

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA DESTINACIJSKIH TURISTIČNIH ORGANIZACIJ BARCELONE
IN LJUBLJANE**

Ljubljana, julij 2009

INA RAKAS

IZJAVA

Študentka Ina Rakas izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. mag. Janeza Siršeta, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. julija 2009

Podpis:

KAZALO

UVOD

1. OPREDELITEV POJMA TURISTIČNE DESTINACIJE	2
1.1. Definicija turistične destinacije.....	2
1.2. Organizacija turistične destinacije	3
1.3. Konkurenčnost turističnih destinacij.....	3
1.4. Organiziranost turistične destinacije.....	4
1.5. Temeljne naloge in način delovanja turističnih organizacij	6
2. TURISME DE BARCELONA - TURISTIČNA ORGANIZACIJA MESTA BARCELONE	8
2.1. Opis Barcelone.....	8
2.2. Opis organizacije Turisme de Barcelona	9
2.3. Opis strukture organizacije	10
2.3.1. Opis oddelkov turističnega konzorcija Turisme de Barcelona	11
2.4. Osnovni programi turističnega konzorcija Turisme de Barcelona.....	11
2.4.1. Opis in aktivnosti turističnih proizvodov turističnega konzorcija Turisme de Barcelona.....	12
2.5. Naloge, cilji in rezultati organizacije Turisme de Barcelona.....	13
2.5.1. Naloge konzorcija Turisme de Barcelona:	13
2.5.2. Cilji turističnega konzorcija Turisme de Barcelona:.....	13
2.5.3. Rezultati konzorcija Turisme de Barcelona:.....	14
2.6. Strategije in instrumenti upravljanja	14
2.7. Ključ uspeha konzorcija Turisme de Barcelona	14
3. TURISTIČNA ORGANIZACIJA MESTA LJUBLJANA	15
3.1. Opis Ljubljane.....	15
3.2. Opis Zavoda za turizem Ljubljana	15
3.3. Opis strukture organizacije	16
3.3.1. Opis turističnih proizvodov turistične destinacije Ljubljana	19
3.3.2. Projekti turistične destinacije Ljubljana.....	20
3.4. Naloge, cilji in rezultati Zavoda za turizem Ljubljana	21
3.4.1. Naloge Zavoda za turizem Ljubljana	21
3.4.2. Cilji Zavoda za turizem Ljubljana	21
3.4.3. Rezultati Zavoda za turizem Ljubljana	21
3.5. Strategije in instrumenti upravljanja	22
3.6. Ključ uspeha Zavoda za turizem Ljubljana	22
4. PRIMERJAVA BARCELONE IN LJUBLJANE TER DELOVANJE TURISTIČNIH ORGANIZACIJ	22
5. SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Koncept vpetosti turistične organizacije v sistem turistične destinacije</i>	5
<i>Slika 2: Prikaz sestavljenosti turistične organizacije</i>	6
<i>Slika 3: Organigram turističnega konzorcija Turisme de Barcelona.....</i>	10
<i>Slika 4: Organigram Zavoda za turizem Ljubljana</i>	17

KAZALO TABEL

<i>Table 1: Povzeta primerjava nastanitvenih zmogljivosti ter števila obiskovalcev obeh destinacij za leto 2008</i>	23
<i>Table 2: Prikaz deleža prenočitev turistov v Barceloni in Ljubljani opredeljenih po državah za leto 2008</i>	23

UVOD

V današnjem času postaja vloga turistične destinacije vse pomembnejša na turističnem trgu. Ker je vpliv konkurence na trgu vse večji, je najpomembnejša naloga vsake turistične destinacije privabiti čim večje število turistov, za izpolnitev te naloge pa mora imeti zagotovljeno učinkovito delovanje kooperativnih funkcij destinacije. Sem spadajo funkcija planiranja, funkcija oblikovanja ponudbe, funkcija zastopanja interesov ter funkcija trženja. Razlog, da je pomen turističnih destinacij vedno večji, je vloga upravljanja te destinacije ter pravilnega pozicioniranja destinacije, ki pripomore k učinkovitejši tržni strategiji privabljanja turistov na določeno destinacijo.

V diplomskem delu bom opisala izbrano turistično destinacijo Barcelono in hkrati opisala delovanje turistične organizacije Turisme de Barcelona, ki je s svojim uspešnim delom pozicionirala Barcelono kot eno prvih in eno izmed najuspešnejših turističnih destinacij mestnega turizma v Evropi. Kot drugi izbrani primer bom v diplomskem delu opisala turistično organizacijo Zavod za turizem Ljubljana ter hkrati skušala najti primerjavo s špansko turistično organizacijo Turisme de Barcelona.

Cilj in namen diplomskega dela je prikazati, da je za uspeh turistične destinacije potrebno uspešno delovanje turistične organizacije. Opisala bom delovanje turistične organizacije Turisme de Barcelona ter kakšne so njihove strategije, zaradi katerih je Barcelona danes ena izmed najuspešnejših turističnih destinacij. Prikaz delovanja turistične organizacije Turisme de Barcelona lahko predstavlja eno izmed rešitev, po kateri se ostale turistične organizacije lahko zgledujejo in namig na to, katere so najboljše rešitve na področju upravljanja in pozicioniranja določene turistične destinacije.

Pri pripravi diplomskega dela bom uporabila literaturo obeh turističnih organizacij, tako turistične organizacije Turisme de Barcelona kot Zavoda za turizem Ljubljana. Pomagala si bom tudi z njihovimi brošurami, raznimi časopisnimi članki in internetnim gradivom, ki jih imata turistični organizaciji na svojih spletnih straneh. Poleg tega si bom pomagala z literaturo, s pomočjo katere se bom lažje seznanila s temo mestnega turizma, turistične destinacije, turistične konkurence in delovanja turističnih organizacij.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih delov. V prvem delu se bom osredotočila na teorijo in predstavila različne opredelitve definicij turistične destinacije, opisala njene značilnosti, elemente in opredelila vzroke konkurenčnosti destinacij. V drugem delu diplomskega dela bom teoretično opisala strategije upravljanja in organiziranosti turističnih destinacij. Predvsem se bom osredotočila na naloge in načine delovanja turističnih organizacij. V tretjem delu diplomskega dela bom predstavila turistično organizacijo Turisme de Barcelona, njene strategije in način delovanja. V četrtem delu bom predstavila turistično organizacijo Zavod za turizem Ljubljana. V zadnjem, petem delu, pa bom skušala najti primerjavo s turistično organizacijo Turisme de Barcelona. Temu delu sledi še sklep diplomskega dela.

1. OPREDELITEV POJMA TURISTIČNE DESTINACIJE

Pri opredelitvi turistične destinacije se srečamo z različnimi teorijami različnih avtorjev, ki opisujejo definicijo turistične destinacije. Bieger (2000, str. 74) definira turistično destinacijo kot geografski prostor (občina, regija, država, kontinent), ki ga obiskovalec izbere za svoje potovanje. Ponuja udobnost bivanja, ki vključuje prenočišče s kompletno ponudbo, prehrano, zabavo in drugimi aktivnostmi. Turistične zanimivosti destinacije ustvarjajo turistično povpraševanje po določeni destinaciji. Po Biegerju (v Wachowiaku, 2006, str. 90) je turistična destinacija enačena s samostojnim proizvodom in konkurenčno enoto, ki mora biti vodena kot strateška poslovna enota.

1.1. Definicija turistične destinacije

V strokovni literaturi najdemo različne definicije turistične destinacije. Najpogostejša je definicija po Mihaliču (2008, str. 161), ki jo opredeljuje kot zaokroženo geografsko področje, ki ga turisti vidijo kot posebno enoto:

- ima privlačnosti ali tako imenovane elemente primarne turistične ponudbe (naravne, kulturno–zgodovinske in socialne privlačnosti), ki pritegnejo turistično povpraševanje;
- ima elemente sekundarne turistične ponudbe (imeti mora organizacije, ki skrbijo za privlačnosti destinacije ter proizvajati turistične proizvode, ki jih zahtevajo turisti in ki jim omogočajo nastanitev ter ostale aktivnosti v kraju);
- ima dostopnost, kar pomeni, da mora imeti razvit transportni sistem, prometne povezave in druge poti;
- ima izpolnjene politične in pravne pogoje za destinacijo, s čimer je omogočena promocija in načrtovanje razvoja destinacije ter oblikovanje turističnih proizvodov.

Turisti izberejo svojo destinacijo glede na potovalne cilje in namene. Turistična destinacija mora imeti na razpolago ponudbo, ki bo zadovoljila zahteve obiskovalca. Turistična destinacija je kompleksna entiteta, sestavljena iz množice različnih izdelkov, storitev kot tudi doživetij; vodena je s strani večjega števila interesnih skupin (turističnega sektorja, javnega sektorja in vlade, različnih organizacij, lokalnih prebivalcev) ter opazovana z različnih zornih kotov (z zornega kota turistov, lokalnih prebivalcev, z zornega kota managementa destinacije). Mihalič (2008, str. 160) opredeli turistično destinacijo kot zmes privlačnosti, storitvenih dejavnosti in transportnega sistema. Če en od teh elementov manjka, ne more priti do razvoja turistične dejavnosti.

World Tourism Organization (v nadaljevanju WTO) oziroma Svetovna turistična organizacija definira turistično destinacijo kot vsebino aktivnosti obiskovalcev, ki potujejo in prenočujejo izven svojega domačega območja ne več kot za eno leto lagodja, dela ali zaradi drugih razlogov po WTO (v Dobre, Župan & Čivljak, 2004, str. 10).

Svetovna turistična organizacija (WTO) pojem turistična destinacija deli na tri vrste:

- oddaljena destinacija: najbolj oddaljeno mesto v primerjavi z domačim mestom;
- glavna destinacija: mesto, kjer med potovanjem porabimo največ časa;

- motivirana destinacija: mesto, za katero obiskovalec meni, da je primarni cilj ogleda, obiska.

Destinacija je v tem primeru merilo prostora, kjer osnovna turistična destinacija napeljuje na ime turistično mesto (Dobre, Župan & Čivljak, 2004, str. 10).

1.2. Organizacija turistične destinacije

Uspešno delovanje turistične destinacije se odraža v kakovostni ponudbi turističnih storitev destinacije, katere je možno doseči z usklajenim delovanjem javnega in zasebnega sektorja ter z aktivnim sodelovanjem vseh vključenih akterjev. Upravljanje turistične organizacije je strateški pristop za doseganje konkurenčnosti turistične destinacije na globalnem trgu. Glavno vlogo predstavljajo turisti s svojim povpraševanjem po turističnih proizvodih turistične destinacije (Tkalčič, 2002, str. 431).

Tkalčič (2002, str. 431) navaja, da moramo pri strategiji razvoja turistične destinacije upoštevati splošne zahteve turističnega načrtovanja in postaviti naslednje cilje:

- zagotovitev kakovostne storitve,
- krepitev podjetniškega povezovanja,
- diverzifikacija turistične ponudbe,
- poznati želje in potrebe potrošnikov, znati se prilagajati spremembam pogojev na trgu,
- prostorska in časovna dekoncentracija turistične ponudbe,
- zagotavljanje zadovoljstva gostov, ponuditi take storitve, ki bodo v skladu z njihovimi pričakovanji,
- ohranjanje dobrih pogojev poslovanja, ustrezna promocija in dostop do informacij, zaposlovanje kakovostnega kadra, dostop do trga,
- predstavitev podobe turističnega cilja,
- okrepiti turistično potrošnjo.

1.3. Konkurenčnost turističnih destinacij

Cilj vsake destinacije je uresničitev turističnega plana tako, da razvije in ustvari neprecenljiv turistični proizvod oziroma storitev, ki jo bodo turisti pomnili in tako delili svoje izkušnje naprej. Bieger (2000, str. 395) navaja, da začne turist primerjati turistične destinacije med seboj takrat, ko sprejme odločitev glede svojega potovalnega cilja. Glede na turistične storitve izbere tisto turistično destinacijo, ki najbolj ustreza njegovi želji oziroma cilju. To pomeni, da je turistični proizvod, ki ga turist kupi, storitev izbrane turistične destinacije. Iz tega sledi, da izbrana turistična destinacija, ki jo turist želi obiskati, postane ena izmed konkurenčnih enot na turističnem trgu. Za zagotovitev dolgoročne konkurenčne sposobnosti morajo turistične destinacije nenehno prilagajati svoje turistične proizvode s ciljem, da zadovoljijo kupčeve potrebe. Po Biegerju (2000, str. 395) vplivajo na turistično destinacijo in na njeno konkurenčno sposobnost naslednji dejavniki:

- trg,
- ponudniki turističnih storitev,
- lokalno prebivalstvo,
- socialno okolje,

- ekološko okolje,
- ekonomsko okolje,
- politično okolje.

Konkurenčnost turističnih destinacij kot konkurenčnih enot predstavlja potrebo po sodelovanju ponudnikov turističnih storitev za oblikovanje in izdelovanje novih turističnih storitev na nivoju destinacije, katere bodo pritegnile pozornost čim večjega števila turistov. Avtorja Crouch & Ritchie (2003, str. 2) navajata, da je konkurenčnost destinacije odvisna od ekonomske razsežnosti, učinkovitosti in uspešnosti destinacije. Poleg ekonomske uspešnosti destinacije navajata še ostale dejavnike konkurenčnosti destinacije:

- ekonomski dejavniki,
- socialni dejavniki,
- politični dejavniki,
- okoljski dejavniki,
- tehnološki dejavniki,
- kulturni dejavniki.

Če povzamemo, je konkurenčnost turistične destinacije sposobnost povečanja turistične potrošnje in s tem števila turistov, ob tem pa tudi znati zadovoljiti želje turistov in hkrati preseči njihova pričakovanja. Zato je potrebno poznati turistični proizvod destinacije, njegove lastnosti in funkcije, kam oziroma na kateri trg ga uvajamo ter kako ga tam umestiti.

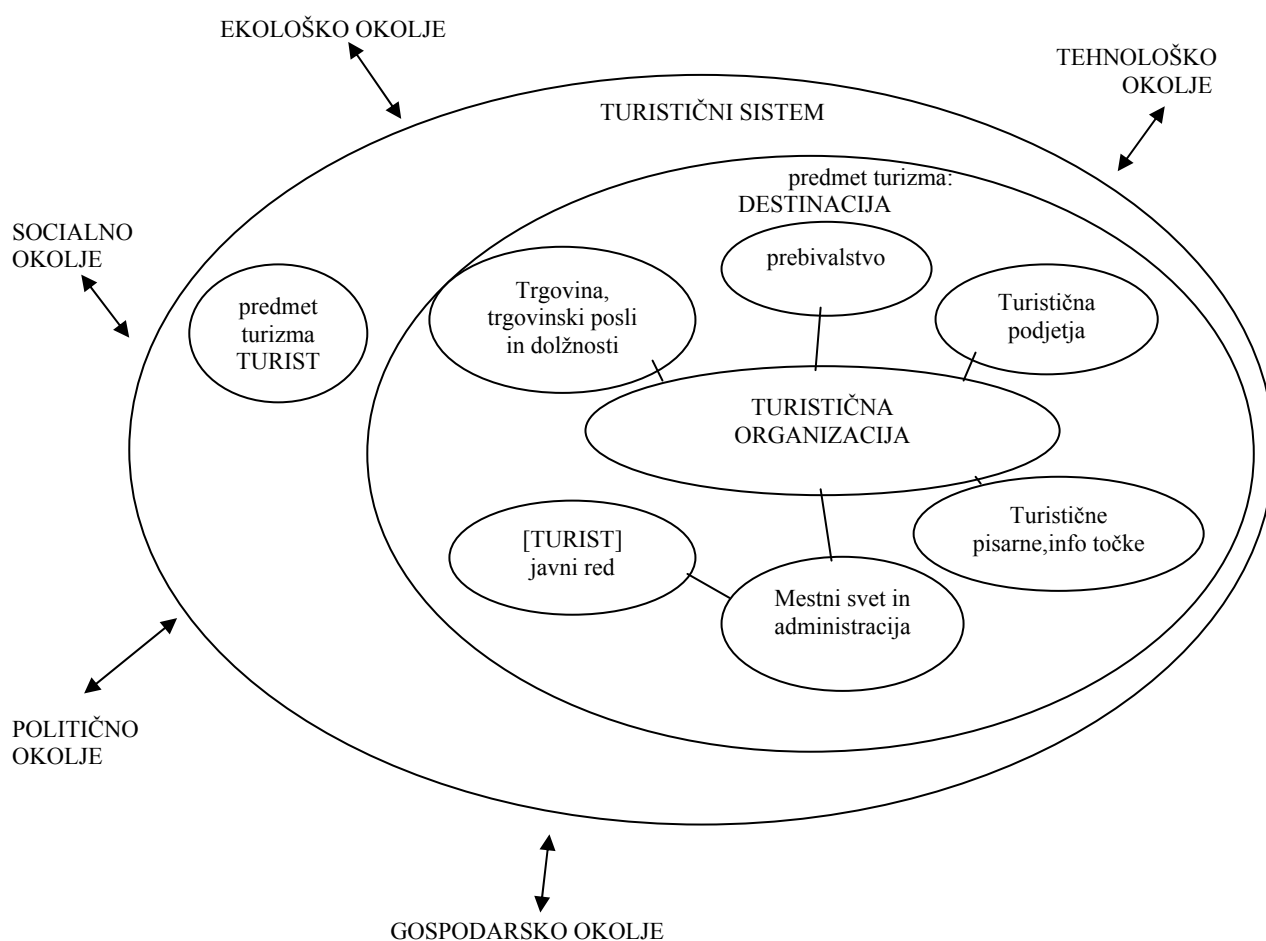
Turisti imajo lahko pozitivno ali negativno predstavo o turistični destinaciji. Ta predstava lahko nastane iz osebne stališča ali stališča drugih, ki svojo predstavo o turistični destinaciji prenesejo na njene potencialne obiskovalce. Zato je pomembno ustvariti pozitivno mnenje prejšnjih gostov, največkrat s pomočjo promocije. V realnosti moramo definirati vse dejavnike, ki lahko vplivajo na odločitev, da je neka destinacija zaželeno ali ne. Najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zaželenost destinacije, so ponudba produktov, vrste proizvodov, njihova funkcionalnost in kvaliteta. Vendar ne smemo izpustiti instrumenta tržnega nastopa, kot so kanali prodaje, cene in promocije, ki bodo naredile vtis na potencialne obiskovalce, da želena destinacija obiščejo. S pozicioniranjem turistične destinacije želimo doseči naslednje: pozicionirati se pri tistih potrošnikih, ki imajo nezadovoljive potrebe in pozicionirati se na tržnem segmentu, ki še ni pokrit (Dobre, Župan & Čivljak, 2004, str. 126, 127).

1.4. Organiziranost turistične destinacije

Temelj je ustanoviti edinstveno organizacijo, ki bo predstavljala destinacijo in turistični proizvod v celoti, informirala javnost, predstavljala zaščitni znak oz. simbol destinacije, iskala rešitve, kako naj postane čim bolj prepoznavna v svetu, ter s tem privabila čim večje število turistov. Take organizacije so na nivoju države in se imenujejo nacionalne turistične organizacije. Organizacija je odvisna predvsem od vrste destinacije in finančnih virov, ki jih ima na razpolago. Na nivoju regij, provinc in občin se oblikujejo regionalne turistične

organizacije. Turistične regije se morajo same oblikovati na temelju celovitosti svoje turistične ponudbe ali turističnega proizvoda. Na nivoju mest se turistične organizacije imenujejo po mestu. Bieger (2002, str. 73) navaja, da mora biti turistična organizacija neprofitna organizacija, ki pomaga zmanjšati konflikte in interese v javnem sektorju. Vse turistične organizacije se ponavadi financirajo iz državnega proračuna, določen del financ pridobijo iz promocijske aktivnosti, preostali del pa so prisiljene iskati same v privatnem sektorju ali iz svojega lastnega proračuna.

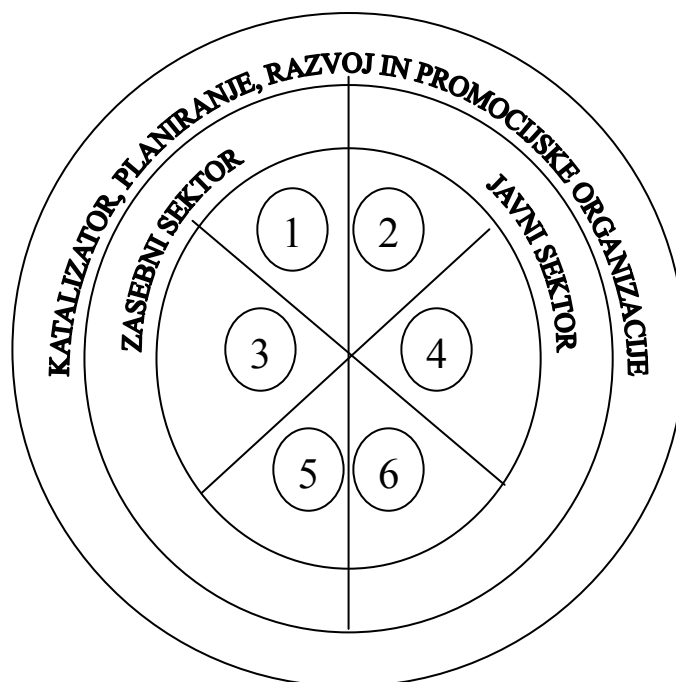
Slika 1: Koncept vpetosti turistične organizacije v sistem turistične destinacije



Vir: D. Glaesser, *Crisis management in the tourism industry*, 2006, str. 74.

Turistična organizacija je nosilec storitve preskrbljene destinacije in je odgovorna za celotno planiranje, marketinško dejavnost ter predstavlja koristi, ki so upravljane pod javnim ali zasebnim sektorjem (Glaesser, 2006, str. 74).

Slika 2: Prikaz sestavljenosti turistične organizacije



1. Svetovna in nacionalna potovalna turistična društva
2. Svetovne in nacionalne vladne turistične pisarne
3. Državna in podeželska potovalna turistična društva
4. Državne in podeželske vladne turistične pisarne
5. Lokalna in regijska turistična društva
6. Lokalni in mestni vladni turistični oddelki

Vir: C. R. Goeldner & J. R. Brent Ritchie, 2003, str. 96.

1.5. Temeljne naloge in način delovanja turističnih organizacij

Čeprav se turistične organizacije razlikujejo med seboj, imajo kljub temu nekaj skupnega na področju marketinga ter na področju vrednosti promocije nacionalne ali regionalne turistične destinacije. Turistične organizacije so zadolžene, da ustvarijo podobo destinacije v smislu prepoznavnosti v svetu in na turističnem trgu. Ena od nalog turističnih organizacij je pozicionirati destinacijo na trg kot atraktivno turistično destinacijo, izpostaviti njeno drugačnost in raznolikost pred konkurenco. Vsaka turistična organizacija mora ustvariti oziroma razviti enega ali več destinacijskih proizvodov in ga promovirati na primernih trgih. Turistična organizacija mora imeti jasno vizijo glede svojih atributov in ciljev, ki jih želi doseči. Prikazati mora elemente, ki označujejo destinacijo, vendar morajo biti ti elementi drugačni od konkurence, s čimer je destinacija bližje uspehu.

Ritchie & Crouch (2003, str. 186 - 189) delita turistično delovanje na zunanje in na notranje delovanje. Notranje turistično delovanje je funkcija turističnih priložnosti in atrakcij znotraj destinacije.

Notranje upravljavske naloge:

- definicija organizacije določena po zakonu; vodstvo določa pravila celotni organizaciji;
- določba strukture odbora;
- določba proračuna;
- organizacijska upravna procedura;
- člani uprave;
- javni odnosi (angl. *community relations*);
- publikacije.

Zunanje turistično delovanje lahko definiramo kot funkcijo možnosti notranjega delovanja ostalih lokacij izven destinacije, strukture, ki povezujejo te lokacije in določeno destinacijo ter omejitve določenih predpisov.

Zunanje upravljavske naloge so:

- marketing;
- kvaliteta storitev;
- turistično upravljanje;
- raziskave informacij;
- finance in tvegani kapital;
- nadzor;
- upravljanje človeških virov.

Globalna moč turistične destinacije ima vpliv tudi na turistične organizacije. Ritchie & Crouch, (2003, str. 93) sta navedla naslednje dejavnike, na katerih se pozna vpliv globalne moči:

- dokončna odgovornost;
- tip organizacije;
- struktura;
- velikost;
- članstvo;
- proračun;
- sestava oblasti;
- glasovanje;
- odgovorno vodstvo.

Naloga turistične organizacije je, da privabi čim več turistov in poskrbi, da bodo njihove potrebe med bivanjem v tej destinaciji zadovoljene. Za boljšo informiranost se dandanes uporablja nova tehnologija, še posebej internet, s katerim turisti dobijo vse informacije, ki jih potrebujejo in se tako lažje odločijo, katero turistično destinacijo želijo obiskati. Število uporabnikov interneta se z leti povečuje, ne samo zaradi lažjega in hitrejšega pridobivanja informacij, temveč tudi zaradi lastnega kupovanja aranžmajev. Zato lahko rečemo, da postaja internet zelo koristen – tako za kupce, kot tudi za turistične organizacije – saj jim omogoča lažji dostop in cenejše poslovanje (Dobre, Župan & Čivljak, 2004, str. 147).

Pomembno je, da turisti po končanem potovanju utrdijo svoja občutja in pozitivne spomine na destinacijo. Zato mora biti znamka (angl. *branding*) destinacije kakovostna in realna, tako da se turist spominja na svoja doživetja, ter hkrati premaga njihova pričakovanja. V tem primeru znamka (angl. *branding*) pomaga k prepoznavnosti destinacije v pozitivnem smislu in hkrati deluje na turiste v tem smislu, da se radi vrnejo v isto destinacijo (Ritchie & Crouch, 2002, str. 196).

Turistične organizacije svoje elemente destinacijskega produkta ponujajo na trgu pod svojo znamko z imenom destinacije. Naloga turističnih organizacij je, da nadzirajo kakovost svojih proizvodov in storitev. Hkrati so odgovorne za posredovanje informacij tako širši kot tudi lokalni javnosti, za razvoj in nadgradnjo svojih proizvodov in za plan destinacije za prihajajoča leta. Vse to mora biti del strateškega plana managementa, na osnovi katerega se bodo izvršila dejanja s strani izvršnega odbora in nadzornega odbora turistične organizacije. Zadolženi so hkrati za promocijo destinacije in za oskrbo trga, tako da nudijo vse potrebne informacije in material, ki ga trg potrebuje.

Marketing sodeluje pri promociji destinacije. Naloge, ki jih izvaja, so oglaševanje, odnosi z javnostjo, mediji, razne promocijske aktivnosti, informacije, javna komunikacija in raziskave trga. Oglaševanje je še vedno glavna oblika komunikacije v turizmu. Glavni cilj je ustvariti prepoznavno podobo oziroma ime, ustvariti željo in interes po tej destinaciji ter jo s številnimi informacijami predstaviti širši javnosti preko različnih medijev (Dobre, Župan & Čivljak, 2004, str. 144). Poleg marketinga in oglaševanja je pomembno področje turistične organizacije organizacija informacijske točke v izbrani destinaciji, ponudba baze pomoči ter funkcije predstavništva.

Poleg že navedenih definicij, Miralbell Izard (2007, str. 40) navaja, da so za uspešno upravljanje in delovanje turističnih destinacij pomembni naslednji ključni dejavniki:

- široko in zadovoljivo znanje strokovne ekipe,
- podoba destinacije mora predstavljati prestiž,
- povezanost z ostalimi lokalnimi turističnimi organizacijami,
- zadovoljiva količina finančnih virov,
- zmožnost upravljanja organizacije,
- zaupanje v organizaciji ter
- politična neodvisnost.

2. TURISME DE BARCELONA - TURISTIČNA ORGANIZACIJA MESTA BARCELONE

2.1. Opis Barcelone

Barcelona je glavno mesto Katalonije ter drugo največje mesto v Španiji. V letu 2008 je imela 1.615.908 prebivalcev, medtem ko populacija celotne prestolnice predstavlja 4.928.852 ljudi, število prebivalstva cele regije pa 7,4 milijona ljudi. Barcelona je peto najbolj obiskano turistično mesto v Evropi. Na lestvici obiskanosti so na višjem mestu le še London, Pariz, Rim in Madrid. V letu 2007 je bilo v Barceloni 7.108.393 turistov. To pomeni, da se je

obiskanost glede na prejšnja leta povečala oziroma podvojila, saj jo je v letu 2000 obiskalo le 3.141.162 turistov (Estadística de turismo en Barcelona, 2009, str. 6, 7).

Leta 1992 se je mesto z olimpijskimi igrami umestilo med mednarodno prepoznavna mesta po svojih znamenitostih, ki so velikega pomena predvsem v arhitekturi, in po kulturnih znamenitostih, ki prevladujejo v katalonski prestolnici. Zahvaljujoč svojim izjemnim znamenitostim se je samo v nekaj letih prelevila iz industrijskega vele mesta v eno najbolj zaželenih turističnih mest v Evropi. Največ zaslug za razvoj take promocije gre turistični organizaciji Barcelone - Turisme de Barcelona ter njihovemu sloganu: »Barcelona je kultura« oziroma (špa. *Barcelona es cultura*).

Barcelona je eno največjih gospodarskih mest v Evropi in se ponaša z enim glavnih mediteranskih pristanišč. Mesto ponuja izjemno gledališko ponudbo, številne glasbene festivale in ostale počitniške ponudbe. Barcelona je danes pomembno kulturno središče in velika turistična atrakcija z bogato kulturno dediščino. Posebnost mesta se kaže v umetnosti arhitekture, ki sta jo zaznamovala Antoni Gaudí in Lluís Domènech i Montaner. Rezultati anket kažejo, da turisti največ svojega časa namenijo ogledu arhitekturnih znamenitosti, katerim sledijo ogledi ostalih kulturnih znamenitosti, ki jih nudi mesto. Barcelona ima več kot petdeset muzejev, v katerih so med drugim predstavljeni znani avtorji, kot so Picasso, Miró in Tàpies. Barcelona kot turistična destinacija ponuja vsega po malo, od lagodnih počitnic do nakupovalnih užitkov, za mlajšo generacijo pa je poskrbljeno s ponudbo nočnega programa, raznih prireditev, koncertov in zabav. Za lažjo mobilnost v mestu je poskrbljeno z javnimi prevoznimi sredstvi, ki so na razpolago 24 ur na dan, 7 dni na teden. Z leti Barcelona raste tudi na nivoju hotelirstva. Danes ponuja 370 hotelov z več kot 34.414 sobami in 66.821 ležišči (Estadísticas de turismo en Barcelona, Turisme de Barcelona 2009, str. 8, 11).

2.2. Opis organizacije Turisme de Barcelona

Turistični konzorcij Turisme de Barcelona, ki je turistična organizacija mesta Barcelona, je nastal leta 1993 na pobudo treh velikih mestnih ustanov (Mestni svet Barcelona, uradna Trgovinska zbornica, Industrija in Trgovska plovba Barcelona in Ustanova promocijske družbe, katere cilj je promocija Barcelone kot turistične destinacije). Turistična organizacija Turisme de Barcelona je osnovana kot javno-zasebni konzorcij, ki upravlja strokovne aktivnosti brez političnega kriterija. Začetki promocij segajo v leto 1981 pod vodstvom javnega Mestnega sveta, ki je že v tistem času skrbel za turistično rast mesta (Estadísticas de turismo en Barcelona, 2009, str. 5).

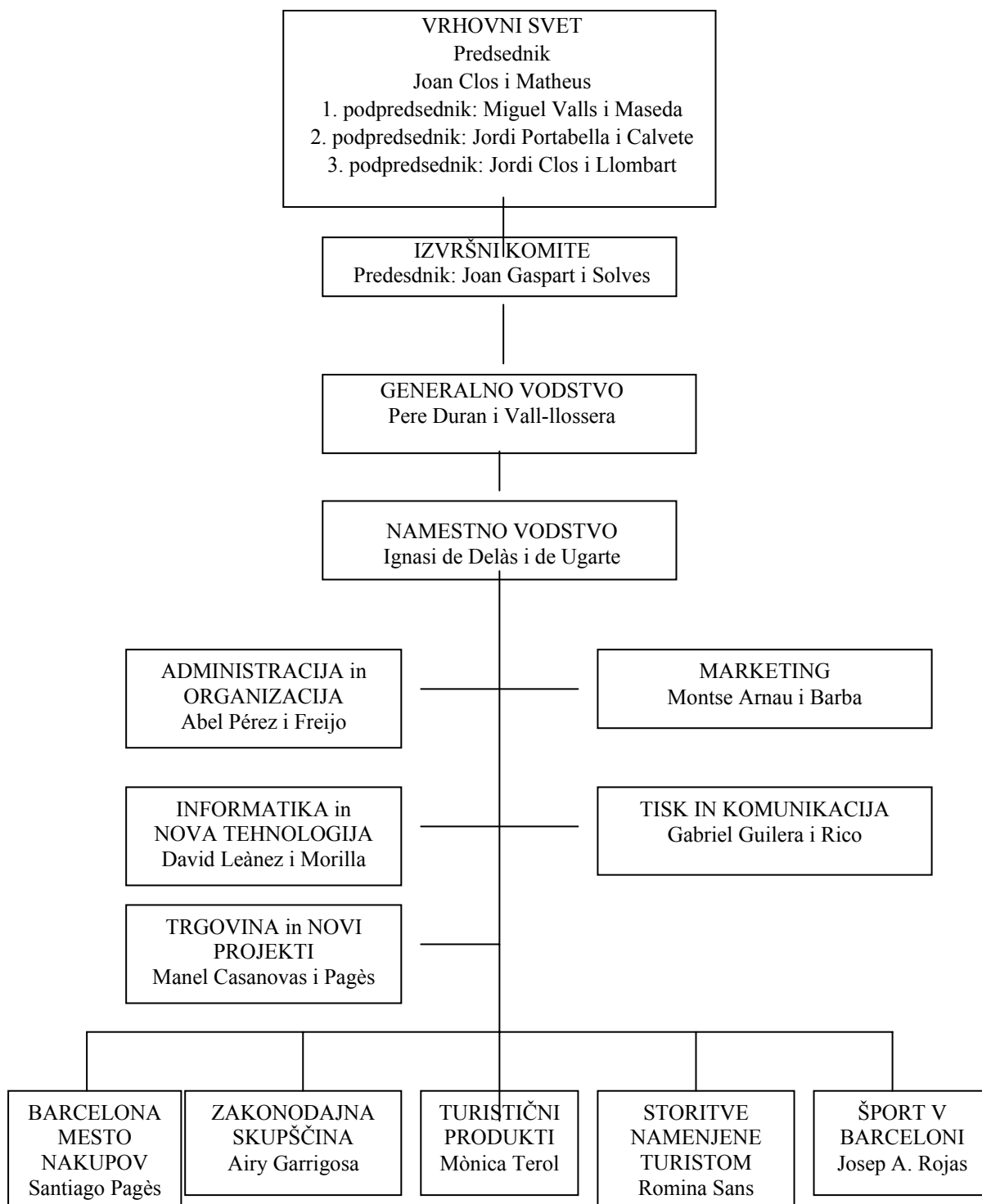
V petnajstih letih obstoja so razvijali in združevali različne programe in mnoga poslovanja, ki so Barcelono pomagali spremeniti v svetovno znano mestno turistično destinacijo. Turistična organizacija Turisme de Barcelona je svojo stopnjo zrelosti in uspeha dosegla s pomočjo novih izzivov in predlogov, ki so po daljšem procesu postali vidni (Font Sentías, 2006, str. 237). V letu 2000 je Turisme de Barcelona vzpostavila prvi internetni sistem za rezervacije kot turistično promocijo, ki ni bila v njihovi lasti, temveč je sistem je pripadal centralni zunanji organizaciji, ki se je nahajala v Avstriji. Današnji sistem rezervacij, ki je na voljo na internetni strani Turisme de Barcelona, upravljajo v lastni organizaciji. Ustvarili so ga leta

2005, uvedli pa šele v začetku leta 2006. V Barceloni je postavljenih devet informacijskih turističnih točk, ki so v lasti turističnega konzorcija Turisme de Barcelona.

2.3. Opis strukture organizacije

V turistični organizaciji Turisme de Barcelona je zaposlenih 23 oseb. Vodstvo konzorcija Turisme de Barcelona sestavljata Vrhovni svet in Izvršni komite.

Slika 3: Organigram turističnega konzorcija Turisme de Barcelona



Vir: Turisme de Barcelona, 2008, str. 2.

Vrhovni svet vodijo predstavniki Mestnega sveta Barcelona, medtem ko Izvršni komite vodijo predstavniki Trgovinske zbornice Barcelona.

2.3.1. Opis oddelkov turističnega konzorcija Turisme de Barcelona

Struktura organizacije konzorcija se dopolnjuje s petimi oddelki (Turisme de Barcelona, 2008, str. 7-13):

- Administracija in organizacija oddelka: skrbi za upravljanje ekonomskih in človeških virov ter hkrati podpira nove projekte. Pomembno nalogo ima pri organiziranju raznih potovanj in prenočišč, pri oglaševanju, človeških virih, izstavljanju računov strankam in dobaviteljem, nakupih in upravljanju splošnih storitev, investicijah, upravljanju gospodarskega managementa.
- Marketing: ima nalogo predstaviti podobo mesta Barcelone kot turistične destinacije. Naloge marketinga so upravljanje, koordinacija in razvoj promocijskih aktivnosti, sponzorstvo, publikacije, objave tiskanih del, izvedba letnega plana promocije, promocija podobe - znamke Turisme de Barcelona tako v tujini kot v Španiji. Marketing sodeluje z Mestnim svetom Barcelone, Trgovinsko zbornico in Promocijsko družbo Barcelona v vseh promocijskih aktivnostih.
- Tisk in komunikacija: ima nalogo, da preko medijev predstavi ime mesta in znamenitosti Barcelone kot turistične destinacije ter da predstavi turistično organizacijo Turisme de Barcelona in njene turistične produkte, ki jih upravlja v sektorju. Poleg predstavitve ima nalogo, da posreduje nasvete glede komunikacije med oddelki in programi, ki se izvajajo. Aktivnosti, ki jih izvaja oddelek tisk in komunikacija, so izvedba tiskovnih konferenc, pridobitev informativnega materiala različnih programov, odnosi z mediji, nasveti pri izdaji publikacij ostalih oddelkov in programov, promocijska potovanja, novinarska srečanja, medsebojna sodelovanja in reportaže z dogodkov v mestu.
- Informatika in nova tehnologija: oddelek mora poskrbeti, da ima vsak oddelek tehnološko podporo, ki bo v pomoč pri izvedbi programov, produktov in storitev konzorcija Turisme de Barcelona. Poudarek je na razvoju, obdelavi in izboljšavi internetne strani Turisme de Barcelona.
- Trgovina in novi projekti: je odgovorna za prodajo in razvijanje novih strategij, akcij in načrtov za promocijo svojih produktov, ki jih na trgu predstavi pod znamko Turisme de Barcelona. Oddelek se ukvarja tudi z razvijanjem on-line marketinških strategij za produkte in storitve, ki jih organizacija nudi.

2.4. Osnovni programi turističnega konzorcija Turisme de Barcelona

Javno-zasebni turistični konzorcij Turisme de Barcelona je odgovoren za vse turistično kulturne programe. Turistični programi so izdelani pod vodstvom specializiranih delavcev z različnih področij in namenjeni promociji različnih segmentov turističnega trga tega mesta:

- Kongresni Biro Barcelone (angl. *Barcelona Convention Bureau*): je specializiran program turističnega konzorcija Turisme de Barcelona. Program je bil ustanovljen leta 1983 z nalogo promocije mesta kot mesta kongresov, sejmov, proslav in potovanj. Program nudi tudi

funkcijo svetovanja pri organizaciji sestankov, zborovanj in razne aktivnosti pri promociji za pospešitev organiziranosti sestankov v Barceloni.

- Barcelona mesto nakupov (angl. *Barcelona Shopping City*): cilj je predstaviti mesto kot mesto nakupov in pozicionirati Barcelono na nacionalni in mednarodni ravni ponudbe. Aktivnost tega programa je širitev verige pod imenom Nakupovalna veriga Barcelona in izoblikovati deset nagrad za najboljše mestne trgovske izložbe.
- Turistični operaterji (angl. *Travel Trade*): njihova naloga je povečati število turistov, spodbujati razne organizacije, da vključijo v svojo katalogno ponudbo tudi Barcelono, promovirati Barcelono kot turistično točko za križarjenja, kot mesto z največjo ponudbo športnih dogodkov in zdravstvenih ustanov. Za lažjo promocijo je pomembno vzpostaviti informacijski sistem, ki bo turistom prikazal vse turistične aktivnosti mesta.
- Nakupovalna veriga Barcelona (angl. *Barcelona Shopping Line*): program Nakupovalna veriga Barcelona je bil ustanovljen leta 1999 in vključuje vse trgovine, ki predstavljajo trgovsko ponudbo Barcelone.
- Zdravstveni center Barcelona (angl. *Barcelona Health Center*): program je bil ustanovljen leta 2003 in vključuje 17 klinik in bolnišnic. Naloga tega programa je promocija zdravstvene ponudbe Barcelone.
- Šport v Barceloni (angl. *Barcelona Sports*): program je bil ustanovljen leta 2002 in vključuje 14 športnih društev. Najpomembnejša naloga programa je spodbujati podobo Barcelone kot odličnega mesta za izvedbo velikih športnih dogodkov.
- Storitve namenjene turistom (angl. *Tourist Attention Services*): program vključuje upravljanje in koordinacijo storitev, ki so namenjene turistom. Sem štejemo vse turistične informacijske točke v mestu, ponudbo prenočišč, trgovine in mobilne informacijske točke, ki so postavljene le v poletni sezoni.
- Turistični produkti (angl. *Tourism Products*): namenjeni so lažjemu ogledu oziroma omogočajo lažji dostop do mesta s široko ponudbo možnosti turistu, ki želi med svojim bivanjem v Barceloni čimveč videti in čimbolj uživati (Turisme de Barcelona, 2008, str. 19-39).

2.4.1. Opis in aktivnosti turističnih proizvodov turističnega konzorcija Turisme de Barcelona

- Turistični avtobus Barcelona (angl. *Barcelona Bus turistic*): nakup kartice omogoča cenejši ogled Barcelone, potnik lahko z isto vstopnico vstopi in izstopi na katerikoli postaji. Z isto vstopnico ima tudi popuste od 10 do 20% pri vstopih v določene muzeje in pri drugih znamenitostih.
- Kartica Barcelona (angl. *Barcelona Card*): je nastala s ciljem, da promovirajo uporabo javnih prevoznih storitev. Kartice so nastale leta 2000 in služijo za en, dva ali tri dni brezplačne uporabe javnih prevoznih sredstev.
- Sprehajalna tura po Barceloni (angl. *Barcelona Walking Tours*): na voljo so profesionalni vodiči, ki turistom razkažejo mesto, arhitekturo in umetnost.
- Kartica Prehoda Barcelona (angl. *Barcelona Pass*): popust, ki vključuje znižanja pri raznih mestnih znamenitostih.

- Pogled s Kolumba (špa. *Mirador de Colom*): spomenik, ki je postavljen na Rambli blizu morja in meri v višino 60 metrov. V notranjosti Kolumba je postavljeno dvigalo, ki se dvigne na višino 60-ih metrov in nudi panoramski pogled na celotno Barcelono.
- Moped Barcelona (angl. *Barcelona Scooter*): ponuja turistom možnost izposoje motornega kolesa, kar omogoča hitrejši ogleda mesta in ogleda celotne Katalonije.
- Kolesa Barcelona (špa. *Barcelona Bici*): je javna prevozna storitev in ponuja turistom lažji ogled Barcelone. Metoda je alternativna, hitrejša in za turiste zelo ugodna rešitev.
- Morje Barcelona (špa. *Barcelona Mar*): ponuja kratko vožnjo in ogled mesta z ladje.
- Barcelona Golf: omogoča eno igro golfa v družbi profesionalnega igralca golfa (Font Sentías, 2006, str. 252, 253, 315; Barcelona the official LGTB tourist guide, 2008, str. 29-33).

2.5. Naloge, cilji in rezultati organizacije Turisme de Barcelona

2.5.1. Naloge konzorcija Turisme de Barcelona:

- promovirati turizem kulture;
- razširiti ponudbo kulture in umetnosti mesta med vse prihajajoče obiskovalce;
- vzpodbujati turiste k potrošnji na področju kulturne ponudbe;
- okrepiti kulturne programe.

Turistična organizacija Turisme de Barcelona mora analizirati skupek razvijajočih se dejavnosti v oddelku promocije turizma kulture z dveh perspektiv, z obeh delujočih oddelkov, ki sta vpletena in s posebnega programa kulture turizma, skupaj z oddelkom marketinga, ki je odgovoren za organizacijo in je hkrati zadolžen za širjenje in predstavitev ponudbe kulture turizma mesta. Največ poudarka turistični konzorcij Turisme de Barcelona nameni informacijam, medijem in tisku, turističnim agencijam, ki ponujajo programe potovanj, časopisom, forumom, počitnicam, praznikom, itd. Turisme de Barcelona za razširitev svoje turistične ponudbe preko interneta dodatno mednarodno sodeluje z različnimi informacijskimi in promocijskimi materiali, ki so kulturno usmerjeni. Turistični konzorcij Turisme de Barcelona je največ poudarka namenil promociji in s tem razvil mnogo produktov, ki so kombinacija kulturne ponudbe namenjene predvsem turistom (Font Sentías, 2006, str. 252, 253, 315).

2.5.2. Cilji turističnega konzorcija Turisme de Barcelona:

- vpeljati novosti v dosedanjo ponudbo;
- promocija na čim višji ravni ponudbe produktov in storitev;
- utrditi trenutno turistično ponudbo.

Da bi dosegli te cilje, se mora turistični konzorcij Turisme de Barcelona osredotočiti na promocijo in doseči umestitev mesta kot turistične destinacije, tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni.

2.5.3. Rezultati konzorcija Turisme de Barcelona:

- rast turizma v Barceloni,
- delo usmerjeno v promocijo mesta, rasti produktov in storitev,
- v primerjavi s prejšnjimi leti se je povečalo število kongresnih prireditev, sejmov in drugih javnih prireditev. V letu 2008 je bilo raznih srečanj v Barceloni skupno 2.482 (Estadísticas de turismo en Barcelona, Turisme de Barcelona, 2009, str. 12).

2.6. Strategije in instrumenti upravljanja

Instrumenti upravljanja (Turisme de Barcelona, 2008, str. 5):

- Plan podjetja: predstavlja ga dvoletna pogodba v kateri so zapisani cilji, ki jih mora konzorcij doseči na podlagi turističnih indikatorjev mesta z nabavo premoženja ter storitev s strani konzorcija Turisme de Barcelona;
- Plan promocije: predstavlja razne aktivnosti, med katere štejemo sejme, delavnice, potovanja ter predstavitve konzorcija Turisme de Barcelona in njegovih proizvodov različnim segmentom v turističnem sektorju;
- Proračun: letni proračun konzorcija se polni s prispevki treh organizacij ustanoviteljic (Mestni svet Barcelona, Trgovinska zbornica in Družba Promocije Barcelona). Poleg finančne pomoči treh organizacij ima konzorcij tudi svoje lastne prihodke, pridobljene iz posojila ter prodaje svojih proizvodov in storitev Turisme de Barcelona.

2.7. Ključ uspeha konzorcija Turisme de Barcelona

Ključni uspeha:

- Barcelona je dober turistični produkt;
- prisotnost (obstoj) konzorcija Turisme de Barcelona;
- velikodušnost;
- identiteta;
- odredba, zakon.

Zakaj je Barcelona kot turistična destinacija uspešna? Poleg zgoraj navedenih argumentov lahko dodam, da je za prvi korak k uspehu največ prispeval konzorcij Turisme de Barcelona s svojimi promocijami in turističnimi produkti, ki jih nudi. Drugi korak k uspehu je že sama percepcija podobe mesta navzven, kjer je Barcelona predstavljena kot odprto mediteransko mesto z bogato arhitekturno zgodovino, kot mesto ponosa in kulture. Naslednji argument so relativno nizke cene za prihajajoče turiste, kar polni hotele čez celotno sezono. Barcelona na eni strani slovi kot mesto visoke tehnologije, na drugi strani pa je predstavljena kot nova svetovna turistična destinacija, ki nudi tako kulturno in umetnostno stran mesta kot simbol pomembnosti. Barcelona slovi po svoji fenomenalni arhitekturi slavnih umetnikov kot so Gaudí, Montaner, Dalí, Miró in drugih arhitektov, ki so pustili svoj pečat v mestu. Poleg arhitekture vplivajo na večjo obiskanost mesta tudi kulturna ponudba, zabava, nakupi, hotelirska ponudba, široka ponudba restavracij, infrastruktura, javni prevoz, karakternost lokalnih prebivalcev, ponudba barov, itd.

Ključ uspeha turistične destinacije Barcelona se kaže:

- v moči mesta Barcelone kot svetovne destinacije;
- s hitro širitvijo zveze nizko cenovnih letalskih linij;
- z eksplozijo interneta in nasičenjem ponudb tradicionalnega turizma;
- prvo mediteransko pristaniško mesto;
- z definitivno uvrstitvijo Barcelone, reklamo mednarodnega turizma, po modernizaciji mesta in širitvi ponudbe;
- leta 2004 naraste število nizko cenovnih letov in tako začne močna rast obiska turistov;
- leta 2004 je bilo zaradi kulturnih atraktivnosti, ki jih nudi Barcelona, zabeleženo 17 milijonov turistov. Med glavne znamenitosti mesta spada cerkev Sagrada Familia, ki je ikona mesta in najbolj obiskana znamenitost v celi Španiji, na drugem mestu je Gaudijeva znamenitost Hiša Mila – La casa Mila in na tretjem mestu la Pedrera (Estadísticas de turismo en Barcelona, 2008, str. 15, 16).

3. TURISTIČNA ORGANIZACIJA MESTA LJUBLJANA

3.1. Opis Ljubljane

Ljubljana, glavno mesto Republike Slovenije, je srednjeevropsko mesto, ki leži med Alpami in Jadranskim morjem in ima vse, kar premorejo sodobne prestolnice. Uspela je ohraniti prijazno in sproščeno vzdušje manjšega kraja, a hkrati predstavlja politično, kulturno in gospodarsko mesto. Število prebivalcev glavnega mesta je 276 000. Okolico Ljubljane odlikujejo številne naravne lepote, kulturne znamenitosti, ki pričajo o razgibani zgodovini, privlačne rekreacijske, pohodniške in kolesarske poti ter raznovrstna kulinarčna ponudba. V prvi polovici 20. stoletja ji je vtisnil močan osebni pečat tudi svetovno znani arhitekt Jože Plečnik, katerega stvaritve in druga znana arhitekturna dela krasijo mesto. Ljubljana kot glavna prestolnica Slovenije je v svetu in Evropi znana kot eno prvih glavnih mest novoustanovljenih držav Srednje in Vzhodne Evrope, ki so nastale po razpadu Jugoslavije. Slovenijo kot tudi Ljubljano, je ob osamosvojitvi zaznamovalo mnogo političnih, ekonomskih, kulturnih in socialnih sprememb. Prva in najpomembnejša sprememba, ki jo dobi mesto Ljubljana, je pridobitev funkcije glavnega mesta. Ljubljana ima danes podobo majhne, varne in urejene prestolnice, hkrati pa predstavlja univerzitetno mesto, mesto za poslovna srečanja in razne prireditve ter mesto zabave.

3.2. Opis Zavoda za turizem Ljubljana

Zavod za turizem Ljubljana je bil ustanovljen 2. aprila leta 2001 s sprejemom Odloka o ustanovitvi javnega gospodarskega zavoda, ki ga je ustanovila Mestna občina Ljubljana. Glavna naloga Zavoda za turizem Ljubljana je promocija mesta skupaj z ostalimi ponudniki turistične ponudbe v mestu Ljubljana.

V Zavodu za turizem Ljubljana je zaposlenih dvanajst oseb, ki so razporejene na različna delovna področja in pokrivajo različne dejavnosti, kot je prireditvena dejavnost, kongresna,

receptivna, promocija in pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, produkcija promocijskih materialov, razvoj in kakovost turistične ponudbe, turistični spletni portal, informacijska in agencijska dejavnost.

Zavod za turizem Ljubljana sodeluje skupaj s Turističnim informacijskim centrom in Turistično informacijsko točko v Ljubljani. Njihove naloge so predvsem pomoč pri zbiranju, urejanju in posredovanju raznoraznih turističnih informacij turistom glede Ljubljane in njene okolice.

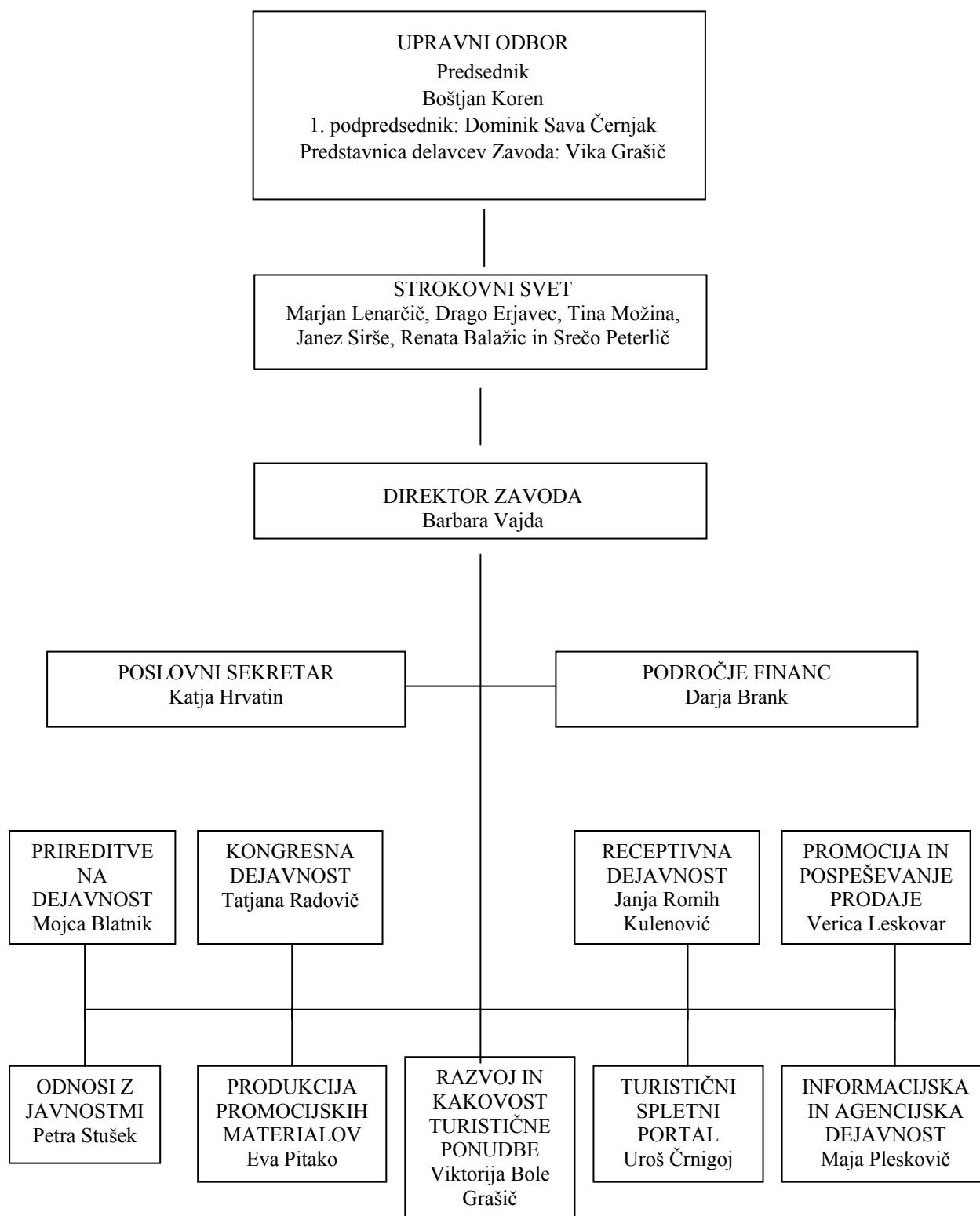
3.3. Opis strukture organizacije

Direktorica Zavoda za turizem Ljubljana je Barbara Vajda, povprečno število vseh sodelujočih v letu 2008 je bilo 29, zaposlenih oseb je bilo 12. Za področje financ skrbi svetovalka Darja Brank. Poslovna sekretarka Zavoda je Katja Hrvatin.

Turistična organizacija Zavod za turizem Ljubljana je sestavljena iz treh delov:

- **upravni odbor** Zavoda za turizem Ljubljana, ki šteje enajst članov;
- **direktor** Zavoda za turizem Ljubljana;
- **strokovni svet** Zavoda za turizem Ljubljana, ki je posvetovalni organ direktorja in je sestavljen iz šestih članov.

Slika 4: Organigram Zavoda za turizem Ljubljana



Zavod za turizem Ljubljana je razdeljen na devet področij, ki pokrivajo naslednje dejavnosti:

- **prireditvena dejavnost**: oddelek skrbi za vzpostavitev povezav z nosilci turistične ponudbe v Ljubljani, sodeluje s turističnimi društvi ter pripravlja in organizira izvajanja javnih razpisov za sofinanciranje turističnih prireditev na območju Mestne občine Ljubljana.
- **kongresna dejavnost**: v to področje spada zbiranje in posredovanje informacij o povpraševanju o kongresni ponudbi Ljubljane, sodelovanje Slovenske turistične organizacije na področju promocije kongresne ponudbe, koordinacija ponudnikov storitev za kongresno dejavnost in sodelovanje pri izvajanju študijskih programov.
- **receptivna dejavnost**: sem štejemo načrtovanje in organiziranje receptivne turistične ponudbe, za povezovanje ponudnikov receptivnih turističnih storitev v Ljubljani. Druge naloge receptivne dejavnosti so vodenje projekta Turistična kartica Ljubljana, vodenje programskih aktivnosti v Slovenskem turističnem informacijskem centru (v nadaljevanju STIC) ter priprava receptivnih programov Ljubljane za skupine in posameznike.
- **promocija in pospeševanje prodaje**: dejavnost vključuje pospeševanje prodaje turistične ponudbe Ljubljane, sodelovanje z organizatorji potovanj, s turističnimi agencijami in drugimi domačimi in tujimi združenji. Promocija in pospeševanje prodaje načrtuje in izvaja študijske programe in programe za novinarje, izvedbo sejmskih, borznih in drugih nastopov ter organizacijo distribucije promocijskih materialov vsem subjektom, ki promovirajo Ljubljano doma in v tujini.
- **odnosi z javnostmi**: dejavnost vključuje odgovornost za načrtovanje in izvajanje programa odnosov z javnostmi in oglaševanja, obvešča vse ciljne subjekte o turistični ponudbi Ljubljane, organizira izvedbe študijskih programov ter sodelovanje pri nastopih na sejmih in prireditvah.
- **produkcija promocijskih materialov**: dejavnost skrbi za vsebinsko pripravo različnih turističnih publikacij in drugih sredstev za pospeševanje prodaje. Poleg tega pripravljajo elemente za razpise za pridobivanje najugodnejših ponudnikov za področje oblikovanja, priprave in tiska tiskovin ter organizacijo izvedbe tiskovin.
- **razvoj in kakovost turistične ponudbe**: dejavnost skrbi za izvajanje akcij spodbujanja razvoja in urejanja objektov turistične infrastrukture na območju Ljubljane. Dejavnost vključuje ugotavljanje nivoja kakovosti in ustreznosti turistične ponudbe, oblikovanje predlogov za uvedbo novih turističnih programov in prireditev, snovanje in organiziranje izvajanja akcij za lepši izgled Ljubljane, izpopolnjevanje sistema usmerjanja in označevanja objektov turistične infrastrukture v Ljubljani ter razvoj blagovne znamke kakovosti turistične storitve.
- **turistični spletni portal**: skrb za organizacijo, vodenje in koordiniranje dela turističnega spletnega portala, vključno z uredništvom, upravljanje z elektronskimi mediji Zavoda, pripravo vsebin in ažuriranje informacij za elektronske medije, izvajanje trženja elektronskih medijev Zavoda in ostalih tiskanih edicij Zavoda ter organizacijo delovanja informacijskega sistema na vseh informativnih točkah Zavoda.
- **informacijska in agencijska dejavnost**: odgovornost za organiziranje dela v turističnih informacijskih centrih (v nadaljevanju TIC), upravljanje informacijskega sistema

za posredovanje turističnih informacij, rezervacij, zbiranje podatkov o pritožbah in pobudah meščanov, vezanih na kakovost in vsebino turistične ponudbe, prodaja turističnih storitev in proizvodov, ki niso namenjeni brezplačni delitvi (spominki in drugi promocijski izdelki). Poleg tega vključuje sodelovanje z nosilci turistične ponudbe Ljubljane in ponudbe njihovim potrebam, vodenje statističnih evidenc o obiskih v TIC, organiziranje in vodenje vodniške službe ter sodelovanje pri pripravi različnih programov ogledov Ljubljane, prilagojenih specifičnim zahtevam naročnikov, izvajanje nadzora nad kakovostjo dela vodnikov in izvajanjem odloka o vodniški službi.

Zavod za turizem Ljubljana je odgovoren tudi za turistične informacijske centre, ki so postavljeni v območju Mestne občine Ljubljana:

- Turistični informacijski center Ljubljana (TIC),
- Turistična informacijska pisarna,
- Slovenski turistični informacijski center (STIC),
- Informatorji in prodajalci v informacijsko turističnih centrih.

Vse potrebne informacije o Ljubljani ponujajo navedeni turistični informacijski centri, ki poleg informacij nudijo turistom tudi razne brošure ter prodajajo vstopnice za različne ogledе in prireditve, ki se odvijajo v mestu.

3.3.1. Opis turističnih proizvodov turistične destinacije Ljubljana

- Ljubljana – Mesto za srečanja (angl. *Ljubljana – City for Meetings*): Ljubljana želi utrditi svoj položaj, tako da postane uveljavljena med evropskimi kongresnimi destinacijami in središče za politična in diplomatska srečanja. Cilj Ljubljane je postati prepoznavna po kongresni ponudbi in ponudbi okolja ter ostalih funkcij mesta za poslovna, politična in druga srečanja, ki jo dopolnjujejo kakovostni, inovativni programi.
- Ljubljana – Mesto umetnosti in kulture (angl. *Ljubljana – City of Arts & Culture*): Ljubljana je privlačna evropska mestna turistična destinacija, ki ponuja prepoznavno in konkurenčno ponudbo kulturnega turizma. Hkrati ponuja zgodovinsko, po drugi strani pa moderno stran mesta, kar prikaže Ljubljano kot moderno in inovativno kulturno turistično destinacijo z močno identiteto, ki izhaja iz njene preteklosti.
- Ljubljana – Mesto doživetij (angl. *Ljubljana – City of Delights*): Ljubljana je poznana tudi po svoji pestri izbiri dogodkov. Turistična destinacija Ljubljana nudi pestrost doživetij, edinstvenost, povezanost, ki čustveno integrira obiskovalca v dogajanje v mestu.
- Ljubljana – Mesto za odkrivanje Slovenije (angl. *Ljubljana – City for Slovenia*): Ljubljana, ki je glavno mesto Slovenije predstavlja vstopno točko države. Vsak, ki hoče spoznati in odkriti Slovenijo, mora spoznati Ljubljano, ki predstavlja izhodiščno točko za odkrivanje zakladov Slovenije iz vseh strani države.

Zavod za Turizem Ljubljana sodeluje tudi pri oblikovanju drugih produktov, kot je npr. Turistična kartica Ljubljane (*angl. Ljubljana Card*), ki ponuja razne ugodnosti – popuste pri nakupu naslednjih ponudb:

- sprehod po Ljubljani in vožnja z vzpenjačo,
- sprehod po Ljubljani in vožnja z ladjico,
- sprehod po Ljubljani in vožnja z vlakcem,
- polet nad mestom z balonom,
- vožnja s turističnim vlakcem na grad.

Turistična kartica Ljubljane nudi popuste pri vstopnini določenih muzejev, galerij, nastanitvah, restavracijah, barih, nakupih, dogodkih, zabavi, operi, športu in rekreaciji ter prevozu. Ostali turistični proizvodi turistične destinacije Ljubljana (Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana 2007- 2013, Zavod za turizem Ljubljana, 2006, str. 59, 82):

- prireditve in dogodki,
- kratki mestni oddihi,
- doživljajski turizem,
- zabaviščni turizem,
- mladinski turizem,
- posebni interesi,
- motivacijska potovanja,
- kongresi in konference,
- kulturni turizem,
- krožna potovanja,
- gastronomija,
- sodobna umetnost,
- izobraževanja in
- tematske poti.

Programsko se turistični proizvodi povezujejo v celostne turistične proizvode ali tako imenovane programske sklope, ki predstavljajo prodajne priložnosti turistične destinacije Ljubljana. Celostni turistični proizvodi so Ljubljana – Mesto za srečanja, Ljubljana – Mesto umetnosti in kulture, Ljubljana – Mesto doživetij in zadnji Ljubljana – Mesto za odkrivanje Slovenije. Značilnosti teh proizvodov je doživetje, izobraževanje, odkrivanje in živahnost.

3.3.2. Projekti turistične destinacije Ljubljana

Ljubljanski spominek je zaščitni znak, ki ga podeljuje Zavod za turizem Ljubljana kakovostnim spominkom, ki se navezujejo na tradicijo domačih in umetnostnih značilnosti ter znamenitosti Ljubljane in njene okolice. Mestna občina želi s tem spodbuditi dvig kakovosti turističnih storitev ter predstaviti ponudnike. Glavna nosilca sta Mestna občina Ljubljana in

Mednarodni inštitut za turizem, z njima sodeluje tudi Zavod za turizem Ljubljana. Tu velja omeniti še projekt Moja trgovina, ki je akcija ocenjevanja trgovin v središču mesta.

3.4. Naloge, cilji in rezultati Zavoda za turizem Ljubljana

3.4.1. Naloge Zavoda za turizem Ljubljana

Zavod za turizem Ljubljana posveča največ pozornosti naslednjim nalogam:

- informacijska turistična dejavnost,
- promocija in trženje celovite turistične ponudbe v območju Mestne občine Ljubljana,
- urejanje objektov turistične infrastrukture,
- spodbujanje in ozaveščanje lokalnega prebivalstva za boljši odnos do turistov.

3.4.2. Cilji Zavoda za turizem Ljubljana

Glavni cilj Zavoda za turizem Ljubljana je povečati prepoznavnost Ljubljane kot turistične destinacije in jo predstaviti turistom kot atraktivno, zanimivo in varno mesto z bogato kulturno in zgodovinsko dediščino. Ostali cilji h katerim stremi Zavod za turizem Ljubljana so naslednji:

- povečati in razviti bogato raznoliko turistično ponudbo;
- povečati kakovost informiranja;
- vključiti več dejavnosti, ki so posredno ali neposredno povezane s turizmom;
- slediti razvojnim trendom in se čim hitreje prilagajati;
- implementacija nove blagovne znamke turistične destinacije Ljubljana;
- razvoj informacijske infrastrukture;
- podpiranje turističnih programov, ki pomagajo pri nadaljnjem oživljanju starega mestnega jedra.

3.4.3. Rezultati Zavoda za turizem Ljubljana

- povečanje števila turistov, ki so prenočili v Ljubljani, od 194.715 v letu 2001 na 379.000 v letu 2008 (Poslovno poročilo Zavoda za turizem Ljubljana, 2008, str. 5);
- povečanje prepoznavnosti Ljubljane, vstop Slovenije v Evropsko Unijo;
- povečanje javnih prireditev v območju Mestne občine Ljubljana;
- z uvedbo turističnega portala Ljubljane je postala dostopna vsem uporabnikom svetovnega spleta;
- pridobitev licence za opravljanje poslov turističnih agencij;
- Ljubljana je postala ena izmed evropskih kongresnih mest in gostila že več kongresnih prireditev;
- otvoritev STIC-a, velik korak pri promociji Ljubljane;
- nov turistični informacijski center na ljubljanskem letališču Brnik, katerega cilj je ponudba obiska Ljubljane turistom tudi po zračni poti;
- ponudba kakovostnega turističnega vodenja v Ljubljani v kar 17 jezikih;
- v povprečju je na leto izdanih kar 700.000 promocijskih izdaj, ki so na voljo v TIC-u.

3.5. Strategije in instrumenti upravljanja

- Plan podjetja: leta 2007 je bilo izdelano končno poročilo o izvajanju najpomembnejšega projekta, ki je prinesel tudi Strateški razvojni in marketinški načrt turistične destinacije Ljubljana za obdobje 2007 - 2013, dokument, ki opredeljuje smernice razvoja turizma v Ljubljani za določeno obdobje in vsebuje akcijski načrt. Leta 2006 je bil dokument sprejet s strani Upravnega odbora, leta 2007 pa še s strani Mestnega sveta Ljubljane.
- Plan promocije: največji uspeh v zadnjem letu je bila uvedba turističnega portala Ljubljane v okviru www.ljubljana.si, s čimer je postala dostopna vsem uporabnikom svetovnega spleta. Turistična destinacija Ljubljana je dobila spletno mesto www.visitljubljana.si, ki je bilo zasnovano v skladu z načeli spletnih predstavitev. Velik poudarek so namenili sodelovanju s tujimi mediji, povečanju števila promocijskih izdaj, sodelovanje pri kongresnih prireditvah, idr.
- Proračun: finančna sredstva za promocijo Ljubljane prihajajo z naslova proračuna Mestne občine Ljubljana, z naslova namenskih sredstev turistične takse, z naslova sredstev ustvarjenih iz tržne dejavnosti in z naslova namenskih sredstev koncesijskih dajatev od posebnih iger na srečo.

3.6. Ključ uspeha Zavoda za turizem Ljubljana

Uran & Ovsenik (2006, str. 22) navajata naslednje dejavnike uspeha turistične organizacije Zavoda za turizem Ljubljana:

- uspešna implementacija destinacijske blagovne znamke in pozicijskega gesla turistične destinacije Ljubljana;
- različna ponudba na majhni površini;
- zaščitena naravna in kulturna dediščina;
- ugodna geografska lega;
- destinacija s kvalitetno turistično ponudbo;
- dosegljivost destinacije je lahka;
- destinacija s ponudbo tudi izven sezone;
- nova destinacija v Evropi;
- skrivnostna destinacija;
- uvedba turističnega internetnega portala;
- ponudba raznih aktivnosti;
- ponudba tako za mlado generacijo, kot za ostale segmente.

4. PRIMERJAVA BARCELONE IN LJUBLJANE TER DELOVANJE TURISTIČNIH ORGANIZACIJ

Barcelona je peto najbolj obiskano turistično mesto v Evropi, kar uvršča Barcelono med svetovno znane turistične destinacije. Barcelona kot turistična destinacija za turiste temelji na kulturi, umetnosti, raziskovanju okolja, parkov in drugih atraktivnostih, kot npr. nakupovanje,

uživanje na plažah ter ogledi raznih športnih prireditev v mestu. To odraža potencial Barcelone v visoki obiskanosti muzejev, galerij, parkov, stadionov, festivalnih dvoran in palač ter drugih znamenitostih in prireditev. Konkurenčnost turističnih destinacij narašča, zato turistični konzorcij Turisme de Barcelona poskrbi, da turistom ponuja vedno svežo blagovno znamko Barcelone, ki prepozna njene vrednote in vitalnost destinacije. Konzorcij Turisme de Barcelona je odgovoren za promocijo Barcelone kot ene izmed svetovno znanih turističnih destinacij in za razvoj turističnega gospodarstva v Kataloniji. Javno-zasebni konzorcij Turisme de Barcelona šteje 23 zaposlenih, ki svoje delo vodijo s polno odgovornostjo. Kot pomožni organ Mestne občine in Trgovinske zbornice deluje v korist javnosti, po potrebah meščanov in mesta samega.

Spletni portal turistične destinacije Barcelona je www.barcelonaturisme.cat, storitev z lokalno turistično ponudbo, je ena od najpomembnejših promocijskih elementov konzorcija Turisme de Barcelona. Spletna stran se je komercialno razširila s ponudbo raznih storitev in turističnih produktov samega konzorcija, kot tudi mesta z uredbo turističnega vmesnika in končnega kupca. Na spletni strani konzorcija, ki deluje kot obraz turizma Barcelone v svetu, je bilo v lanskem letu več kot milijon obiskovalcev, z več kot 20 milijonov pregledanih strani.

Table 1: Povzeta primerjava nastanitvenih zmogljivosti ter števila obiskovalcev obeh destinacij za leto 2008

Destinacija	Število turistov	Število prenočitev	Število hotelov	Število sob	Število ležišč
Barcelona	6.659.057	12.485.198	370	34.414	66.821
Ljubljana	367.553	724.352	17	2.748	5.484

Vir: Zavod za turizem Ljubljana; Estadísticas de turismo Barcelona, 2009, str. 8,9.

Table 2: Prikaz deleža prenočitev turistov v Barceloni in Ljubljani opredeljenih po državah za leto 2008

Delež turistov po nacionalnosti za leto 2008	Barcelona	Ljubljana
Angleži	10,1	8,4
Italijani	8,2	8,1
Američani	7,0	5,9
Francozi	6,8	5,4
Nemci	5,2	8,1

Vir: Zavod za turizem Ljubljana, Estadísticas de turismo Barcelona, 2009, str. 9.

Če primerjamo obe destinaciji, tako Barcelono kot Ljubljano, vidimo, da številčno v obeh prevladujejo angleški turisti, katerim sledijo Italijani.

Število najbolj prodanih turističnih proizvodov in storitev v Barceloni za leto 2008:

- Turistični avtobus Barcelona: 2.076.785;
- Kartica Barcelona: 127.632;
- Sprehajalna tura po Barceloni: 15.736;
- Število konzultacij pri informacijskih točkah in turističnih pisarnah: 3.706.813;

- Število obiskovalcev pri informacijskih točkah: 2.750.385.
(Estadísticas de turismo en Barcelona, Turisme de Barcelona, 2009, str. 6-14).

Na drugi strani imamo Slovenijo, ki je majhna država kontrastov. Na eni strani jo obdajajo Alpe, z druge strani pa Mediteransko morje. Eden največjih zakladov je razdeljenost države na regije, ki svojo različnost kažejo že v dialektih jezika, načinu življenja, kulinariki in tradicionalnih običajih. Za prepoznavnost glavnega mesta skrbi turistična organizacija Zavod za turizem Ljubljana, ki svoje delo opravlja že dobrih osem let. Število zaposlenih v turistični organizaciji Zavod za turizem Ljubljana je dvanajst. Zavod za turizem Ljubljana ima razvit svoj uradni spletni turistični portal www.visitljubljana.si, na katerem nudijo turistične ponudbe turistične destinacije Ljubljana.

V Ljubljani se nahajajo trije turistični informacijski centri, katerih namen je pomagati prispelim turistom, jim ponuditi potrebne informacije in predstaviti Ljubljano kot zanimivo turistično destinacijo, ki ponuja vsega po malem.

Število prodanih turističnih produktov in storitev v Ljubljani za leto 2008:

- število obiskovalcev v TIC-u: 278.467;
- število naročenih turističnih vodenj: 2.075.

5. SKLEP

Predmet mojega diplomskega dela je bila primerjava destinacijskih turističnih organizacij Barcelone in Ljubljane. V diplomskem delu sem opisala in predstavila špansko turistično organizacijo Turisme de Barcelona ter slovensko turistično organizacijo Zavod za turizem Ljubljana. Poleg opisa obeh turističnih organizacij sem predstavila turistične proizvode obeh organizacij ter delovanje in upravljanje turističnih organizacij. Temu delu je sledil opis nalog, rezultatov, ciljev ter pregled ključnih dejavnikov uspeha obeh turističnih organizacij.

V prvem delu diplomskega dela sem v ta namen opredelila pojem turistične destinacije, naštel vzroke konkurenčnosti ter opisala organizacijo turistične destinacije. Sledil je drugi del diplomskega dela, kjer sem pripravila lažji pregled organiziranosti turističnih organizacij, principe organiziranosti in opredelila delovanja turističnih organizacij.

V tretjem in četrtem delu sem se osredotočila na izbrani dve turistični organizaciji in predstavila njuno delovanje. Izbrana destinacija Barcelona je drugo največje mesto v Španiji, prestolnica Katalonije in hkrati ena najpopularnejših turističnih destinacij v Evropi, ki šteje skoraj pet milijonov prebivalcev. Barcelona predstavlja simbol kulture in umetnosti. Je mediteransko mesto, zaznamovano z arhitekturo slavnega arhitekta Antonija Gaudíja. Pomen turističnega konzorcija Turisme de Barcelona je v promociji turizma kulture v Barceloni in v širitvi ponudbe mesta med nove prihajajoče obiskovalce ter vpeljava svežine in novosti v dosedanjo ponudbo.

Poleg Barcelone sem v diplomskem delu opisala Ljubljano, ki je glavno mesto Republike Slovenije, šteje 276.000 prebivalcev, kar je šestkrat manj kot Barcelona. Kljub svoji majhnosti ponuja raznoliko ponudbo prihajajočim turistom. Turistična organizacija Zavod za turizem Ljubljana največ pozornosti posveča informacijski turistični dejavnosti, promociji in trženju celovite turistične ponudbe ter spodbuja in ozavešča lokalno prebivalstvo za boljši odnos do turistov.

Razlika med obema turističnima organizacijama se kaže v tem, da ima turistična organizacija Turisme de Barcelona nalogo, da utrdi in razširi dosedanjo turistično ponudbo na visoko kakovostno raven, medtem ko je naloga turistične organizacije Zavod za turizem Ljubljana, da poveča prepoznavnost Ljubljane kot turistične destinacije ter jo predstavi turistom kot atraktivno, zanimivo mesto z bogato kulturno in zgodovinsko dediščino.

Glede organiziranosti turističnih organizacij lahko rečem, da se organizaciji razlikujeta po številu zaposlenih oseb ter po razdeljenosti organizacije. Turistični konzorcij Turisme de Barcelona je razdeljen na pet oddelkov, Zavod za turizem Ljubljana pa je razdeljen na devet področij z različnimi dejavnostmi.

Razlika med turističnimi proizvodi ene in druge turistične organizacije je v tem, da so turistični proizvodi Barcelone s ponudbo mnogih opcij namenjeni turistom predvsem za olajšanje ogleda mesta. Prispelim turistom ponujajo maksimalen izkoristek časa. Celoten zaslužek, pridobljen od prodaje turističnih proizvodov, je namenjen promociji. Turistična organizacija Zavod za turizem Ljubljana uporablja turistične proizvode za namen predstavitve turistične destinacije Ljubljana kot mesta srečanj, doživetij, mesta kulture in umetnosti ter mesta za odkrivanje Slovenije.

Uspeh konzorcija Turisme de Barcelona se kaže v samem turističnem produktu, kar je Barcelona sama po sebi. Korak k uspehu je že sama percepcija podobe mesta navzven, kjer je Barcelona predstavljena kot odprto mediteransko mesto z bogato arhitekturno zgodovino, kot mesto ponosa in kulture. Sledijo relativno nizke cene za prihajajoče turiste, kar polni hotele čez celotno sezono. Zavod za turizem Ljubljana kot faktor uspeha šteje uspešno implementacijo destinacijske blagovne znamke in pozicijskega gesla turistične destinacije Ljubljana. Le-ta ponuja različno ponudbo na majhni in ugodni geografski površini. Uvedba spletnega turističnega portala, s katerim skušajo predstaviti novo destinacijo v Evropi s kvalitetno ponudbo storitev za vse segmente turistov, je le še dodatna boniteta.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R., Brekić, J., Devetak, G., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Ljubič, T., Pauko, F., Rajkovič, V., Rebernik, M., Rekar, M., Tkalčič, M., Vuk, D. (1997). *Management v turizmu*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (2002). *The competitive destination*. Wallingford, Oxford, UK: CABI Publishers.
3. Dobre, R., Čivljak, M. & Župan, P. (2004). *Manadžment turistične destinacije (skripta)*. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
4. Font Sentías, J. (2006). *Casos de turismo cultural*. Barcelona: Ariel.
5. Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Butterworth Heinemann: Oxford.
6. Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (2003). *Tourism (Ninth edition)*. New York: John Wiley & Sons.
7. Jamieson, W. (2006). *Community destination management in developing economies*. New York: Haworth Hospitality Press.
8. La Vanguardia. (2006). *Barcelona una ciudad de vanguardia Bienvenidos*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, SL.
9. [Ministrstvo za gospodarstvo, Vlada Republike Slovenije]. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/turizem/razvoj_turisticnih_destinacij/
10. Miralbell Izard, O. (2007). *Gestion de oficinas de turismo*. Barcelona: Editorial Universitat Oberta de Catalunya.
11. Mihalič, T. (2008). *Turizem, Ekonomski vidiki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ovsenik, M. & Uran, M. (2006). *Development plan and Policies of Slovene Tourism 2007-2011*. Ljubljana: Ministry of the Economy.
13. [Slovenska turistična organizacija]. Najdeno 25. maja na spletnem naslovu http://www.slovenia.info/si/O-Sloveniji.htm?o_sloveniji=0&lng=1
14. Statistika turizma za leto 2008- Estadística turismo en Barcelona. (2009). [Turisme de Barcelona]. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu <http://www.barcelonaturisme.cat/statistics>
15. Theobald, W. F. (2005). *Global Tourism (Third edition)*. Butterworth Heinemann: Oxford.
16. Tkalčič, M. (2002). *Geografski prostor in turistična politika*. Najdeno 12. aprila na spletnem naslovu http://www.ff.uni.lj.si/oddelki/geo/publikacije/dela/files/Dela_18/31%20tkalcic.pdf
17. Turisme de Barcelona. (2009). *Interno gradivo*. Barcelona: Turisme de Barcelona
18. Turisme de Barcelona. (2008). *Memoria 2007 Turisme de Barcelona*. Barcelona: Turisme de Barcelona.
19. *Turistična organizacija Turisme de Barcelona*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://professional.barcelonaturisme.com>

20. *Turistična organizacija Turisme de Barcelona*. Najdeno 15. marca na spletnem naslovu www.barcelonaturisme.com
21. Turisme de Barcelona. (2008). *The official LGTB tourist guide*. Barcelona: Turisme de Barcelona.
22. Turisme de Barcelona. (2008). Barcelona: Turisme de Barcelona.
23. Zavod za turizem Ljubljana. (2009). *Interno gradivo*. Ljubljana: Zavod za turizem Ljubljana.
24. Zavod za turizem Ljubljana. (2008). *Letno poročilo*. Ljubljana: Zavod za turizem Ljubljana.
25. [Zavod za turizem Ljubljana]. Najdeno 25. maja na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/turizem/ztl/projekti/default.html>
26. [Zavod za turizem Ljubljana]. Najdeno 20. maja na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/turizem/ztl/ijz/default.html>
27. [Zavod za turizem Ljubljana]. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.slovenia.info/si/Promocijsko-\(informativni\)-materiali.htm?ppg_promocijski_materiali_linki=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Promocijsko-(informativni)-materiali.htm?ppg_promocijski_materiali_linki=0&lng=1).
28. [Zavod za turizem Ljubljana]. Najdeno 20. junija na spletnem naslovu [http://www.visitljubljana.si/si/organizatorji_srecanj/srecanja_v_ljubljani/informacije/nastanit ev/](http://www.visitljubljana.si/si/organizatorji_srecanj/srecanja_v_ljubljani/informacije/nastanit_ev/)
29. Zavod za turizem Ljubljana. (2006). *Strateški razvojni in trženjski načrt turistične destinacije Ljubljana 2007- 2013*. Zavod za turizem Ljubljana.
31. Wachowiak, H. (2006). *Tourism and borders; Contemporar Issues, Policies and International Research*. Aldershot, England: Ashagate.