti predstavljajo hoteli višje srednje oziroma višje kakovosti (po kategorizaciji 4 *), s povprečnim številom 150 sob, visoke kakovosti (5 *) je le en hotel;
- Za povpraševanjem zaostaja ponudba hotelskih ležišč v kategoriji 3 *
- Primanjkuje tudi manjših kakovostnih hotelskih postelj v kategoriji kakovostnih 2 *;
- Povprečna objavljena cena namestitve v dvoposteljni sobi v hotelu 3 * v letu 2005 je 115 EUR na sobo, v hotelu 4* je 170 EUR na sobo, v hotelu 5 * pa 195 EUR na sobo;
- Skupno število vseh postelj v vseh vrstah nastanitvenih zmogljivosti pa znaša v letu 2005 4.992 ležišč, od tega 48% v hotelih, 15% v drugih vrstah stalnih nastanitvenih zmogljivosti in 12% v sezonskih kampih. Preostalo pa se nanaša na začasne nastanitvene zmogljivosti.
- Vlaganjem v infrastrukturo (nastanitvene zmogljivosti) niso v zadostni meri sledila vlaganja v oblikovanje ponudbe in organizacije aktivnega bivanja gostov s ciljem pospeševanja zadovoljstva gostov in izvenpenzijske potrošnje ;
- Ljubljana po tem, ko je Hotel Lev izgubil licenco mednarodne hotelske verige Intercontinental in ko se je Holiday Inn začel tržiti in pozicionirati pod okriljem Grand Hotela Union (ločeno kot Business in Executive), razpolaga le z dvema hoteloma, ki se tržita kot del mednarodne hotelske verige;
- Hotelske namestitve v Ljubljani so se v obdobju od 1997 do 2003 v primerjavi z drugimi evropskimi mesti povečale pod povprečjem (le-to je bilo 1,9 %) - Ljubljana je bila na seznamu 48-a (povečanje za 1,2 %) po samem nominalnem obsegu hotelskih postelj pa je bila Ljubljana na 74. mestu;
- Po zasedenosti hotelskih postelj (povprečna zasedenost sob) se je Ljubljana uvrstila zelo dobro in sicer po podatkih The European Cities Tourism Report, 2004, z 62-odstotno zasedenostjo sob v letu 2003 na 11. mesto (v letu 2005 je bila povprečna zasedenost sob v 15 nastanitvenih objektih, ki jih dnevno spremlja Zavod za turizem Ljubljana, 54,8-odstotna).

Ključne ugotovitve analize kongresne ponudbe oziroma poslovnega turizma:

- Ljubljana ima premalo nastanitvenih zmogljivosti za gostitev večjih kongresov in kongresi s preko 1.000 udeleženci povzročijo probleme z nastanitvijo;
- Ljubljani za segment poslovnih in tranzitnih gostov primanjkuje hotelov kategorije 3 zvezdic (kakovostne 3 zvezdice);

- Vlaganjem v kongresne zmogljivosti v preteklih letih niso v zadostni meri sledila vlaganja v oblikovanje in izvajanje ponudbe in izobraževanje ustreznega kadra;
- Trenutno še ni ustreznega statističnega spremljanja kongresnega segmenta, s čemer je oteženo kakovostno načrtovanje.

Ključne ugotovitve analize gostinske ponudbe:

- Še posebej v Ljubljani glavnem mestu se gostinska dejavnost močno približuje globalnim trendom (ki med drugim narekujejo prisotnost raznolikih svetovnih kuhinj), hkrati pa se zanemarja ohranjanje kulturne dediščine na gastronomskem področju. Z vidika njenega prispevka k oblikovanju privlačne in celostne turistične ponudbe Ljubljane močno primanjkuje kakovostne tradicionalne slovenske ponudbe, prilagojene sodobnim trendom povpraševanja (v vseh turističnih segmentih, močno pa se kaže tudi v segmentu kongresnega turizma);
- Ponudba je z vidika kakovosti in pestrosti zadovoljiva, prav tako s cenovnega (ustrezno razmerje med ceno in kakovostjo, tudi ob višjem cenovnem razredu nekaterih restavracij v središču mesta) – Ljubljana v tem segmentu velja za ugodno in konkurenčno;
- Velik problem so dinamični turistični povpraševanja neprilagojeni obratovalni časi gostinskih lokalov (še posebej konci tedna);
- Nefleksibilna in toga zakonodaja, ki na eni strani zelo omejevalno vpliva na ta podjetniški sektor, na drugi pa povzroča velike stroške.

Temeljne ugotovitve analize na področju turističnih privlačnosti (naravnih, kulturnih in ustvarjenih), muzejske in galerijske ponudbe, športne ponudbe in ponudbe prireditev in dogodkov:

- Ljubljana ima številne naravne in kulturne znamenitosti, vendar pa ne razpolaga z eno, ki bi bila vodilna in mednarodno prepoznavna;
- Naravne in kulturne privlačnosti niso v zadostni meri vključene v celovito ponudbo mesta oziroma v privlačne integralne turistične proizvode, ki bi lahko predstavljali močen motiv prihoda;
- Na področju ustvarjenih turističnih privlačnosti trenutno Ljubljana močno zaostaja za drugimi prestolnicami;
- Ni organiziranega trženja celotne muzejske in galerijske ponudbe v Ljubljani, ki se premalo aktivno vključuje v celostno ponudbo mesta;
- Neizkoriščen potencial muzejske in galerijske ponudbe – v primerjavi z drugimi mestnimi destinacijami v Ljubljani beležimo nizek delež tujih obiskovalcev v galerijah in muzejih;
- Zaostajanje za sodobnimi trendi muzejskih postavitev (interaktivnost, multivizije itd) - problem financiranja in znanja oziroma ljudi;
- Problem ustreznega, kakovostnega in večjezičnega označevanja (informiranja, podajanja vseh osnovnih informacij, zgodovine, opisa) ključnih turističnih privlačnosti;
- Nezadostna vlaganja v javno športno turistično infrastrukturo, ki bi lahko naredila Ljubljano konkurenčno in privlačno destinacijo za športne dogodke, prireditve, prvenstva;

- Kulturna ponudba je (kljub veliki dinamiki in kakovosti) bolj nacionalnega kot mednarodnega značaja in ni v zadostni meri izkoriščena z vidika trženja za primarni motiv za prihod v Ljubljano;
- Neizkoriščene možnosti vključevanja festivalske in kulturne ponudbe v turistične programe in t.i. »city break« oddihe;
- Hotelski ponudniki še ne izkoriščajo potenciala vključevanja kulturne ponudbe v osnovno nastanitveno ponudbo (v obliki paketov ali na osnovi povpraševanja).

Ključne ugotovitve analize na področju organiziranja dogodkov, sejmov in gospodarskih razstav:

- V preteklosti (do leta 2005, ko je bilo osrednje sejmišče prenovljeno) ni bilo vlaganj v prenovno razstavnih površin, kar je vodilo k upadu dejavnosti;
- Nekdanji referenčni in dobro obiskani sejmi in dogodki izgubljajo na veljavi oziroma se selijo na druge sejemske lokacije v državi;
- Ljubljana je izgubila vodilno pozicijo sejemskega organizatorja v državi;
- Ljubljana ne proizvaja referenčnih sejmskih dogodkov mednarodnega značaja.

Iz analize dostopnosti izhaja:

- Ljubljana glede na svojo geostrateško pozicijo v Evropi velja za dostopno destinacijo, prav tako znotraj Slovenije, vendar pa to ugodno pozicijo izgublja zaradi neprijaznega prometnega režima - pri samem dostopu v mesto in še posebej zaradi problemov parkiranja v mestnem središču;
- V zadnjih dveh letih so se začele aktivno vzpostavljati nove letalske povezave, ki so Ljubljano pomembno približale nekaterim pomembnim emitivnim trgom in jo pozicionirale na trg kot avio destinacijo, pri čemer pa še naprej obstaja problem hitre in frekvenčne povezave letališča Brnik z mestom;
- Primanjkuje rednih letalskih povezav z nekaterimi vse bolj potencialnimi trgi;
- Ljubljana nujno potrebuje nov potniški (železniški in avtobusni) terminal (projekt v teku);
- Potrebno je izboljšati izkoriščenost železniških povezav in njihovega vključevanja v turistične programe za povečanje prihodov v mesto, še posebej z mednarodnega trga;
- Ljubljana v zadostni meri ne izkorišča svoje pozicije tranzitnega mesta.

Ključne ugotovitve analize trženja in promocije Ljubljane kot turistične destinacije:

- Ljubljana nima oblikovane jasne in močne krovne blagovne znamke – niti kot turistična destinacija, niti v širšem pomenu;
- Ljubljana je trenutno prepoznavna predvsem kot poslovna in politično-administrativna destinacija;
- Referenčnih raziskav o tem, kako posamezne ciljne skupine dojemajo Ljubljano, ni, primanjkuje tudi rednih in kakovostnih raziskav profila gostov, motiva prihodov, potrošnje, načina informiranja itd.;

- Ljubljana je v zadnjih nekaj letih vzpostavila kakovostno promocijo, ki jo izvaja samostojno preko Zavoda za turizem Ljubljana in preko aktivnosti Slovenske turistične organizacije, vendar pa pozicija Ljubljane v okviru nacionalne promocije in trenutno veljavne trženjske strategije (Strategija trženja slovenskega turizma 2002 – 2006) ni ustrezna glede na dejstvo, da je Ljubljana glavno mesto Slovenije;
- Potenciali in priložnosti svetovnega spleta kot močnega promocijskega orodja niso v zadostni meri izkoriščene;
- Ljubljana ni v zadostni meri vključena v programe receptivnih agencij kot destinacija za kratek mestni oddih (t.i. »city break«).

Iz analize trendov na mednarodnem trgu mestnega turizma, ki so aktualni tudi za Ljubljano, izhajajo:

- Mestni turizem predstavlja najhitreje rastoči turistični segment v Evropi, nudi pa veliko večje priložnosti, kot jih predstavljajo zgolj klasični mestni oddihi;
- Dohodkovna struktura obiskovalcev je izredno ugodna, saj gre za obiskovalce z višjo kupno močjo (za ljudi v višjem dohodkovnem razredu je 4-krat bolj verjetno, da bodo izbrali mestni oddih kot tisti v najnižjem razredu) in višjo izobrazbo (ljudje z višjo izobrazbo opravijo 4-krat več obiskov mestnih destinacij kot tisti v najnižji izobrazbeni skupini);
- Veliko priložnost v mestnem turizmu predstavlja letalski prevoz, še posebej velik porast nizkih cenovnih prevoznikov in novih letalskih povezav v zadnjih nekaj letih;
- Mestni turizem ni vezan strogo sezonsko, temveč pomeni povpraševanje skozi vse leto;
- Raziskave kažejo, da večino obiskov v mestnih destinacijah ustvarjajo sosednji trgi;
- Velik razvojni potencial za evropski mestni turizem predstavlja razcvet azijskega receptivnega turizma;
- Še vedno kar dve tretjini evropskega povpraševanja po mestnih destinacijah izvira iz šestih emitivnih trgov (ZDA, Nemčija, Velika Britanija, Italija, Francija in Japonska), zaradi česar je ta segment precej odvisen od gospodarske situacije in trendov na teh trgih;
- Za razvoj mestnega turizma imajo veliko priložnost tudi manjša mesta, še neodkrite destinacije. Trendi kažejo na povečano povpraševanje po manjših mestnih destinacijah in novih regijah v Evropi;
- Priložnost je v kombiniranju mestnega oddiha z drugimi zvrstmi turizma oziroma drugimi aktivnostmi in destinacijami (počitnice na obali, smučanje itd);
- Nova paradigma je v trendu neposrednih rezervacij preko interneta;
- Konkurenca med evropskimi mesti na področju kulturnega turizma se bo močno povečala, zato je potrebno iskati nove vsebine. Razvoj proizvodov, vsebin in doživetij, ki bodo izpostavljali kulturno raznovrstnost in etničnost, bo za mesta vse pomembnejše;
- Veliko priložnost predstavljajo mladi obiskovalci, ki danes potujejo v večjih odstotkih, kot v prejšnjih generacijah, se odločajo za dražja potovanja, uporabljajo nove tehnologije, zahtevajo doživetja, odločajo se za bolj oddaljene destinacije.

1.2. SWOT analiza turistične ponudbe

V nadaljevanju je predstavljena SWOT matrika, ki na prvi strani predstavlja **prednosti in priložnosti**, na drugi strani pa **slabosti in nevarnosti** po naslednjih sklopih:

- danosti in ponudba
- turistični trg (povpraševanje)
- turistična infrastruktura
- dostopnost in prepoznavnost
- sodelovanje (javno-zasebno-civilno partnerstvo, podporne institucije)

	Prednosti	Priložnosti
	Danosti in ponudba - Bogata kulturna in zgodovinska dediščina - Moderna prestolnica z dobro razvito infrastrukturo in aktivnim poslovnim, kulturnim in političnim življenjem - Univerzitetno središče Slovenije - Koncentracija nacionalnih in mednarodnih političnih, kulturnih, znanstvenih in poslovnih institucij - Edinstvenost neposredne bližine in povezanosti mesta z zelenim delom na podeželju (z naravnimi, kulturnimi in turističnimi potenciali) - Slovenija v malem - izhodišče za odkrivanje Slovenije in turističnih središč v Italiji, Avstriji, na Hrvaškem ter povezovanje raznih vrst in oblik turistične ponudbe v tej regiji	Turistični trg - povpraševanje - Povečanje prepoznavnosti in povpraševanja kot prestolnica države nove članice EU (podprto z novimi letalskimi povezavami) - Trenutno še nova destinacija na evropskem zemljevidu - zanimiva, postaja popularna - Še ne pokvarjena, nemnožično oblegana destinacija - Ljubljana velja za varno destinacijo - Ponudba Ljubljane je v skladu s trendi ponudbe in povpraševanja - Imidž prijetne, prijazne, očarljive, varne, simpatične mestne turistične destinacije - <u>Bližina emitivnih trgov</u>
	- Izgradnja novih nastanitvenih zmogljivosti bo navedla lastnike k oblikovanju dodatnih ponudb, dvigu kakovosti storitev in ponudbe, iskanju povezav, aktivnejšemu trženju in povezovanju na ravni destinacije - Razvoj dogodkov mednarodnega značaja	- Vzpodbudni trendi rasti povpraševanja turistov v Evropi po obiskih mest in hkrati zanimanje za obisk prestolnic novih članic EU - Razvijanje ponudbe Ljubljane v smeri sodobnih evropskih trendov (poslovni, kulturni, doživljajski turizem) z uvajanjem celovitih trženjskih pristopov destinacijskega menedžmenta - Ljubljana se kot prestolnica približa domačemu prebivalstvu - Ljubljana postane najpomembnejše turistično središče (z vseh vidikov) v Sloveniji
	Javno-zasebno-civilno partnerstvo, podporne institucije, sodelovanje - Začetek aktivnejšega javno-zasebnega-civilnega partnerstva na področju razvoja in oblikovanja proizvoda ter promocije na ravni destinacije - Hiter razvoj in kakovost storitev na področju destinacijske upravljalvske in marketinške organizacije - Aktivnejše povezovanje za oblikovanje celostnih turističnih programov - Vzpostavitev Slovenskega kongresnega urada in utrditev pozicije Ljubljane znotraj njega	
	- Iskanje novih povezav v regiji in čezmejno sodelovanje - Uresničitev jasno zastavljenega strateškega razvojnega in trženjskega načrta - Uresničitev Regionalnega razvojnega programa ljubljanske urbane regije za obdobje 2007 – 2013 - Aktivnejša partnerska vloga javne uprave	
	(Turistična) infrastruktura - Številna vlaganja v hotelske objekte in kongresno ponudbo v preteklih dveh do treh letih (prenove in nove neposredne naložbe) - Prihod novih akterjev na turistični trg	Dostopnost in prepoznavnost - Geostrateška pozicija na križišču med vzhodom in zahodom Evrope - Dobra dostopnost znotraj Slovenije in do vseh emitivnih trgov (železniška povezava, cestna povezava, letalska) - Nove letalske povezave z nizkocenovnimi letalskimi prevozniki
	- Odpiranje in oblikovanje bolj prijaznega okolja za nove (tuje) investitorje - Novi močni strateški partnerji - Usmeritev v specializirano ponudbo - Prilagoditev posameznim ciljnim skupinam - Razvoj infrastrukture, ki je potrebna za bolj doživljajsko bogato ponudbo	- Ljubljana postaja vedno bolj zanimiva prestolnica, ne le kot politično upravno središče, temveč kot prijazno in živahno mesto, kjer lahko obiskovalec uživa v varnem, prijetnem in kulturnem okolju - Nove letalske povezave - Oblikovanje močne blagovne znamke

Slabosti

Nevarnosti

Danosti in ponudba

- Pomanjkanje dopolnilnih proizvodov in še posebej premalo sodelovanja za oblikovanje privlačnih integralnih turističnih proizvodov
- Nezadostna diverzifikacija v dodatnih storitvah in ponudbi
- Ni dovolj aktivnega pristopa k ustvarjanju dogodkov, ki bi predstavljali motiv prihoda
- Kakovosten, a ne nadpovprečen proizvod
- Relativno visoke cene nastanitvenih zmogljivosti, kar zvišuje ceno paketnih programov v Ljubljani na počitniškem trgu
- Nedolj ciljno oblikovanje in trženje ponudbe, prilagojene posameznim ciljnim skupinam
- Nezadostno povezovanje ponudbe za oblikovanje privlačnih celostnih proizvodov

- Dobra zasedenost (premajhnega) števila obstoječih nastanitvenih zmogljivosti v Ljubljani zaradi razvitega poslovnega turizma lahko deluje »uspavalno« na prizadevanja za razvoj novih turističnih proizvodov in na skrb za ustrezno razmerje med ceno in kakovostjo turističnih storitev

Turistični trg - povpraševanje

- Še vedno obstajajo sezonska nihanja in problem polnjenja koncev tedna in določenih obdobjev v letu
- Neizkoriščen segment poslovnih gostov, ki so potencialni počitniški gosti
- Konkurenca s strani uveljavljenih mestnih destinacij in vse večja konkurenca s strani novih mestnih destinacij (na primer v novih članicah EU)
- Prevelika odvisnost od enega segmenta (poslovnega turizma)
- Ne dovolj aktiven pristop k nekaterim potencialnim trgov
- V določenih konicah ponudba nastanitvenih kapacitet ne zadošča povpraševanju

- Da Ljubljana ne bo upoštevala trendov povpraševanja ali se na njih zgolj reaktivno in nepravočasno odzivala

- Da Ljubljana ne bo ustrezno obvladovala povečanja obsega turizma - negativne učinke, ki jih prinaša, in si s tem prislužila nenaklonjenost lokalnega prebivalstva do turistične dejavnosti

Javno-zasebno-civilno partnerstvo, podporne institucije, sodelovanje

- Ne dovolj razvito medsebojno sodelovanje in povezovanje turističnih ponudnikov
- Turistično gospodarstvo pri razvoju inovativne ponudbe preveč ovirajo administrativni postopki
- Odsotnost javne vizije in merljivih ciljev
- Pomanjkljivo vodenje statistike
- Nezadostna vlaganja v raziskave trgov

- Slabo povezana in medsebojno neusklajena turistična ponudba lahko vodi v neučinkovitost in slabši prihodek turističnih ponudnikov na območju MOL in s tem destinacije kot celote

- Da v MOL turizem ne bo prepoznan kot dejavnost, ki je zelo pomembna za razvoj mesta in v katero velja vlagati

- Da MOL ne bo ustrezno integriral turizma v ostala področja

(Turistična) infrastruktura

- Neustrezni prometni režim v mestu
- Ni zadostnega usmerjanja k turističnim znamenitostim
- Premalo nastanitvenih zmogljivosti (zlasti srednjega in nižjega cenovnega razreda ter manjših družinskih hotelov)

- Vlaganja v zgolj en segment (hotelske postelje in kongresni centri), ne pa v izboljšanje osnovne in dopolnilne turistične infrastrukture in ponudbe

- Zaradi pomanjkanja nastanitvenih zmogljivosti in neustrezne dopolnilne infrastrukture Ljubljana ne bo mogla zadovoljiti povpraševanja

Dostopnost in prepoznavnost

- Še vedno slabo prepoznavna turistična destinacija
- Nejasno oblikovana identiteta Ljubljane
- Ljubljana do pred kratkim ni bila prepoznavna kot preprosto dostopna avio destinacija
- Neustrezna zastopanost v promociji na nacionalni ravni
- Nezadostni izkoristek povezav z drugimi destinacijami v srednjeevropskem prostoru
- Neizkoriščenost železniških povezav

- Da slovenska politika ne bo razumela pomena vloge prestolnice v novo nastajajočem evropskem prostoru in bo sredstva usmerjala predvsem v manj razvita območja

2. VIZIJA IN CILJI RAZVOJA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA

2.1. Poslanstvo razvoja turizma turistične destinacije Ljubljana

Poslanstvo vseh poslovnih subjektov in prebivalcev, ki živijo in delujejo na območju turistične destinacije Ljubljana, je na področju turistične dejavnosti usmerjeno predvsem v:

- Ustvarjanje pozitivnega, privlačnega in kakovostnega mestnega turističnega okolja,
- Aktivno sodelovanje in povezovanje ponudbe s ciljem nudenja celovitejše, privlačnejše in bolj konkurenčne ponudbe,
- Ustvarjanje prijetnega in gostoljubnega okolja tako za obiskovalce in turiste kot tudi za prebivalce in prebivalke mesta,
- Nudenje visoko kakovostnih storitev, prilagojenih pričakovanjem in željam posameznega obiskovalca in turista,
- Iskanje točk diferenciacije in visoke dodane vrednosti,
- Odgovorno izkoriščanje naravnih, kulturnih in drugih danosti,
- Pripovedovanje zgodb, ki Ljubljani dajejo le njej lastno in prepoznavno identiteto in dušo,
- Nudenje raznolikih in edinstvenih doživetij,
- Donosne ter dolgoročne in v sožitju s sociološkim, naravnim in kulturnim okoljem naravnane turistične naložbe,
- Zagotavljanje dolgoročnega zadovoljstva turistov,
- Prepoznavanje turizma kot generatorja razvoja,
- Zagotavljanje lastne ekonomske neodvisnosti in delovnih mest,
- Nenehen razvoj kakovosti življenja prebivalcev - tako za danes kot tudi za potomce.

2.2. Vizija razvoja turizma turistične destinacije Ljubljana

Vizija razvoja turizma turistične destinacije Ljubljana do leta 2013

Ljubljana do leta 2013 postane prepoznavna, razvita in privlačna evropska mestna turistična destinacija, z jasno oblikovano identiteto, idealna za poslovna, politična in kulturna srečanja, za srednje velike in večje kongrese in dogodke ter za kratek mestni oddih. Kot gospodarsko, politično, kulturno in univerzitetno središče Slovenije in glede na svojo osrednjo geografsko pozicijo predstavlja Ljubljana izhodišče in pomembno središčno točko na krožnih potovanjih za odkrivanje Slovenije in bližnjih evropskih turističnih privlačnosti. Obiskovalcem nudi ne glede na njihovo starost in motiv prihoda nepozaben splet doživetij, prebivalcem pa prijetno in kakovostno okolje za življenje.

Turistični razvoj sledi načelom trajnosti. Prebivalcem omogoča kakovostno bivanje, ustvarja dodatne možnosti za zaposlovanje in podjetniško delovanje ter predstavlja generator razvoja mesta, njegove vse večje mednarodne razpoznavnosti in njegove okolice na vseh področjih.

Ljubljana postane:

1. **osrednje turistično središče in identitetni simbol ter element mednarodne razpoznavnosti Slovenije** (glede kakovosti, raznolikosti in inovativnosti turističnih proizvodov, pestrosti doživetij, načina in kakovosti življenja, po dodani vrednosti ponudbe in učinkovitosti, inovativnosti in celovitosti trženja, izhodišče za odkrivanje in spoznavanje Slovenije itd.)
2. **turistična destinacija z vsemi značilnostmi, kot jih ima vsaka sodobna, razvita in konkurenčna evropska mestna turistična destinacija** (z vidika infrastrukture, razvitosti okolja, sistemskih ukrepov za spodbujanje podjetništva, ustvarjanja delovnih mest, doprinosa k BDP itd.), **ki je uspela ohraniti prijazno in sproščeno vzdušje manjšega mesta, v katerem prebivalci in obiskovalci občutijo varnost, visoko kakovost življenja in prijetno počutje.**

Vizija Ljubljane 2013 s trženjskega vidika:

Mesto, ki ga je preprosto potrebno odkriti, užiti, okusiti, občutiti, DOŽIVETI. Majhno glavno mesto velikih dimenzij, uspešno, z visoko kakovostjo življenja, lahko dosegljivo in obvladljivo in vedno znova presenetljivo. Idealno za zmenke s Slovenijo in celo Evropo.

OČARLJIVA IN DOŽIVLJAJSKO BOGATA EVROPSKA MESTNA TURISTIČNA DESTINACIJA, Z VISOKO KAKOVOSTJO BIVANJA IN PRIJETNO ATMOSFERO. MESTO, KI IGRA NA VSE ČUTE, VABI IN ZDRUŽUJE LJUDI.

Dodatno pojasnilo vizije

Ljubljana postane doživljajsko raznolika in bogata mestna turistična destinacija – s tesnim stikom zelenega zaledja, zdravega okolja in širše regije, **ki je uspela ohraniti prijazno, varno in sproščeno vzdušje manjšega mesta, kar omogoča visoko kakovost in pestrost življenja prebivalcem in obiskovalcem.** Njen značaj pomembno sooblikujejo njeni prebivalci, ki v njej živijo kakovostno, jo imajo radi in jo z veseljem in ponosom razkažejo obiskovalcem in turistom.

V aktivnem javno-zasebnem-civilnem partnerstvu se razvija turistična ponudba za zahtevnejšega gosta, ki nudi ugodno razmerje med ceno in kakovostjo turističnih in s turizmom povezanih storitev.

S konceptom trajnostnega razvoja se Ljubljanici uspeva izogniti pastem in

posledicam množičnega turizma, povečuje (in obvladuje) povpraševanje ter dosega ekonomske cilje, pri čemer ohranja in še krepi vrednote, ki jih cenijo njeni obstoječi in potencialni obiskovalci – varna, ljubka, očarljiva, civilizirana, s pozitivno energijo in prijetnim vzdušjem, preprosto dostopna.

Turistična destinacija Ljubljana s svojo ponudbo pritegne gosta, ki se dobro počuti v individualni destinaciji, ki je visoko izobražen, kultiviran, zahteven, zvedav, uporablja moderne informacijske tehnologije, pogosto potuje, se rad počuti vpleten v dogajanje mesta, ki ceni varnost, ima posebne interese, ki rad spoznava nova okolja in zanimive ljudi. Motiv njegovega prihoda je lahko kratek oddih v mestni destinaciji, krožno potovanje, politični, kulturni, kongresni dogodek, poslovno srečanje ali pa posebni interes.

Ključne sestavine vizije dolgoročnega razvoja turizma v turistični destinaciji Ljubljana (**pogoji za uresničitev vizije**):

1. Ljubljana postane privlačna mestna destinacija ne zgolj za obisk, temveč tudi za življenje v njej, pri čemer zaradi uravnoveženega razvoja ne izgubi svojih urbanih in prostorskih značilnosti;
2. Ljubljana z odprtostjo sprejema in na uravnovežen način izkorišča izzive, ki jih prinaša globalizacija;
3. **Z uresničevanjem strateških razvojnih usmeritev (v nadaljevanju) Ljubljana usmerja svoje vire v ustvarjanje nove (dodane) vrednosti in boljše izkoriščanje konkurenčnih prednosti. Turizem deluje kot inovativen generator razvoja in večanja kakovosti življenja;**
4. **Turizem v Ljubljani predstavlja generator gospodarske rasti;**
5. Svojo ponudbo Ljubljana gradi na znanju, izobraževanju, informacijskih-komunikacijskih tehnologijah, proizvodih in storitvah z dodano vrednostjo ter inovacijah;
6. **Mestna javna uprava se zaveda vseh prednosti in potencialov uravnoveženega razvoja skozi turizem in zato nudi kakovostno, dinamično in fleksibilno okolje za pospeševanje razvoja in aktivno oblikovanje in trženje turistične ponudbe ter v tem procesu deluje partnersko;**
7. Turizem v Ljubljani predstavlja faktor urbanega razvoja, ki bo posredno in neposredno pomembno doprinesel h kakovosti življenja v mestu;
8. **Ljubljana s svojo okrepljeno tržno pozicijo na mednarodnem turističnem trgu pozitivno vpliva na celotno regijo in državo.**

2.3. Cilji

2.3.1. Glavni razvojni cilj turizma v turistični destinaciji Ljubljana do leta 2013

Glavni razvojni cilj Ljubljane kot turistične destinacije do leta 2013, upoštevajoč razvojne možnosti, trende, sposobnosti in neizkoriščene priložnosti, je:

Okrepiti vrsto, kakovost in obseg turistične ponudbe in povpraševanja za (1) odpravo obstoječih strukturnih neskladij v turistični ponudbi in povpraševanju, (2) krepitev prednosti, (3) sledenje trendom za ustvarjanje razvojnih priložnosti in za (4) prevzemanje vodstva v turistični industriji (kreiranje trendov) na posameznih področjih, **s čemer se bo:**

- a) povečal prispevek turizma v BDP Mestne občine Ljubljana (za vlaganja v razvoj mesta, njegovega zaledja in dvig kakovosti bivanja za prebivalce in obiskovalce),
- b) povečala dodana vrednost turizma v turistični destinaciji Ljubljana in
- c) povečala globalna razpoznavnost in konkurenčnost Ljubljane (kot glavnega mesta Slovenije) na mednarodnem trgu.

2.3.2. Strateški kvantitativni in kvalitativni cilji

I.) Dva strateška kvantitativna cilja ljubljanskega turizma:

1. **Povečanje obsega turističnega prometa in ponudbe**
 - Povečanje števila turistov, ki prenočujejo v Ljubljani, za 5,5 % povprečno letno (od 320.300 v 2005 na 479.000 v 2013)
 - Povečanje števila nočitev za 6,5 % povprečno letno (od 579.000 v 2005 na 1,054.000 v 2013)
 - Zaustaviti trend stagnacije povprečne dobe bivanja (od 1,8 v 2005 na 2,2 dneva v 2013)
 - Povečati obseg nastanitvenih zmogljivosti v hotelih za 1.500 ležišč (kar pomeni povečanje za 63 % glede na sedanje stanje)
2. **Povečanje turistične potrošnje**
 - Povečati povprečno dnevno potrošnjo turistov s 118 EUR v 2005 na najmanj 125 EUR do 2013 (torej za 6 % v obravnavanem obdobju)
 - Povečati skupno letno turistično potrošnjo do leta 2013 na 131 milijonov EUR (kar je približno podvojitev potrošnje iz leta 2005)

II.) Dva strateška kvalitativna cilja ljubljanskega turizma:

1. **Povečanje prepoznavnosti turistične destinacije Ljubljane kot privlačnega turističnega cilja**
 - Oblikovanje močne blagovne znamke turistične destinacije Ljubljana, ki bo zvišala prepoznavnost in privlačnost Ljubljane kot turistične destinacije; in hkrati kot gospodarskega središča države, privlačnega za tuje investitorje;
2. **Izboljšati konkurenčnost turistične destinacije Ljubljane skozi**

strategije diverzifikacije, diferenciacije ponudbe in učinkovitega upravljanja

- Razvoj in nadgradnja obstoječih turističnih proizvodov in storitev ter razvoj novih inovativnih proizvodov za obstoječe in nove trge;
- Iskanje in izkoriščanje točk diferenciacije za konkurenčni preboj;
- Učinkovito upravljanje turistične in javno-zasebno-civilno partnerstvo.

Tabela: Pregled načrtovanega gibanja posameznih ključnih kazalnikov po posameznih letih od 2006 do 2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Povprečna doba bivanja (v dnevih)	1,9	1,9	2,2	2,0	2,1	2,1	2,2	2,2
Št. gostov (v 000)	323	342	376	384	407	431	465	479
Št. nočitev (v 000)	613	650	827	768	855	905	1.023	1.054
Dnevna potrošnja (v EUR)	120	120	150	122	122	124	124	125
Tur. potrošnja na leto (v mio EUR)	73,5	78	124	93,7	104,6	112,2	126,8	131,7

3. RAZVOJNA STRATEGIJA

3.1. Strateški razvojni model

Strategija razvoja turistične destinacije Ljubljana **temelji na razvojnem modelu treh strateških razvojnih usmeritev in štirih razvojnih stebrov**, ki predstavljajo način, kako skozi niz strateških razvojnih odločitev (pre)usmeriti obstoječo turistično ponudbo v bolj prepoznavno in bolj konkurenčno, skladno s pričakovanji vseh akterjev v turizmu Ljubljane in ciljnih skupin turističnega povpraševanja.

Strateški razvojni model tvorijo:

I. Tri strateške razvojne usmeritve

Tri strateške razvojne usmeritve nam dajejo odgovor na vprašanje, **kaj je potrebno narediti** za razvoj turizma v turistični destinaciji Ljubljana:

1. Raznovrstnost in raznolikost ponudbe in povpraševanja za povečanje obsega - razvoj novih proizvodov in novih trgov = **STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE**
2. Razlikovanje ponudbe - po kakovosti, dizajnu, podpornih storitvah ter imidžu in prepoznavnosti = **STRATEGIJA DIFERENCIACIJE**
3. Učinkovito upravljanje destinacije za rast in razvoj turizma = **STRATEGIJA UPRAVLJANJA DESTINACIJE**

II. Štirje razvojni stebri

Štirje razvojni stebri nam odgovarjajo na vprašanje, **kako naj se uresničuje razvoj** turizma v turistični destinaciji Ljubljana:

Prvi steber: Odpravljamo prepoznane probleme

Drugi steber: Krepimo konkurenčne prednosti in priložnosti

Tretji steber: Sledimo trendom na področju turistične ponudbe, povpraševanja in trženja

Četrty steber: Ustvarjamo trende za večjo konkurenčnost in privlačnost (inovacije)

3.1.1. Tri strateške razvojne usmeritve

Strateške usmeritve izhajajo iz ugotovitev analize stanja, trendov in ugotavljanja skupnih razvojnih interesov ključnih udeležencev v turizmu Ljubljane, da so za dolgoročno konkurenčnost turizma Ljubljane **potrebne naslednje 3 strateške razvojne usmeritve:**

1. Diverzifikacija v ponudbi turistične destinacije Ljubljana

(raznoverstnost in raznolikost ponudbe in povpraševanja za povečanje obsega - razvoj novih proizvodov in novih trgov)

Diverzifikacija v turistični ponudbi je potrebna zaradi:

- Povečanja velikosti trgov (kot rezultat razširjene EU in s tem večje mobilnosti ter zaradi odpiranja globalnih trgov);
- Zmanjševanja sezonskih odvisnosti in drugih tveganj na globalnih in EU trgih (npr. zaradi rasti cen goriv, ogrožanja varnosti, naravnih in drugih nesreč);
- Pospešene rasti turistične dejavnosti;
- Zaradi doseganja večje izkoriščenosti obstoječih danosti v turizmu;
- Prilagajanja konkurenci na svetovnih trgih in spodbujanja k večji inovativnosti;
- Okrepitev medorganizacijskega sodelovanja v turizmu;
- Odpiranja novih podjetij in vstopanja novih in komplementarnih dejavnosti v turizem (informacijske tehnologije) in pridobivanja novih trgov, skladno z razvojnimi trendi.

Diverzifikacijo bo mogoče doseči s prizadevanji, da se razširijo, izboljšajo in na novo oblikujejo turistični proizvodi in storitve (njihova oblika, vsebina, kakovost, procesi v ponudbi proizvodov) ter novi trgi (geografski in tržni segmenti).

Diverzifikacija oziroma raznolikost je tako lahko:

1. Nadgradnja obstoječih proizvodov/storitev, infrastrukture za obstoječe trge in tržne segmente (njihova oblika, kakovost, procesi v ponudbi proizvodov, razvoj podpornih storitev, investicije v infrastrukturo, v tehnološko nadvlado)
2. Nadgradnja obstoječih proizvodov/storitev za nove trge in tržne segmente (proizvodi so prilagojeni novim trgov in novemu povpraševanju, v skladu s trendi)
3. Razvoj novih, inovativnih, kreativnih in trendovskih proizvodov, storitev, infrastrukture za obstoječe trge
4. Razvoj novih trendovskih proizvodov za nove trge - pritegnitev novih tržnih segmentov z večjo dodano vrednostjo (še posebej razvijanje tržnih niš)

Turistična destinacija Ljubljana ima glede na analizo okolja možnost in velik razvojni-trženjski potencial za vse štiri usmeritve – v veliki meri pa bo svoje zmogljivosti usmerjala v prva dva sklopa (torej nadgradnjo obstoječih proizvodov za obstoječe in nove trge – pri čemer se za obstoječe proizvode smatrajo tisti, ki že obstajajo v določeni obliki, a še niso dovolj razviti, povezani ali ustrezno trženjsko izkoriščeni), hkrati pa je ena ključnih usmeritev iskanje in zapolnjevanje tržnih niš.

2. Diferenciacija v ponudbi turistične destinacije Ljubljana (razlikovanje ponudbe - po kakovosti, obliki, podpornih storitvah ter imidžu in prepoznavnosti)

Diferenciacija pomeni razlikovanje mestnega turizma turistične destinacije Ljubljana od drugih konkurenčnih mestnih turističnih destinacij v evropski in svetovni turistični industriji, kar omogoča lažjo odločitev izbire destinacije oziroma za turista. Analiza stanja je pokazala, da se mora turistična destinacija Ljubljana za doseganje konkurenčnega preboja razlikovati od drugih konkurenčnih mestnih destinacij in da mora aktivno **iskati prav točke diferenciacije. To je mogoče na naslednjih področjih:**

1. doseganja odličnosti v proizvodih (drugačna vsebina, privlačnost, inovativnost, oblika, mreženje, povezovanje v sestavljen turistični proizvod z dodano vrednostjo);
2. kakovosti storitev (način procesiranja, visoka kakovost, tehnološka podpora);
3. turistične infrastrukture (razvitost, prilagojenost potrebam turistov, inovativnost);
4. razlikovanja obstoječe ponudbe tudi preko vključevanja podpornih storitev (telekomunikacije, transport, trgovina, trženje);
5. razlikovanja v imidžu ponudbe preko ustvarjanja turističnih blagovnih znamk in intenzivne, kakovostne, ciljne, inovativne promocije;
6. učinkovite promocijske strategije pred prihodom, novi načinov rezervacij, čustvene vpletanja turistov v dogajanje, izobraževanje turistov;
7. splošne urejenosti in organiziranosti javnih funkcij mesta in okolice, ki ponuja varno, udobno in visoko kakovost življenja prebivalcem in obiskovalcem.

To pomeni okrepiti aktivnosti za:

- obvladovanje spremenjenih pogojev delovanja turizma - trendov v ponudbi,
- obvladovanje sprememb v preferencah turistov - trendi v povpraševanju,
- obvladovanje vstopanja in izstopanja novih tekmecev – nizko cenovni letalski prevozniki, mednarodne železniške in avtobusne povezave, organizatorji potovanj,
- tesno vpetost celotne mestne uprave v zagotavljanje kakovostnega okolja in delovanja javnih funkcij v podporo urejenemu in udobnemu okolju za prebivalce in obiskovalce.

3. Destinacijski management (učinkovito upravljanje destinacije za rast in razvoj turizma)

Glede na dejstvo, da gre za glavno mesto Slovenije, je potrebno vzpostaviti učinkovite povezave na globalni oziroma mednarodni, nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Za uspeh je ključno učinkovito povezovanje med javnim in zasebnim (ter civilnim) sektorjem v smislu upravljanja destinacije na vseh nivojih in področjih (destinacijski management).

To bo mogoče doseči s prizadevanji za uspešno in učinkovito upravljanje turistične destinacije ter za vzpostavitev in okrepitev strateških povezav doma (med javnim in zasebnim sektorjem) in na tujem, med ključnimi udeleženci v mestni turistični industriji (medorganizacijska konkurenčnost).

Za to bo potrebna nadgradnja obstoječe organiziranosti turizma v Ljubljani v smislu destinacijskega managementa, kar pomeni, da bo poleg trženjskega upravljanja, ki ga sedaj izvaja Zavod za turizem Ljubljana, potrebno prevzeti tudi upravljanje razvojnih nalog, pospeševanja naložb, managementa človeških virov, kakovosti, razvojno-raziskovalne dejavnosti (*več v upravljavskem modelu*).

3.1.2. Štirje stebri razvoja

Analiza stanja izpostavlja ključne probleme turizma v turistični destinaciji Ljubljana. **Merljivi strateški razvojni in trženjski cilji bodo v nadaljevanju temeljili na štirih razvojnih stebrih, ki predstavljajo nov razvojni model v turizmu Ljubljane.**

Štirje razvojni stebri nam odgovarjajo na vprašanje, **kako naj se uresničuje razvoj** turizma v turistični destinaciji Ljubljana v programskem obdobju 2007-2013.

Turistična destinacija Ljubljana ne konkurira le mestnim turističnim destinacijam, temveč tudi drugim svetovnim destinacijam na različnih programskih področjih. **Ni dovolj, da odpravlja »le« prepoznane obstoječe probleme, ampak mora posebno pozornost posvetiti trendom, torej konkurenci in dohitevanju oziroma prehitevanju le-te z raznoliko in inovativno ponudbo, ki bo hkrati dovolj prepoznavna za razvijajoče se trge in nove tržne segmente.**

Štirje razvojni stebri so:

1. **STEBER:** Razvojne prioritete in cilji, ki na optimalen in trendovski način odpravljajo prepoznane probleme v obstoječi ponudbi in povpraševanju ter uresničujejo izzive v izkoriščanju danosti, upoštevajoč tudi zmožnosti/sposobnosti virov (ljudi, organizacijskih-upravljavskih sistemov in razvojnih sredstev).
2. **STEBER:** Razvojne prioritete in cilji, ki na optimalen in trendovski način krepijo prepoznane prednosti obstoječe ponudbe in izkoriščajo prednosti obstoječih danosti.
3. **STEBER:** Razvojne prioritete in cilji, ki na optimalen in trendovski način sledijo bodočim trendom v ponudbi in povpraševanju na področju turizma in trženja.
4. **STEBER:** Razvojne prioritete in cilji za ustvarjanje bodočih novih trendov (cilji za inovacije v turistični ponudbi, povpraševanju, trženju, organiziranosti) in za prevzem vodilne vloge v mestnem turizmu.

Glede na danosti turistične destinacije Ljubljana, probleme in pomanjkljivosti in ob upoštevanju zastavljene vizije bo turistična destinacija Ljubljana po posameznih razvojnih stebrih svoje vire usmerjala na način, kot je prikazan v spodnji tabeli. Gre za splošno načelo delitve virov, ki pa bodo sicer v naslednji fazi po posameznih treh strateških usmeritvah (strategija diverzifikacije, strategija diferenciacije in strategija upravljanja) razporejeni različno.

Tabela 2: Prikaz razporeditve virov po posameznih razvojnih stebrih

Steber	Koliko resursov za kateri steber
1. ODPRAVLJAMO prepoznane probleme	● ● ●
2. KREPIMO prepoznane prednosti	● ● ● ●
3. SLEDIMO trendom	● ●
4. USTVARJAMO trende	●

Pojasnitev: Ena pika ustreza enoti 10 – seštevek vseh enot skupaj je 100(%).

STEBER 1: Odprava prepoznanih problemov, pomanjkljivosti, izzivov

V problemski analizi so skozi kvantitativno analizo povpraševanja in kvalitativno analizo po posameznih vsebinskih sklopih prepoznani vsi ključni problemi in pomanjkljivosti na strani ponudbe in povpraševanja (ter opredeljeni izzivi) – akcijski načrt se osredotoča na odpravljanje vseh ključnih.

STEBER 2: Krepitev konkurenčnih prednosti, priložnosti

Za zagotovitev konkurenčnosti destinacije na zahtevnih svetovnih trgih in za povečanje prepoznavnosti ni dovolj, da destinacija svoje razvojne vire usmerja samo v odpravljanje prepoznanih problemov in šibkosti iz sedanjosti oziroma preteklosti. Krepitev mora tudi svoje konkurenčne prednosti in priložnosti, ki so bile prepoznane v SWOT analizi.

Drugi steber zato gradi na **obstojećih prednostih** turistične destinacije Ljubljana, ki so:

- Prijetna, prijazna, očarljiva, varna, simpatična mestna turistična destinacija
- Urejenost
- Odprtost ljudi
- Edinstvenost neposredne bližine in povezanosti mesta z zelenim delom na podeželju (z naravnimi, kulturnimi in turističnimi potenciali)
- Trenutno še nova destinacija na evropskem zemljevidu - zanimiva, postaja popularna
- Povečana prepoznavnost in povpraševanje zaradi vloge- glavnega mesta države nove članice EU (podprto z novimi letalskimi povezavami)
- Predsedovanje EU 2008
- Butična prodaja
- Izhodišče in središče za odkrivanje Slovenije
- Cenovna ugodnost (dobro razmerje med ceno in kakovostjo)

- Rast letalskih povezav
- Investicijske možnosti
- Ljubljana kot izhodiščna točka za odkrivanje Slovenije in privlačnih turističnih središč v Italiji, Avstriji, Hrvaški ter povezovanje raznih vrst in oblik turistične ponudbe v regiji
- Raznolika ponudba in pestro dogajanje
- Znanje tujih jezikov
- Bogata kulturna in zgodovinska dediščina
- Bližina emitivnih trgov
- Gestrateška pozicija na križišču med vzhodom in zahodom in severom in jugom Evrope
- Relativno dobra dostopnost znotraj Slovenije in do vseh emitivnih trgov (železniška povezava, cestna povezava, letalska)

Konkurenčne sposobnosti, viri in prednosti turistične destinacije Ljubljana

Za uresničitve ciljev,

- a. da se turistična destinacija Ljubljana uvrsti med najbolj konkurenčne destinacije na posameznih elementih konkurenčnosti (da postanemo vodja na posameznih segmentih ponudbe) in
- b. da se uvrsti med najbolj konkurenčne mestne turistične destinacije v Evropi bi **morali okrepiti in izboljšati sposobnosti, znanja in spretnosti (prednosti) in priložnosti v ključnih elementih konkurenčnosti** turizma (zaradi česar je izjemnega pomena vključevanje akterjev v turizmu v druge sektorske politike destinacije oziroma občine) in sicer:
 1. **cenovna konkurenčnost** (cena nastanitve in kupna moč prebivalstva)
 2. **razvoj infrastrukture** (ceste, čistilne naprave, uporaba vode)
 3. **kakovost okolja** (stopnja poselitve, emisije CO₂, ratificirane mednarodne pogodbe)
 4. **tehnološki napredek** (internet, fiksni in mobilni telefon, izvoz visokih tehnologij)
 5. **stopnja odprtosti** (vize, turistična odprtost države, trgovinska odprtost, davki za mednarodno trgovino)
 6. **socialni razvoj** (indeks razvoja ljudi/kadrov, časopisi, osebni računalniki...)
 7. **človeški faktor** (vključenost ljudi v turizem, prihodi in odhodi glede na število prebivalcev, neposredni učinek turizma na nacionalno ekonomijo).

STEBER 3: Sledenje bodočim trendom v ponudbi in povpraševanju na področju turizma, njegovega razvoja in trženja

Poleg prepoznanih izzivov, prednosti in priložnosti mora turizem v turistični destinaciji Ljubljana slediti tudi razvojnim trendom v turizmu, ki jih druge evropske in neevropske konkurenčne destinacije uveljavljajo, s ciljem izkoriščanja trendov za rast in razvoj turistične destinacije in prevzemom vodilne vloge na posameznih področjih.

Sledenje trendom in spremljanje razvoja konkurenčnih mestnih destinacij je še zlasti pomembno, če želi turistična destinacija Ljubljana zadržati obstoječe trge/turiste in okrepiti prisotnost na obstoječih trgih oziroma tržnih segmentih (in podaljšati bivanje ter potrošnjo obstoječih turistov), predvsem pa, če želi pridobiti nove turiste, ki potrošijo več in ostanejo dlje.

Tretji steber je zato steber, kjer se izpostavljajo možnosti in priložnosti v sledenju trendom na področju turistične ponudbe, povpraševanja, trženja in trendom razvoja turizmu komplementarnih in podpornih dejavnosti (npr. transport, telekomunikacije).

STEBER 4: Oblikovanje trendov za prevzem vodilne vloge na določenih področjih mestnega turizma

Zadnji razvojni steber, ki je po zahtevnosti izvedbe tudi najtežji, je steber ustvarjanja trendov v mestnem turizmu, s ciljem, da bi turistična destinacija Ljubljana do leta 2013 postala tržni vodja na posameznem elementu turistične ponudbe in/ali povpraševanja.

To bo zahtevalo angažiranje najkakovostnejših in velikih razvojnih virov za potrebne inovacije na področjih oblikovanja proizvodov, podpornih sistemov, trženja in drugih za turizem relevantnih aktivnosti mesta.

Za uresničitev teh ciljev in ambicij bo potrebno kombinirati najrazličnejše vire in investirati v raziskave in razvoj za izgradnjo odličnosti na področju turizma.

Področja, kjer turistična destinacija Ljubljana glede na ugotovitve v problemski analizi lahko prevzame vodstvo in ustvarja nove trende glede na dane vire, obstoječe prednosti, sposobnosti in velike razvojne možnosti, so:

1. Organizacija mednarodno odmevnih dogodkov/prireditev kot svetovne privlačnosti (npr. vrhunska politična in diplomatska srečanja, vrhunske kulturne prireditve, svetovne razstave, festivali....);
2. Postati sedež vsaj ene ugledne mednarodne institucije;
3. Inovacije v uporabi podpornih tehnologij v mestnem turizmu;
4. Odličnost in inovativnost v mobilnosti, dostopnosti in drugih podpornih sistemih (npr. izraba informacijskih uporabniških orodij za interpretacijo in predstavitev ponudbe, ponudba posebnih oblik transporta v Ljubljani in njeni okolici);
5. Kreativno trženje obstoječih turističnih programov/proizvodov in storitev in/ali kreiranje novih glede na danosti in razvojne možnosti (npr. odkrivanje območja Alpe-Adria po konceptu »multi-doživetja iz enega centra« iz Ljubljane s posebnimi programi, trženje ponudbe svetovnih turističnih privlačnosti v trikotniku Ljubljana – Dunaj – Benetke, trženje ponudbe podeželja v mestu idr.)

3.2. Strategija razvoja turističnih proizvodov

Razvojni potencial turističnih proizvodov v destinaciji je velik, a trenutno na posameznih segmentih še premalo izkoriščen. **Zato je ključno, da se v skladu s strategijo diverzifikacije in diferenciacije:**

1. obstoječi turistični proizvodi, ki so dobro razviti in se že dobro tržijo, v strateškem obdobju do 2013 kakovostno in vsebinsko nadgradijo in diverzificirajo ter prilagodijo trendom v ponudbi, povpraševanju in trženju;
2. obstoječi turistični proizvodi, ki obstajajo v zametkih in se nenačrtno ali pa sploh še ne tržijo, v času trajanja strategije oblikujejo v trženjsko privlačne proizvode in se nadgradijo za obstoječe in nove trge;
3. razvijejo novi turistični proizvodi - velik napor je potrebno usmeriti v oblikovanje povsem novih, še neobstoječih, inovativnih in kreativnih proizvodov, ki so vezani na proizvod doživljajskega turizma.

V okviru strategije razvoja turističnih proizvodov si turistična destinacija Ljubljana za cilj postavlja izbrati tisto strukturo proizvodov, ki jih bo oblikovala skladno s svojimi lokalnimi posebnostmi. S tako strukturo bo na srednji rok (do leta 2009) mogoče doseči največ (tako glede obsega turistične potrošnje, kot tudi povečanja prepoznavnosti), na dolgi rok (do 2013) pa bo taka struktura zagotovila doseganje strateških kvantitativnih in kvalitativnih ciljev.

Z namenom opredelitve prioritetnih turističnih proizvodov, ki bodo do leta 2013 dvignili nivo konkurenčnosti in privlačnosti turistične destinacije Ljubljana in pripomogli k realizaciji zastavljenih ciljev, je bila pripravljena strategija konkurenčnosti in privlačnosti – na osnovi matričnega modela, kar je predstavljalo osnovo za **oblikovanje štirih celostnih turističnih proizvodov.**

Namen oblikovanja teh celostnih turističnih proizvodov je večja jasnost in še posebej ciljnost komuniciranja - **so trženjsko naravnani in predstavljajo edinstvene prodajne priložnosti turistične destinacije Ljubljana.**

Za doseganje strateških ciljev so identificirani in predlagani naslednji celostni turistični proizvodi:

1. **Ljubljana - Mesto za srečanja** (*Ljubljana - City for Meetings*)
2. **Ljubljana - Mesto umetnosti in kulture** (*Ljubljana - City of Arts & Culture*)
3. **Ljubljana - Mesto doživetij** (*Ljubljana - City of Delights*)
4. **Ljubljana - Mesto za odkrivanje Slovenije** (*Ljubljana - City for Slovenia*)

3.2.1. Ključne razvojne in trženjske smernice za posamezne celostne turistične proizvode

3.2.1.1. Ljubljana - Mesto za srečanja (Ljubljana - *City for Meetings*)

Ključne sestavine za razvoj POSLOVNEGA turizma v destinaciji :

- Sposobnost prilagajanja trendom, ki veljajo na mednarodnem trgu poslovnega turizma oziroma predvsem organiziranih znanstvenih in strokovnih srečanj (krajša, a pogostejša srečanja, z manj udeleženci (do 500) - kot posledica hitrega napredka znanosti in tehnologije, ožje specializacije znotraj branž ter varčevanja pri izdatkih podjetij oziroma organizacij, višji odstotek žensk med udeleženci, višje število udeležencev, pretežno žensk, v spremstvu mladoletnih otrok - posledica rasti eno starševskih družin, več starejših udeležencev, več multikulturnosti). To ne velja za korporacijska srečanja, ki postajajo pomemben segment dogodkov v Ljubljani;
- Oblikovanje privlačnih, izvirnih spremljevalnih programov za posamezne segmente poslovnih in kongresnih gostov, ki gostu ponudijo celovito doživetje mesta (torej ne zgolj udeležbe na kongresu, temveč vseh doživetij, ki jih mesto nudi);
- Kongresne hotele povezati s ponudbo destinacije, tako da se turist počuti del dogajanja (integracija doživljajskega turizma v poslovni turizem – skozi privlačne in izvirne spremljevalne programe);
- Sistematično delo na spreminjanju poslovnega gosta v kasnejšega počitniškega gosta (kar predstavlja velik potencial);
- Prilagoditev odpiralnega časa trgovin in prizadevanje za bolj raznoliko gostinsko ponudbo;
- Izboljšanje povezave letališča z mestnim središčem z javnim prometom.
- Intenziviranje trženjskih aktivnosti v tujini.

Glavni strateški cilj na področju poslovnega turizma:

Ljubljana še bolj utrdi svoj položaj med uveljavljenimi evropskimi kongresnimi destinacijami in središči za pomembna politična in diplomatska srečanja. Postane prepoznavna po kakovostni kongresni ponudbi in ponudbi okolja in funkcij mesta za politična in diplomatska srečanja, ki jo dopolnjujejo privlačni in inovativni spremljevalni programi. Le-ti močno temeljijo na usmeritvah doživljajskega turizma (inovativna in edinstvena integracija doživljajskega turizma v poslovni turizem).

3.2.1.2. Ljubljana – Mesto umetnosti in kulture (*Ljubljana - City of Arts & Culture*)

Ključne sestavine za razvoj KULTURNEGA turizma v destinaciji:

- Poleg razvoja primarnih elementov ponudbe kulturnega turizma (kot so na področju dediščine na primer zgodovinske znamenitosti in na področju umetnosti sodobne umetnosti, vizualne komunikacije, arhitektura, literatura), razvoj sekundarnih elementov kulturnega turizma (kot so na področju življenjskega stila prepričanja, kulinarika, tradicija, folklor in na področju kreativnih industrij moda, internet, grafično oblikovanje, film, mediji, zabava ...);
- Bogata zgodovina, kulturna dediščina in dobro razvita sodobna umetnost ;
- Raznolik in kakovosten program prireditev in festivalov, ki morajo biti učinkovito vključeni v integralni kulturni/turistični proizvod (oziroma glede na njihovo morebitno specifičnost zelo ciljno trženi, da postanejo v osnovi motiv za prihod);
- Razvoj novih turističnih proizvodov, programov, vsebin, ki izhajajo iz dediščine in sodobne umetnosti in ki odsevajo identiteto mesta, vrednote mesta in življenjski stil mesta – še posebej takšnih, ki so lahko lastni le Ljubljani in ki jo lahko diferencirajo od drugih mest;
- Razvoj novih in edinstvenih kulturnih privlačnosti, ki se sicer ne naslanjajo na dediščino mesta in nimajo nobene povezave z zgodovino, lahko pa predstavljajo pomembno točko preboja v prepoznavnosti;
- V največji možni meri se mora vključevati element inovacij, saj se je število kulturnih privlačnosti v preteklih 20 letih podvojilo, s tem pa močno povečala konkurenca, hkrati so inovacije nujno potrebne, če želimo ne le privabljati nove kulturne obiskovalce, temveč tudi imeti stalne;
- Tradicionalna kultura (umetnost in dediščina) in kreativne industrije (moda, oglaševanje, internet itd) morajo vse bolj vplivati druga na drugo, se prepletati, tvoriti integrirano delovno okolje, kjer se lahko razvijajo vse oblike kreativnosti – umetniške, kulturne, tehnološke ...;
- Oblikovanje učinkovitih kreativnih in verbalnih sporočil, ki podpirajo te vsebine (fotografije, verbalne stalnice, slogani itd) .

Glavni strateški cilj na področju kulturnega turizma:

Ljubljana postane privlačna evropska mestna turistična destinacija, ki je razvila konkurenčno in prepoznavno ponudbo kulturnega turizma. Le-ta na edinstven način povezuje preteklost s sedanjostjo – moderna in inovativna evropska kulturna turistična destinacija z močno identiteto, ki izhaja iz njene zgodovine.

3.2.1.3. Ljubljana - Mesto doživetij (*Ljubljana - City of Delights*)

Ključne sestavine za razvoj DOŽIVLJAJSKEGA turizma v destinaciji:

- Pripovedovanje zgodb o mestu (ki izhajajo iz zgodovine, ljudi, legend, identitete mesta itd);
- Komuniciranje čustev, vpletanje ljudi in njihovo doživljanje mesta;
- Izgradnja podobe mesta s posebnim življenskim slogom;
- Razvoj novih, inovativnih turističnih proizvodov, programov, vsebin, privlačnosti - takšnih, ki so lahko lastni le Ljubljani in ki jo lahko diferencirajo od drugih mest;
- Povezovanje posameznih doživetij v doživljajske splete, s pomočjo učinkovitega usmerjevalnega sistema, sestavljanja povezanih programov, sistema inovativnih namigov, ki obiskovalca vodijo od enega doživetja do drugega;
- Vpletanje obiskovalca v dogajanje v mestu na način, da si sam oblikuje program glede na svoje želje, interese in da ni zgolj gledalec, temveč tudi igralec;
- Oblikovanje vsebin, programov, ki imajo močno izkustveno noto, ki gradijo na elementu drobnih pozornosti, presenečanju;
- Trženjsko komuniciranje, ki temelji na doživetjih in zgodbah – čemur je prilagojen ton komuniciranja z bolj inovativnim pristopom k trženju in promociji.

Glavni strateški cilj na področju doživljajskega turizma:

Ljubljana postane prepoznavna kot doživljajsko bogata mestna turistična destinacija, ki nudi pestrost doživetij, edinstvenost, povezanost, celovito izkušnjo in čustveno integrira obiskovalca v dogajanje v mestu.

3.2.1.4. Ljubljana - Mesto za odkrivanje Slovenije (*Ljubljana - City for Slovenia*)

Ljubljana je glede na svojo osrednjo pozicijo v Sloveniji idealno izhodišče za odkrivanje Slovenije (od Ljubljane do vseh glavnih turističnih središč in znamenitosti je le do dve uri vožnje), hkrati pa je glede na dejstvo, da je glavno mesto Slovenije, središče gospodarskega, družbenega, kulturnega, političnega in univerzitetnega življenja.

Ključne sestavine za razvoj IZLETNIŠKEGA turizma:

- Oblikovanje tržno privlačnih programov za odkrivanje Slovenije iz Ljubljane (za kar je ključno, da je podprto s konkretnim angažiranjem receptivnega organizatorja potovanj);
- Oblikovanje cenovno konkurenčnih paketov (partnerji pri oblikovanju programov so tako destinacijska management organizacija, organizator potovanj kot tudi vsi ponudniki nastanitvenih zmogljivosti, prevozov in

- drugih turističnih in s turizmom povezanih storitev);
- Trženjske aktivnosti so prilagojene dejstvu, da lahko obiskovalec preko Ljubljane spozna celotno Slovenijo in da je sezona dolga 365 dni.

Glavni strateški cilj na področju odkrivanja Slovenije iz Ljubljane:

Ljubljana postane najbolj prepoznavna in privlačna vstopna točka v Slovenijo – vsak, ki hoče odkriti in na pravi način doživeti Slovenijo, začne z odkrivanjem v Ljubljani, ki predstavlja izhodiščno točko za odkrivanje zakladov Slovenije na njenem severu, jugu, vzhodu in zahodu ...

4. TRŽENJSKA STRATEGIJA

4.1. Tržno pozicioniranje turistične destinacije Ljubljana

Ljubljana – stičišče doživetij

Majhno evropsko glavno mesto velikih dimenzij, lahko dosegljivo in obvladljivo, z vsoko kakovostjo bivanja in prijetnim življenjskim slogom, vedno znova presenetljivo. Izhodišče in središče za odkrivanje Slovenije in širše regije. Mesto, ki ga je preprosto potrebno odkriti, užiti, okusiti, občutiti, DOŽIVETI.

Idealno za zmenke s Slovenijo in celo Evropo.

OČARLJIVA IN DOŽIVLJAJSKO BOGATA EVROPSKA MESTNA TURISTIČNA DESTINACIJA, Z VISOKO KAKOVOSTJO BIVANJA IN PRIJETNIM ŽIVLJENSKIM SLOGOM. MESTO, KI IGRA NA VSE ČUTE, VABI IN ZDRUŽUJE LJUDI.

Glede na strateško usmeritev in strateške cilje, želene usmeritve predstavljajo **doživljajski proizvodi z lokalnim pridihom.**

Krovni trženjski koncept turistične destinacije Ljubljana gradi na doživetjih, prijetnem »ljublanskem življenjskem slogu« in na doživljajskem turizmu.

4.2. Strategija oblikovanja blagovne znamke

Ljubljana sicer velja za mlado, še ne v celoti odkrito, odprto, privlačno, očarljivo, prijazno in varno turistično mestno destinacijo – kar so vse zelo pozitivne vrednote, na katerih velja graditi tudi naprej – vendar pa ime ne vzbuja jasnih asociacij oziroma njena identiteta ni natančno opredeljena in tudi ne komunicirana.

Ljubljana nima oblikovane jasne in močne krovne blagovne znamke niti kot glavno mesto Slovenije, niti kot turistična destinacija.

Oblikovanje (in v nadaljnji fazi komuniciranje) močne blagovne znamke bo Ljubljanici pomagalo k jasni in prepoznavni podobi na konkurenčnem turističnem trgu. Znamka bo definirala in komunicirala vrednote destinacije in ljudi, ki oblikujejo njeno identiteto ter pripomogla k uspešnejšemu turističnemu razvoju in promociji, pa tudi gospodarstvu in odpiranju Ljubljane za nove investicije.

Krovna destinacijska znamka bo blagovna znamka Ljubljane, ki predstavlja celotno ponudbo turistične destinacije Ljubljane, z ambicijo, da se sčasoma s to znamko poistovetijo tudi druga področja (gospodarska promocija Ljubljane, Ljubljana kot glavno mesto Slovenije, promocija tujih investicij).

Vse razvojne aktivnosti in aktivnosti tržnega komuniciranja oziroma delovanje celotne destinacije je usmerjeno v izgrajevanje močne in prepoznavne znamke Ljubljane kot turistične destinacije.

Ta dokument predvideva, da bo upravljavec krovne destinacijske znamke Zavod za turizem Ljubljana, za katerega so na tem področju predvidene naslednje naloge:

1. Na nivoju ponudbe celotnega območja turistične destinacije Ljubljana izvajanje krovnih aktivnosti tržnega komuniciranja (»PULL« oziroma imidž promocijske aktivnosti), medtem ko se prodajno-trženjske aktivnosti (»PUSH«) nanašajo na konkretne komercialne aktivnosti, ki se izvajajo pod skupno blagovno znamko destinacije Ljubljana;
2. Oblikovanje koncepta in skrb za izvedbo celotne marketinške infrastrukture, ki je potrebna v podporo izvajanju »PULL« aktivnostim (promocijske brošure in druge tiskane publikacije, video film oziroma DVD film, diateka, promocijska darila itd);
3. Pospeševanje razvoja novih in inovativnih turističnih proizvodov in storitev, ki podpirajo identiteto krovne destinacijske znamke ter razvojne, promocijske in trženjske cilje;
4. Skrb za pravilno aplikacijo simbola turistične destinacije Ljubljana;
5. Aktivno komuniciranje z vsemi turističnimi ponudniki in skrb, da le-ti pri svojih tržnih komunikacijah uporabljajo tudi krovno destinacijsko znamko;
6. Odgovornost, da se sistem blagovnih znamk na destinaciji pravilno uporablja oziroma da so vse komunikacije v skladu s sistemom upravljanja znamke.

Cilj je, da vsi turistični ponudniki poznajo in razumejo prednosti prepoznavne turistične destinacije, kakršna je Ljubljana – in jo na konsistenten in pravilen uporabljajo pri izvajanju svojih promocijskih, trženjskih in prodajnih aktivnostih.

Opomba: V neskrajšani verziji dokumenta so opredeljeni vsi ključni elementi osrednje in razširjene identitete znamke.

4.3. Glavne usmeritve trženjske strategije

Glavne usmeritve trženjske strategije so naslednje:

1. Razlikovanje v imidžu ponudbe preko močne blagovne znamke turistične destinacije Ljubljana;
2. Oblikovanje in izvedba
 - učinkovite promocijske strategije pred prihodom,
 - informiranja v času bivanja in
 - upravljanja odnosov z gostom po odhodu;
3. Čustveno vpletanje turista z vrednotami, doživetji in čustvi, ki jih ponuja destinacija;
4. Investiranje v razvoj izjemnih, odličnih komunikacij (med turističnimi ponudniki, med proizvodi, med mikrolokacijami, med turisti...);
5. Koncentracija trženjskih aktivnosti na nove medije – v središče komuniciranja je postavljen interaktiven destinacijski internetni portal (ki je razvit v skladu s trendi na področju informacijskih tehnologij in še posebej turističnimi trendi na strani ponudbe in povpraševanja ter v skladu z usmeritvami te strategije);
6. Oblikovanje sporočil, ki so jasna, zapomnljiva in usmerjena k potrošniku;
7. Natančno ciljanje trgov;
8. Učinkovita pretvorba identitete blagovne znamke v kreativne rešitve.

5. ORGANIZIRANOST DESTINACIJE – UPRAVLJAVSKI MODEL

Tretja strateška usmeritev razvoja destinacije (poleg diferenciacije in diverzifikacije) je upravljanje za uravnoteženo rast in razvoj turizma v turistični destinaciji Ljubljana.

Predlog upravljalvske strukture, ki bo zmožna in sposobna izvesti v strategiji predvidene aktivnosti do leta 2013, temelji na:

1. **obstoječi organiziranosti turizma v Ljubljani** (*obstoječa upravljalvska oblika in ob enem ključna organizacija, ki je bila ustanovljena z namenom usklajevanja razvojnih interesov na področju turizma, je Zavod za turizem Ljubljana (javni gospodarski zavod), ustanovljen leta 2001*);
2. **analizi stanja na področju obstoječe organiziranosti skupne turistične ponudbe** (*ki je pokazala na dva ključna problema in sicer na premajhno sodelovanje ključnih partnerjev (med ponudniki) na vseh področjih upravljanja in skupnega financiranja razvoja turizma MOL ter premajhno prepoznavnost prispevka turizma v bruto družbenem proizvodu Mestne občine Ljubljana in s tem premajhno usmerjenost lokalne skupnosti na pospeševanje turizma kot strateške dejavnosti in priložnosti za hitrejši ekonomsko socialni razvoj mesta in njegove okolice*);
3. **usmeritvah novega razvojnega načrta slovenskega turizma 2007 - 2011, ki predvideva spremembe pri organiziranosti turizma na lokalni ravni in obstoječi zakonodaji v RS na področju pospeševanja turizma** (*predvideva, da bo imela lokalna raven pri razvoju slovenskega turizma razvojno, distribucijsko, promocijsko in operativno funkcijo; te funkcije pa že uspešno opravlja Zavod za turizem Ljubljana v obstoječi organizacijski obliki*).

5.1. Izhodišča za razvojne smernice na področju organiziranosti in upravljanja

Mestna občina Ljubljana je z ustanovitvijo javnega gospodarskega zavoda Zavod za turizem Ljubljana leta 2001 svoje naloge s področja pospeševanja turizma prenesla na novoustanovljeni zavod. Te naloge so:

- Oblikovanje celovite turistične ponudbe v MOL
- Informiranje obiskovalcev v TIC
- Promocija in pospeševanje prodaje
- Trženje celovite turistične ponudbe
- Sooblikovanje turistične ponudbe Slovenije in njena promocije
- Vključevanje aktivnosti turističnih društev
- Spodbujanje razvoja in urejanja objektov turistične infrastrukture na območju MOL.

Iz zgoraj navedenega je razvidno, da MOL na Zavod za turizem Ljubljana ni prenesla nalog s področja načrtovanja, organiziranja in izvajanja politike spodbujanja razvoja turizma na ravni turističnega območja.

Pravna podlaga, da to stori, je podana v Zakonu o spodbujanju razvoja turizma (ZSRT) (Ur.l. 2/04), ki v 19. členu določa naslednje:

»Načrtovanje, organiziranje in izvajanje politike spodbujanja razvoja turizma na ravni turističnega območja je v pristojnosti občin. Občine lahko opravljajo nalog iz prvega odstavka tega člena prenesejo na pravne osebe, ki so pridobile status za delovanje v javnem interesu v skladu s 15. členom tega zakona. Pri načrtovanju, organiziranju in izvajanju politike spodbujanja razvoja turizma na ravni turističnega območja občine upoštevajo usmeritve Strategije slovenskega turizma.«

V 15. členu ZSRT so navedeni pogoji za podelitev statusa za delovanje v javnem interesu pravnim osebam, ki so bile ustanovljene z namenom spodbujanja razvoja turizma v okviru turističnega območja ali imajo možnost opravljati dejavnosti v javnem interesu v okviru turističnega območja.

Iz četrtega odstavka tega člena je razvidno, da mora pravna oseba, ki jo je ustanovila občina za pridobitev tega statusa izpolnjevati samo dva pogoja in sicer:

1. Da ima dejavnosti, ki so v javnem interesu na področju spodbujanja razvoja turizma, opredeljene v svojem ustanovitvenem aktu ter
2. Da ima izdelane programe svojega bodočega delovanja.

V petem odstavku tega člena je navedeno, da se status za delovanje v javnem interesu v skladu s predpisi o splošnem upravnem postopku podeli z odločbo, ki jo izda minister, pristojen za turizem.

Pogoj, da Zavod za turizem Ljubljana izvede v strategiji predvidene aktivnosti do leta 2013, je prenos nalog s področja načrtovanja, organiziranja in izvajanja politike spodbujanja razvoja turizma od Mestne občine Ljubljana na Zavod za turizem Ljubljana.

5.2. Strateške usmeritve na področju organiziranosti in upravljanja turizma v turistični destinaciji Ljubljana

Glede na izhodišča, opisana zgoraj, se za optimalni organizacijski model za izvajanje strategije 2007 - 2013 **predlaga ohranitev in okrepitev vloge, pristojnosti in odgovornosti Zavoda za turizem Ljubljana kot dovolj prožne organizacijske oblike, z izkušnjami pri upravljanju turizma in stabilnimi viri (finančnimi in kadrovsko-organizacijskimi), pri čemer se organizacijska struktura prilagodi notranje in navzven tako, da se:**

1. Zavod za turizem Ljubljana jasno opredeli kot DMO (organizacija za upravljanje s turistično destinacijo Ljubljana) in formalno pridobi status za delovanje v javnem interesu v skladu s 15. členom Zakona o spodbujanju razvoja turizma;
2. DMO vključi in prilagodi organiziranosti turizma na ravni RS in da vlogo turistične destinacije Ljubljana, ki je opredeljena v tej strategiji, aktivno uveljavlja v odnosu do STO;
3. DMO vodi politiko in zastopa interese turistične destinacije Ljubljana, opredeljene v tej strategiji, tudi z aktivnim delovanjem v okviru Združenja turističnih destinacij Slovenije.

Organizacijska struktura ZTL se spremeni navznoter tako, da se okrepijo področja upravljanja, ki doslej niso bila razvita ali pa so sedaj glede na predvidene strateške aktivnosti prešibke:

- a) Funkcija načrtovanja in moderiranja razvoja turistične destinacije in predlaganja ukrepov za pospeševanje naložbene dejavnosti v turizmu;
- b) Skrbništvo nad spletom turističnih proizvodov in programov;
- c) Prodajna funkcija v okviru turistično informacijskih centrov zavoda;
- d) Administriranje medijskih vsebin (zlasti destinacijskega turističnega portala, elektronskih in drugih medijev komuniciranja zavoda).

Nadgradi se formalno-pravna organizacijska oblika Zavoda za turizem Ljubljana (v nadaljevanju: ZTL) in sicer v javni gospodarski zavod, ki ima tudi pristojnosti načrtovanja, organiziranja in izvajanja politike spodbujanja razvoja turizma na ravni turističnega območja, skladno z Zakonom o spodbujanju razvoja turizma (Url.št.2/04).

Novi in obstoječi partnerji iz javnega in zasebnega ter nevladnega sektorja se lahko strateško in izvedbeno - tako kot doslej - vključujejo v razvoj in trženje turizma destinacije Ljubljane preko obstoječe organizacijske strukture ZTL - skozi organe ZTL ali preko pogodbeno-naročniška razmerja, skladno z določili Zakona o gospodarskih javnih službah, Zakona o spodbujanju razvoja turizma in Odloka o ustanovitvi javnega gospodarskega zavoda ZTL oziroma statuta ZTL.

Zaradi potrebe po širši obravnavi turistične destinacije kot doslej, se destinacijska upravljavska struktura interesno povezuje s širšim krogom zainteresiranih javnosti, kot doslej. Gre za iskanje in povezovanje s strateškimi in izvedbenimi partnerji, ki so potrebni za izvedbo vseh v strategiji predvidenih razvojnih nalog. Možna oblika povezovanja ZTL navzven je »mrežna organiziranost« - t.i. regionalne destinacijske organizacije, ki jo uveljavlja tudi nov nacionalni načrt razvoja turizma.

Takšno mrežno organizacijsko povezovanje še zlasti velja v primeru povezovanja na skrajnih mejah destinacije in preko meja destinacije, na območjih glavnih prometnih povezav in transporta (letališče Brnik, tudi pristanišča na obali), produktov in programov (npr. smučišče Krvavec na območju občine Cerklje, turizma dobrega počutja - Snovik, Arboretum v občini Kamnik in Barja in drugih turistično zanimivih programov, proizvodov in

strateške infrastrukture, ki se raztezajo preko več sosednjih občin, s katerimi destinacija Ljubljana gravitira in v drugih destinacijah Slovenije (npr. obala).

Destinacija Ljubljana skozi povezovanje navzven veže nase tudi druge strateško pomembne turistične produkte, storitve in infrastrukturo in se uveljavlja doma in na tujem kot gravitacijsko središče za v strategiji opredeljene programe.

ZAKLJUČEK

Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana je dokument, ki **usmerja** k izvajanju aktivne in jasno usmerjene razvojne in trženjske strategije mestnega turizma turistične destinacije Ljubljana, **uveljavlja** nove razvojne in trženjske paradigme ter sodobne pristope pri razvoju in trženju turizma, upoštevajoč trende na mednarodnem turističnem in še posebej na trgu mestnega turizma, **nadgrajuje** obstoječe in razvija nove turistične proizvode, s katerimi bo Ljubljana uspešneje konkurirala, **razvija** nova področja in načine strateškega načrtovanja v turizmu ter nove organizacijske in upravljaljske modele, predstavlja **orodje** za izvajanje, spremljanje in merjenje razvoja ter izvajanje razvojnih politik in kot tak **napeljuje k izvajanju** učinkovitega organizacijskega modela, prioritetnih razvojnih projektov in dolgoročnih nalog in aktivnosti.

Dokument je oblikoval skupno vizijo Ljubljane kot glavnega mesta Slovenije in pomembnega turističnega središča, idealnega za poslovni turizem, kratek mestni oddih ter za odkrivanje Slovenije in bližnjih evropskih turističnih privlačnosti. Gradi na krovnem konceptu doživetij, ki jih je potrebno razviti tako na nivoju proizvoda in programov, kot tudi samega trženja. **Temelji na aktivnem javno-zasebnem-civilnem partnerstvu** (tako v fazi razvoja in oblikovanja ponudbe, kot tudi trženja), s konceptom trajnostnega razvoja pa se bo Ljubljani uspela izogniti pastem in posledicam množičnega turizma, ohraniti prijazno, varno in sproščeno vzdušje manjšega mesta - kar omogoča visoko kakovost in pestrost življenja prebivalcem in obiskovalcem, povečuje (in obvladuje) povpraševanje ter dosega ekonomske cilje.

Vizija in cilji so smelo zastavljeni, razvojni in trženjski koncept pa jasno oblikovan. Priložnosti so velike - Ljubljana ima kot glavno mesto države in hitro razvijajoča se turistična destinacija velike priložnosti za povečanje rasti obsega in kakovosti turizma, prepoznavnosti in konkurenčnosti in s tem za uresničitev zastavljenih ciljev. Posebej velja izpostaviti trende gibanja povpraševanja v preteklih nekaj letih in pa še posebej aktualne trende na strani ponudbe in povpraševanja v Evropi in svetu, ki so turistični destinaciji Ljubljana zelo naklonjeni.

Turistična destinacija Ljubljana ima številne priložnosti, **uspešna pa bo zgolj pod naslednjimi pogoji:**

1. **da Zavod za turizem Ljubljana in Mestna občina Ljubljana delujeta kot aktivna partnerja** pri oblikovanju in vzpostavitvi vseh potrebnih sistemskih ukrepov za učinkovit razvoj (in v naslednji fazi trženje) turizma v Ljubljani – za kar si mora turizem šele izboriti ustrezno pozicijo v mestu;
2. **da se močno okrepi in razvije javno-zasebno-civilno partnerstvo za dolgoročneje razvojne, naložbene in trženjske projekte** in za učinkovitejše izkoriščanje vseh podjetniških izzivov in priložnosti, ki jo usmerja Mestna občina Ljubljana na področju infrastrukturnih projektov in ZTL na področju načrtovanja, razvoja in trženja turistične ponudbe;

3. da se vzpostavi **kultura dialoga in sprejemanja mnenj in oblikovanja rešitev, ki so najprimernejša za razvoj destinacije kot celote** in ne le za izpolnjevanje pričakovanj posameznih ponudnikov;
4. **da se Zavod za turizem Ljubljana določi za skrbnika za izvajanje tega dokumenta.**

Ljubljana je na točki, da naredi ključen konkurenčni preboj, ali pa se zgolj prepusti toku ponudbe in povpraševanja, ki je sicer trenutno še precej pozitiven, a dolgoročno nikakor ne zadosten za uspešno valorizacijo priložnosti Ljubljane in njene okolice.

Vsi, ki smo snovali ta dokument, smo prepričani, da je konkurenčen preboj potreben in možen z realizacijo ciljev in principov, ki so opredeljeni v tem dokumentu, ki ga spremlja akcijski načrt za izvajanje strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana 2007 – 2013.

PRILOGA:

Aksijski načrt za izvajanje Strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana 2007 – 2013.

VIRI – DOKUMENTI, KI SO BILI UPORABLJENI PRI PRIPRAVI TEGA GRADIVA:

Na nacionalni ravni:

- Zakon o spodbujanju razvoja turizma v Sloveniji (MG, 2003)
- Strategija slovenskega turizma 2002-2006 (MG, 2002)
- Strategija trženja slovenskega turizma 2002-2006 (STO, 2002)
- Strategija razvoja Slovenije 2007–2013 (Vlada RS, 2005)
- V zaključni fazi je bil na voljo tudi delovni dokument Razvojnega načrta in usmeritev slovenskega turizma 2007-2013 (MG, 2006)

Na občinski oziroma destinacijski ravni:

- Projekt Turistična destinacija Ljubljana - razvoj organizacijskih struktur za turistično destinacijo Ljubljana (projekt za prijavo na evropske strukturne sklade – ZTL, 2004)
- Strateške usmeritve Zavoda za turizem Ljubljana za obdobje 2005 – 2008 (ZTL, 2004)
- Strategija trajnostnega razvoja Mestne občine Ljubljana (MOL, 2001)
- Turistična destinacija Ljubljana – tržna analiza in raziskave za proizvodna področja

Na regionalni ravni:

- Regionalni razvojni program ljubljanske urbane regije za obdobje 2002 - 2006
- V času priprave dokumenta je bil na voljo že tudi delovni predlog Regionalni razvojni program ljubljanske urbane regije za obdobje 2007 - 2013

Drugi obstoječi viri in raziskave:

- Raziskava med domačimi in tujimi potniki Easyjeta (naročnik ZTL, izvajalec Creativmedia, 2004)
- Raziskava med tujimi obiskovalci mesta Ljubljane (naročnik STO in ZTL, izvajalec Ninamedia, 2004)
- Vse relevantne raziskave Statističnega urada Republike Slovenije in Svetovne turistične organizacije
- Internet

DELOVNA SKUPINA ZA PRIPRAVO DOKUMENTA

Na strani izvajalca (Hosting d.o.o.):
--

Peter Vesenjāk, direktor

Bojana Omersel Weeks, vodja centra Razvoj

Aleksandra Rakovec, svetovalka centra Razvoj

Miša Novak, vodja centra tržno komuniciranje in design (vodja projekta)

Sue Warren, samostojna svetovalka za področje blagovnih znamk (Velika Britanija)

Na strani naročnika (Zavod za turizem Ljubljana):
--

Barbara Vajda, direktorica

Viktorija Grašič Bole, vodja projekta

Udeleženci delavnic (predstavniki posameznih turističnih podjetij, predstavniki lokalnih turističnih organizacij in nevladnih organizacij ter drugih ciljnih javnosti)

PRILOGA

AKCIJSKI NAČRT ZA IZVAJANJE STRATEŠKEGA RAZVOJNEGA IN TRŽENJSKEGA NAČRTA TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA ZA OBDOBJE 2007-2013

Sestavni del Strateškega razvojnega in trženjskega načrta turistične destinacije Ljubljana 2007-2013 je tudi **akcijski načrt**, kjer so opisane aktivnosti za izvedbo nalog, potrebnih za realizacijo strateško razvojnega in trženjskega načrta. Akcijski načrt vsebuje nabor potrebnih projektov za uresničitev ciljev in razvojne usmeritve turistične destinacije Ljubljana, s katerimi bo dosežen

KVALITATIVNI PRESKOK V PREPOZNAVNOSTI IN KONKURENČNOSTI TURISTIČNE PONUDBE

Naloge so predstavljene s kratkim opisom aktivnosti, s terminsko opredelitvijo oziroma dinamiko realizacije in nosilcem, odgovornim za realizacijo.

Nekatere naloge, ki so navedene v nadaljevanju, so že v načrtih investorjev in MOL, več pa je tudi nalog, ki na to še čakajo. Iz tega razloga je **potrebno akcijski načrt razumeti kot okvir, za katerega snovalci tega dokumenta menimo, da ga je potrebno uresničiti, če želimo doseči zastavljene cilje**. Pri tem je pomembno, da nabor nalog in projektov ni dokončen oz. da ne gre za zaprto listo le-teh, pač pa za odprt dokument, kjer so dobrodošle vse zamisli in predlogi, ki imajo možnost realizacije, hkrati pa so v sozvočju s strateškimi usmeritvami in cilji, ki jih prinaša osnovni dokument.

Roki pri posameznih nalogah so raztegnjeni na celotno obdobje, za katerega je izdelan osnovni dokument. Razloga za to sta vsaj dva: nekatere naloge so stalne, kar pomeni, da moramo za realizacijo le-teh skrbeti ves čas, vsako leto. Druge naloge pa so v tem trenutku rokovno še neopredeljene. Natančna opredelitev nalog, nosilcev in rokov za izvedbo nalog, ki so zajete v tem akcijskem načrtu, bo razvidena vsako leto iz letnih načrtov, ki jih bomo tako, kot doslej, v Zavodu za turizem Ljubljana pravočasno pripravljali in posredovali pristojnim organom v sprejemanje.

A. RAZVOJ PONUDBE TURISTIČNE DESTINACIJE LJUBLJANA V SMISLU RAZNOVRSTNOSTI TER RAZLIKOVANJA PONUDBE

1. NALOGA: Nadgradnja obstoječih in oblikovanje novih trendovskih turističnih proizvodov

Aktivnosti:

- kakovostno in vsebinsko nadgraditi in povezati obstoječe turistične proizvode turistične destinacije Ljubljana za obstoječe in nove trge,
- razvoj novih, kreativnih in trendovskih proizvodov in storitev za obstoječe in nove trge,
- razvoj turističnih programov, ki bodo vplivali na povečanje namenskih sredstev – koncesijskih dajatev od posebnih iger na srečo (igralništvo),
- izdelava izvedbenih načrtov z opredelitvijo aktivnosti in trženja za vsakega od 4 ključnih turističnih proizvodov (v skladu s strategijo turističnih proizvodov- Ljubljana - Mesto za srečanja, Ljubljana - Mesto umetnosti in kulture, Ljubljana - Mesto doživetij, Ljubljana - Mesto za odkrivanje Slovenije),
- oblikovanje privlačnih prireditev z mednarodnim promocijskim vplivom.

Nosilci: ZTL in turistično gospodarstvo ter s turizmom povezani ponudniki

Rok: 2007-2013

2. NALOGA: Kvalitativen preskok v turistični ponudbi

Aktivnosti:

- z zagotavljanjem višjih standardov kakovosti v turizmu in s turizmom povezanih dejavnosti povečati mednarodno konkurenčnost turistične destinacije Ljubljana,
- krepiti ugodno razmerje med ceno in kakovostjo,
- nadgradnja projekta Ljubljanske kakovosti v turizmu -LQ- vzpodbujanje kakovosti, dopolnjevanje sistema ocenjevanja kakovosti ponudbe v turizmu in s turizmom povezanih ponudnikov, vsakoletno preverjanje kakovosti in promocija najboljših;
- prizadevanje za vzpostavitev sodobnega sistema kategorizacije nastanitvenih zmogljivosti vseh vrst, ki bo vključeval tudi področje mladinskih nastanitvev.

Nosilci: ZTL, MOL, MG RS, turistično gospodarstvo in drugi s turizmom povezani ponudniki

Rok: 2007-2013

3. NALOGA: Turistična destinacija Ljubljana postane osrednje turistično središče in identitetni simbol Slovenije

Aktivnosti:

- izkoriščanje vseh mednarodnih dogodkov in srečanjv državi za čim boljše pozicioniranje in trženje turistične destinacije Ljubljana (predsedovanje Evropski uniji, evropsko mesto kulture, mednarodni kongresi in srečanja, prijateljska mesta),
- učinkovito sodelovanje z državnimi inštitucijami in združenji, zlasti s področja turizma;
- razvijanje aktivnega mreženja - povezovanje med ponudniki, proizvodi, mikrolokacijami turistične destinacije Ljubljana;
- aktivno sooblikovanje turistične ponudbe Slovenije in ustrezno pozicioniranje turistične destinacije Ljubljana v krovni promociji (glavno mesto države, izhodišče za odkrivanje Slovenije....),

- sodelovanje z STO in v Združenju turističnih destinacij Slovenije pri izvedbi skupnih akcij, promociji in trženju ponudbe turističnih destinacij,
- izvirna promocija na turističnih borzih in sejnih.

Nosilci: ZTL, MOL, STO, ZTDS, druge državne institucije in združenja, turistično gospodarstvo in drugi s turizmom povezani ponudniki

Rok: 2007-2013

4. NALOGA: Spremljanje zadovoljstva gostov s storitvami in vsebinami v destinaciji

Aktivnosti:

- uvedba rednih vsakoletnih anket o zadovoljstvu gostov s storitvami in ponudbo v destinaciji,
- analiza anket in priprava ukrepov za odpravljanje napak.

Nosilci: ZTL

Rok: 2007-2013

B. TURISTIČNA IN DRUGA PODPORNNA INFRASTRUKTURA

5. NALOGA: Investicijski projekti v namestitvene zmogljivosti

Za doseg zastavljenih ciljev na področju števila nočitev v obdobju 2007-2013 potrebujemo cca 1500 novih ležišč, od tega vsaj 800 ležišč srednjega in nižjega cenovnega razreda.

Aktivnosti oziroma posamezni že predvideni projekti:

- nadaljevanje spodbujanja sobodajalstva v okviru projekta Gostoljubnost ljubljanskih hiš (ZTL, 2007-2013),
- izgradnja hotela v nakupovalno-zabaviščnem centru BTC (BTC, 2007-2010)
- izgradnja hotela (z okoli 300 posteljami) v okviru novega Ljubljanskega potniškega centra z dodatno ponudbo: trgovine, kultura, zabava in podporno infrastrukturo, kot so parkirišča itd. (MOL, SŽ in strateški partner, 2010),
- izgradnja dodatnih nastanitev v okviru zaokrožene ponudbe Ljubljana Resorta, vključno z večjimi investicijami v programski del ponudbe (Gostinsko podjetje Ljubljana, 2009),
- izgradnja hotela s petimi zvezdicami in 180 posteljami na Šišenskem hribu/ Hotel Bellevue (zasebni investitor, do 2013)
- preureditev spomeniško zavarovanega dvorca Selo in preureditev gradu Bokalce v hotel (GIVO, 2007-2009),
- širitev nastanitev ob Hostlu Celica, nov objekt, 180 postelj, (MOL, Zavod ŠOU Hostel, 2009),
- izgradnja malih družinskih hotelov (Nazorjeva ulica, Vrhovci....)
- vzpostavitev manjših nastanitvenih objektov izven mestnega središča- na ljubljanskem podeželju (zasebni investitorji, do 2013)

OPOMBA: Izgradnja novih namestitvenih zmogljivosti je stvar investitorjev, zato je zgoraj navedeno le informativni prikaz predvidene izgradnje, ki se bo verjetno tudi spreminjal glede na možnosti in oceno investitorjev ter vključitev novih, do sedaj nepoznatih investitorjev v turistični destinaciji Ljubljana, ki ima ambicijo, da postane privlačnejša za naložbeno dejavnost.

6. NALOGA: Uresničitev investicijskih projektov v ureditev infrastrukture za razvoj turistične ponudbe

6.1. Revitalizacija starega mestnega jedra

Revitalizacija starega mestnega jedra -za večjo vtikanost storitvene, trgovinske in gostinske ponudbe v turistično ponudbo mesta, ki omogoča celosten razcvet turistične ponudbe starega mestnega jedra, oživljanje ulic, atrijev, trgov, ureditev izložb.

Aktivnosti:

- pritegnitev svetovno znanih trgovinskih hiš v privlačne secesijske mestne zgradbe,
- dopolnitev ponudbe in prilagoditev obratovalnega časa osrednje ljubljanske tržnice in Pogačarjevega trga z novimi vsebinami (npr. rokodelski center, prijetni gostinski lokali, prireditvenimi prostori, vinoteka, kavarna, piano bar...
- razširitev prostorov turistično informacijskega centra v Kresiji tudi na del, kjer je sedaj galerija,
- v gostinsko turistične namene izkoristiti že obstoječe prostore na bregovih Ljubljane, pod Tromostovjem, pod Prulskim mostom...
- rešitev problema Makalonce (MOL mora pridobiti pravico upravljanja s svojim premoženjem),
- dokončati obnovo ljubljanskega gradu in ureditev sprehajalnih poti in druge infrastrukture na grajskem pobočju ;
- celovita ureditev Krekovega trga - spodnja postaja panoramskega dvigala na grad,
- razširitev območja živahnega dogajanja in pestre ponudbe ob Ljubljani (Breg, Gallusovo in Petkovškovo nabrežje...)
- zagotoviti obratovanje dodatnih gostinskih vrtov na javnih površinah (npr. ob pristanu na Bregu) preko celega leta;
- oživitev Petkovškovega nabrežja z novimi vsebinami (peš cona brez vozil, lokali, prireditve....)
- zgraditi Mesarski most in povezati Petkovškovo nabrežje s tržnico,
- za povezavo med novim Potniškim centrom Ljubljane in starim mestnim jedrom je potrebno urediti novo mestno os po Miklošičevi do starega mestnega središča in razviti novo vsebino ponudbe,
- po prenovi Kongresnega trga na to območje umestiti nove vsebine.

Nosilci: MOL, ZTL, RS, strateški partnerji

Rok: 2007-2013

6.2. Ljubljana

Aktivnosti:

- ureditev pristanov in izgradnja pristanišča na Ljubljani,
- realizacija projekta Ljubljane kot vodne transversale mesta,
- ureditev Špice v skladu z izbranim projektom na natečaju,
- vzpostaviti pogoje za začetek večjega izkoriščanja Ljubljane in njenih nabrežij v turistične namene – realizacija zamisli o največjem otoku v Sloveniji in vzpostavitev krožne plovbe po Ljubljani
- izvajanje aktivnosti za oživitev dogajanja na reki.

Nosilci: MOL, ZTL, RS, strateški partnerji

Rok: 2007-2013

6.3. Ostale predvidene investicije in potrebni projekti:

Aktivnosti:

- projekt Evropske kulturne prestolnice 2012 (MOL, 2007-2012),
- razvoj in obnova infrastrukturnih objektov in njihovo vključevanje v ponudbo - športni objekti v Tivoliju, skrb in negovanje parkovnih površin, izgradnja novih fontan.... (MOL, strateški partnerji, RS, 2007-2013),
- prenova Plečnikovega nogometnega stadiona in izgradnja nove športne dvorane (MOL, strateški partnerji, RS 2007 – 2010)
- izgradnja golf igrišča (zasebni investitor, 2007),
- prenova nekdanjega objekta Šumi (KD Group, 2007 -2013)
- prenova nebotičnika v smeri, da znova postane mestna turistična privlačnost (KAD, RS, strateški partner, 2009-2011),
- povezati ponudbo ožjega mestnega jedra z nakupovalno-zabavišnim središčem BTC (MOL in BTC, 2007-2009),
- Pot spominov in tovarištva pozicionirati kot največji evropski spomenik na prostem, vzpostaviti kolesarske poti, ki se bodo navezovala na mednarodnimi kolesarske poti (MOL, RS, ZTL, 2010)
- stalna skrb za urejeno okolje in lep izgled mesta (MOL, ZTL, TD, 2007-2013)

7. NALOGA: Investicijski projekti za privlačne infrastrukturne zanimivosti

Aktivnosti oziroma posamezni projekti:

- izvedba natečaja za izbor idej in realizacija izbranih idej za postavitev turistično privlačnega objekta v Ljubljani ali bližnji okolici (MOL, strateški partnerji, ZTL, 2007-2013),
- izgradnja muzeja na prostem na Ljubljanskem barju- kolišča, (strateški partner in ZTL, 2010-2013),
- izgradnja arhitekturno privlačne stavbe v mestu (zasebni strateški partner, 2007-2013),
- izgradnja tematskega zabaviškega parka v bližini mesta (strateški partner, 2010-2013)
- ureditev/ sprememba določenih objektov s svetlobnimi učinki

8. NALOGA: Uresničitev investicijskih projektov v izboljšanje mobilnosti in dostopnosti

Aktivnosti oziroma posamezni projekti:

- trajnostne oblike transporta v starem mestnem jedru-staro mestno jedro zaprto za promet, uvedba brezplačne avtobusne krožne vožnje (MOL in strateški partner, 2010),
- uvedba cestne železnice – po sprejem projektu, posodobitev mestnega avtobusnega potniškega prometa, povezava z okolico Ljubljane (MOL, LPP, RS, strateški partnerji, do 2013)
- nadaljevanje in nadgradnja projekta turistične signalizacije in usmerjanja (ZTL, 2007-2008),
- uvedba alternativnih prevoznih oblik (ladjica, vlakec, kočije) v središče mesta in povezav z obrobjem (MOL, ZTL in strateški partner, 2007 – 2013),
- ureditev novih parkirišč v parkirnih hišah v središču mesta (MOL in strateški partnerji, 2007 – 2013),
- zagotoviti boljšo prometno povezavo letališča z mestom (MOL in strateški partner, 2007 – 2013),

- vzpostavitev novih letalskih povezav (ZTL, SPOT – javno-zasebno partnerstvo, 2007 – 2013)

C. TRŽENJE

9. NALOGA: Oblikovati jasno identiteto turistične destinacije Ljubljana in blagovno znamko, s katero se bodo identificirali tudi drugi segmenti ponudbe v destinaciji.

Aktivnosti:

- izvedba natečaja za celostno podobo turistične destinacije Ljubljana (grafične in verbalne rešitve simbola),
- priprava priročnika za uporabo grafične podobe,
- predstavitev in posredovanje osnovnega priročnika grafične podobe vsem partnerjem v destinaciji.

Nosilci: ZTL

Rok: 2007

10. NALOGA: Upravljanje z blagovno znamko turistične destinacije Ljubljana

Aktivnosti:

- celovito, konsistentno in kontinuirano upravljanje z blagovno znamko.

Nosilci: ZTL

Rok: 2007-2013

11. NALOGA: Oblikovanje krovne zgodbe Ljubljane

Aktivnosti:

- priprava krovne zgodbe Ljubljane,
- priprava zgodb za izbrane turistične proizvode in izbrane ciljne skupine.

Nosilci: ZTL

Rok: 2007

12. NALOGA: Implementacija nove vizualne podobe (in zgodbe)

Aktivnosti:

- izvedba močnih izvirnih komunikacijskih aktivnosti za prepoznavnost nove vizualne podobe in slogana,
- implementacija nove vizualne podobe (in zgodbe) na vsa marketinška orodja (brošure, plakati, DVD, destinacijski portal, promocijska darila, fototeka itd).

Nosilci: ZTL

Rok: 2007-2008

13. NALOGA: Razvoj in okrepitev receptivne agencijske dejavnosti

Aktivnosti:

- razvoj in okrepitev receptivne agencijske dejavnosti,
- vzpostavitev aktivnega sodelovanja z novimi »incoming« agencijami in turističnimi ponudniki v destinaciji,
- aktivno oblikovanje turističnih programov za odkrivanje Slovenije iz Ljubljane (v skladu s turističnim proizvodom Ljubljana – Mesto za odkrivanje Slovenije).

Nosilci: ZTL, v sodelovanju s partnerji in STO

Rok: 2007-2013

14. NALOGA: Pretvorba smernic v strategiji turističnih proizvodov, trženjski in branding strategiji v vsakoletni izvedbeni načrt trženja in promocije na ravni destinacije

Aktivnosti:

- priprava vsakoletnega izvedbenega načrta trženja in promocije na ravni destinacije, ki uresničuje smernice iz strategije,
- vsakoletno spremljanje, vrednotenje, korekcije in nadgradnja smernic.

Nosilci: ZTL, v sodelovanju s partnerji

Rok: 2007- 2013 (vsako leto)

15. NALOGA: Oblikovanje inovativnih trženjskih prijemov za izboljšanje učinkovitosti komuniciranja pred prihodom gostov, v času bivanja in po odhodu

Aktivnosti:

- oblikovanje trženjskih orodij, aktivnosti, projektov po posameznih trženjskih orodjih, ciljnih skupinah in trgih – po posameznih fazah odnosa z gostom (pred prihodom, v času bivanja in po odhodu),
- iskanje in uresničevanje inovativnih prijemov, na osnovi izpostavljanja edinstvenih prodajnih priložnosti.

Nosilci: ZTL, v sodelovanju s partnerji

Rok: 2007

16. NALOGA: Prenova in nadgradnja obstoječega portala v destinacijski portal in njegova učinkovita umestitev v trženjske aktivnosti

Aktivnosti:

- vzpostavitev destinacijskega portala v skladu s smernicami v razvojni, proizvodni, trženjski in branding strategiji,
- učinkovita in aktivna umestitev destinacijskega portala in internetnega marketinga v izvedbene trženjske aktivnosti.

Nosilci: ZTL, v sodelovanju s partnerji

Rok: 2007

17. NALOGA: Dopolnitev rezervacijskega sistema na ravni destinacije (in vključitev v nacionalni rezervacijski sistem)

Aktivnosti:

- dopolniti in posodobiti obstoječe rezervacijske možnosti na ravni destinacije,
- vzpostaviti povezavo med destinacijskim in nacionalnim rezervacijskim sistemom.

Nosilci: ZTL v sodelovanju s partnerji

Rok: 2007

18. NALOGA: Učinkovito informiranje meščanov in obiskovalcev o dogajanju v mestu in njegovi ponudbi

Aktivnosti:

- zagotovitev stalnega pretoka informacij preko TIC-ov in sodobnih komunikacijskih orodij,
- vodenje in koordiniranje turistično vodniške službe v destinaciji.

Nosilci: ZTL

Rok: 2007-2013

19. NALOGA: Nadgradnja projekta Ljubljanski spominek

Aktivnosti:

- dopolnjevanje ponudbe kakovostnih spominkov in izboljšanje prodaje.

Nosilci: ZTL

Rok: 2007-2013

20. NALOGA: Nadgradnja Turistične kartice Ljubljane

Aktivnosti:

- razširitev ponudbe Turistične kartice Ljubljane na raven destinacije,
- razvoj funkcionalno nadgrajene Turistične kartice Ljubljane turistične destinacije Ljubljana.

Nosilci: ZTL

Rok: 2010

21. NALOGA: Spremljanje in usmerjanje aktivnosti turističnih društev

Aktivnosti:

- sodelovanje domačega prebivalstva pri razvoju turizma in ustvarjanje pozitivnega odnosa do obiskovalcev,
- vzpodbujanje mladih k aktivnostim za turistično ureditev in razvoj ožjega okolja,
- skrb za prijaznejši izgled mesta in okolice.

Nosilci: Turistična društva in ZTL

Rok: 2007-2013

D. DESTINACIJSKI MANAGEMENT- UPRAVLJANJE DESTINACIJE ZA URAVNOTEŽENO RAST IN RAZVOJ TURIZMA
--

1. NALOGA: Dopolnitev organiziranosti ZTL

Aktivnosti:

- prenos nalog s področja razvoja turizma v Ljubljani od Mestne občine Ljubljana na Zavod za turizem Ljubljana,
- dopolnitev organiziranosti Zavoda za turizem Ljubljana v DMO
- okrepitev nekaterih področij upravljanja (ciljno usmerjanje sredstev koncesijskih dajatev od posebnih iger na srečo v javno turistično infrastrukturo, upravljanje Ljubljanice v skladu s sprejetim odlokom, razvoj in prodaja turističnih proizvodov, skrbništvo nad spletom turističnih proizvodov in programov....),
- interesno povezovanje s širšim krogom zainteresiranih javnosti.

Nosilci: ZTL in MOL

Rok: 2007-2013