

Organiziranje i planiranje razvoja turizma u Dubrovniku

Kružičević, Mirna

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:589124>

Rights / Prava: [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-17**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Preddiplomski sveučilišni studij

MIRNA KRUŽIČEVIĆ

Organiziranje i planiranje razvoja turizma u Dubrovniku

**Organizing and planning the development of tourism in
Dubrovnik**

Završni rad

Opatija, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

Organiziranje i planiranje razvoja turizma u Dubrovniku

**Organizing and planning the development of tourism in
Dubrovnik**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment turističke
destinacije**

Student: **Mirna KRUŽIČEVIĆ**

Mentor: Prof. dr. sc. **Zrinka ZADEL**

Matični broj: **25224/20**

Opatija, travanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

MIRNA KRUŽIČEVIĆ

ps25224/20

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

Organiziranje i planiranje razvoja turizma u Dubrovniku

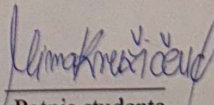
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 07. 5. 2024.


Potpis studenta

Sažetak

Dubrovnik se bez sumnje ističe kao jedan od najljepših i najmonumentalnijih gradova u Hrvatskoj, pa čak i u svijetu. Bogat je prirodnim i kulturnim resursima koji oblikuju izvanrednu turističku ponudu. Zahvaljujući svojoj bogatoj povijesti, umjetnosti i raznolikim turističkim atrakcijama, Dubrovnik je neizostavno odredište za kruzere i njihove posjetitelje. Osim svoje turističke ponude poput lijepih plaža i umjerene klime, grad nudi i poznate kulturne manifestacije, gastronomiju i festivale. Održivi pristup razvoju turizma u Dubrovniku koji se fokusira na zaštitu prirodnih resursa i očuvanje autentičnog identiteta grada ključan je za dugoročnu dobrobit grada, lokalnog stanovništva i posjetitelja. Takav pristup može uključivati različite strategije, poput kontroliranja broja posjetitelja, promoviranja ekološki osviještenih aktivnosti, poticanja lokalne kulture i obrtništva te ulaganja u održivu infrastrukturu. Upravljanje turizmom s održivim pristupom također može donijeti ekonomske koristi kroz dugoročnu stabilnost turističke industrije, smanjenje sezonske ovisnosti i stvaranje održivih poslovnih prilika za lokalno stanovništvo. U upravljanju razvojem turizma u Dubrovniku ključni sudionici uključuju lokalnu samoupravu, turističke organizacije, hotelsku industriju, kao i partnerske institucije na regionalnoj i nacionalnoj razini. Kroz rad prikazat će se preduvjeti grada Dubrovnika, te analizirati turističko tržište što uključuje turističku ponudu i potražnju. Rad će sadržati i strateško upravljanje destinacijom i SWOT analizu. Analiza naglašava snage i slabosti, te prilike i prijetnje grada Dubrovnika. Cilj rada je promicati razvoj turizma grada Dubrovnika kako bi se destinacija i u budućnosti nastavila razvijati u sinergiji sa svim činiteljima turizma, te najstojale očuvati prirodne ljepote grada.

Ključne riječi: Dubrovnik; razvoj turizma; strateško upravljanje; održivost

Sadržaj

UVOD	1
1. TEMELJNO ODREĐENJE DESTINACIJE.....	2
1.1. Definiranje destinacije.....	2
1.2. Životni ciklus destinacije.....	4
2. STRATEGIJA UPRAVLJANJA TURIZMOM TURISTIČKE DESTINACIJE	7
2.1. Razine upravljanja	7
2.2. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije	9
2.3. Funkcije destinacijskog menadžmenta	11
3. PREDUVJETI RAZVOJA TURIZMA GRADA DUBROVNIKA	13
3.1. Prirodno – geografski preduvjeti	13
3.2. Demografski i intelektualni preduvjeti	14
3.3. Kulturno – povijesni preduvjeti	16
3.4. Prometni preduvjeti	18
4. ANALIZA TURISTIČKOG TRŽIŠTA DUBROVNIKA	18
4.1. Analiza turističke potražnje	19
4.2. Analiza turističke ponude.....	20
4.3. Životni ciklus destinacije Dubrovnik	23
5. STRATEŠKO UPRAVLJANJE DESTINACIJOM DUBROVNIK	26
5.1. Uloga turističkih zajednica u upravljanju turizmom Dubrovnika	26
5.2. Strateški dokumenti razvoja turizma grada Dubrovnika	27
6. SWOT ANALIZA	31
ZAKLJUČAK	34

BIBLIOGRAFIJA	35
----------------------------	-----------

Uvod

Danas svjedočimo brojnim atraktivnim destinacijama diljem Zemlje koje se razlikuju zbog niza faktora te koje iz godine u godinu oblikuju svoju ponudu kako bi zadovoljile zahtjevno i šaroliko tržište i istaknule se među sve većom i većom konkurencijom. Upravo jedna takva destinacija smještena je na samom jugu Hrvatske, a to je grad Dubrovnik. Grad na samom rubu Republike, svoju prepoznatljivost najviše pripisuje poznatoj kulturno-povijesnoj ostavštini ali uz prepoznat potencijal za razvitak turizma, razvija i ostale posebne oblike turizma osim kulturnog. Brojni su preduvjeti razvitka turizma na upravo ovome području, a čiju posebnost i ljepotu prepoznaju prvobitno lokalni stanovnici koji je dalje nastoje prenijeti i na turiste te valorizirati u tom smislu. Sami Grad smješten je u blizini raznih otoka i okružen čistim morem, utvrđen je zidinama i ispunjen tradicijom. Međutim, iako sve navedeno čini najvažnije atraktivne faktore ovog područja, Grad ima potencijala razvijati se u drugim pravcima, a čijom provedbom bi se znatno smanjili štetni utjecaji na destinaciju i omogućio njen daljnji razvitak i održivost turizma.

Predmet i svrha ovog završnog rada je analizirati razvoj i planiranje turizma u gradu Dubrovniku te razvoj novih strategija i spoznaja na temelju dobivenih rezultata.

Korištene metode u istraživanju uključuju deskriptivnu metodologiju, koja služi za opisivanje činjenica, i metodu agregacije, koja se oslanja na sintezu rezultata znanstvenih istraživanja. Također, korištene su komparativne metode i statističke tehnike za analizu podataka.

Kompozicija rada podjeljena je u 6 cjelina. Prva cjelina se temelji na osnovnom definiranju destinacije, gdje se teoretski razmatra koncept destinacije i proces planiranja. Druga cjelina obrađuje upravljanje razvojem turističke destinacije. Treća cjelina je fokusirana na preduvjete razvoja turizma u gradu Dubrovniku, koji se dijele na: prirodne i geografske, kulturno-povijesne, demografske i prometne. Četvrta cjelina analizira turističko tržište, odnosno specifični životni ciklus destinacije te ponudu i potražnju u turizmu. U petoj cjelini je predstavljena SWOT analiza koja identificira prilike, prijetnje, snage i slabosti povezane s turizmom u Dubrovniku. Posljednja, šesta sekcija, fokusira se na strateško upravljanje destinacijom i precizira ulogu turističkih zajednica u Dubrovniku te sadržaj strateških dokumenata razvoja turizma grada Dubrovnika.

1. Temeljno određenje destinacije

Osnovno definiranje destinacije uključuje identifikaciju, postavljanje ciljeva i strategije razvoja. Dubrovnik, kao turistička destinacija, ističe svoje prirodne ljepote, bogatu povijest, karakterističan izgled grada i raznoliku turističku ponudu. Održivi razvoj predstavlja ključni element za stabilan napredak turističke destinacije, minimizirajući negativne utjecaje na okoliš i prostor u kojem se razvija, te zahtijeva dugoročna rješenja. Turistički razvoj Dubrovnika trebao bi se temeljiti na projektima koji minimalno narušavaju prostor kako bi se smanjio rizik od degradacije i gubitka ambijentalne vrijednosti, posebno u Povijesnoj jezgri grada koja je pod visokim pritiskom tijekom turističke sezone. Cilj strategije je unaprijediti kvalitetu turističke ponude, uz očuvanje autentičnosti i poštovanje tradicije, te uzimajući u obzir potrebe lokalnog stanovništva i ulaganje u ljudske potencijale. Također, cilj je poboljšati prometnu povezanost i stvoriti uvjete za cjelogodišnju turističku aktivnost te ostvariti ravnomjeran i održiv razvoj turizma na svim područjima Dubrovnika.

1.1. Definiranje destinacije

Početak sedamdesetih godina 20. stoljeća, pojam destinacije počeo se koristiti u istraživanjima turizma i postupno je postao široko prihvaćen kao sinonim za turistički lokalitet, zonu, regiju, pa čak i kontinent. Turistička destinacija predstavlja kompleksan i višedimenzionalan pojam koji se teško može jednostavno definirati. Iako postoji nekoliko definicija turističke destinacije koje su ponudili različiti autori, najčešće se smatra najtočnijom ona koju je iznio profesor Magaš. Prema toj definiciji, turistička destinacija¹ je prostorno atraktivna cjelina koja može biti turistička lokacija, mjesto, područje ili regija. Također, možemo ju opisati kao optimalnu kombinaciju fiksnih i varijabilnih čimbenika te mogućnosti turističkog djelovanja u skladu s preferencijama tržišta, bez obzira na

¹ Magaš, Vodeb, Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 9

administrativne granice. Destinacija čini ključni element turističkog sustava, jer sama destinacija predstavlja glavni motiv dolaska posjetitelja, a turistički proizvodi u njoj dodatno privlače posjete. Stoga je važno pažljivo planiranje i upravljanje destinacijom kako bi se stvorila atraktivna turistička destinacija koja zadovoljava želje, sklonosti, interese i potrebe turista. Glavna motivacija za putovanje često su atrakcije koje destinacija nudi. S obzirom na vrste atrakcija, destinacije se općenito mogu klasificirati u dvije glavne skupine:²

I. Destinacije u kojima su prirodne atrakcije dominantne, poput planinskih destinacija ili destinacija uz more.

II. Destinacije u kojima prevladavaju atrakcije stvorene od strane čovjeka, kao što su kulturne destinacije, tematski parkovi ili zabavni parkovi.

Primarni ciljevi turističke destinacije su osigurati visoku kvalitetu usluga gostima te dugoročnu egzistenciju za lokalno stanovništvo. Važno je imati na umu da nijedna destinacija nije statična te da se ona kontinuirano mijenja i razvija u skladu s preferencijama gostiju. Kada se promatra kao cjelina, turistička destinacija se ističe po sljedećim karakteristikama³

- Čini prostornu cjelinu turističke ponude koja obuhvaća raznolike atrakcije i aktivnosti.
- Moraju biti dostupni raznovrsni elementi ponude kako bi se zadovoljile potrebe različitih turističkih segmenata.
- Uspješno upravljanje destinacijom zahtijeva orijentaciju prema tržištu i potrebama turista.
- Destinacija je neovisna o administrativnim granicama te se može protezati na šire područje.
- Ključni je faktor upravljanje destinacijom koje uključuje koordinaciju različitih dionika i aktivnosti radi optimalnog iskorištavanja resursa.

Važno je napomenuti razliku između turističkog mjesta i turističke destinacije. Dok turističko mjesto ima jasno definirane administrativne granice, turistička destinacija ne

² Magaš, Vodeb, Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 13

³ Ibidem str 11.

ograničava se administrativno te može obuhvaćati šire područje. Ona je sposobna privući posjetitelje svojim resursima i atrakcijama unutar svojih granica.

1.2. Životni ciklus destinacije

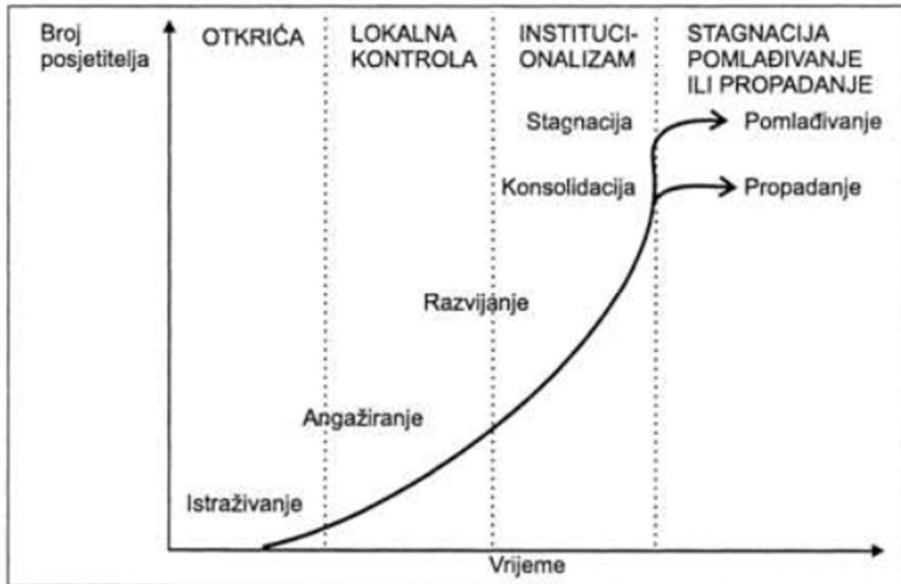
U suvremenom kontekstu, turistička destinacija se može promatrati kao specifičan turistički proizvod koji se nudi na tržištu kako bi zadovoljio potrebe, želje i očekivanja turista. Slično bilo kojem drugom proizvodu, turistička destinacija prolazi kroz svoj vlastiti razvojni tijek koji je usko povezan s konceptom životnog ciklusa proizvoda.

Životni ciklus turističke destinacije obuhvaća tri osnovne faze:

1. Faza promatranja: U ovoj početnoj fazi destinacija se identificira kao potencijalna turistička atrakcija. Ova faza obilježena je istraživanjem resursa i atrakcija destinacije te procjenom njezinog turističkog potencijala.
2. Faza eksploatacije: Nakon što se identificira potencijal, destinacija ulazi u fazu eksploatacije, gdje se aktivno razvijaju infrastruktura, ponuda i promocija kako bi se privukli turisti. Ova faza karakterizira intenzivan turistički razvoj i povećana posjećenost.
3. Faza razvoja: Kao turistička destinacija sazrijeva, ulazi u fazu razvoja gdje se fokus stavlja na održavanje kvalitete ponude, diversifikaciju atrakcija i usluga te prilagodbu promjenama na tržištu. Ova faza podrazumijeva kontinuirani rad na unapređenju destinacije kako bi se zadržala njezina konkurentnost i atraktivnost.

Ovaj životni ciklus proizlazi iz utjecaja različitih čimbenika, kako izravnih tako i neizravnih, koji oblikuju put razvoja destinacije. To mogu biti ekonomske, socijalne, političke, ekološke ili druge promjene koje utječu na turističku destinaciju. Stoga je važno kontinuirano pratiti i prilagođavati se tim promjenama kako bi se osiguralo održavanje i daljnji razvoj turističke destinacije.

Izvor: Magaš, Vodeb, Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 18



Slika 1 Životni ciklus destinacije

Izvor: Magaš, Vodeb, Zadel, Menadžment turističke organizacije i destinacije, str. 18

Turističke destinacije su dinamične i podložne promjenama, a njihova krivulja razvoja varira pod utjecajem tržišnih trendova i kvalitete ponude. Na destinaciju utječu različiti tipovi turista sa specifičnim željama i motivacijom, a unutar same destinacije često postoje neistražene prirodne ljepote i resursi koji ostaju neiskorišteni zbog nedovoljne komunikacije i raznolike ponude.

Proces angažiranja posjetitelja započinje inicijativama koje poboljšavaju ponudu, kasnije potičući promociju, što rezultira kontinuiranim porastom broja posjetitelja. U fazi razvoja dolazi do značajnog rasta broja turista, često premašujući broj domicilnog stanovništva u sezoni. Međutim, rast popularnosti može uzrokovati probleme poput prenapučenosti i

opadanja kvalitete usluga. U ovoj fazi ključno je planiranje i upravljanje na regionalnoj i nacionalnoj razini. U fazi konsolidacije broj posjetitelja počinje opadati, premda ostaje veći od broja lokalnog stanovništva. Stagnacija nastupa kada destinacija dosegne vrhunac aglomeracije i popularnost počne opadati, uz pojavu socijalnih, ekoloških i ekonomskih problema. Propadanje označava trenutak kada destinacija gubi posjetitelje, oslanjajući se uglavnom na lokalne izletnike. U takvoj situaciji nužno je prepoznati fazu opadanja i preusmjeriti se prema fazi pomlađivanja, kroz uvođenje novih atrakcija, inovativnih oblika turizma, korištenje novih kanala distribucije i obnavljanje prirodnih resursa. Upravljanje razvojem turizma ključno je za održivost destinacije. Nekontrolirani porast broja turista stvara pritisak na prirodne i društvene resurse, što može uzrokovati pad kvalitete i održivosti.

2. Strategija upravljanja turizmom turističke destinacije

Strateško upravljanje turizmom destinacije pruža okvir za oblikovanje modela strateškog upravljanja ugostiteljstvom na mikrorazini, posebno u turističko-ugostiteljskim poduzećima. Glavna svrha razvoja destinacije je usklađivanje procesa turističkog razvoja putem povezivanja i koordinacije upravljanja turizmom i srodnim djelatnostima, kroz kontinuiranu suradnju i partnerstvo javnog i privatnog sektora.

Ciljevi strateškog upravljanja turizmom u destinaciji obuhvaćaju:⁴

- Modernizaciju turističkog proizvoda destinacije i podizanje ukupne kvalitete destinacije.
- Planiranje strategijskog marketinga i razvoja kako bi se potaknulo poduzetništvo.
- Izgradnju i promociju identiteta i imidža destinacije na tržištu, pružajući informacije potencijalnim posjetiteljima.
- Uspostavu učinkovitog sustava za strateško upravljanje destinacijom.

Proces strateškog upravljanja turističkim destinacijama označava transformaciju tradicionalnih turističkih institucija u organizacije za destinacijski menadžment. Za postizanje tržišnog uspjeha nije dovoljno samo optimizirati ponudu jednog subjekta, već je potrebno razvijati sve faktore u sustavu vrijednosti.

2.1. Razine upravljanja

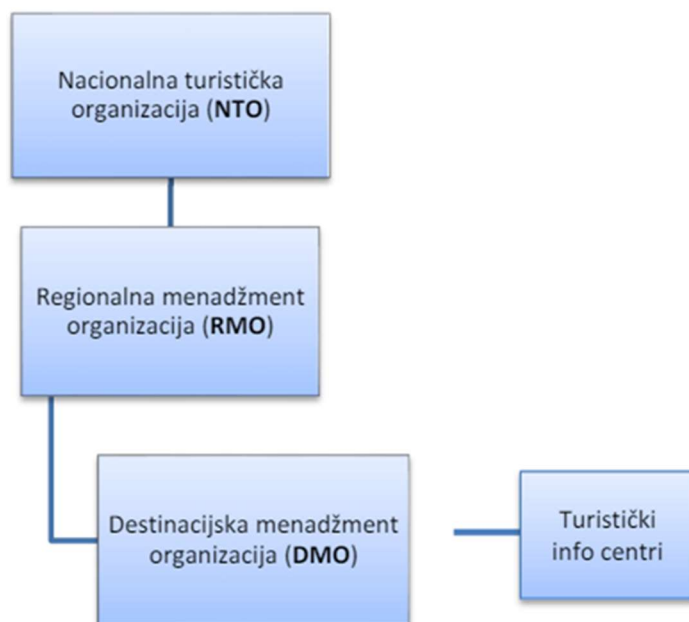
Turistička destinacija može se promatrati kao integrirana struktura koja djeluje kao sustav, jer sadrži povezane elemente koji funkcioniraju kao cjelina. Struktura tog sustava uključuje njegove elemente i njihove međusobne odnose, gdje ulazni faktori (materijalni, energetske i informacijski) prolaze kroz transformaciju i postaju izlazni faktori. Za stvaranje funkcionalnog sustava potrebna su najmanje dva elementa, kako bi se osigurala interakcija i

⁴ Cetinski, Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika, str. 50

povezanost. U kontekstu turizma, turistički sustav uključuje gospodarska poduzeća, organizacije i institucije, javne organizacije i državna tijela s ciljem kreiranja kompleksnog turističkog proizvoda te usmjeravanja, nadzora i poboljšanja istog. S obzirom na kompleksnost turističke destinacije i međusobno povezane elemente, ključno je posjedovati menadžerske vještine za uspješno ostvarivanje strateških ciljeva. Svrhu upravljanja turističkom destinacijom prema Svjetskoj turističkoj organizaciji prikazuje se:⁵

- stvaranje idealnog okruženja za razvoj turizma u destinaciji
- marketinško privlačenje posjetitelja u destinaciju
- podizanje kvalitete doživljaja kroz operativne aktivnosti

Izvor: Galičić, Laškarin, Principi i praksa turizma i hotelijerstva, str. 194



Slika 2 Razine upravljanja turizmom

Na vrhu hijerarhijske strukture organizacija za upravljanje turizmom u javnom sektoru nalazi se nacionalna turistička organizacija (NTO). NTO je odgovorna za usklađivanje strateških ciljeva s ciljevima nacionalnog turizma te za promociju turizma na nacionalnoj razini. Ispod NTO-a smještena je Regionalna menadžment organizacija koja koordinira strategije na regionalnoj razini. Na nižoj razini hijerarhije nalazi se destinacijska menadžment organizacija (DMO), koja predstavlja operativno vodstvo turizma na destinacijskoj razini.

⁵ Galičić, Laškarin, Principi i praksa turizma i hotelijerstva, str. 191

DMO je ključna za koordinaciju aktivnosti temeljenih na resursima i atrakcijama unutar destinacije. U sklopu DMO-a djeluju turistički informacijski centri, koji pružaju usluge turistima. Radi poboljšanja razvoja turističke ponude, važno je uspostaviti "upravlačko tijelo destinacije" kao lokalnu instituciju koja koordinira aktivnosti unutar destinacije. Ovo tijelo je tesno povezano s implementacijom "strategijskog plana razvoja turizma" (Master Plan) za određenu turističku destinaciju.

2.2. Upravljanje kvalitetom turističke destinacije

Uspjeh turističke destinacije rezultat je niza međusobno povezanih komponenti koje utječu na razinu zadovoljstva turista. Zbog toga je ključno usvojiti integrirani i kontinuirani pristup upravljanju kvalitetom destinacije, uključujući ove korake:

- Izrada glavnog plana razvoja turizma (Master plan destinacije) pod vodstvom stručnjaka koji može okupiti i koordinirati sve dionike u destinaciji.
- Formuliranje zajedničke strategije i politike koja će usmjeravati razvoj destinacije.
- Implementacija raznih mjera od strane javnih i privatnih subjekata, kako unutar sustava tako i izvan njega, s ciljem poboljšanja kvalitete usluga i iskustva turista.
- Praćenje i evaluacija uz pomoć relevantnih indikatora radi mjerenja zadovoljstva različitih ciljanih skupina, zajedništva u destinaciji i očuvanja resursa u skladu s načelima održivog razvoja.
- Analiza rezultata i izvlačenje pouka kako bi se identificirali problemi i primijenile korektivne mjere za osiguranje učinkovitog funkcioniranja cijelog lanca turističke ponude.

U fazi razvoja turizma, s fokusom na optimizaciji, važno je uspostaviti Organizaciju za upravljanje destinacijom, lokalnu instituciju koja strateški planira i koordinira turističke proizvode i aktivnosti temeljene na resursima i atrakcijama unutar destinacije. Ta organizacija usko surađuje na implementaciji glavnog plana razvoja turizma u određenoj destinaciji.

Njena uloga ključna je za razvoj novih turističkih područja i specijaliziranih proizvoda, kao i za postavljanje temelja za upravljanje i komercijalizaciju usluga prilagođenih potrebama i interesima korisnika. To je povezano s pružanjem novih iskustava i ispunjavanjem specifičnih interesa. Svjetska turistička organizacija (WTO) ističe važnost percepcije kvalitete koju turisti doživljavaju u određenoj destinaciji. Kvaliteta ne bi trebala biti sinonim za luksuz, već bi trebala biti dostupna svim turistima, uključujući one s posebnim potrebama. Neki od razloga za uvođenje sustava kvalitete u upravljanje turističkom destinacijom su:⁶

- omogućuje prednost pred konkurencijom,
- kvalitetni proizvodi i usluge potiču lojalnost korisnika,
- kvaliteta donosi veći profit,
- unapređenje kvalitete u destinaciji unapređuje i kvalitetu života domicilnoga stanovništva,
- kvalitetne usluge i proizvodi lakše se prodaju na tržištu.

Integrated Quality Management (IQM) predstavlja relativno nov trend u upravljanju kvalitetom europskih turističkih destinacija, razvijen kao odgovor na promjene u ponašanju i zahtjevima turista. Ovaj pristup nastoji u potpunosti zadovoljiti potrebe posjetitelja, lokalnog stanovništva i svih drugih dionika u turističkom sektoru. Istraživanja o integriranom menadžmentu kvalitete turističkih destinacija (IQM) fokusirala su se na obalne destinacije, koje su među najpopularnijim u Europi i svijetu. Prema istraživanjima o navikama europskih turista pri odabiru destinacija, obalna područja i dalje dominiraju u njihovim preferencijama. Obalni turizam, kao jedan od najstarijih oblika turizma, isprva je privlačio posjetitelje zbog zdravstvenih karakteristika mora, no kasnije su ta područja postala popularna mjesta za odmor i opuštanje. Temeljna ideja IQM pristupa zasniva se na analizi trenutačne situacije sličnih destinacija. Menadžment kvalitete često se uvodi u destinacijama koje se suočavaju sa stagnacijom ili negativnim trendovima, s ciljem poboljšanja njihove budućnosti. Naglasak je na rješavanju problema sezonalnosti kroz diverzifikaciju proizvoda i usluga koje privlače turiste tijekom cijele godine. Ključni element uspješne implementacije IQM-a i usvajanja kvalitativnog pristupa jest suradnja i partnerstvo između lokalne uprave i privatnih turističkih subjekata. Kroz zajedničko financiranje i korištenje fondova, zajednički

⁶ Blažević, Peršić, Regionalizacija u globalnim procesima, str. 191

cilj javnog i privatnog sektora je postizanje najboljih rezultata u zadovoljstvu turista, socioekonomskom razvoju i podizanju kvalitete života lokalnog stanovništva.

2.3. Funkcije destinacijskog menadžmenta

Suvremeni turizam promatra se kao profitabilno i društveno odgovorno poslovanje koje pruža vrijednost ne samo nositeljima ponude, već i zajednici u cjelini. S funkcijama menadžmenta koje postaju sve složenije i međusobno ovisne, sustavni pristup upravljanju različitim podsustavima postaje ključan, bez obzira na to je li riječ o profitnim ili neprofitnim sustavima. Dakle, destinacijski menadžment, obavljajući svoje javno-koordinacijske funkcije i koristeći funkcije planiranja, organiziranja i kontrole, stvara okvir za sustavno povezivanje svih relevantnih dionika koji su ključni za razvoj turističkog proizvoda destinacije. Planiranje je aktivnost usmjerena na definiranje ciljeva i strategija. Ono završava izradom plana, a daljnja provedba plana prepuštena je subjektima za koje je plan kreiran. Naglašavanje važnosti uključenosti u provedbu strateških marketinških projekata postavljenih od strane Hrvatske turističke zajednice, kao i sudjelovanje u zakonodavstvu, prostornom planiranju i drugim upravljačkim instrumentima na razini županije, ključno je za osiguravanje konkurentnog i održivog razvoja turizma. U ovom procesu, ključna je suradnja i komunikacija s relevantnim dionicima u javnom i privatnom sektoru. Organizacija, odnosno organiziranje, predstavlja strukturu koja provodi planirane aktivnosti. Bitno je podijeliti napore kako bi se osiguralo da individualni zadaci budu usmjereni na pravi način. Organizacijska struktura koja jasno ističe različite odgovornosti i angažmane mnogih pojedinaca i odjela predstavlja ključni korak prema postizanju planiranih rezultata. Također, važno je obratiti pažnju na organizacijsku kulturu jer ona utječe na način na koji pojedinci reagiraju na dodijeljene odgovornosti unutar strukture organizacije.

Kontrola je ključni poslovni koncept koji se temelji na organizaciji, postavljanju standarda, aktivnostima organizacije te primjeni korektivnih mjera ako je potrebno. Ona osigurava da određene mjere budu jasne i prihvaćene od strane potrošača te da proizvodi ili usluge organizacije zadovolje očekivanja. Kontinuirano praćenje rada, s naglaskom na ravnotežu i

zadovoljstvo gostiju, od izuzetne je važnosti. U turizmu, koji uključuje mnoge dionike ponude i različite sektore, kontrolna funkcija je ključna, posebno unutar destinacije koja nastoji predstaviti jedinstven i cjelovit proizvod.

Također, važno je istaknuti i funkcije upravljanja, informiranja, istraživanja i marketinga. Upravljanje je ključno za osiguravanje kvalitete. Postavljanje standarda, kriterija i oznaka kvalitete turističkih proizvoda na razini županije važno je za upravljanje kvalitetom. Treba također upravljati javnom turističkom infrastrukturom te raspisivati javne natječaje za dodjelu potpora lokalnim manifestacijama i pružanje podrške turističkim zajednicama na manje razvijenim područjima i njihovim projektima. Organizacija edukacija i razvoj vještina zaposlenih u turističkom sektoru također su od izuzetne važnosti. Destinacijska menadžment organizacija prikuplja i analizira detaljnu turističku statistiku županije koja obuhvaća podatke o ponudi i potražnji. Osim toga, provodi istraživanja o zadovoljstvu posjetitelja i druga relevantna istraživanja tržišta. U marketingu i odnosima s javnošću, destinacijski menadžment igra ključnu ulogu. Redovito kreira i održava sadržaj na službenim profilima društvenih mreža. Svaka destinacija treba provoditi strateške i operativne marketinške aktivnosti, uključujući brendiranje regije, online i offline promociju te upravljanje web stranicama. Destinacijska menadžment organizacija odgovorna je za osiguravanje da ove aktivnosti budu usklađene sa strateškim marketinškim smjernicama i preporukama Hrvatske turističke zajednice

3. Preuvjeti razvoja turizma grada Dubrovnika

Grad Dubrovnik izuzetno je poznata destinacija koja svoju prepoznatljivost može opravdati raznim faktorima, a kako bi uopće došlo do razvitka destinacije i njenog imidža potrebno je promotriti neka od njenih obilježja poput prirodno-geografskih cjelina, demografskih i intelektualnih obilježja, kulturno-povijesnu baštinu i prometnu povezanost. Upravo ta obilježja govore nam o posebnostima Dubrovnika kao turističke destinacije te kako su ona sudjelovala u izgradnji danas poznate destinacije na jugu Hrvatske. Dubrovnik zaslužuje svoj status najpoznatije turističke destinacije zahvaljujući neponovljivoj ljepoti, izuzetno bogatoj kulturno-povijesnoj baštini i jedinstvenim prirodnim obilježjima. Dubrovački Stari grad, sa svojim kamenim zidinama, crkvama, palačama i šarmantnim ulicama, impresivan je spomenik srednjovjekovne arhitekture koji oduševljava posjetitelje. Posljednjih godina interes za putovanjem u Dubrovnik znatno je porastao, do te mjere da grad teško podnosi priljev ljudi. Poseban problem stvaraju posjetitelji s velikih brodova (kruzera), koji, unatoč kratkom boravku od nekoliko sati, izazivaju velike gužve na malom prostoru. Ovo izaziva nezadovoljstvo i kod ostalih gostiju i kod lokalnog stanovništva. Kako bi se smanjile negativne posljedice masovnog turizma na grad, lokalno stanovništvo i posjetitelje, u posljednjih nekoliko godina poduzeti su koraci za ograničenje broja turista koji istovremeno posjećuju Stari grad. Iako se čini održivim, trenutni oblik turizma u Dubrovniku dugoročno nije održiv. Potrebna je koordinacija i trud svih turističkih dionika kako bi se razvili novi oblici turizma koji će dugoročno zadovoljiti potrebe sadašnjih i budućih generacija.

3.1. Prirodno – geografski preuvjeti

Osim što je najjužnija destinacija Republike Hrvatske, Dubrovnik je i glavni grad Dubrovačko-neretvanske županije koja obuhvaća brojna atraktivna mjesta koja, zajedno sa Dubrovnikom, čine tu regiju primamljivom za posjet mnogobrojnih turista i domaćih gostiju. Važno je spomenuti očuvanu prirodu na čelu s prirodnim rezervatom Lokrum i arboretumom

Trsteno, bogatu floru i faunu čistog podmorja s brojnim lokacijama za ronjenje, razvedenu obalu koju čine Elafiti, plaže i uvale, brda i polja te svakako mediteransku klimu koja sve navedeno povezuje u funkcionalnu cjelinu.⁷

Velik broj turista u Dubrovnik privlače povoljni klimatski uvjeti, koji su jedan od glavnih čimbenika. Klima dubrovačkog područja pripada primorskoj klimi, s intenzivnim i čestim promjenama vremena tijekom cijele godine, osim ljeti. Tijekom ljeta, Dubrovnik i ostatak primorske Hrvatske pod utjecajem su azorske anticiklone, pa su prodori hladnog zraka rijetki. Duga, topla ljeta, blage i vlažne zime te obilje sunčanih sati čine Dubrovnik idealnim mjestom za odmor i rekreaciju. Povoljna klima izravno i neizravno privlači turiste. Kupališna sezona traje od svibnja do sredine listopada, a kristalno čisto i toplo more najatraktivniji je prirodni resurs tog područja. Poznate plaže uključuju Banje s pogledom na Stari grad, plažu sv. Jakova, kulturnu plažu Danče, jedinstvenu Bužu ispod južnih zidina, te Copacabanu i Sunset Beach u uvali Lapad. Posebno se ističe otočić Lokrum, koji se nalazi nedaleko od Dubrovnika i omiljeno je izletište Dubrovčana. Iako je udaljen samo desetak minuta lagane vožnje brodom, nudi jedinstven ugođaj i predivan pogled. Otok je prekriven zelenilom, među kojim se ističu šuma crnike, makija i alepski bor. Na otoku je botanički vrt, osnovan 1959. godine, s oko 800 različitih vrsta biljaka. Njegova povijest započinje u 11. stoljeću, kada su ga počeli stvarati benediktinci. Od 1994. godine, botanički vrt je pod zaštitom UNESCO-a kao Posebni rezervat šumske vegetacije, a gusta vegetacija prekriva više od 85% otoka. Mrtvo more, slano jezero povezano s otvorenim morem podzemnim putem, dodatna je atrakcija. Ovo kupališno odredište privlači posjetitelje, a roniaci do njega dolaze tunelom s vanjske strane otoka. Lokrum je otvoren za posjete od svibnja do studenog, a posjetitelje prevoze brodovi Zrinski i Skala.

3.2. Demografski i intelektualni preduvjeti

⁷ Krajobrazna studija za administrativno područje grada Dubrovnika, 2022., https://www.dubrovnik.hr/uploads/pages/189/01_Tipologija%201.pdf (pristupljeno 5.4.2024.)

Demografski pokazatelji⁸ stanja prvenstveno su dob i spol lokalnog stanovništva. Prema najnovijem Popisu stanovništva Državnog zavoda za statistiku koji je proveden 2021. godine, Dubrovnik ima ukupno 41.562 stanovnika. Veći je udio ženske populacije koji iznosi 21.985, a muškaraca ima 19.577. Važno je napomenuti kako ta brojka uvelike varira u ljetnim mjesecima za vrijeme trajanja sezone kada, zbog velike potražnje, dolazi do naglog povećanja broja sezonskih radnika. U nacionalnoj strukturi stanovništva, prevladavaju Hrvati, a prema vjerskoj pripadnosti većina ih je katolika.

Uz demografske pokazatelje vezemo i intelektualni kapital odnosno stupanj obrazovanja stanovništva.

Graf 1 Obrazovanje stanovnika u Dubrovniku



Izvor: Izradio autor prema podacima iz DZS 2021.

⁸ Demografska razvojna strategija grada Dubrovnika, <https://www.dubrovnik.hr/uploads/posts/14394/18.2.Demografska-razvojna-strategija-Grada-Dubrovnika.pdf> (pristupljeno 6.4.2024.)

Prema grafu prikazanom, možemo zaključiti kako je stanovništvo Grada itekako obrazovano međutim, iako je ta situacija povoljna, ono što je čini nestabilnom je činjenica kako se upravo to obrazovano stanovništvo iseljava u veće gradove ili druge države kako bi razvijalo svoju karijeru i napredovalo. Prisutan je već spomenuti priljev manje obrazovanih sezonaca koji dolaze raditi na području turizma gdje onda dolazi do primjetne razlike u kvaliteti. Nažalost, sve više je prisutno mišljenje da neobrazovano stanovništvo može zamijeniti obrazovanog čovjeka za određeno područje, kako kod ostalih tako i u destinaciji poput Dubrovnika.

3.3. Kulturno – povijesni preduvjeti

Osim svojih prirodnih ljepota, Dubrovnik se ističe i po svojoj bogatoj kulturno-povijesnoj baštini, čime privlači pažnju na turističkom tržištu.⁹ Najistaknutiji simboli grada su stari grad i njegove zidine, koje su uvrštene na UNESCO-v popis svjetske kulturne baštine 1979. godine. Zaštita je kasnije proširena i na srednjovjekovno industrijsko predgrađe Pile, tvrđavu Lovrijenac, Lazarete, lukobran Kaše, tvrđavu Revelin i otok Lokrum, dodatno obogaćujući kulturnu ponudu Dubrovnika. Zidine su nekad služile kao obrambeni mehanizam grada, a danas predstavljaju popularnu turističku atrakciju. Šetnja duž zidina, koja se proteže na 2 km, pruža posjetiteljima jedinstveni doživljaj i donosi značajne prihode gradu. One su ne samo monumentalni spomenik Dubrovnika, već i simbol njegove povijesti i identiteta. Posebno se ističe tvrđava Minčeta, dok tvrđava Revelin danas služi kao prostor za različite kulturne događaje te ugostiteljske usluge. Unutar zidina, posjetitelji mogu istražiti stari grad s njegovim uskim ulicama, starim kućama, restoranima, spomenicima, fontanama, crkvama i katedralama. Tvrđava Svetog Ivana domaćin je Dubrovačkog Akvarija i Pomorskog muzeja, dok se na produžetku nalazi Porporela, obala s lukobranom koja pruža prekrasan pogled na more. Kulturna baština Dubrovnika, s naglaskom na stare gradske zidine i stari grad, čini srž turističke ponude grada, privlačeći posjetitelje iz cijelog svijeta i pridonoseći bogatom iskustvu koje Dubrovnik nudi. Kada se spomene Dubrovnik, većina ljudi prvo pomisli na Stradun, najpoznatiju ulicu koja je nezaobilazna destinacija za svakog posjetitelja.

⁹ Dubrovnik – UNESCO spomenici Hrvatska, <https://www.adriagate.com/Hrvatska-hr/UNESCO-spomenici-Dubrovnik-Hrvatska> (pristupljeno 6.4.2024.)

Stradun je popločen sjajnim kamenom i okružen prekrasnim zdanjima, što ga čini jednom od najljepših ulica. Duž Straduna nalazi se mnoštvo restorana koji nude autohtonu dubrovačku hranu i klasične specijalitete. Na početku Straduna smještena je Velika Onofrijeva fontana, dok se na kraju nalazi Mala Onofrijeva fontana. Ove fontane, osim što su estetski impresivne, i danas imaju praktičnu svrhu. Nasuprot Velike Onofrijeve fontane nalazi se franjevačka crkva i samostan Male braće, koji uključuje povijesnu ljekarnu i knjižnicu. U knjižnici se čuva jedini primjerak prvog izdanja "Judite" Marka Marulića, a ljekarna, osnovana 1317. godine, najstarija je u Europi koja kontinuirano opslužuje stanovnike. Dominikanski samostan u Starom gradu Dubrovniku također posjeduje knjižnicu, koja je bila prva javna knjižnica u ovom dijelu Europe. Ti kulturni spomenici čine značajan dio povijesti Dubrovnika i obogaćuju iskustvo posjetitelja koji istražuju čari ovog prekrasnog grada. Povijesno središte Dubrovnika obiluje sakralnim građevinama, tvrđavama, kulturnim spomenicima, fontanama, kipovima i drugim vrijednim objektima koji privlače turiste. Istaknute građevine Starog grada uključuju crkvu sv. Vlaha, zaštitnika Dubrovnika, koja se nalazi na trgu Luža, gdje stoji i Orlandov stup iz 15. stoljeća. Palača Sponza iz 16. stoljeća danas udomljuje Dubrovački povijesni arhiv, dok je nekada služila kao državna kovnica novca, banka i carinarnica. U blizini se nalazi Knežev dvor, sjedište vlade i rezidencija kneza za vrijeme Dubrovačke Republike, gdje se sada održavaju Dubrovačke ljetne igre. U blizini Kneževa dvora nalazi se barokna dubrovačka katedrala Uznesenja Blažene Djevice Marije s riznicom koja čuva umjetnička blaga neprocjenjive vrijednosti. Gradski porat, odnosno stara luka, prima goste s kruzera, a iz nje svakodnevno polaze ture brodovima, od kratkog razgledavanja do luksuznih večera s pogledom na zalazak sunca. Dubrovnik također nudi brojne muzeje, uključujući Pomorski, Arheološki, Prirodoslovni, Etnografski muzej, Muzej suvremene povijesti i Dom Marina Držića. Noviji dodatak čine Muzej crvene povijesti u Gružu, Muzej ljubavnih priča i Muzej Domovinskog rata na Srđu. Manifestacije u Dubrovniku počinju u veljači proslavom Feste svetog Vlaha, koja je na UNESCO-ovom popisu svjetske nematerijalne baštine. Kulturni vrhunac predstavljaju Dubrovačke ljetne igre, koje traju 45 dana i pretvaraju grad u pozornicu kazališnih predstava, opernih koncerata, koncerata klasične glazbe, baletnih i folklornih izvedbi. Ostale manifestacije uključuju glazbene priredbe u parku Orsula, Good Food

Festival u listopadu te nastupe folklornog ansambla Lindo, obogaćujući kulturni život grada i pružajući raznoliko iskustvo posjetiteljima.

3.4. Prometni preduvjeti

Dubrovnik je prvenstveno aviodestinacija sa udjelom u dolascima avionom od preko 60% , a osim toga služi se i pomorskim koridorima te cestovnim prometnicama. Iako Grad nije direktno povezan autocestom, poviše prolazi magistralna cesta koja ga povezuje sa ostatkom Hrvatske te Crnom Gorom, a u blizini je granice sa Bosnom i Hercegovinom. Veliku ulogu igra luka Gruž koja tokom ljetnih mjeseci prima i do 4 velika kruzera i u čijoj je uvali i jedna od tri ACI marine. Ovo područje privlačno je nautičarima radi novih i održavanih marina te razvedene obale, a ne smijemo izostaviti i povezanost trajektom do susjedne Italije u luke Bari i Ancona. Ono što ide Dubrovniku u prilog svakako je otvaranje Pelješkog mosta 2022. koji osigurava brz i nesmetani protok automobila i autobusa te na taj način pridonosi prometnoj povezanosti koja je dugo vremena bila otežana radi prolaska kroz Neum i čekanja na granicama.

4. Analiza turističkog tržišta Dubrovnika

U ovom poglavlju razradit će se turistička ponuda i potražnja grada Dubrovnika. Turistička ponuda grada Dubrovnika je vrlo rasprostranjena i različita te Grad ima štošta za ponuditi svojim posjetiteljima svih dobnih skupina. Svojom širokom ponudom, njenim razvitkom i svojim atrakcijama, grad Dubrovnik želi privući i zadržati svoje dosadašnje posjetitelje.

Grad ima raznovrsnu ponudu hotela, atrakcija, gastronomije, aktivnosti te svojim znamenitosti i povijesti.

Turistička potražnja svake godine je sve veća i veća. Jedini pad dolazaka i noćenja koji je Dubrovnik zabilježio, bio je 2020. godine zbog pandemije COVID-19. Već sljedeće godine se primjećuje značajan oporavljak turističkog tržišta te taj broj značajnije raste. To dolazi zbog otvaranja svih smještajnih objekata za turiste, te su svi nastavili putovati nakon završetka pandemije.

4.1. Analiza turističke potražnje

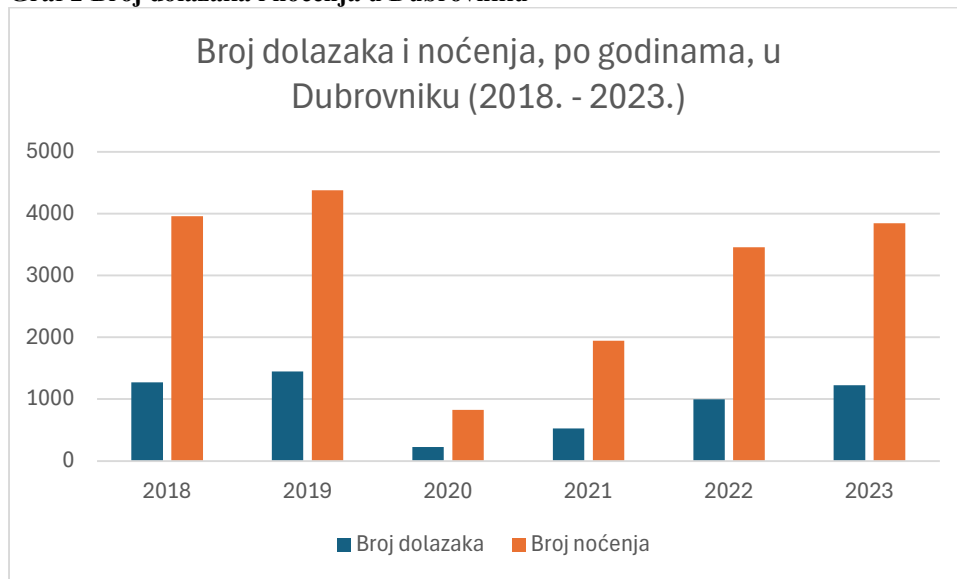
Kao što je već spomenuto u pokazateljima potražnje će biti prikazano kretanje turističkog prometa u proteklih 6 godina. Zbog izrazito dobrog prometnog položaja i zbog različitih znamenitosti i manifestacija, Dubrovnik ima jako dobar broj noćenja. Prošle godine, u destinaciji najbrojniji gosti bili su iz Velike Britanije, SAD-a, Francuske, Njemačke, Hrvatske, Irske, Australije, Španjolske, Finske i Kanade.

Tablica 1 Dolasci i noćenja u Dubrovniku

Godina	Broj dolazaka	Broj noćenja
2018	1272.346	3960.6
2019	1444.762	4377.763
2020	222.308	823.023
2021	524.783	1942.769
2022	993.319	3457.228
2023	1225.265	3845.512

Izvor: eVisitor.hr 02.4.2024.

Graf 2 Broj dolazaka i noćenja u Dubrovniku



Izvor: eVisitor.hr 02.4.2024.

Prema sustavu eVisitor, Dubrovnik je postigao rekordne turističke rezultate u 2019. godini. Od 1. siječnja do 31. prosinca 2019. zabilježeno je preko 1,4 milijuna dolazaka, što je porast od 13 % u odnosu na 2018. godinu, te više od 4,3 milijuna noćenja, što predstavlja povećanje od 6 % u odnosu na prethodnu godinu. Pandemija COVID-19 uzrokovala je značajno smanjenje dolazaka i noćenja u 2020. godini, no turističko tržište pokazuje stalan oporavak svake godine. U 2023. godini zabilježen je značajan porast u usporedbi s najgorom 2020. godinom, što je pozitivan znak oporavka destinacije. Očekuje se da će broj dolazaka i noćenja nastaviti rasti iz godine u godinu.

4.2. Analiza turističke ponude

Smještajne jedinice¹⁰ su glavna sastavnica ponude grada Dubrovnika u kojem je moguće pronaći razne vrste smještaja, poput hotela, kampova, apartmana te privatnih objekata. U

¹⁰ Provedbeni program grada Dubrovnika za razdoblje 2022. – 2025., <https://www.dubrovnik.hr/uploads/posts/15319/PROVEDBENI-PROGRAM-GRADA-DUBROVNIKA-ZA-RAZDOBLJE-2022-2025--1.pdf> (pristupljeno 8.4.2025.)

nadolazećoj tablici ćemo vidjeti kako su smještajne jedinice raspoređene po smještajnim kapacitetima prema najnovijim podacima iz 2021.

Tablica 2 Vrste smještajnih jedinica u Dubrovniku

Vrsta objekta	Broj smještajnih jedinica	Broj kreveta	Broj dodatnih kreveta	Broj objekata
Hoteli	5756	11886	0	49
Kampovi	484	1452	0	3
Nekomercijalni smještaj	1890	8093	892	1880
Objekti na OPG-u	3	11	0	2
Objekti u domaćinstvu	5669	14688	767	3668
Ostali objekti (kampovi)	1398	3782	601	396
Ukupno	15200	39912	2260	5998

Izvor: eVisitor.hr 02.4.2024.

Prema ovoj tablici zapravo možemo vidjeti da je broj smještajnih jedinica u hotelima u najvećem broju, odnosno 5756 (38%), dok se iza njih također ističu objekti u domaćinstvu koji nude 5669 jedinica (37%). Najmanji broj smještajnih jedinica imaju objekti u OPG-u te kampovi.

U nastavku će biti prikazana tablica kategorizacije hotela u Dubrovniku, od 2 do 5 zvjezdica.

Tablica 3 Popis hotela prema kategorizaciji u Dubrovniku

Objekt/Kategorija	Broj smještajnih jedinica	Broj kreveta	Broj objekata	Broj obveznika
2*	149	304	2	2
3*	1224	2372	13	13
4*	1680	3443	14	12
5*	2326	4956	16	10
Komfor	39	78	1	1
Nema kategorizacije	149	361	2	2
Standard	16	32	1	1
Ukupno	5583	11546	49	41

Izvor: eVisitor.hr 02.4.2024.

Dubrovnik se može pohvaliti sa izuzetno dobrom ponudom smještaja, odnosno skoro 6.000 smještajnih objekata koji nude 40.000 kreveta, što je i prikazano u tablici. Kada govorimo o kategorizaciji objekata, najveći udio imaju hoteli 5 zvjezdica kojih je čak 16 (41%), ali nisu zanemarivi i hoteli manje kategorizacije koji pridonose raznovrsnosti potražnje pa tako ne govorimo samo o luksuznoj ponudi već onoj prilagođenoj za sve budžete. Osim hotela, postoje kampovi i hosteli, a sve više je prisutan i fenomen apartmanizacije odnosno razvitka privatnih smještaja. Najmanje hotela je sa 2* (2,5%).

Gastronomija je usko vezana uz prirodne faktore jer se upravo uz njih omogućava razvoj autohtone ponude jela i iskustava povezanih s njima. Zahvaljujući klimi i položaju, ispunjeni su preduvjeti za razvoj ribarstva i okoliša pogodnog za uzgoj maslina, agruma i vinove loze, a koji su od velike važnosti za gastronomiju. Svježa riba, plodovi mora, vrhunsko domaće vino i rakije nezaobilazan su dio svakog menija, a dostupni su svima; kroz lokalnu pijacu preko jednostavnih objekata za prehranu pa sve do vrhunskih restorana ili na poslijetku restorana sa Michellinovom zvjezdicom. Iako je gastronomska ponuda raznolika i kvalitetna, postoji veliki prostor za napredak u smislu iskorištenja lokalnih OPG-ova i domaćih namirnica.

Dubrovnik također raspolaže i sa bogatom kongresnom ponudom. Smatra se vodećim hrvatskim kongresnim središtem. Svake je godine domaćin mnogim međunarodnim i domaćim stručnim skupovima. Hoteli, kao što su Valamar Lacroma Dubrovnik, Hotel Palace, Valamar Dubrovnik President i brojni drugi, nude kapacitete za smještaj velikog broja ljudi, kongresne dvorane opremljene suvremenom tehnologijom i sukladno time potiču posjećenost u zimskim mjesecima i angažiranost lokalnog stanovništva. Ima 45 hotela sa kongresnim dvoranama od kojih najveća dvorana može ugostiti 1200 osoba, dok su ostale dvorane za između 150-700 sudionika.

Ono što Dubrovniku zasigurno ne manjka je kulturno-povijesna ponuda. Ona je zapravo i prva asocijacija kada pričamo o Gradu. Uz već spomenute zidine, važno je istaknuti i druge povijesne građevine kao što su samostan Male braće sa najstarijom funkcionalnom ljekarnom u Europi, palača Sponza u kojoj se održavaju razne izložbe i koncerti, Knežev dvor, muzeji i akvarij, Onofrijeva fontana i brojni spomenici. Sve te građevine dom su

manifestacijama poput Dubrovačkih ljetnih igara, nastupima folklornog ansambla Lindo, Dubrovačkog zimskog festivala i Feste svetog Vlaha, zaštitnika grada i pomoraca.

Noćni život u Gradu je prosječno dobar, s obzirom da u ljetnim mjesecima Dubrovnik vrvi životom. Najpoznatiji klub smješten u istoimenoj tvrđavi Revelin uvršten je na listu top 100 klubova, a dovodi brojna poznata imena poput Afrojacka, Claptonea i sličnih lica sa kojima su i turisti i domaći oduševljeni. Osim klubova, važni su i beach barovi poput Coral i Banje beach te kafići u staroj gradskoj jezgri sa različitim stilovima od popa do rocka. Ono što je negativno jest koncentracija na zaradu u smislu velikih gužvi u kafićima i restoranima te su cijene u ljetnim mjesecima izrazito visoke pa je na taj način zanemareno lokalno stanovništvo i dio turista kao što su na primjer tinejdžeri i obitelji s djecom.

4.3. Životni ciklus destinacije Dubrovnik

Životni ciklus destinacije Dubrovnik može se analizirati kroz različite faze razvoja turizma, svaka s vlastitim karakteristikama i izazovima. Evo opsežnog pregleda životnog ciklusa destinacije Dubrovnik:

1) Faza Otkrića

Dubrovnik je bio skriveni biser na obali Jadranskog mora, malo poznat široj svjetskoj publici. Prvi posjetitelji bili su avanturistički putnici, istraživači ili entuzijasti za putovanja koji su tražili autentična iskustva. Ova faza karakterizirana je otkrivanjem Dubrovnika kao destinacije bogate povijesti, kulture i prirodnih ljepota.

2) Faza Razvoja (Razvojna faza):

Nakon Drugog svjetskog rata, Dubrovnik je privlačio sve veći broj posjetitelja. Turistička infrastruktura počela se razvijati kako bi se podržao rastući turistički promet, uključujući izgradnju hotela, restorana i turističkih atrakcija. Grad postaje popularna destinacija za ljetovanje zbog impozantnih zidina, starih gradskih jezgri i prekrasnih plaža.

3) Faza Zrelosti (Zrelost faza):

Dubrovnik postaje jedna od najpoznatijih turističkih destinacija na Mediteranu, privlačeći velike mase turista tijekom glavne turističke sezone. Turizam postaje ključna ekonomska grana za grad, s potpuno razvijenom infrastrukturom i raznolikom turističkom ponudom. U ovoj fazi, Dubrovnik doživljava vrhunac svoje popularnosti kao destinacija koja nudi bogato kulturno nasljeđe i prirodne ljepote.

4) Faza Zasićenja (Zasićenje faza):

S rastućim turističkim prometom, Dubrovnik se suočava s problemima poput prekomjernog turističkog pritiska, gužvi i degradacije okoliša. Povećana komercijalizacija i masovni turizam mogu dovesti do osjećaja zasićenja kod lokalnog stanovništva i posjetitelja.

5) Faza Revalorizacije (Revalorizacija faza):

Dubrovnik prepoznaje potrebu za promjenom i održivim upravljanjem turizmom kako bi prevladao probleme zasićenja. Fokus je na raznolikosti turističke ponude, promicanju održivog turizma i zaštiti kulturne i prirodne baštine grada.

6) Faza Opadanja (Opadanje faza):

Destinacija može doživjeti smanjenje turističke aktivnosti zbog različitih faktora kao što su promjene u turističkim preferencijama ili ekonomski problemi. Dubrovnik bi mogao osjetiti smanjenje broja posjetitelja ili gubitak interesa za određene turističke proizvode.

7) Faza Obnove ili Regeneracije (Obnova faza):

U ovoj fazi, Dubrovnik bi poduzeo korake kako bi revitalizirao svoju turističku ponudu, obnovio infrastrukturu i ponudio nove atrakcije kako bi ponovno privukao posjetitelje. Investicije u održivi turizam, promocija kulturne baštine i inovativne turističke ponude bile bi ključni elementi u procesu obnove destinacije.

Dubrovnik, popularna turistička destinacija na hrvatskoj obali, nalazi se u fazi konsolidacije ili zrelosti životnog ciklusa destinacije. Ova faza karakterizira stabilan priliv posjetitelja, dobro uspostavljena infrastruktura, razvijena turistička ponuda i međunarodna prepoznatljivost. Ipak, prisutni su i izazovi poput masovnog turizma, sezonskih gužvi i pritisaka na lokalne resurse, što su karakteristike koje mogu dovesti do zasićenja ili potrebe za održivijim strategijama razvoja. Ovo je delikatan trenutak u ciklusu destinacije, kada se javlja potreba za pažljivim upravljanjem kako bi se izbjegle negativne posljedice i očuvala

kvaliteta iskustva za posjetitelje i lokalno stanovništvo. Dubrovnik poduzima korake u tom smjeru, poput ograničavanja broja kruzera i promoviranja održivog turizma.

5. Strateško upravljanje destinacijom Dubrovnik

Strateški plan Grada Dubrovnika je ključni dokument koji se temelji na "Strategiji razvoja turizma i odredbama o kruzing-turizmu na području grada Dubrovnika do 2025.",¹¹ usklađen s nacionalnim smjernicama, te odražava viziju i ciljeve razvoja Grada Dubrovnika do određenog vremenskog razdoblja. Ovaj strateški dokument ima za svrhu aktivno sudjelovanje i učinkovito upravljanje razvojem Grada kako bi se identificirale kritične točke, definirale smjernice i postavili strateški ciljevi za daljnji razvoj. Strateški plan Grada Dubrovnika uključuje gospodarske, društvene, kulturne i sociološke aspekte zajednice. Osmišljen na temelju analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja grada, plan definira misiju i viziju Dubrovnika, kao i opće i specifične ciljeve. Gradonačelnik, zajedno sa stručnim djelatnicima i imenovanom radnom skupinom, odgovoran je za izradu, praćenje i evaluaciju plana. Ovaj dokument nije samo vodič za izradu gradskog proračuna i investicijskih programa, već služi i kao temelj za usklađivanje politika i aktivnosti s dugoročnim razvojnim ciljevima grada. Plan pruža integrirani pristup upravljanju gradom, podržavajući održivi razvoj i poboljšanje životnih uvjeta stanovnika.

5.1. Uloga turističkih zajednica u upravljanju turizmom Dubrovnika

Turističke zajednice, kako u Hrvatskoj tako i u drugim zemljama, imaju ključnu ulogu u upravljanju razvojem turističke destinacije. Njihova odgovornost obuhvaća poticanje razvoja turističkih proizvoda, promociju destinacije te podizanje svijesti o važnosti turizma i očuvanja okoliša. U Hrvatskoj, turističke zajednice djeluju na lokalnoj i regionalnoj razini. Lokalne turističke zajednice osnivaju se na području određene lokalne samouprave, dok su regionalne turističke zajednice formirane na razini regionalne samouprave.

¹¹ Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzing-turizmu na području grada, https://www.dubrovnik.hr/uploads/20180709/Strategija_razvoja_turizma_i_odredbe_u_kruzing_turizmu_na_podru%C4%8Dju_grada_Dubrovnika_%5BI._faza%5D_2017_-_finalna_verzija.pdf (pristupljeno 9.4.2024.)

Turistička zajednica grada Dubrovnika, kao jedna od najpoznatijih turističkih destinacija u Hrvatskoj i cijelom Mediteranu, predstavlja vitalan čimbenik u upravljanju turizmom u tom području. Sjedište Turističke zajednice grada Dubrovnika smješteno je na adresi Brsalje 5. Osnovana je s ciljem promicanja turizma u Dubrovniku te očuvanja i unaprjeđenja bogate kulturne i prirodne baštine grada.

Ključna tijela Turističke zajednice grada Dubrovnika uključuju predsjednika, Skupštinu, Turističko vijeće i Nadzorni odbor. Predsjednik Turističke zajednice ima značajnu ulogu u vođenju zajednice te koordiniranju aktivnosti u skladu s ciljevima i smjernicama. Skupština, kao najviše tijelo upravljanja, donosi ključne odluke i programe rada, čime se određuju prioriteti i strategije za razvoj turizma u Dubrovniku. Turističko vijeće, kao izvršno tijelo Skupštine, odgovorno je za provedbu odluka i programa rada te za upravljanje imovinom Turističke zajednice. Nadzorni odbor prati financijsko poslovanje i izvršenje programa rada, osiguravajući transparentnost i odgovornost u radu organizacije.

Turistička zajednica grada Dubrovnika aktivno sudjeluje u promicanju kulturnih i prirodnih resursa te organizaciji događaja i manifestacija koje privlače turiste iz cijelog svijeta. Kroz strateško planiranje i suradnju s lokalnim dionicima, Turistička zajednica doprinosi održivom razvoju turizma u Dubrovniku, čuvajući bogatu baštinu grada i osiguravajući kvalitetno iskustvo posjetiteljima. Uz to, Turistička zajednica grada Dubrovnika neprestano radi na unaprjeđenju turističke infrastrukture, potiče razvoj novih turističkih proizvoda te aktivno sudjeluje u različitim inicijativama usmjerenim na održivi razvoj turizma i zaštitu okoliša. Direktor Turističke zajednice je gospodin Miroslav Drašković.

5.2. Strateški dokumenti razvoja turizma grada Dubrovnika

Prvi plan upravljanja za svjetsko dobro "Stari grad Dubrovnik" predstavlja ključan dokument¹² u upravljanju ovim kulturnim blagom te čini temelj za buduće planove i strategije upravljanja ne samo za Dubrovnik nego i za cijelu Republiku Hrvatsku. Potreba za izradom ovog plana proizašla je iz uputa Odbora svjetske baštine i reaktivne misije UNESCO-ICOMOS 2015. godine, što ukazuje na važnost globalnih smjernica za očuvanje kulturne baštine. Plan se fokusira na uspostavljanje stabilne upravljačke strukture i kontinuiranu izgradnju kapaciteta, posebno u području zaštite i očuvanja povijesnog urbanog krajolika. Osim toga, naglasak je stavljen na osiguravanje očuvanja svjetskog dobra u skladu s njegovom izvanrednom univerzalnom vrijednošću te na unaprjeđenje razine svijesti putem edukacije. Strateški ciljevi plana obuhvaćaju i promicanje održivog razvoja, s posebnim naglaskom na očuvanje Dubrovnika kao živog grada te zaštitu javnog dobra i interesa zajednice. Nadalje, plan se bavi i upravljanjem turizmom, teži razvoju informiranog turizma koji pridonosi ekonomskoj, ekološkoj i baštinskoj vrijednosti za lokalnu zajednicu. Važan aspekt plana je i upravljanje prometom s ciljem razvoja održivog prometnog sustava i jačanja održive mobilnosti. Uz to, plan se bavi i upravljanjem rizicima te nastoji ublažiti potencijalne rizike i razviti uspješan sustav odgovora u slučaju aktivacije rizika. Kako bi se osigurala provedba plana, izrađen je detaljan akcijski plan koji sadrži konkretne aktivnosti i pokazatelje praćenja napretka u ostvarivanju postavljenih ciljeva i aktivnosti. Ovaj sveobuhvatan pristup upravljanju svjetskim dobrom "Stari grad Dubrovnik" predstavlja ključnu strategiju za dugoročno očuvanje ovog izuzetnog kulturnog blaga i za stvaranje održive i prosperitetne budućnosti za Dubrovnik i njegovu zajednicu.

Strategija razvoja turizma i odredbe o kruzing-turizmu na području grada Dubrovnika¹³ do 2025. (I. faza) ima za cilj promicanje sustavnog, uravnoteženog i dugoročno održivog razvoja turizma u Dubrovniku. Održivi razvoj turizma ključan je za stabilan napredak destinacije uz minimalne negativne posljedice na okoliš te zahtijeva dugoročna rješenja koja će osigurati prosperitet zajednice i zaštititi prostor od moguće degradacije. Sudjelovanje svih relevantnih subjekata u turističkom sustavu ključno je za uspješnu provedbu načela održivosti. Turistički razvoj Dubrovnika treba se temeljiti na projektima koji minimalno

¹² Grad Dubrovnik, Plan upravljanja svjetskim dobrom UNESCO-a „Starim gradom Dubrovnikom“.

¹³ Grad Dubrovnik, 2017., Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzing – turizmu na području grada

utječu na prostor kako bi se sačuvala ambijentalna i rentna vrijednost prostora. Posebna pažnja treba biti posvećena očuvanju Povijesne jezgre grada Dubrovnika tijekom turističke sezone kada je pod visokim pritiskom turista.

Dubrovnik se ističe svojom izvanrednom prirodom, bogatom kulturnom baštinom i prepoznatljivim identitetom. Očuvanje privlačnosti destinacije i interesa lokalne zajednice zahtijeva turizam koji se fokusira na očuvanje prostora i autentičnosti destinacije. Iako masovni turizam u Dubrovniku predstavlja izazov, važno je zadržati autentičnost grada, ulagati u kvalitetu turističke ponude, poboljšati prometnu povezanost i stvoriti uvjete za cjelogodišnji turizam. Odgovorno upravljanje turizmom znači uravnoteženo korištenje prostora, smanjenje pritiska turističke potražnje na uže gradsko područje i bolju valorizaciju turističkih atrakcija u širem okruženju. Cilj je uspostaviti kvalitetan suživot između turista i lokalne zajednice uz poštovanje tradicije i potreba stanovnika. Ključna je orijentacija prema održivom razvoju, uključujući uravnoteženost ekoloških, ekonomskih i društvenih čimbenika. Prioriteti uključuju očuvanje prostornih vrijednosti, kulturno-povijesne baštine, pružanje visoke kvalitete turističkih proizvoda i usluga te autentičnu ponudu za različite segmente turista. Misija i vizija razvoja turizma u Dubrovniku temelje se na makrotrendovima turističke potražnje, analizi trenutnog stanja i mišljenjima lokalnih dionika. Vizija razvoja turizma služi kao strateško usmjerenje do 2025. godine, pružajući smjernice za sve dionike u sektoru. Upravljanje ovim složenim sustavom zahtijeva suradnju javnog i privatnog sektora, izvrsnu organizaciju i potpuno upravljanje turističkim procesima.

Strateški ciljevi koje grad Dubrovnik želi postići u budućnosti su:

1. Produženje sezone turističkih aktivnosti tijekom cijele godine kroz posebne oblike turističkih proizvoda temeljenih na diferencijaciji je strateški cilj za Grad Dubrovnik.
2. Ostvarenje ukupne potrošnje putnika u iznosu od 1,0 do 1,1 milijarde eura predstavlja strateški cilj za Grad Dubrovnik.
3. Povećanje prosječne dnevne potrošnje turista za 20-25% do 2025. godine, bez obzira na oblik smještaja, posjetitelje s kruzera i izletnike, je strateški cilj za Grad Dubrovnik.
4. Podizanje kvalitete proizvoda i usluga te ulaganje u nove razvojne projekte su strateški ciljevi za Grad Dubrovnik.

5. Unaprjeđenje cjelokupne turističke ponude destinacije predstavlja strateški cilj za Grad Dubrovnik.

Razvoj turizma u Dubrovniku do 2025. zahtijeva kreativnost, inovacije te poboljšanje kvalitete i poslovanja. Međutim, bez ulaganja u razvojne projekte, napredak u turizmu bit će ograničen. Planirana ulaganja, kao što su izgradnja novih smještajnih kapaciteta i poboljšanje prometne infrastrukture, ključni su za postizanje tog cilja. Planirana izgradnja oko 4.000 novih postelja, uključujući i 750 postelja u kampovima, te rekonstrukcija hotela s ciljem povećanja kvalitete ponude i smanjenja sezonalnosti. Važan je projekt izgradnje ceste visoke razine služnosti do zračne luke u Čilipima radi poboljšanja pristupa zračnoj luci. Razvoj luke Gruž pridonijet će turizmu Dubrovnika. Planirana izgradnja putničkog terminala i dodatnih sadržaja poput trgovačkih centara i hotela poboljšat će infrastrukturu i obogatiti turističku ponudu. Posebno će se namijeniti prostor za prihvat turističkih brodova i trajektnog prometa. Razvoj luke nautičkog turizma u Gružu s više od 200 vezova i pripadajućim sadržajima te planirana izgradnja luka i lučica nautičkog turizma kapaciteta od 50 do 100 vezova na lokacijama poput Zatona, Donjeg Čela, Lopuda, Suđurđa, Šipanjske Luke i Jakljana obogatit će turističku ponudu tog segmenta. Izgradnjom multifunkcionalnog kongresno-izložbenog centra s kapacitetom od 2.500 do 3.000 mjesta, uključujući koncertnu dvoranu, Dubrovnik će dodatno ojačati svoju poziciju kao kongresna destinacija. Važno je kategorizirati i tematizirati plaže u skladu s Nacionalnim programom uređenja plaža iz 2014. godine te ih opremiti potrebnom infrastrukturom kako bi zadovoljile potrebe posjetitelja. Upravljanje plažama mora biti organizirano i primjereno. Pored postojećih kulturnih i zabavnih programa, treba razviti nove događaje na području Lapada, Gruža, Srđa i cijelog grada Dubrovnika kako bi se smanjio pritisak na Povijesnu jezgru. Posebna pozornost treba biti posvećena filmskoj industriji kako bi se produljila turistička sezona. Izgradnjom sportskih sadržaja u Gospinu polju, Glavici, Montovjerni te uređenjem stadiona u Lapadu i sportsko-rekreacijskih centara u klasterima Prigradsko područje i Elafiti, poboljšat će se sportska ponuda i doprinijeti razvoju sportskog turizma.

Realizacija ovih projekata ključna je za otvaranje nove stranice u turizmu Dubrovnika i osiguranje održivog razvoja destinacije.

6. SWOT analiza

SWOT analiza (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) pruža detaljan pregled unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na ponudu Dubrovnika. Snage obuhvaćaju organizacijske i strateške prednosti koje grad čine konkurentnim na globalnom tržištu turizma. Dubrovnik ima jedinstvenu prirodnu ljepotu, bogatu povijesnu i kulturnu baštinu, kao i dobro očuvane gradske zidine, zbog čega je jedno od najatraktivnijih odredišta. Također, njegova povoljna klima, vrhunska ugostiteljska ponuda i raznoliki kulturni događaji, poput Dubrovačkih ljetnih igara, dodatno jačaju turistički brend grada. Slabosti predstavljaju ograničenja ili nedostatke u nekoliko ključnih aspekata, kao što su prekomjerna sezonalnost, ograničeni smještajni kapaciteti, prometna povezanost i visoke cijene. Prekomjerni dolasci turista s brodova mogu stvoriti preveliko opterećenje infrastrukture i negativno utjecati na iskustvo posjetitelja. Prilike su povoljne okolnosti koje bi mogle unaprijediti konkurentnost Dubrovnika. Uvođenje novih i održivih oblika turizma, diversifikacija ponude izvan ljetne sezone, te razvoj turističkih atrakcija u okolnim područjima mogu proširiti turističku bazu. Također, postoji prilika za bolje korištenje digitalnih marketinških strategija kako bi se promovirala autentičnost i jedinstvenost grada, uz uključivanje lokalne zajednice u razvoj. Prijetnje su nepovoljne vanjske okolnosti koje ugrožavaju sposobnost Dubrovnika da održi konkurentsku poziciju. Primjerice, masovni turizam prijeti očuvanju kulturne baštine i autentičnosti, dok ekonomski pad i globalne zdravstvene krize mogu smanjiti potražnju. Regulacija putovanja, klimatske promjene i konkurencija drugih destinacija također mogu predstavljati izazove. Primjena ove analize može pomoći Dubrovniku u donošenju strateških odluka i usmjeravanju razvoja u pravcu održivog i odgovornog turizma, koji će ujedno zaštititi njegovu bogatu baštinu i prirodne resurse te zadovoljiti potrebe lokalne zajednice i turista..

Tablica 4 SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• bogata kulturna baština (UNESCO) i povijest	<ul style="list-style-type: none">• nedostatak parkinga

<ul style="list-style-type: none"> • kulturni i obrazovni programi • prirodna i geomorfološka područja (otoci, plaže) • sigurnost destinacije • bogata turistička ponuda (hoteli, restorani, atrakcije) • prisustvo specifičnih oblika turizma (nautički, kongresni, kupališni) • izražena tradicija (folklor, priprema jela, izgled ulica) • specifična gastronomska ponuda • ulaganje u obrazovanje (studentske stipendije, domovi) • psnivanje udruga (sportske, kulturne, obrazovne) • blizina Nacionalnog parka Mljet i poluotoka Pelješca 	<ul style="list-style-type: none"> • postepeno uništavanje kulturno – povijesnih spomenika uslijed masovnog turizma • zagađenje okoliša uslijed apartmanizacije i izgradnje turističkih sadržaja • depopulacija (odlazak obrazovnog stanovništva i starenje stanovništva) • nedostatak stručnog kadra (konobari, kuhari, turistički djelatnici) • visoki troškovi izgradnje, kupovine i općenito života • izražena sezonalnost • koncentracija na turizam kao izvor prihoda • spora inovativnost u sadržaju • manjak sadržaja za mlade • fokusiranost na Stari grad • nezadovoljstvo lokalaca
<p>PRILIKE</p>	<p>PRIJETNJE</p>
<ul style="list-style-type: none"> • prepoznatost od strane filmske industrije (Game of Thrones, Star Wars, Robin Hood) • ekološka osviještenost i obnovljivi izvori energije (orijentacija na održivi turizam) • ruralni turizam 	<ul style="list-style-type: none"> • zagađenje okoliša (kruzери, avioni, masovni turizam) • elementarne nepogode (ljeti požari, zimi poplave) • neobrazovanost po pitanju gospodarenja otpada (posjetitelji zajedno sa lokalnim stanovništvom i gradskom upravom) • klimatske promjene

<ul style="list-style-type: none"> • prilagodba destinacije osoba s invaliditetom (projekt viralne šetnje zidinama) • korištenje EU fondova • digitalizacija • investitori (neiskorišteni građevinski objekti) • kongresni turizam kao produljenje sezone • valorizacija enogastronomije u smislu produljenja sezone • izgradnja Pelješkog mosta • jačanje manje poznatih destinacija u smislu organizacije izleta (Crna Gora, BiH) 	<ul style="list-style-type: none"> • starenje populacije • migracije i ratovi • pandemije • krize i nezaposlenost • nedovoljno obrazovanje • slaba interakcija turističkih dionika • razvoj ponude konkurenata (ostali gradovi na obali)
---	---

Izvor: izrada autora

Prema analizi SWOT tablice možemo zaključiti kako se u Dubrovniku zasigurno nalazi više faktora koji određuju Dubrovnik kao destinaciju. Zasigurno ima niz elemenata koji sačinjavaju snage kao privlačne elemente, ali i isto toliko slabosti na kojima bi trebalo poraditi kako ne bi prevagnule i ugrozile ponudu Grada. Što se tiče eksternih činitelja, analizirali smo prilike i prijetnje. Na temelju prilika zaključujemo kako postoji dosta prostora za napredovanje odnosno da postoji puno potencijala za daljnji napredak, a čiji razvitak bi također trebale potaknuti analizirane slabosti. Posljednje su prijetnje koje su neizostavan dio analize i koje i možemo i ne možemo predvidjeti.

Zaključak

Grad Dubrovnik svjetski je poznata destinacija koja iz godine u godinu bilježi porast broja dolazaka kako stranih tako i domaćih turista. Zadovoljeni su svi preduvjeti za razvoj turizma općenito, ali i za razvoj specifičnih oblika turizma poput kulturnog, nautičkog i kongresnog turizma, a ne smijemo izdvojiti i potencijal za razvitak enogastronomskog doživljaja. Iako je i danas u centru pažnje Dubrovnik kao destinacija sunca i mora, to se polako mijenja.

Analizom sadašnjeg stanja utvrdili smo da su brojke zadovoljavajuće i u stalnom porastu što dovodi i do razvitka ponude. Potražnja je dinamična te se sukladno tome i ponuda mora mijenjati.

Dubrovnik se koncentrira na staroj gradskoj jezgri gdje nudi brojne restorane, kafiće i kulturno-povijesne spomenike, a u neposrednoj blizini kojeg se nalaze i vrhunski hoteli poput Hilton Imperial Dubrovnik, Hotel Excelsior, Pucić Palace i mnogi drugi. Iako je ponuda hotela raznolika ipak prevladavaju oni visoke kategorizacije, a uz njih privatni smještaji u obliku apartmana. Značajna uloga pripada Turističkoj zajednici grada Dubrovnika koja koordinira turističke aktivnosti, promovira destinaciju na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Problem današnjice, pa tako i Dubrovnika, zasigurno je manjak kvalitetnog kadra u koji Dubrovnik ipak ulaže, ali u nedovoljnoj mjeri. Trebalo bi staviti naglasak na mlade koji tek ulaze na tržište te potaknuti ostanak u Gradu.

Važno je sagledati realnu sliku destinacije kako bi se postavili realni ciljevi za napredak i poboljšanje. Dubrovnik, iako turistički kvalitetno razvijen, definitivno ima mjesta za napredak kako bi ostao konkurentan i u korak s trendovima. Ponajviše je naglasak na razvitku šarolike ponude i ulaganju u specifične oblike turizma kako bi destinacija uspjela zadovoljiti želje i potrebe turista te ostvarila zadovoljavajući profit, koji je na kraju ipak najvažniji cilj.

Bibliografija

Knjige

Blažević, Branko i Milena Peršić, Turistička regionalizacija u globalnim procesima, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009.

Cetinski, V., Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.

Galičić, V., Laškarin, M. Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Sveučilišta u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2015.

Magaš, Dragan, Ksenija Vodeb i Zrinka Zadel. Menadžment turističke organizacije i destinacije. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2018.

Magaš, Dragan, Destinacijski menadžment, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2008.

Novaković, Anuška. Dubrovnik i okolica. Zagreb, 1997.

Službena stranica grada Dubrovnika, <https://www.dubrovnik.hr/upravni-odjeli/upravni-odjel-za-kulturu-i-bastinu/strateski-dokumenti> (pristupljeno 03. travnja 2024.)

Državni zavod za statistiku, <https://dzs.gov.hr/> (pristupljeno 03. travnja 2024.)

Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzning turizmu na području grada, https://www.dubrovnik.hr/uploads/20180709/Strategija_razvoja_turizma_i_odredbe_u_kruzning_turizmu_na_podru%C4%8Dju_grada_Dubrovnika_%5BI.faza%5D_2017_-_finalna_verzija.pdf (pristupljeno 9.4.2024.)

Popis ilustracija

Tablice

Tablica 1 Dolasci i noćenja u Dubrovniku.....	19
Tablica 2 Vrste smještajnih jedinica u Dubrovniku.....	21
Tablica 3 Popis hotela prema kategorizaciji u Dubrovniku.....	21
Tablica 4 SWOT analiza.....	31

Grafikoni

Graf 1 Obrazovanje stanovništva u Dubrovniku.....	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
Graf 2 Broj dolazaka i noćenja u Dubrovniku	20

Slike

Slika 1 Životni ciklus destinacije.....	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
Slika 2 Razine upravljanja turizmom.....	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.