

# Koncepcija i strategija razvoja kulturnog turizma grada Dubrovnik

---

**Mikan, Leonarda**

**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:191:982324>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**



*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**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**LEONARDA MIKAN**

**Koncepcija i strategija razvoja kulturnog turizma grada  
Dubrovnik**

**Concept and Development Strategy of Cultural Tourism of  
the Town of Dubrovnik**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Koncepcija i strategija razvoja kulturnog turizma grada  
Dubrovnik**

**Concept and Development Strategy of Cultural Tourism of  
the Town of Dubrovnik**

Završni rad

Kolegij:	<b>Strategija razvoja i poslovna politika</b>	Student:	<b>Leonarda MIKAN</b>
Mentor:	<b>Prof. dr. sc. Christian STIPANOVIĆ</b>	Matični broj:	<b>24395/18</b>

Opatija, rujan 2024



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
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

**Leonarda Mikan**

(ime i prezime studenta)

**24395PO18**

(matični broj studenta)

Koncepcija i strategija razvoja kulturnog turizma grada Dubrovnik

(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, 11.9.2024.

*L. Mikan*

Potpis studenta

## SAŽETAK

Kulturni turizam predstavlja značajan faktor u oblikovanju grada Dubrovnika kao turističke destinacije jer potiče očuvanje povijesne i kulturne baštine te privlači turiste zainteresirane za kulturne sadržaje, što donosi značajne prihode. Zahvaljujući bogatoj kulturnoj ponudi i statusu UNESCO-ve svjetske baštine, Dubrovnik je globalno prepoznatljiv. Grad je privlačan posjetiteljima ne samo radi povijesnih znamenitosti i muzeja već i kulturnih manifestacija kao što su Dubrovačke ljetne igre ili Festa sv. Vlaha. Ovaj oblik turizma neprestano se mijenja te stalno nudi nove prilike za istraživanje i unaprjeđenje turističke ponude. Prihod od turizma dodatno podržava obnovu spomenika i doprinosi ekonomskom razvoju grada. Utjecaj ovakvog oblika turizma na destinaciju je sveobuhvatan, time obuhvaćajući različite aspekte lokalne zajednice, ekonomije i kulture, donoseći sa sobom kako izazove, tako i mogućnosti za rast odnosno prilike. Ovaj rad se bavi analizom trenutnog stanja kulturnog turizma u grada Dubrovnika uz fokus na kvalitativne i kvantitativne aspekte ponude i potražnje. Na temelju dobivenih podataka predlažu ciljevi koje bi mogle unaprijediti kulturni turizam i osigurati njegov održivi razvoj. Pod time se misli na strategiju istraživanja i razvoja, strategiju marketinga, strategiju ponude, financijsku strategiju te strategiju ljudskih resursa. Dugoročni cilj je postizanje konkurentnosti grada Dubrovnika na globalnom turističkom tržištu putem inoviranja kako bi turistička ponuda grada bila ispred potražnje.

Ključne riječi: kulturni turizam; razvoj destinacije; analiza ponude i potražnje; ciljevi; strategije razvoja; Dubrovnik.

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>1. Pojmovno određenje modela koncepcije razvoja u kontekstu kulturnog turizma i održivosti</b>	<b>3</b>
1.1. Model koncepcije razvoja	3
1.2. Trendovi kulturnog turizma	10
<b>2. Analiza sadašnjeg stanja turizma Grada Dubrovnika</b>	<b>12</b>
2.1. Preduvjeti razvoja turizma Grada Dubrovnika	12
2.1.1. <i>Prirodno geografski preduvjeti</i>	12
2.1.2. <i>Kulturno-spomenički preduvjeti</i>	13
2.1.3. <i>Demografski preduvjeti</i>	15
2.1.4. <i>Prometni preduvjeti</i>	16
2.1.5. <i>Intelektualni kapital</i>	17
2.2. Kvantitativni pokazatelji sadašnjeg stanja turizma grada Dubrovnika	18
2.2.1. <i>Turistička ponuda grada Dubrovnika</i>	18
2.2.2. <i>Turistička potražnja grada Dubrovnika</i>	21
2.3. Kvalitativni pokazatelji sadašnjeg stanja turizma grada Dubrovnika	26
2.3.1. Opis i ocjena elemenata ponude	26
2.3.2. <i>SWOT analiza</i>	29
2.4. Upravljanje održivim razvojem turističke destinacije	35
<b>3. Analiza sadašnjeg stanja kulturnog turizma grada Dubrovnika</b>	<b>37</b>
3.1. Kvantitativni pokazatelji sadašnjeg stanja	37
3.1.1. <i>Turistička ponuda grada Dubrovnika</i>	37
3.1.2. <i>Potražnja kulturnog turizma grada Dubrovnika</i>	39
3.2. Kvalitativni pokazatelji sadašnjeg stanja kulturnog turizma grada Dubrovnika	40
3.2.1. <i>Opis i ocjena elemenata ponude</i>	40
3.2.2. <i>SWOT analiza kulturnog turizma grada Dubrovnika</i>	44
3.2.3. <i>Benchmarking analiza</i>	46
<b>4. Ciljevi i strategije razvoja kulturnog turizma Grada Dubrovnika</b>	<b>47</b>
4.1. Ciljevi razvoja turizma grada Dubrovnika	47
4.2. Inoviranje operacijskih strategija	53
4.2.1. <i>Strategija istraživanja i razvoja</i>	54
4.2.2. <i>Strategija marketinga</i>	55
4.2.3. <i>Strategija ponude</i>	56
4.2.4. <i>Financijska strategija</i>	57
4.2.5. <i>Strategija ljudskih resursa</i>	59
4.3. Unapređivanje načina upravljanja održivim razvojem kulturnog turizma	60
<b>Zaključak</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografija</b>	<b>64</b>

## Uvod

Kulturni turizam posljednjih je godina ostvario značajan rast, a razlog tome je trend povećanja interesa za autentična iskustva, povijesnu baštinu te kulturne manifestacije. Grad Dubrovnik kao grad koji obiluje kulturnom baštinom posljedično je postao jedna od glavnih međunarodnih destinacija za turiste. Osim što grad ima dugu povijest, također obiluje prirodnim resursima jer je smješten na obali Jadranskog mora te je okružen otocima. Duga povijest grada rezultirala je impresivnom arhitekturom, očuvanim gradskim zidinama te živopisnim starim gradom koji je pod zaštitom UNESCO-a. Grad privlači velik broj posjetitelja svake godine prvenstveno zahvaljujući kulturnoj baštini koju posjeduje te posebnom spoju povijesnog i suvremenog identiteta. Međutim, nagli porast turista donosi i brojne izazove i prijetnje jer izaziva veliki pritisak na infrastrukturu, domicilno stanovništvo i samu kulturnu baštinu grada. Glavna snaga grada je upravo kulturni identitet te je porasla potreba za pažljivim upravljanjem i strateškim planiranjem razvoja kako bi se održala dugoročna održivost. Konceptija i strategija razvoja kulturnog turizma u Dubrovniku treba se zasnivati na principima održivog razvoja kako bi se ostvario krajnji cilj, a to je valorizacija kulturne baštine te njeno očuvanje uz istovremeno postizanje gospodarskog rasta i zadovoljstvo svih dionika. To u suštini znači da svaki planirani razvojni projekt ili inicijativa treba uzimati u obzir dugoročne posljedice na lokalnu zajednicu, prirodne resurse te kulturni identitet grada Dubrovnika. Dubrovnik je posebno izložen utjecaju masovnog turizma koji donosi brze ekonomske koristi, ali dugoročno nosi više negativnih posljedica. Primjer su kruzeri koji iskrcavaju tisuće turista te je koncentracija u gradskoj jezgri prevelika. Osim štete u pogledu kulturne baštine, turizam u Dubrovniku značajno je podigao cijene koje velik dio domicilnog stanovništva ne može platiti da bi si priuštili proizvode i usluge koje su im potrebne za život. Osim očuvanja kulturne baštine, važno je da se upravljanje kulturnim turizmom osvrne na očuvanje nematerijalne kulturne baštine u koju se svrstavaju lokalni običaji i tradicije, gastronomija, zanati i sl. Regulacija broja posjetitelja u gradskoj jezgri, diversifikacija turističke ponude te promocija praksi održivog razvoja potrebne su strateške

smjernice kako bi se osiguralo postizanje održivosti i očuvanje imidža grada Dubrovnika kao jedinstvene destinacije kulturnog turizma.

Svrha istraživanja je analiziranje sadašnjeg stanja kulturnog turizma u gradu Dubrovniku, postavljaju se ciljevi i definiraju načini inoviranja operacijskih strategija – istražuju se buduće strategije.

Cilj ovog rada je analiziranje trenutnog stanja grada Dubrovnika kao kulturne destinacije kroz obraćanje pozornosti na sve negativne aspekte takvog oblika turizma, postavljanje ciljeva i odabir odgovarajućih strategija s namjerom otklanjanja negativnih učinaka i poboljšanjem turističke ponude kulturnog turizma i održivosti. Također, ponuditi konkretne preporuke za daljnji razvoj kulturnog turizma, uzimajući u obzir izazove poput masovnog turizma, očuvanja autentičnosti i uravnoteženja interesa lokalnog stanovništva i turista.

U radu koriste se povijesna metoda, metoda analize, metoda sinteze, induktivna i deduktivna metoda te komparativna analiza. Povijesna metoda omogućava istraživanje povijesnog konteksta kulturnog turizma u Dubrovniku. Metoda analize omogućava detaljno proučavanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka o trenutnom stanju. Metoda sinteze integrira rezultate analize u sveobuhvatnu strategiju. Induktivna metoda pomaže u formuliranju općih zaključaka iz specifičnih podataka, dok deduktivna metoda testira teorije na temelju postojećih znanja. Komparativna analiza omogućava usporedbu Dubrovnika s drugim destinacijama, pomažući u identificiranju najboljih praksi i područja za poboljšanje.

Što se tiče strukture rada, usmjerena je na sveobuhvatnu analizu i razvoj kulturnog turizma u Dubrovniku. Nakon uvoda, prvo poglavlje razrađuje pojmovno određenje modela koncepcije razvoja u kontekstu kulturnog turizma i održivosti, uključujući model koncepcije razvoja i trendove kulturnog turizma. Drugo poglavlje pruža detaljnu analizu sadašnjeg stanja turizma u Dubrovniku, s fokusom na preduvjete razvoja, kvantitativne i kvalitativne pokazatelje. U trećem poglavlju razrađuju se kvantitativni i kvalitativni pokazatelji kulturnog turizma, uključujući opis elemenata ponude, SWOT analizu i benchmarking analizu. Četvrto poglavlje sadrži ciljeve i strategije razvoja kulturnog turizma, uključujući inoviranje operativnih strategija i unapređivanje upravljanja održivim razvojem. Na kraju, zaključak sumira ključne nalaze i preporuke, uz popis literature koja podržava rad.



# **1. Pojmovno određenje modela koncepcije razvoja u kontekstu kulturnog turizma i održivosti**

Koncepcija određuje strategiju razvoja kao dinamičku kategoriju koja teži ostvarenju željenog stanja. Determinira buduće poslovanje poduzeća u uvjetima dinamičkog i promjenjivog tržišta. Predstavlja kvalitativan odgovor poduzeća ili destinacije na tržišne izazove u cilju ostvarenja rasta i razvoja, repositioniranja na tržištu, maksimalnog zadovoljstva potrošača i multipliciranja profita.<sup>1</sup>

## **1.1. Model koncepcije razvoja**

Koncepcija razvoja, strategija razvoja, sustav i poslovna politika su četiri usko povezana pojma koja kao odgovor na tržišne izazove zajedno predstavljaju model koncepcije razvoja. Svi ovi dijelovi zajedno čine koherentan model razvoja koji omogućuje planiranje, implementiranje i nadgledanje destinacije u kontekstu svog razvoja u budućnosti te efikasnog i spremnog odgovara na tržišne izazove kako bi učinkovito postigla svoje ciljeve. Poticanje kulturnog razvoja i održivost pomoću implementacije modela koncepcije razvoja znači postavljanje strateškog smjera kroz koncepciju razvoja dok strategija razvoja operacionalizira taj smjer, sustav omogućuje implementaciju, a poslovna politika osigurava dosljednost i usklađenost.

Koncepcija predstavlja skup pravila i principa o kojima ovisi izbor strategije kao dinamičke discipline, sustava i poslovne politike kojima se ostvaruju ciljevi i misija poduzeća. Znači anticipiranje budućnosti u sadašnjosti.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Stipanović, C.: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu- Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2006., str. 21.

<sup>2</sup> Ibidem, str. 22.

Koncepcija kao pisani dokument sastoji se od 3 dijela:

- Analiza sadašnjeg stanja
- Cilj željenog stanja
- Strategija

#### 1) Analiza sadašnjeg stanja

Analiza sadašnjeg stanja destinacije predstavlja polazište utvrđivanja budućeg razvoja destinacije i budućih aktivnosti u cilju poboljšavanja poslovanja.<sup>3</sup> Analiza se vrši prikupljanjem informacija o sadašnjem stanju destinacije koje služe za donošenja odluka u budućnosti. Pri prikazu sadašnjeg stanja uzimaju se u obzir dva aspekta: prostorni i vremenski aspekt. Prostorni aspekt utvrđuje položaj destinacije grada Dubrovnika u odnosu na najbližeg konkurenta ili u odnosu na najjačeg ili najslabijeg konkurenta, a vremenski aspekt služi za uspoređivanje sadašnjeg položaja u odnosu na prošlost.

Ona je ujedno i ishodište koncepcije na primjeru destinacije Dubrovnik. Ova analiza uključuje razmatranje preduvjeta razvoja kroz prirodno-geografske, kulturno-povijesne, demografske i prometne čimbenike, kao i procjenu intelektualnog kapitala. Kvantitativni pokazatelji bit će analizirani kroz ponudu i potražnju, dok će se kvalitativni ocjenjivati kroz opis i procjenu elemenata ponude, SWOT analizu i benchmarking.

SWOT analiza je alat za strateško planiranje koji pomaže organizacijama da identificiraju svoje unutarnje snage (Strengths) i slabosti (Weaknesses), te vanjske prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). Ova analiza omogućava tvrtkama da bolje razumiju svoje poslovno okruženje i donesu informirane odluke za budući razvoj.

Benchmarking je proces uspoređivanja poslovnih procesa i performansi organizacije s najboljim praksama u industriji ili s konkurentima. Cilj benchmarkinga je identificirati područja u kojima se može unaprijediti učinkovitost i primijeniti najbolje prakse kako bi se poboljšale operacije i konkurentnost.

#### 2) Cilj željenog stanja

Određivanje ciljeva znači izbor budućeg stanja, izbjegavanje lutanja u prostoru i vremenu i racionalno korištenje raspoloživih resursa. Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji

---

<sup>3</sup> Ibidem, str. 97

se želi postići u određenom vremenu, a odnosi se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti. Određuju ishodište i smjer aktivnosti te predstavljaju bazu za kontrolu poslovanja i povratnu vezu. Postavljaju krajnju točku poslovanja koju poduzeće želi ostvariti u definiranom vremenskom intervalu. Ciljevi predstavljaju razinu postignuća koju destinacija želi ostvariti na određenom području. Prema P. Druckeru objedinjuju tri pojma: namjeru, usmjerenje i rezultat. Ciljevi moraju biti podređeni principima razvojne politike koji imaju apsolutni prioritet: načelo trajnosti i kontinuiteta, stabilnosti, racionalnosti i likvidnosti.<sup>4</sup>

### 3) Strategija

Strategija razvoja predstavlja provođenje koncepcije razvoja u djelo kroz određene aktivnosti namijenjene postizanju određenih ciljeva prethodno utvrđenih koncepcijom. Dok koncepcija znači utvrđivanje ciljeva, strategija razvoja se očituje postizanjem tih ciljeva u djelo. Operacijske strategije predstavljaju važan dio korporacijske strategije poduzeća. Njihova optimalizacija i sinergijsko djelovanje i nadopunjavanje moraju biti ugrađeni u inoviranje razvojne politike. Upravljaaju sljedećim funkcijama: strategijom istraživanja i razvoja (R&D), strategijom marketinga, strategijom proizvodnje, financijskom strategijom i strategijom ljudskih resursa.<sup>5</sup>

#### a) Strategija istraživanja i razvoja

Strategija istraživanja i razvoja bavi se poticanjem inovacija i razvoja u kulturnom turizmu s ciljem unapređenja turističke ponude. Ona je važan čimbenik kako bi destinacija ostvarila dugoročan uspjeh jer omogućava kontinuirano unaprjeđenje postojećih proizvoda i kreiranje novih. Kroz istraživanje i eksperimentiranje moguće je identificirati prilike za usklađenje postojećih procesa, povećanje efikasnosti i smanjenje troškova. Također, ova strategija ako se provodi u bliskoj suradnji s ostalim odjelima (poput marketinga) može prilagoditi razvojne prioritete kako bi se osigurala relevantnost novih proizvoda u odnosu na promjene u ponašanju posjetitelja i tehnološkom napretku. Osim toga, ako se ulaže u istraživanje i razvoj to može dovesti do stvaranja intelektualnog vlasništva (kao što su

---

<sup>4</sup> Ibidem, str. 58

<sup>5</sup> Ibidem, str. 115.

patenti), što može pomoći destinaciji da ostvari konkurentsku prednost na turističkom tržištu. Patenti u turizmu odnose se na intelektualno vlasništvo koje se može zaštititi pravnim sredstvima zbog svoje inovativnosti i originalnosti. Pošto je poznato da se želje turista često mijenjaju, potrebno je staviti fokus na istraživanje potreba turista u aspektu kulturne ponude. Također, dinamika turističke ponude je vrlo važna jer nije dovoljno da grad koji se fokusira na kulturni i luksuzni turizam ima u ponudi samo muzeje, galerije i razgledavanja već je potrebno ostvariti personalizirani doživljaj posjetiocima. To se može ostvariti putem radionica, personaliziranih tura, uključivanja u kulturne običaje lokalne zajednice i slično. Kako bi se što uspješnije definirao profil turista kulturnog turizma logično je korištenje CRM- a (Customer Relationship Management). CRM je cjelokupna filozofija koja kombinira marketinški koncept s poslovnom strategijom o tome kako učinkovito upravljati odnosima s kupcima. U središtu interesa nalazi se klijent i njegove potrebe, uključujući sigurnost u odnosu s kompanijom. Prema dr. Robertu Shawu iz Shaw Consultinga, autoru knjige "Mjerenje i vrednovanje odnosa s kupcima", CRM je "interaktivan proces postizanja optimalne ravnoteže između ulaganja organizacije i zadovoljstva njenih klijenata s ciljem maksimiziranja profita."<sup>6</sup> Također, uz CRM koristi se i poslovna inteligencija (BI). Poslovna inteligencija (BI) danas nije nova tehnologija, već integrirano rješenje za tvrtke, pri čemu su poslovni zahtjevi ključni faktor koji pokreće tehnološke inovacije. BI je i proizvod i proces koji poduzeća (destinacije) koriste za generiranje korisnih informacija koje pomažu u ukupnom uspjehu.<sup>7</sup> u okviru strategije istraživanja i razvoja odnosi se na korištenje analitičkih alata i metoda za prikupljanje, obradu i analizu podataka kako bi se donijele informirane odluke i razvile strategije za unapređenje poslovanja i inovacije.

#### b) Strategija marketinga

Moderni marketing igra ključnu ulogu u procesu inovacija, posebno u kontekstu interakcije glavnih ekonomskih kategorija. Utvrđeno je da se važnost marketinga u inovativnom razvoju poduzeća određuje kroz: tržišnu orijentaciju; istraživanje tržišta;

---

<sup>6</sup> Idzikowski, A., Kurylo, P., Cyganiuk, J., & Ryczko, M. Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise. System Safety: Human - Technical Facility - Environment, 2024.

<sup>7</sup> Khare, I., Rodrigues, L.L.R., Gulvady, S., Bhakta, S.S., Nair, G.K., Hussain, A., Impact of Business Intelligence on Company Performance: A System Dynamics Approach. Fo-lio Oeconomica Stetinensia, 2023.

pozicioniranje proizvoda; interakciju s potrošačima; stvaranje potražnje; upravljanje životnim ciklusom proizvoda; konkurentnost.

Kod definiranja marketinga važno je istaknuti da to nije samo promocija proizvoda i usluga već mnogo kompleksniji proces koji uključuje analiziranje tržišta, razumijevanje želja i potreba potrošača, kreiranje ponude koja će zadovoljiti takve potrebe te na kraju implementaciju taktika koje će tu ponudu učiniti atraktivnom i privlačnom ciljanoj skupini potrošača odnosno posjetitelja. Tri marketinške strategije su: segmentaciju, pozicioniranje i marketinški miks.

Segmentacija tržišta znači razdvajanje šireg turističkog tržišta na manje grupe turista na temelju sličnih karakteristika, interesa ili potreba. Segmentacija se može provoditi pomoću različitih kriterija kao što su geografski, demografski ili prema psihi i ponašanju turista. Geografska segmentacija uključuje podjelu turista prema zemlji ili regiji iz koje dolaze. Što se tiče demografskog kriterija, turisti se mogu segmentirati prema dobi, spolu, obrazovanju itd. Marketinški procesi trebaju biti prilagođeni i usmjereni na želje i potrebe svake demografske skupine. Prema psihi turista, turisti se mogu segmentirati na temelju životnog stila, interesa i vrijednosti. Na kraju segmentiranje prema ponašanju provodi se na način da se turisti dijele prema ponašanju pri putovanjima odnosno jesu li lojalni određenim destinacijama ili imaju specifične razloge za putovanje kao što su kulturni događaji i festivali.

Pozicioniranje destinacije odnosi se na definiranje jasne i atraktivne slike destinacije u percepciji ciljanih gostiju.

Marketinški miks provodi se sagledava sedam ključnih elemenata odnosno proizvod, cijenu, distribuciju, promociju, ljude, proces i fizički dokaz. Promotivni miks uključuje ekonomsku propagandu, publicitet, odnose s javnošću, osobnu prodaju.

#### c) Strategija proizvodnje (ponude)

Njezin primarni cilj je maksimizirati razliku između troškova inputa i vrijednosti izlaza. Da bi se taj cilj postigao, ključno je efikasno pretvoriti resurse u proizvode koji zadovoljavaju potražnju na najbolji mogući način, uz postizanje visoke razine efikasnosti, produktivnosti i profitabilnosti. Neprekidna optimizacija proizvodnih i tehnoloških procesa je od presudne važnosti, uz kontinuiranu diversifikaciju proizvodnog asortimana i integraciju novih značajki i funkcionalnosti u proizvode. Implementacija inovacija u proizvodni portfelj

je ključna za održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Kako bi destinacija uspješno provodila strategiju proizvodnje, kreativnost i originalnost upravljačkih timova, uz primjenu najnovijih tehnologija i digitalizacije, presudni su za poboljšanje proizvodnih procesa. Proizvodna strategija nije samo temelj za postizanje profitabilnosti, već i ključna komponenta za dugoročno pozicioniranje destinacije na tržištu. Osim fokusiranja na trenutne potrebe i zahtjeve potrošača, učinkovita proizvodna strategija mora uzeti u obzir i buduće trendove, tehnološke inovacije, te promjene u preferencijama kupaca. Jedan od ključnih aspekata uspješne proizvodne strategije je fleksibilnost odnosno mogućnost prilagodbe svim situacijama na tržištu. Potrebno je modificirati već postojeće proizvode, eliminirati one koji više ne zadovoljavaju potrebe potrošača te razvijati nove proizvode.

#### d) Financijska strategija

Financijska strategija ima svrhu osiguravanja potrebnog kapitala. Kako bi destinacija uspješno provodila utvrđene strategije prije svega potrebno je osigurati potrebni kapital. Temeljne odrednice financijske strategije uključuju strukturu kapitala, akviziciju kapitala, alokaciju kapitala i upravljanje dividendama. Struktura kapitala odnosi se na pokazatelje poluge (odnos dugoročnih obveza i kapitala, stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice i odnosi pokrića) te također pokazuje odnos duga i trajnog kapitala. Akvizicija kapitala znači ulaganje kapitala kroz vlastite ili tuđe izvore. Alokacija kapitala definira stratešku poslovnu jedinicu destinacije i segment poslovanja u koji će uložiti kapital.

#### e) Strategija ljudskih resursa

Ljudski resursi ključan su element razvoja i održavanja konkurentne prednosti kulturnog turizma grada Dubrovnika te turističke ponude općenito. Zadovoljstvo i kvaliteta zaposlenih u turizmu može biti odlučujuća prekretnica u definiranju uspješnosti i kvalitete turističke ponude određene destinacije. Kadrovska strategija uključuje planiranje ljudskih resursa, regrutiranje i obuku zaposlenika kako bi se zadovoljile potrebe destinacije i unaprijedila njihova učinkovitost. Također se fokusira na upravljanje učinkom, motivaciju i nagrađivanje zaposlenika te održavanje dobrih odnosa i zadovoljstva. Usklađivanje s pravnim zahtjevima osigurava pravilno funkcioniranje kadrovskih procesa. Potrebno je uspješno privući i zadržati radnike, ulagati u njihove edukacije i obuku te ih motivirati ih i nagrađivati. Na taj način postiže se zadovoljstvo i radnika i posjetioca koji osjete visokokvalitetnu ponudu. Radna uspješnost u svojoj osnovi temelji se na znanju menadžera u povezivanju

organizacijskih ciljeva i rezultata s individualnim ciljevima i rezultatima rada svakog pojedinca. Praćenje i ocjenjivanje individualne radne uspješnosti važan je dio praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti.

Sustav razvoja poslovanja predstavlja optimalizaciju svih subjektivnih i objektivnih faktora poslovanja te obuhvaća sve operativne aspekte i infrastrukturu potrebnu za provedbu strategije razvoja. Sustav razvoja na razini destinacije obuhvaća integrirani pristup planiranju i implementaciji strateških inicijativa koje uključuju unapređenje infrastrukture, poboljšanje turističke ponude i optimizaciju usluga kako bi se povećala atraktivnost i konkurentnost destinacije. To uključuje suradnju između lokalnih vlasti, poslovnog sektora i zajednice radi stvaranja koherentne strategije koja usklađuje potrebe posjetitelja s ciljevima održivog razvoja, osiguravajući tako dugoročan uspjeh i održivost destinacije. Implementacija ovog sustava zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu strategija u skladu s promjenama u tržišnim trendovima i potrebama turista. Kao ključan faktor u upravljanju destinacijama, zajednice bi trebale biti što više uključene u stvarni razvoj i upravljanje turizmom kako bi se maksimizirali socijalni i ekonomski benefiti.<sup>8</sup>

Poslovna politika osigurava dosljednost i usklađenost kroz pravila, smjernice i standarde. Odnos između koncepcije razvoja i poslovne politike ključan je za usklađivanje dugoročnih ciljeva s operativnim aktivnostima. Koncepcija razvoja predstavlja širu viziju i strategiju za budući rast i napredak, definirajući osnovne smjernice i ciljeve koji će oblikovati razvoj i prilagodbu prema tržišnim prilikama i izazovima. S druge strane, poslovna politika odnosi se na konkretne smjernice i odluke koje usmjeravaju svakodnevne aktivnosti i operacije kako bi se postigli ciljevi definirani u koncepciji razvoja, uključujući pravila, procedure i strategije za upravljanje resursima i odnose s tržištem. Odnos između njih je sinergijski jer poslovna politika treba biti usklađena s koncepcijom razvoja kako bi se osiguralo da sve odluke i operacije doprinose ostvarivanju dugoročnih ciljeva, omogućujući učinkovito razvijanje i prilagodbu promjenama u okruženju te maksimiziranje uspjeha i održivosti.

---

<sup>8</sup> Tong, J., Li, Y., & Yang, Y. (2024). System construction, tourism empowerment, and community participation: The sustainable way of rural tourism development. *Sustainability*, 2024.

## 1.2. Trendovi kulturnog turizma

Kulturni turizam oduvijek je bio važan segment turističke ponude brojnih destinacija na turističkom tržištu. Kulturni turizam spada u specifične oblike turizma koji se mogu podijeliti u dvije skupine koje su specifični oblici zasnovani na prirodnim resursima te one zasnovane na društvenim resursima. U prvu skupinu specifičnih oblika turizma zasnovanih na prirodnim resursima spada primjerice sportski turizam, zdravstveni, turizam, seoski turizam, lovni i ribolovni turizam i drugi, a u one zasnovane na društvenim resursima spada i kulturni turizam te također, kongresni turizam, turizam događanja, gastronomski turizam, vjerski turizam i drugi.<sup>9</sup>

Neke od glavnih podvrsti kulturnog turizma uključuju baštinski turizam, koji se fokusira na posjete povijesnim mjestima, muzejima, spomenicima i arhitektonskim znamenitostima, te umjetnički turizam, gdje su posjetitelji usmjereni na umjetničke događaje, galerije, kazališta i festivale. Religijski turizam obuhvaća posjete svetim mjestima i hodočašća, dok gastronomski turizam uključuje upoznavanje s lokalnim kulinarским tradicijama i specijalitetima. Etnografski turizam privlači turiste u ruralna područja gdje mogu doživjeti lokalne običaje i tradicije iz prve ruke. Kreativni turizam, kao posebna grana kulturnog turizma, fokusira se na aktivno sudjelovanje turista u kulturnim i umjetničkim aktivnostima destinacije. Za razliku od tradicionalnog kulturnog turizma, gdje je naglasak na promatranju i posjećivanju kulturnih znamenitosti, kreativni turizam omogućava turistima da postanu sudionici u kreativnim procesima te stvore jedinstvena i personalizirana iskustva. To može uključivati radionice umjetničkih vještina, učenje lokalnih zanata, sudjelovanje u glazbenim, plesnim i kazališnim radionicama, kao i druge aktivnosti koje povezuju posjetitelje s lokalnom kulturom.

U novije doba turisti više preferiraju autentična i personalizirana iskustva. Turisti više nemaju želju biti samo pasivni promatrači. Stereotipno kulturni turizam većini turista do sada je značio razgledavanje galerija i muzeja, ali što se tiče današnjice turisti žele aktivno sudjelovati u lokalnim tradicijama, učiti nove vještine kroz razumijevanje povijesti i načina

---

<sup>9</sup> Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., & Kesar, O., Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 40.



života u destinacijama koje posjećuju. Posljedično tome nastaje trend dubljeg angažmana u kulturnom turizmu. Razvoj tehnologije uvelike je uzrokovao promjene na turističkom tržištu te samim time i u kontekstu kulturnog turizma. Digitalne platforme, mobilne aplikacije i društvene mreže omogućile su turistima lakši pristup informacijama, lakšu organizaciju njihovih putovanja te istraživanje destinacija na inovativne načine. Zaključno, pojmovno određivanje modela koncepcije razvoja u kontekstu kulturnog turizma i održivosti naglašava potrebu za integriranim pristupom koji usklađuje dugoročne ciljeve s operativnim strategijama kako bi se postigao održiv i uravnotežen razvoj turističkih resursa. U sljedećem poglavlju bit će analizirano trenutno stanje turizma grada Dubrovnika.

## **2. Analiza sadašnjeg stanja turizma Grada Dubrovnika**

Prvi dio koncepcije razvoja obuhvaća analizu trenutnog stanja koja je ujedno i ishodište koncepcije na primjeru destinacije Dubrovnik. Ova analiza uključuje razmatranje preduvjeta razvoja kroz prirodno-geografske, kulturno-povijesne, demografske i prometne čimbenike, kao i procjenu intelektualnog kapitala. Kvantitativni pokazatelji bit će analizirani kroz ponudu i potražnju, dok će se kvalitativni ocjenjivati kroz opis i procjenu elemenata ponude, SWOT analizu i benchmarking.

### **2.1. Preduvjeti razvoja turizma Grada Dubrovnika**

Preduvjeti razvoja turizma ključni su faktori koji određuju potencijal jedne destinacije za turistički rast i održivost. Oni obuhvaćaju prirodne resurse, kulturno-povijesne vrijednosti, demografske karakteristike, prometnu infrastrukturu te intelektualni kapital, koji zajedno stvaraju temelj za oblikovanje turističke ponude.

#### **2.1.1. Prirodno geografski preduvjeti**

Dubrovnik je smješten na južnom dijelu hrvatske obale Jadranskog mora. Predstavlja jednu od najposjećenijih destinacija Hrvatske. Prirodno-geografski preduvjeti grada Dubrovnika jedan su od čimbenika koji ga čine izuzetno atraktivnom i popularnom destinacijom za turiste cijeloga svijeta. Regiju u kojoj se nalazi grad obilježava mediteranska klima okarakterizirana blagom i vlažnom zimom te toplim i dugim ljetom (ima više od 250

sunčanih dana u godini<sup>10</sup>). Takva klima vrlo je pogodna za turizam pošto omogućava posjete tijekom cijele godine, iako vrhunac posjeta je naravno u sezonskim ljetnim mjesecima. More također doprinosi ugodnoj klimi i privlači brojne turiste. Što se tiče krajolika, karakteriziraju ga prekrasne plaže, bistro i čisto more te otoci kao Korčula, Mljet, Lastovo, Lokrum i Elafitski otoci. Elafitski otoci ime su dobili od grčke riječi „elaphos“ što u prijevodu znači jelen iako više danas nisu njihovo stanište. Među otoke spadaju Lopud, Šipan, Koločep, Ruda, Jakljan, Crkvina te Goleč. Dubrovnik koji smješten duž obale karakterizira brdovit i kamenit reljef te obiluje vapnenačkim stijinama. Dubrovnik također okružuju brda poput brda Srđ koja nude razne mogućnosti za outdoor aktivnosti kao planinarenje. Također brda služe kao zaštita od vjetrova. Što se tiče vegetacije, najviše su zastupljene masline, borove šume, raslinje te druge biljke koje mogu opstati na takvom reljefu. Dubrovnik je smješten na strateškoj lokaciji te je kroz povijest poprimio ulogu trgovačkog centra i sjedišta Dubrovačke Republike koja je ostavila dubok trag u kulturnoj i povijesnoj baštini grada. Osim urbanih znamenitosti Dubrovnik obiluje i prirodnim atrakcijama kao što je Nacionalni park Mljet kojeg je moguće lako doći posjetiti iz Dubrovnika. Sva ova prirodno geografska obilježja ukomponirana zajedno stvaraju atraktivnu sliku Dubrovnika kao s razlogom jedne od najpopularnijih destinacija ne samo u Hrvatskoj nego i u svijetu.

### **2.1.2. Kulturno-spomenički preduvjeti**

Prva i najčešća asocijacija koja se veže uz grad Dubrovnik je kulturna baština. Baš iz tog razloga ga mnogi nazivaju i „biser Jadrana“. Geografski je smješten na južnom dijelu hrvatske obale i Jadranskog mora te je kao takav jedan od najvažnijih povijesnih i kulturnih središta na Mediteranu. Duga i bogata povijest grada Dubrovnika rezultirala je jedinstvenom kulturnom baštinom te je Dubrovnik samim time završio i na popisu UNESCO-ve svjetske baštine 1979. godine. Identitet Dubrovnika i bogato povijesno naslijeđe na kojem se temelji

---

<sup>10</sup> <https://visitdubrovnik.hr/hr/odredista/dubrovnik-i-okolica/> (9.9.2024.)

današnji razvoj Grada i velikog dijela Dubrovačko-neretvanske županije stvarani su kroz višestoljetnu povijest tog prostora. Iako se dugo smatralo kako je Dubrovnik nastao u 7. stoljeću nakon što su izbjeglice iz rimskoga grada Epidauruma, današnjeg Cavtata, bježeći pred Slavenima i Avarima na otočiću osnovali naselje Laus, arheološka istraživanja na području povijesne jezgre ispod današnje katedrale svjedoče kako je i u ranijim razdobljima na tome području moralo postojati naselje s većim brojem stanovnika.<sup>11</sup>

Zidine grada Dubrovnika duge 1940 metara kroz dugu povijest bile su od iznimne važnosti za obranu, doduše danas najviše služe kao atrakcija brojnim turistima koji njima svakodnevno pješače. Izgrađene su između 12. i 17. stoljeća te se smatraju jednim od najimpresivnijih obrambenih sustava u Europi.<sup>12</sup> Glavna gradska ulica Stradun koju krase Vrata od Pila te Vrata od Ploča koja označavaju ulaz i izlaz. Za stanovnike i posjetitelje Dubrovnika Stradun predstavlja središte društvenog života. Prolazeći Stradunom može se vidjeti i Orlandov stup koji je smješten ispred crkve sv. Vlaha te se za vrijeme Dubrovačke Republike na njemu vijorila njena zastava. Izgrađen 1418. godine u liku srednjovjekovnog viteza s mačem. Za vrijeme Feste sv. Vlaha koji glasi kao dubrovački zaštitnik, na Orlandovom stupu vijori se barjak s njegovim likom, dok u vrijeme Dubrovačkih ljetnih igara barjak Libertas.

Nekadašnje sjedište vlade i kneza Dubrovačke Republike je upravo Knežev dvor. On je izgrađen u svrhu postanke kneževog stana i ureda, za vrijeme svog mandata knezu je bilo zabranjeno napuštati dvor. Dvor također sadrži dvorane Velikog i Malog vijeća, sudnicu, oružarnicu, zatvor i barutanu. Knežev dvor sadašnjice je jedan od Dubrovačkih muzeja u kojem se može razgledati prostor dvora kojeg krase stilski namještaj posljednjeg razdoblja Dubrovačke Republike.

Kao grad bogat poviješću i kulturom, Dubrovnik se također ističe po svojim crkvama i samostanima. Katedrala Uznesenja Blažene Djevice Marije izgrađena je u 17. st. povrh temelja starije romaničke katedrale stradale u potresu 1667. g. U njoj su sačuvane brojne relikvije uključujući relikvijar Sv. Vlaha. Na zapadnom ulazu u Stari grad nalaze se Franjevački samostan i crkva. U samostanu se nalazi jedna od najstarijih ljekarni u Europi

---

<sup>11</sup> Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015.-2025; Institut za razvoj i međunarodne odnose, Zagreb, 2014. str. 8.

<sup>12</sup> [https://tzdubrovnik.hr/get/gradski\\_vodic/5297/gradske\\_zidine.html](https://tzdubrovnik.hr/get/gradski_vodic/5297/gradske_zidine.html) (11.08.2024.)

koja djeluje od davne 1317. g. Uz istočne zidine grada nalaze se Dominikanski samostan i crkva gdje se može pogledati zbirka umjetnina i rukopisa. U velikom potresu 6. travnja. 1667. god. grad i crkva pretrpjeli su velika oštećenja; crkva je izgubila krov i dio južnog zida; obnova koja je slijedila bila je u duhu baroka.<sup>13</sup>

U Dubrovniku nalazi se veliki broj muzeja, samo neki od njih su Kulturno-povijesni muzej, Arheološki muzej, Muzej suvremene povijesti, Pomorski muzej, Rektorski dvor, Prirodoslovni muzej, Muzej Dominikanskog samostana, Franjevački samostan te Kuća Marina Držića posvećena najvećem dubrovačkom književniku.

Ljetnikovci koji datiraju uglavnom između 15. i 19. st. nekada su služili kao mjesto odmora dubrovačke aristokracije. Među njima ističu se Sorokočevićev ljetnikovac, Skočibuha ljetnikovac te ljetnikovac obitelji Bunić-Kaboga.

Osim materijalnih dobara, Festa svetog Vlaha upisana je na UNESCO-ov popis nematerijalne kulturne baštine čovječanstva. Održava se svake godine 3. veljače u čast sv. Vlaha, zaštitnika Dubrovnika. Najstariji i najpoznatiji kulturni festival u Hrvatskoj su Dubrovačke ljetne igre osnovane 1950. g. te se održavaju svake godine u vrijeme srpnja i kolovoza.

### **2.1.3. Demografski preduvjeti**

Prema zadnjem popisu stanovništva iz 2021. g. Dubrovnik ima 41.562 stanovnika. Iz podataka je vidljivo da u Dubrovniku ima 51,8% žena te 48,2% muškaraca. Dobna struktura pokazuje kako u Dubrovniku ima 14,7% djece u dobi od 0-14 godina, 10,4% mladih u dobi od 15-24 godine, 55,5% odraslih u dobi od 25-64 godine te 19,4% starijih od 65 godina. Nadalje, prema nacionalnoj strukturi Hrvati čine većinu što je 86,5% stanovnika, zatim slijede Srbi s 3,5%, Bošnjaci s 0,8% te ostali s 9,2%. Gledajući gospodarsko stanje 42,6% stanovnika je zaposleno, 2,9% je nezaposleno, 21,1% su umirovljenici, 14,7% su osobe koje

---

<sup>13</sup> <https://www.dominikanci.hr/samostani/hrvatska/dubrovnik> (29.8.2024:)

još pohađaju obrazovanje (studenti i učenici) te ostalih 18,7% čine kućanice, djeca mlađa od radne dobi i ostali. U Dubrovniku trenutno postoji 14.652 kućanstava, a prosječan broj članova po kućanstvu iznosi 2,83 što je približno 3 osobe po kućanstvu. Ovi podaci služe da pokažu cjelovit uvid u demografsku sliku grada Dubrovnika.

#### **2.1.4. Prometni preduvjeti**

Kako bi određena destinacija stekla popularnost ključno je da ima dobru prometnu povezanost s ostatkom države i svijetom. Dubrovnik kao takva destinacija ima razvijenu prometnu infrastrukturu koja sadrži različite oblike prijevoza. Što se tiče cestovnog prometa, za Dubrovnik je ključna autocesta A1 koja povezuje obalni dio države s ostatkom, koja protežući se duž obale povezuje obalni dio države s ostatkom. Nedavno sagrađeni Pelješki most te njegove pristupne ceste dodatno su učestvovali boljem povezivanju grada s ostatkom države kako bi ljudi brže i lakše pristupili gradu.

Za turističku destinaciju ključna je blizina zračnoj luci. Grad Dubrovnik smješten je oko približno 20 km od zračne luke u Čilipima koja je glavna zračna luka za južni dio Hrvatske te također slovi jednom od najprometnijih u zemlji. Turisti iz tog razloga dolaze iz mnogih europskih gradova koji su povezani sa zračnom lukom koristeći najčešće sezonske i čarter letove.

Turisti koji se odluče za korištenje morskog prometa mogu lako pristupiti gradu zbog luke koja se nalazi u Gružu. Luka je smještena samo nekoliko kilometara od Starog grada te u nju pristaju kruzeri, trajekti, jahte i sl. Luka je ključna za trajektni promet s okolnim otocima te brojni kruzeri pristaju u nju tijekom ljetne sezone što veoma doprinosi povećanju turističke potražnje u gradu Dubrovniku. U Gružu osim luke, smješten je i autobusni kolodvor koji povezuje grad s mnogim gradovima unutar i van države. Najviše korištene autobusne linije povezane su s većim hrvatskim gradovima kao Zagreb, Split, Rijeka, ali i susjednim zemljama kao što su Crna Gora, Bosna i Hercegovina ili Srbija. Javni gradski

prijevoz koji se odvija unutar grada i do obližnjih naselja upravljana je kompanijom Libertas Dubrovnik. Linije pokrivaju svaki dio grada, luku te zračnu luku.

### 2.1.5. Intelektualni kapital

Izraz „intelektualni” označava da je izvor tog kapitala intelekt, tj. znanje iskazano u različitim oblicima. U osnovi, susrećemo se s njegova dva pojavna oblika (nematerijalnom i materijalnom).<sup>14</sup> Izraz „intelektualni” označava da je izvor tog kapitala intelekt, tj. znanje iskazano u različitim oblicima. U osnovi, susrećemo se s njegova dva pojavna oblika (materijalnom i nematerijalnom).

Što se tiče obrazovne strukture grada Dubrovnika vidljivo je da 17,4% stanovnika ima osnovno obrazovanje, 49,2% ima srednje obrazovanje, 28,6 ima visoko obrazovanje dok 4,8 nema formalno obrazovanje ili je nepoznato.<sup>15</sup> U gradu postoji 17 vrtića, a nakon izgradnje novih vrtića „Čiope“ i „Cvrčak“, u Dubrovniku više ne postoji lista čekanja za upis djece u vrtiće.<sup>16</sup> Dubrovnik ima 7 samostalnih osnovnih škola i 5 područnih škola<sup>17</sup> te 9 srednjih škola<sup>18</sup> što uključuje gimnazijske i strukovne škole. Osim škola u gradu postoji jedno sveučilište – Sveučilište u Dubrovniku. Ono nudi različite preddiplomske, diplomatske i stručne studije na nekoliko odijela. Postoje i privatni fakulteti RIT (Rochester Institute of Technology) i Libertas međunarodno sveučilište (Sveučilište se razvilo iz Visoke poslovne škole Libertas u Zagrebu i DIU Libertas međunarodnog sveučilišta u Zagrebu u Dubrovniku kao dvaju visokih učilišta koja su tijekom 2016. godine prerasla u sadašnju sveučilišnu instituciju).<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Petrović, J., Intelektualni kapital – razmatranje njegove važnosti i mogućnosti mjerenja u oružanim snagama, Strategos, Vol. 2, No. 1, 2018., str. 81.

<sup>15</sup> <https://dzs.gov.hr/> (9.8.2024.)

<sup>16</sup> <https://dubrovnikpress.hr/impressum/dubrovnik-siri-broj-mjesta-u-vrticima-samo-jedna-skola-nece-imat-jednosmjensku-nastavu.html> (9.8.2024.)

<sup>17</sup> <https://www.dubrovnik.hr/sluzbeni-glasnik?odluka=1889> (9.8.2024.)

<sup>18</sup> <https://e-usmjeravanje.hzz.hr/srednje-skole-dnz> (9.8.2024.)

<sup>19</sup> <https://www.libertas.hr/o-nama/o-libertasu/> (9.8.2024.)

## **2.2. Kvantitativni pokazatelji sadašnjeg stanja turizma grada Dubrovnika**

Turističko tržište predstavlja posebnu vrstu tržišta na kojem se odnosi ponude i potražnje javljaju u ovisnosti od kretanja i potrošnje turista, te turističkih potreba.<sup>20</sup> U ovom potpoglavlju predstaviti će se kvantitativni pokazatelji ponude i potražnje grada Dubrovnika, uz fokus na ključne statističke podatke. Analiza ponude uključivat će pregled smještajnih kapaciteta, broja hotela i drugih usluga koje grad pruža posjetiteljima. S druge strane, razmatranje potražnje usmjerit će se na broj dolazaka i noćenja turista, omjer domaćih i stranih turista te prosječnu duljinu boravka turista. Kroz ove kvantitativne pokazatelje, nastojat će se dobiti uvid u ravnotežu između ponude i potražnje.

### **2.2.1. Turistička ponuda grada Dubrovnika**

Kako bi se najjasnije prikazala turistička ponuda određene destinacije potrebno je analizirati njene glavne komponente. Ponuda određene destinacije ujedno je i temelj uspješnosti, a njena raznovrsnost, kvaliteta proizvoda i usluga te prilagodljivost turističkoj potražnji i tržišnim izazovima ključni su faktori za privlačenje te samim time i zadržavanje posjetitelja. U ovom potpoglavlju analizirati će se glavne komponente turističke ponude što uključuje vrste smještajnih objekata te njihovu kategorizaciju.

---

<sup>20</sup> Pavia, N., Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009., str. 21



**Tablica 1.** Smještajni kapaciteti po vrstama objekata u gradu Dubrovniku – sobe (2018-2023.)

Sobe					
	Ukupno	Hoteli i sličan smještaj	Odmarališta i slični objekti za kraci odmor	Kampovi i prostor za kampiranje	Ostali smještaj
2018	13512	5746	7245	521	-
2019	13911	5824	7566	521	-
2020	11395	5044	5830	521	-
2021	12096	5115	6393	501	87
2022	13668	5716	7364	501	87
2023	14028	5827	7700	501	-

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a

Tablica prikazuje varijacije u broju smještajnih kapaciteta u razdoblju od 2018. do 2023., uz jasno uočljiv utjecaj pandemije COVID-19, koja je dovela do značajnog pada broja soba u gotovo svim vrstama smještaja u 2020. godini. Nakon tog razdoblja, primjetan je postupni oporavak u 2021., s kontinuiranim rastom do 2023. godine. Hoteli i odmarališta su doživjeli najveći pad i kasniji oporavak, dok su kampovi ostali stabilni kroz sve godine. Kategorija "ostali smještaj" pojavljuje se samo u kratkom razdoblju, dok je ukupan broj soba u 2023. godini premašio razinu iz pre-pandemijskog razdoblja.

**Tablica 2.** Smještajni kapaciteti po vrstama objekata u gradu Dubrovniku – postelje (2018-2023.)

Postelje					
	Ukupno	Hoteli i sličan smještaj	Odmarališta i slični objekti za kraci odmor	Kampovi i prostor za kampiranje	Ostali smještaj
2018	37956	12410	23983	1563	-
2019	38994	12562	24869	1563	-
2020	28568	10659	16346	1563	-
2021	29998	10703	17618	1503	174
2022	34372	12057	20638	1503	174
2023	35769	12240	22026	1503	-

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a

Tablica pokazuje varijacije u broju postelja od 2018. do 2023. godine. Kao i kod soba, primjetan je značajan pad u 2020. godini zbog pandemije COVID-19, nakon čega slijedi

postepeni oporavak. Hoteli i odmarališta bilježe pad tijekom pandemije, ali su se kasnije oporavili, dok su kampovi zadržali stabilan broj postelja kroz cijelo razdoblje. Kategorija "ostali smještaj" pojavljuje se samo u 2021. i 2022. godini, ali nestaje u 2023. Ukupan broj postelja u 2023. godini približio se vrijednostima iz 2019., što ukazuje na oporavak smještajnih kapaciteta.

**Tablica 3.** Broj hotela i smještajnih jedinica po kategorizaciji u 2023.

Kategorizacija	Broj hotela	Broj smještajnih jedinica				
		Soba	Obiteljskih soba	Hotelskih apartmana	Ukupno	Kreveta
5	14	1813	10	184	2007	3966
4	12	1765	35	36	1628	3736
3	12	944	3	12	959	1849
2	1	108	0	0	108	224

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a

Podaci o hotelima otkrivaju jasnu hijerarhiju u ponudi smještaja. Luksuznih hotela s 5 zvjezdica ima najveći broj te oni čine i najviše smještajnih jedinica i kreveta. Ova kategorija dominira zbog svoje sveobuhvatne ponude, uključujući brojne sobe, obiteljske sobe i apartmane, što ukazuje da u Dubrovniku prevladava smještaj za goste koji preferiraju luksuznu ponudu. Hoteli s 4 zvjezdice također su značajni, iako ih je u manjoj mjeri u usporedbi s hotelima od 5 zvjezdica. Oni nude dobar balans između udobnosti i cijene, s brojnim sobama i značajnim brojem kreveta, ali s manje specijaliziranim opcijama kao što su obiteljske sobe i apartmani. S druge strane, hoteli s 3 zvjezdice pružaju osnovniji smještaj s manjim brojem jedinica i kreveta, usmjereni su na praktične i povoljnije opcije za goste koji ne traže luksuz, ali žele osnovni standard udobnosti. Najmanje zastupljeni su hoteli s 2

zvjezdice, koji nude najjednostavniji smještaj. Ova kategorija je usmjerena na osnovne potrebe, bez dodatnih sadržaja poput obiteljskih soba i apartmana.

Što se tiče ponude nautičkog turizma u gradu Dubrovniku postoji nekoliko marina što uključuje ACI marinu Dubrovnik, Marinu Frapa, Marina Gruž i ACI marina “Veljko Barbieri” Slano. ACI Marina je najveći sustav marina na Mediteranu i vodeća Hrvatska nautička tvrtka. ACI marina Dubrovnik raspolaže s 425 vezova u moru te sa 140 mjesta za smještaj plovila na suhom. Svi vezovi opremljeni su priključcima za vodu i struju. Usluge u marini uključuju praonicu rublja, parkiralište, bazen, benzinska crpka, golf vježbalište, samohodnu dizalicu, trgovinu s prehrambenim namirnicama, bankomat, besplatan Wi-Fi, sanitarije, iznajmljivanje brodova, restoran i tehnički servis plovila. Osim navedenih usluga, treba istaknuti da ACI marina ima u ponudi i vlastiti dućan pod imenom ACI shop u kojem se mogu kupiti tematski proizvodi uključujući odjeću i obuću, nakit te luksuzni poklon paketi.<sup>21</sup>

Kruzing turizam je također veoma prisutan te se odvije putem Luke Dubrovnik I stare gradske luke koje služe za prihvat kruzera iz cijelog svijeta.<sup>22</sup>

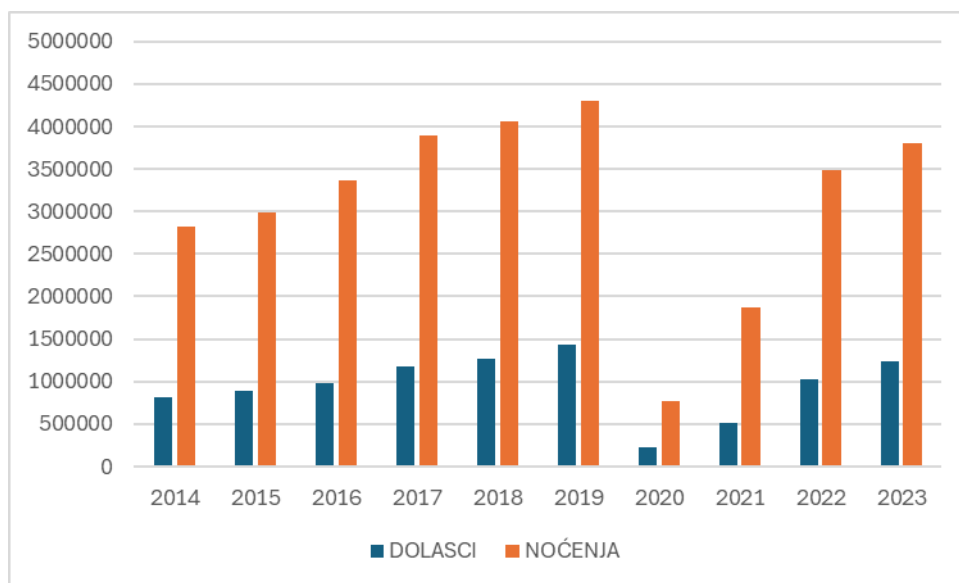
### **2.2.2. Turistička potražnja grada Dubrovnika**

Ovo poglavlje usmjereno je na analizu turističke potražnje u Dubrovniku. Fokusira se na proučavanje dinamike dolazaka domaćih i stranih turista te analizu broja dolazaka i noćenja kroz razdoblje od 2014. do 2023. godine.

---

<sup>21</sup> <https://aci-marinas.com/hr/marina/aci-dubrovnik/> (11.07.2024.)

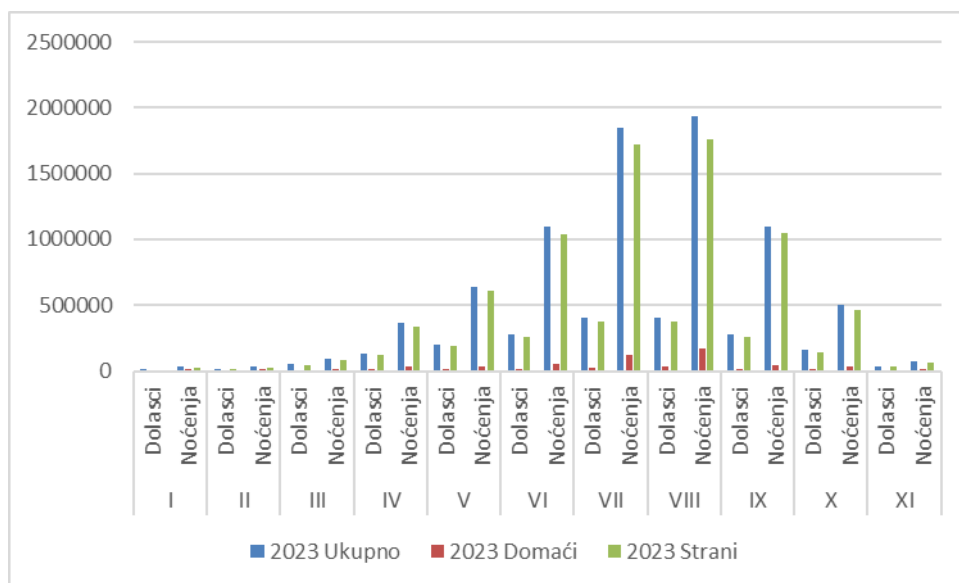
<sup>22</sup> <https://chartercroatia.net/hr/aci-marina-dubrovnik/> (9.7.2024.)



**Grafikon 1.** Dolasci i noćenja turista u gradu Dubrovniku (2014.-2023.)

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a

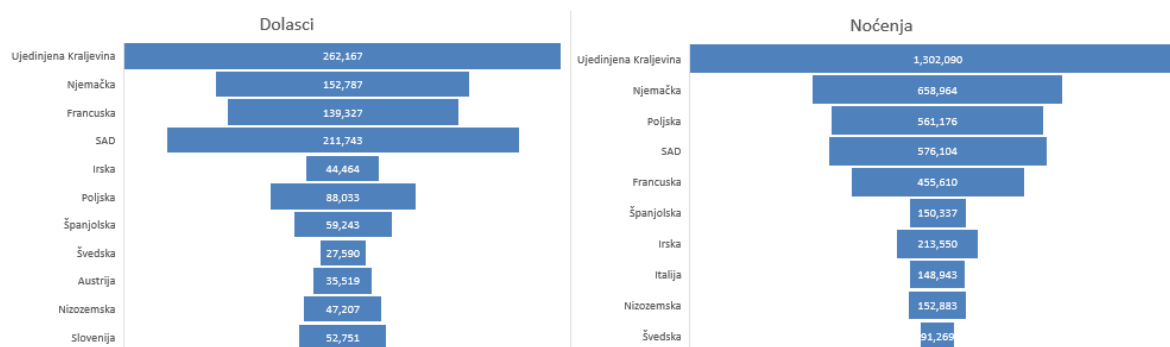
Posljednjih deset godina Dubrovnik je bilježio rast u dolascima i noćenja koji su kontinuirano rasli do 2019. godine. U toj godini broj posjetitelja je dosegao vrhunac, međutim pandemija COVID-19 2020. godine naglo je pogodila turizam te je zabilježen dramatičan pad broja dolazaka i noćenja. Nakon 2020. godine, 2021. je pokazala znakove oporavka iako je broj posjetitelja bio niži nego prije pandemije. Trend rasta nastavio se i u 2022. i 2023. godini, a broj dolazaka i noćenja je uvelike premašio one za vrijeme pandemije, ali još uvijek nije premašio dolaske i noćenja iz pre-pandemijskog vrhunca 2019. godine. Vidljivo je da se Dubrovnik polako oporavlja unatoč izazovima koje je pandemija donijela i turisti su sve više zainteresirani za posjećivanje i boravak u Dubrovniku.



**Grafikon 2.** Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista u Dubrovačko-neretvanskoj županiji 2023.

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a

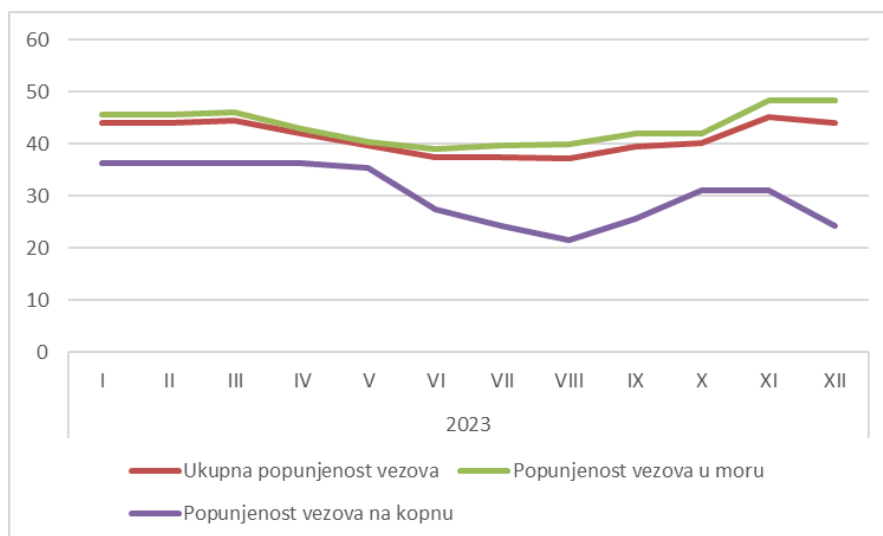
Podaci iz grafikona pokazuju izraženu sezonalnost turizma u Dubrovačko-neretvanskoj županiji tijekom 2023. godine. Ljetni mjeseci, posebno srpanj i kolovoz, predstavljaju vrhunac turističke sezone s najvećim brojem dolazaka i noćenja, što je očekivano zbog ljetnih praznika, festivala i povoljnih vremenskih uvjeta. U tim mjesecima dominiraju strani turisti, dok je broj domaćih turista relativno manji, a razlog tome može biti što domaći turisti preferiraju destinacije koje su pristupačnije u cjenovnom aspektu. Predsezona i postsezona, odnosno proljetni i jesenski mjeseci, također bilježe značajnu turističku aktivnost, ali manje intenzivnu u usporedbi s vrhuncem sezone. Zimski mjeseci, od studenog do veljače, pokazuju izrazito nisku turističku aktivnost, s najmanjim brojem dolazaka i noćenja, što ukazuje na sezonalnost turizma u regiji. Tijekom cijele godine, strani turisti čine većinu ukupnih dolazaka i noćenja, što dodatno naglašava ovisnost regije o međunarodnim gostima. Ovi obrasci sezonalnosti ključni su za razumijevanje turističkih trendova i planiranje daljnjeg razvoja turističke ponude, kako bi se maksimizirao učinak tijekom vrhunca sezone i potaknulo turizam u manje aktivnim mjesecima.



**Grafikon 3.** Dolasci i noćenja turista u Dubrovačko-neretvanskoj županiji prema zemljama 2023.

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a

Grafikon prikazuje deset zemalja s najviše dolazaka i noćenja turista u Dubrovačko-neretvanskoj županiji tijekom 2023. godine. Prednjači Ujedinjena Kraljevina s čak 262.167 dolazaka i više od 1,3 milijuna noćenja, što jasno ukazuje na veliku privrženost britanskih turista ovom području. Njemačka se nalazi na drugom mjestu po dolascima, ali i dalje ima značajan broj noćenja, što potvrđuje dugotrajan boravak njemačkih turista. SAD također zauzima visoko mjesto s više od 200 tisuća dolazaka i preko pola milijuna noćenja, što ukazuje na kontinuiranu popularnost Dubrovnika među američkim turistima. Francuzi, Poljaci, i Australci također značajno doprinose turizmu županije, s velikim brojem dolazaka i noćenja. Iako dolazaka iz Španjolske, Nizozemske i Italije ima manje nego iz vodećih zemalja, ovi turisti također ostvaruju značajan broj noćenja, što govori o njihovoj sklonosti duljim boravcima. Irska, iako ima slično broj dolazaka kao i ostale zemlje u ovoj skupini, bilježi visoki broj noćenja, što dodatno naglašava privlačnost regije za ove posjetitelje. Ova analiza pokazuje da su turisti iz ovih zemalja ključni za turizam Dubrovačko-neretvanske županije, ne samo zbog brojnosti, već i zbog dužine boravka.



**Grafikon 4.** Prosječna popunjenost kapaciteta vezova u lukama nautičkog turizma, prema stalnim ugovorima, po mjesecima

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS

Grafikon prikazuje prosječnu popunjenost kapaciteta vezova u lukama nautičkog turizma u Dubrovačko-neretvanskoj županiji tijekom 2023. godine, prema stalnim ugovorima i podijeljeno po mjesecima. Ukupna popunjenost vezova varira kroz godinu, s početnim prosjekom od 44% u prva dva mjeseca, te postupnim padom tijekom proljeća i ljeta, sve do najnižih 37,1% u rujnu. Nakon toga, dolazi do rasta, dosežući 45,2% u studenom i završavajući godinu na 44,1% u prosincu. Popunjenost vezova u moru ima sličan obrazac, počevši s nešto višim vrijednostima od oko 45,6% u siječnju i veljači, s padom na najnižu vrijednost od 39,1% u lipnju. U rujnu i listopadu bilježi lagani rast, dok u studenom i prosincu doseže najvišu razinu od 48,2%. Popunjenost vezova na kopnu pokazuje stabilniji trend u prvom tromjesečju, s postotkom od 36,3%. Međutim, tijekom ljetnih mjeseci dolazi do značajnog pada, s najnižom vrijednošću od 21,6% u kolovožu. U jesen se bilježi rast, s vrijednostima između 25,7% i 31%, no prosinac završava na 24,3%. Ova tablica jasno ilustrira sezonske fluktuacije u popunjenosti vezova u lukama nautičkog turizma, s većom popunjenošću vezova u moru tijekom cijele godine, dok popunjenost vezova na kopnu pokazuje veće sezonske oscilacije, osobito tijekom ljetnih mjeseci.

## 2.3. Kvalitativni pokazatelji sadašnjeg stanja turizma grada Dubrovnika

U ovom potpoglavlju razmatraju se kvalitativni pokazatelji kulturnog turizma kroz detaljan opis i ocjenu ključnih elemenata. Fokus je na provođenju SWOT analize koja pomaže u prepoznavanju snaga, slabosti, prilika i prijetnji u kulturnom turizmu, dok benchmarking omogućuje usporedbu s konkurentom destinacijom.

### 2.3.1. Opis i ocjena elemenata ponude

U narednom potpoglavlju navesti će se te potom ocijeniti elementi ponude turizma grada Dubrovnika. Ova evaluacija uključuje pregled kulturnih atrakcija, infrastrukturnih kapaciteta, usluga i iskustava koja Dubrovnik nudi svojim posjetiteljima.

Tablica 4. Opis i ocjena elemenata ponude

Kategorija	Opis	Ocjena (1-5)
1. Geološke značajke	Dubrovnik ima zanimljive geološke formacije, ali nisu glavna atrakcija..	3
2. Klima	Meditranska klima s toplim ljetima može biti vrlo vruća, što može otežati boravak tijekom glavne turističke sezone	3
3. Voda	Kvalitetne plaže i kristalno čisto more oko Dubrovnika su veliki adut.	5
4. Flora	Bogata mediteranska vegetacija u okolini grada, ali nije centralna atrakcija.	4
5. Fauna	Ograničena vidljivost divlje faune, ali prisutni su razni morski organizmi i ptice.	3



Zaštićena prirodna baština	Parkovi prirode u okolici Dubrovnika, poput Parka prirode Mljet.	4
8. Kulturni i radni način života	Povijesni grad Dubrovnik je UNESCO-ova svjetska baština.	5
9. Poznate osobe i povijesni događaji	Iako postoje kulturne tradicije, smanjenje domicilnog stanovništva utječe na održavanje autentične kulture.	3
10. Posebni događaji/manifestacije	Bogata povijest i poznate povijesne ličnosti povezane s Dubrovnikom.	5
11. Kulturne i religijske	Brojni muzeji, crkve i kulturne institucije u gradu.	5
12. Prirodna lječilišta	Manje prirodnih lječilišta, ali blizina termalnih izvora u okolici.	3
13. Sportski i rekreacijski	Razne sportske aktivnosti, uključujući vodene sportove biciklizam i planinarenje.	4
14. Turističke staze, putevi i biciklističke staze	Pažljivo očuvane staze i putevi oko grada, uključujući staze za pješaćenje i biciklizam	4
15. Atrakcije za atrakcijama	Popularne atrakcije poput zidina grada i Straduna.	5
16. Turističke para-atrakcije	Razni dodatni sadržaji poput tržnica, restorana i barova	4

Izvor: samostalna izrada autora prema klasifikaciji Eduarda Kušena

Tablica ocjenjuje ključne aspekte turističkih atrakcija u Dubrovniku, pružajući uvid u njihove značajnosti. Geološke značajke dobivaju srednju ocjenu jer iako Dubrovnik posjeduje zanimljive geološke formacije, one nisu glavni fokus turističke ponude grada. Klima je također ocijenjena s tri zbog mediteranske prirode koja, iako privlačna, može biti vrlo vruća tijekom ljetnih mjeseci, što otežava boravak u najprometnijem dijelu godine. Voda, s druge strane, ima visoku ocjenu zbog izvrsnih plaža i kristalno čistog mora koje značajno doprinosi atraktivnosti destinacije. Zaštićena kulturna baština je posebno istaknuta zbog UNESCO-ove zaštite povijesnog grada, što mu daje izuzetnu vrijednost i visoku ocjenu.

Kulturni i radni način života dobiva nižu ocjenu zbog smanjenog domicilnog stanovništva, što utječe na očuvanje autentične lokalne kulture i tradicija. Nasuprot tome, poznate osobe i povijesni događaji, posebni događaji i kulturne institucije su visoko ocijenjeni zbog svoje značajnosti u privlačenju turista i obogaćivanju kulturnog doživljaja. Ove ocjene prikazuju ključne faktore koji oblikuju turističku ponudu Dubrovnika, naglašavajući kako prirodne ljepote, kulturna baština i specijalni događaji čine ovu destinaciju posebno privlačnom.

Smještajna ponuda u Dubrovniku pruža širok spektar opcija, od luksuznih hotela do privatnih apartmana i hostela, čime zadovoljava različite preferencije i budžete posjetitelja. Međutim, visoka potražnja u sezoni može uzrokovati pretjerano povećanje cijena i gužve, što može umanjiti ukupno iskustvo za neke posjetitelje. Za poboljšanje, preporučuje se povećanje kapaciteta izvan glavnih turističkih sezona i poticanje razvoja novih smještajnih objekata koji nude autentična iskustva. Ugostiteljska ponuda u Dubrovniku uključuje nekoliko prestižnih Michelin restorana koji značajno doprinose kulinarskoj reputaciji grada. Među njima su restoran Niko, poznat po vrhunskoj dalmatinskoj kuhinji i iznimnoj usluzi, te 360°, koji nudi sofisticirane i inovativne gastronomske doživljaje s prekrasnim pogledom na grad i more. Također, restoran Nautika ističe se svojim elegantnim ambijentom i izborom svježih morskih plodova, dok Pjerin nudi jedinstvene specijalitete u modernom okruženju s naglaskom na lokalne sastojke. Ovi restorani ne samo da podižu standard ugostiteljske ponude, već i doprinose atraktivnosti Dubrovnika kao vrhunske gastronomske destinacije. Specifični oblici turizma, poput kulturnog, avanturističkog i ekološkog turizma, sve više privlače posjetitelje u Dubrovnik. Kulturni turizam u Dubrovniku uključuje posjete historijskim lokalitetima poput Starog grada, muzeja i galerija, dok avanturistički turizam nudi aktivnosti poput planinarenja, biciklističkih tura i sportova na vodi, a ekološki turizam omogućava istraživanje prirodnih rezervata i očuvanih područja poput otoka Lokrum i prirodnog parka Mljet. Iako su kulturne atrakcije dobro razvijene, postoji prostor za širenje ponude specifičnih aktivnosti koje uključuju istraživanje prirodnih ljepota i povijesnih lokaliteta izvan glavnih turističkih ruta. Ulaganje u održive ture i ekološki prihvatljive aktivnosti može unaprijediti turističku ponudu i zadovoljstvo posjetitelja, pružajući jedinstvena i autentična iskustva koja odražavaju prirodnu i kulturnu baštinu regije. Događaji kao što su festivali, koncerti i kulturne manifestacije značajno obogaćuju turističku ponudu

Dubrovnik. Međutim, koordinacija i promocija događaja mogu biti poboljšani kako bi se povećala njihova vidljivost i privukli posjetitelji izvan glavne turističke sezone. Povećanje broja i raznolikosti događaja te poboljšanje njihove organizacije i marketinga može doprinijeti dužem zadržavanju turista i jačanju imidža grada kao dinamične kulturne destinacije. Zaključno, iako Dubrovnik nudi bogatu i raznoliku turističku ponudu koja uključuje visoki standard smještaja, vrhunske restorane, specifične oblike turizma i atraktivne događaje, postoje područja koja zahtijevaju dodatna ulaganja i inovacije kako bi se unaprijedila ukupna turistička iskustva i osigurala dugoročna održivost destinacije.

### 2.3.2. SWOT analiza

U narednom potpoglavlju vršiti će se SWOT analiza turizma grada Dubrovnik pomoću kriterija snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT analiza pruža detaljan pregled snaga, slabosti, prilika i prijetnji u kontekstu turističke ponude i razvoja destinacije. Korištenjem SWOT analize moguće je sistematski procijeniti unutarnje karakteristike, kao što su postojeće prednosti i nedostaci, te vanjske čimbenike koji utječu na uspjeh destinacije. Ova analiza omogućava identifikaciju ključnih područja za poboljšanje i prilike za razvoj, kao i prepoznavanje potencijalnih izazova koji mogu utjecati na budući rast i konkurentnost.

**Tablica 5.** SWOT analiza turizma u gradu Dubrovniku

SNAGE	SLABOSTI
Kulturno-povijesna baština	Sezonalnost
Baština pod zaštitom UNESCO-a	Zastarjeli oblici marketinga
Financije	Jednoličnost ponude događaja
Povoljan geografski položaj	Mali broj događaja za mlade

Prepoznatljiv brend na tržištu	Manjak događaja van sezone
More i plaže	Nedostatak adekvatno obrazovanih zaposlenih
Prepoznatljivost destinacije	Manjak inovativnosti
Konstantan rast broja dolazaka i noćenja	Limitiranost kapaciteta
Ulaganja u očuvanje kulturne baštine	
Prepoznatljiv brend na tržištu	
Upravljanje održivim razvojem	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Uključivanje lokalne zajednice u projekte	Moguće financijske krize
povećanje linija letova	Prirodne nepogode
NPOO	Iseljavanje
Blizina emitivnih tržišta	Porezno opterećenje
EU fondovi	Rat u Ukrajini
Zakon o turizmu	Jačanje konkurencije
	Inflacija

Izvor: samostalna izrada autora

Grad je poznat po svojoj bogatoj kulturno-povijesnoj baštini, koja je ključna i jedna od najvažnijih snaga Dubrovnika. Kao grad s baštinom pod zaštitom UNESCO-a, Dubrovnik ima globalnu prepoznatljivost koja mu pomaže da se istakne među ostalim turističkim destinacijama. Dobar upravljački sustav i povoljan geografski položaj grada dodatno doprinosi njegovom uspjehu kao turističkog odredišta. Uz to, suradnja između gradske vlasti i turističke zajednice omogućava učinkovito upravljanje, dok more i plaže čine Dubrovnik posebno privlačnim za ljubitelje obale.

Dubrovnik se suočava s nekoliko slabosti. Sezonalnost turizma predstavlja značajan problem ne samo Dubrovniku nego gotovo svim gradovima na obali, dok je izvan sezone posjećenost znatno manja. Zastarjeli oblici marketinga mogu smanjiti sposobnost grada da se prilagodi modernim trendovima. Također, jednoličnost u ponudi događaja i mali broj aktivnosti namijenjenih mladima mogu ograničiti privlačnost grada za različite demografske skupine. Nedostatak događaja van sezone i manjak adekvatno obrazovanih zaposlenih također mogu utjecati na kvalitetu turističke ponude. Preopterećenje infrastrukture tijekom visoke sezone i ograničeni kapaciteti dodatno kompliciraju situaciju.

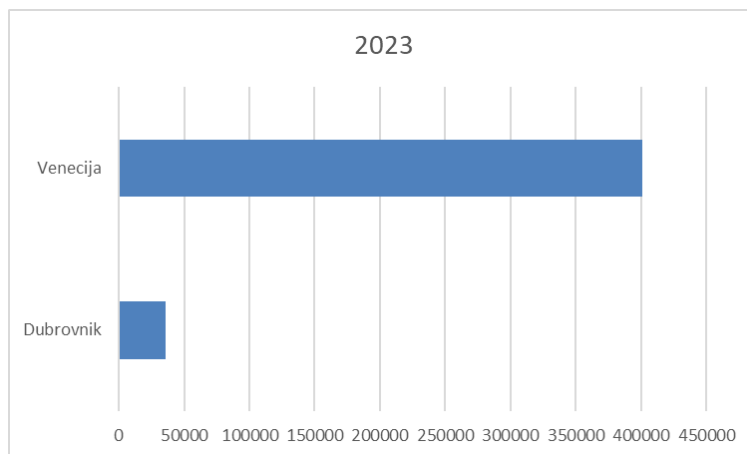
S obzirom na prilike, blizina zračne luke olakšava dolazak turista iz cijelog svijeta, dok uključivanje lokalne zajednice u razvojne projekte poboljšava autentičnost ponude i zadovoljstvo domicilnog stanovništva. Produkcija poznatih filmova u Dubrovniku dodatno promiče grad i privlači posjetitelje zainteresirane za filmske lokacije. Pristup EU fondovima i nacionalnim planovima oporavka pruža priliku za ulaganja u infrastrukturu i turističke projekte. Također, poboljšanje informacijske dostupnosti i produljenje turističke sezone pomažu u ravnoteži turističkog prometa tijekom cijele godine.

Međutim, grad se također suočava s prijetnjama koje mogu utjecati na njegovu turističku privlačnost. Moguće financijske krize i prirodne nepogode predstavljaju rizike za turistički sektor. Iseljavanje može smanjiti broj radne snage u turizmu, dok porezno opterećenje i masovni turizam mogu utjecati na konkurentnost grada. Inflacija i loša cjenovna politika mogu smanjiti privlačnost Dubrovnika u odnosu na druge destinacije. Utjecaj turizma na okoliš i klimatske promjene predstavljaju dugoročne prijetnje koje mogu utjecati na održivost turističke ponude.

### **2.3.3. Benchmarking**

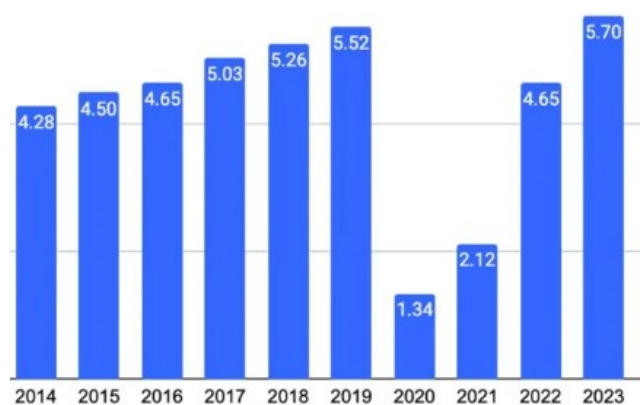
Poglavlje benchmarkinga usredotočuje se na usporedbu turističke ponude Dubrovnika s Venecijom, jednom od najpoznatijih turističkih destinacija u Europi. Kroz analizu ovih dviju destinacija moguće je identificirati uspješne strategije i najbolje prakse koje Venecija

primjenjuje, te usporediti ih s trenutnim stanjem i pristupima u Dubrovniku. Cilj je prikupiti relevantne podatke koji će omogućiti Dubrovniku da optimizira svoju turističku ponudu, poboljša konkurentnost i unaprijedi cjelokupno iskustvo posjetitelja.



**Grafikon 5.** Broj postelja u Dubrovniku i Veneciji u 2023.

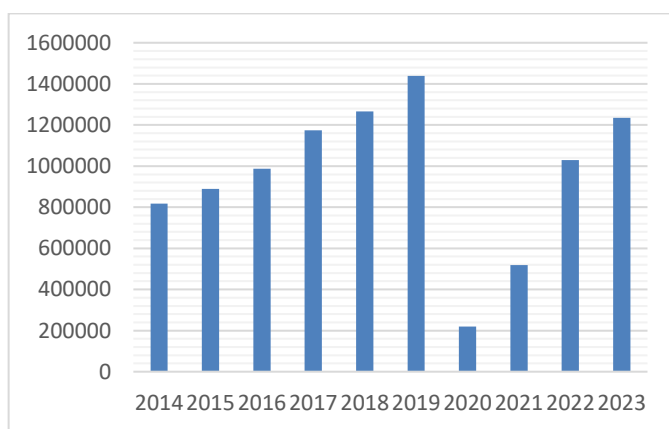
Graf pokazuje značajnu razliku u broju postelja između Venecije i Dubrovnika, pri čemu Venecija ima znatno više kapaciteta. Ova razlika ukazuje na veću sposobnost Venecije da prihvati veći broj turista, što može utjecati na konkurentnost Dubrovnika u privlačenju i zadržavanju posjetitelja. Dubrovnik, s manjim brojem postelja, može razmotriti strategije za proširenje smještajnih kapaciteta i prilagodbu turističke ponude kako bi poboljšao svoju poziciju na tržištu i povećao privlačnost destinacije.



**Grafikon 6.** Broj dolazaka u Veneciji po godinama od 2014. do 2023. g. (u 1,000-ma)

Izvor: <https://www.statista.com/> (27.8.2024.)

Gledajući broj dolazaka u Veneciju od 2014. do 2023. godine, može se primijetiti nekoliko ključnih trendova koji su važni za usporedbu s Dubrovnikom. U razdoblju od 2014. do 2019. godine, Venecija je zabilježila stabilan rast broja turista, koji je narastao sa 4,3 milijuna na 5,5 milijuna. Ovaj period svjedoči o rastućoj popularnosti Venecije među turistima. Međutim, 2020. godina donijela je značajan pad u broju dolazaka, koji je pao na 1,3 milijuna zbog globalne pandemije COVID-19. Ovaj pad jasno pokazuje kako pandemija može snažno utjecati na turistička kretanja. Unatoč tome, Venecija je pokazala značajan oporavak u godinama nakon pandemije. Već 2021. godine, broj dolazaka porastao je na 2,1 milijun, a do 2022. godine dostigao je 4,6 milijuna, što ukazuje na povratak gotovo na razine prije pandemije. Najnoviji podaci iz 2023. godine pokazuju da je broj dolazaka u Veneciju dosegao rekordnih 5,7 milijuna, nadmašujući prethodne vrhunce. Ovi trendovi ukazuju na brzi oporavak i rast Venecije, što pruža važne uvide za razumijevanje turističkih kretanja i može biti korisno za usporedbu s Dubrovnikom. Analiza ovih podataka pomaže u planiranju i strategijama za daljnji razvoj turizma u ovom povijesnom gradu.



**Grafikon 7.** Broj dolazaka u Dubrovniku od 2014. do 2023.

Izvor: Izrada autora prema podacima DZS-a

Analiza broja dolazaka u Dubrovniku od 2014. do 2023. godine otkriva ključne turističke trendove. Prije pandemije, Dubrovnik je bilježio stalni rast broja dolazaka, koji je porastao sa 818.017 na 1.439.531, što pokazuje rastuću atraktivnost grada. Međutim, u 2020. godini došlo je do drastičnog pada na 219.683 zbog pandemije COVID-19, što je pratilo globalne trendove. Nakon toga, Dubrovnik je pokazao snažan oporavak: broj dolazaka je skočio na

518.102 u 2021. godini, a do 2022. godine dosegao 1.029.559. U 2023. godini, broj dolazaka dosegao je 1.235.533, što ukazuje na gotovo potpuno vraćanje na razine prije pandemije. Ovi rezultati ukazuju na solidan oporavak Dubrovnika i pružaju korisne usporedbe s Venecijom u analizi turističkih trendova

Venecija značajno nadmašuje Dubrovnik u broju turista. Ovaj veliki broj posjetitelja u Veneciji može ukazivati na visoku razinu atraktivnosti destinacije, ali i na moguće izazove u upravljanju velikim turističkim volumenima, poput preopterećenja infrastrukture i utjecaja na kvalitetu iskustva turista.

Benchmarking između turizma u Dubrovniku i Veneciji otkriva ključne sličnosti i razlike u smještajnoj i ugostiteljskoj ponudi, kao i u specifičnim oblicima turizma. Dubrovnik nudi raznoliku smještajnu ponudu koja uključuje luksuzne hotele, boutique hotele, privatne apartmane i obiteljske pansionere. Grad se ističe luksuznim hotelima smještenim u starom dijelu grada ili uz obalu, kao i povijesnim vilama koje pružaju autentičan doživljaj. U Veneciji, smještajna ponuda također obuhvaća luksuzne hotele, boutique hotele i povijesne palače pretvorene u hotele, s naglaskom na jedinstven smještaj uz kanale, što dodatno obogaćuje iskustvo boravka. Dok Dubrovnik koristi svoju povijesnu baštinu i moderni luksuz za privlačenje turista, Venecija se ističe po svojoj jedinstvenoj fizičkoj karakteristici koja nudi nezaboravan doživljaj.

U pogledu ugostiteljske ponude, Dubrovnik nudi širok spektar restorana koji se kreću od visoke kuhinje do lokalnih konoba, s naglaskom na mediteransku kuhinju koja uključuje svježe morske plodove i lokalne sastojke. Venecija, s druge strane, nudi bogatu venecijansku kuhinju koja uključuje specijalitete poput cicchetti i raznih ribljih jela, često u povijesnim restoranima s pogledom na kanale. Oba grada nude izvrsne ugostiteljske opcije, ali Venecija koristi svoj jedinstveni ambijent uz kanale kako bi obogatila gastronomsko iskustvo, dok Dubrovnik pruža raznovrsnu i visoko kvalitetnu ugostiteljsku ponudu.

Specifični oblici turizma u Dubrovniku uključuju kulturni turizam s brojnim muzejima, galerijama, povijesnim lokacijama i manifestacijama kao što su Dubrovnik Festival. Grad je poznat i po nautičkom turizmu s brojnim marinama i brodskim izletima, kao i aktivnom turizmu poput pješaćenja i biciklizma. Venecija se, s druge strane, ističe se s gondolama i vodenim taksijima koji su globalno prepoznatljiviji, te kulturnim turizmom s manifestacijama



kao što su Venecijanski karneval i Biennale. Grad je domaćin mnogim muzejima i galerijama koji dodatno obogaćuju kulturni doživljaj.

Zaključno, Dubrovnik i Venecija nude vrhunska turistička iskustva koja se temelje na njihovim specifičnim karakteristikama. Dubrovnik koristi svoju raznovrsnu smještajnu ponudu i bogatu ugostiteljsku ponudu kako bi privukao turiste, uz dodatak kulturnih i nautičkih atrakcija. Venecija koristi svoju jedinstvenu vodenu infrastrukturu i povijesne manifestacije za stvaranje nezaboravnih iskustava. Ova usporedba pokazuje kako oba grada mogu nastaviti razvijati svoje specifične prednosti kako bi privukli i zadržali turističku pažnju, uz istovremeno očuvanje svojih jedinstvenih karakteristika.

Zaključno, analiza benchmarkinga između Dubrovnika i Venecije pružila je uvid u uspješne strategije i prakse koje mogu poslužiti kao smjernice za unapređenje turističke ponude Dubrovnika. Identificirane su ključne razlike i prilike za poboljšanje koje mogu pomoći u povećanju konkurentnosti destinacije i optimizaciji turističkog iskustva. U sljedećem poglavlju fokusirat ćemo se na analizu sadašnjeg stanja kulturnog turizma u Dubrovniku, s ciljem detaljnog pregleda postojećih resursa, izazova i mogućnosti za razvoj kulturnog turizma u gradu.

## **2.4. Upravljanje održivim razvojem turističke destinacije**

Upravljanje održivim razvojem destinacije, poput Dubrovnika, zahtijeva sveobuhvatan i koordiniran pristup koji uključuje različite dionike i integrira održive prakse u sve aspekte turističke ponude. Dubrovnik, kao UNESCO-ova svjetska baština, suočava se s izazovima održivog razvoja uslijed intenzivnog turizma, sezonalnosti, i ograničenih resursa. Primjer upravljanja održivim razvojem u Dubrovniku može se vidjeti u inicijativi "Respect the City", koja je pokrenuta kako bi se smanjio negativan utjecaj masovnog turizma na gradsko središte. Ova inicijativa uključuje ograničavanje broja kruzera koji dnevno dolaze u luku, promoviranje posjeta izvan glavne turističke sezone, te poticanje turizma usmjerenog na kulturu i povijest grada. Kroz ovu inicijativu, Grad Dubrovnik je postavio ciljeve za smanjenje broja dnevnih turista na prihvatljivu razinu koja ne ugrožava kvalitetu života

lokalnog stanovništva, što je konkretan primjer upravljanja nosivim kapacitetom destinacije. Upravljanje održivim razvojem također uključuje očuvanje i valorizaciju kulturne baštine. Projekti poput restauracije gradskih zidina, koja se financira dijelom iz prihoda od ulaznica, pokazuju kako financijski prihodi od turizma mogu biti usmjereni u održivo očuvanje kulturnih resursa. Ovaj pristup ne samo da osigurava dugoročnu održivost kulturnih atrakcija, već i pridonosi stvaranju dodatne vrijednosti kroz očuvanje autentičnosti destinacije. Dodatni primjer može se pronaći u suradnji s lokalnom zajednicom. Dubrovnik je uveo različite projekte koji uključuju lokalno stanovništvo u turističku ponudu, poput organizacije lokalnih festivala, manifestacija i zanatskih radionica. Ovim projektima se omogućava lokalnim obrtnicima i umjetnicima da svoje proizvode i usluge plasiraju turistima, čime se jača lokalna ekonomija i povećava svijest o kulturnoj baštini među domaćim stanovništvom. Sinergija između dionika ostvaruje se kroz partnerski pristup između gradske uprave, turističke zajednice, privatnog sektora i lokalnog stanovništva. Ovaj partnerski model omogućava koordinaciju aktivnosti i resursa, što je ključno za postizanje održivog razvoja. Na primjer, suradnja između turističkih agencija, hotela i kulturnih institucija dovodi do stvaranja integralnih turističkih proizvoda, koji su atraktivni za posjetitelje, ali i održivi za zajednicu. Kako bi se dugoročno osigurala održivost, Dubrovnik koristi pristup integriranog upravljanja kvalitetom (IQM) koji uključuje kontinuirano praćenje i evaluaciju turističkih usluga i infrastrukture. IQM omogućava prilagodbu turističke ponude potrebama tržišta, dok istovremeno zadržava fokus na očuvanju kulturnih i prirodnih resursa. Konačno, upravljanje održivim razvojem Dubrovnika zahtijeva strateški pristup koji integrira sve tri razine održivosti: ekološku, ekonomsku i socijalnu. Ekološka održivost se postiže kroz projekte zaštite okoliša i smanjenja emisija ugljičnog dioksida, ekonomska održivost kroz stvaranje novih poslovnih prilika i diversifikaciju turističke ponude, dok socijalna održivost uključuje očuvanje lokalne kulture, smanjenje sezonalnosti i uključivanje lokalne zajednice u proces donošenja odluka. Sve ove komponente zajedno doprinose stvaranju dugoročne vizije razvoja Dubrovnika kao održive destinacije koja balansira između očuvanja kulturne baštine i modernih turističkih zahtjeva.

### **3. Analiza sadašnjeg stanja kulturnog turizma grada Dubrovnika**

Analiza sadašnjeg stanja u segmentu kulturnog turizma u gradu Dubrovniku predstavlja temelj za daljnji razvoj i oblikovanje kulturne ponude. Kroz razmatranje postojećih već obrađenih preduvjeta, kao i kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja, analiza pruža sveobuhvatan uvid u kulturni turizam grada.

#### **3.1. Kvantitativni pokazatelji sadašnjeg stanja**

Kvantitativni pokazatelji kulturnog turizma ključni su za razumijevanje stvarnog stanja i potencijala kulturne ponude u Dubrovniku.

##### **3.1.1. Turistička ponuda grada Dubrovnika**

Turistička ponuda kulturnog turizma grada Dubrovnika obuhvaća bogatstvo povijesnih i kulturnih resursa koji čine ovu destinaciju izuzetno atraktivnom za ljubitelje kulture i povijesti. Ova analiza detaljno istražuje ključne kulturne atrakcije, manifestacije i aktivnosti koje oblikuju turističku ponudu, te procjenjuje njihovu sposobnost da privuku i zadovolje posjetitelje.

**Tablica 6.** Popis kulturne baštine grada Dubrovnika

Popis kulturne baštine	Broj
Nepokretna pojedinačna	205
Kulturno-povijesna cjelina	6
Arheologija	17
Pokretno pojedinačna/zbirno	2
Nematerijalna	6
Ukupno	237

Izvor: Samostalna izrada autora prema podacima Registra kulturnih dobara RH

Prema podacima o kulturnoj imovini grada Dubrovnika, ukupno je zaštićeno 237 kulturnih dobara raspoređenih u različite kategorije. Najbrojnija kategorija su nepokretna pojedinačna kulturna dobra, kojih ima 205. Među njima ističu se Crkva sv. Vlaha, Palača Sponza, Knežev dvor, Dominikanski samostan s crkvom sv. Dominika, Tvrđava Imperijal, Orlandov stup, Lazareti, Velika Onofrijeva fontana te brojna druga. Grad Dubrovnik također ima 6 kulturno-povijesnih cjelina - Kulturno-povijesna urbanistička cjelina Dubrovnika, Židovsko groblje, Kulturno-povijesna cjelina naselja Suđurađ, Kulturnopovijesna cjelina naselja Šipanska Luka, Ladanjska cjelina obitelji Gozze i Arboretum Tršteno, Kulturno-povijesna cjelina naselja Lopud. Osim toga, evidentiran je i jedan kulturni krajolik, a to je kulturni krajolik otoka Daksa. Arheološka nalazišta zauzimaju važno mjesto u zaštiti kulturne baštine, s ukupno 17 arheoloških zona/nalazišta. Neki od njih su Ostaci novovjekovnog brodoloma, podvodno arheološko nalazište kod rta Ratac, arheološko nalazište u Pustijerni, ostaci samostana sv. Marka i drugi. U kategoriji pokretne imovine, Dubrovnik ima 2 dobra koja su pojedinačno ili zbirno zaštićena. Na kraju, nematerijalna kulturna baština također je prisutna s 6 dobara, koja obuhvaćaju tradicije, običaje i druge oblike nematerijalne baštine što uključuje Festu sv. Vlaha, kolo linđo Dubrovačkog primorja, dubrovački govor, tripundanske svečanosti i kolo sv. Tripuna - tradicije bokeljskih Hrvata u Hrvatskoj, ljekarništvo Male braće u Dubrovniku i kolendavanje u gradu Dubrovniku.

Grad Dubrovnik ima ukupno 9 muzeja i 5 galerija. Ovi muzeji i galerije obuhvaćaju širok spektar tema, od povijesnih zbirki do suvremene umjetnosti, čime dodatno obogaćuju kulturnu ponudu grada.

Muzeji:

- Muzej suvremene povijesti Dubrovnika
- Muzej Crkve Gospe od Karmena
- Dom Marina Držića
- Prirodoslovni muzej Dubrovnik
- Pomorski muzej (u Tvrđavi sv. Ivana)
- Kulturno-povijesni muzej (u Kneževom dvoru)
- Arheološki muzej Dubrovnik
- Etnografski muzej (u Rupe)
- Muzej franjevačkog samostana Male braće

Galerije:

- Galerija Stara skula
- Galerija Sebastian
- Umjetnička galerija Dubrovnik
- Galerija Dulčić Masle Pulitika
- Galerija Flora.

### **3.1.2. Potražnja kulturnog turizma grada Dubrovnika**

Što se tiče potražnje kulturnog turizma, njega je teško mjeriti iz nekoliko specifičnih razloga. Jedan od razloga je što je kulturni turizam vrlo širok pojam te se sastoji od posjeta muzeja i galerija do prisustvovanja festivalima, istraživanja lokalne gastronomije i običaja te također granice između kulturnog turizma i drugih vrsta turizma često su nejasno što još dodatno otežava realizaciju analize potražnje kulturnog turizma. Još jedan problem je što mnogo kulturnih aktivnosti može biti neformalno te ne postoji službena evidencija koja bi ih potvrdila i na posljeticu turisti rijetko dolaze posjetiti određenu destinaciju samo radi kulturnog turizma već imaju i druge motive.

Međutim, iako je nemoguće definitivno izmjeriti potražnju kulturnog turizma postoje određeni dokazi da ipak potražnja za kulturnim turizmom postaje sve popularnija. Jedan od takvih dokaza je prodaja Dubrovačke kartice koja postaje sve važniji alat za unaprjeđenje kulturnog turizma u Dubrovniku. Značajno povećanje prihoda od prodaje kartice odražava rastući interes posjetitelja za kulturna dobra te činjenica je da je 97% kupaca kartice posjetilo gradske zidine.

### **3.2. Kvalitativni pokazatelji sadašnjeg stanja kulturnog turizma grada Dubrovnika**

Kvalitativna analiza kulturnog turizma obuhvaća opis i ocjenu elemenata ponude, swot analizu i benchmarking usporedbu.

#### **3.2.1. Opis i ocjena elemenata ponude**

Opis i ocjena elemenata kulturnog turizma Dubrovnika fokusiraju se na ključne aspekte koji čine grad važnom kulturnom destinacijom. Ovaj dio analize istražuje glavne kulturne atrakcije, manifestacije i aktivnosti, ocjenjujući njihov utjecaj na ukupnu turističku ponudu i privlačnost Dubrovnika.

**Tablica 7.** Opis i ocjena elemenata ponude kulturnog turizma grada Dubrovnika

Kategorija	Podkategorija	Opis	Ocjena (1-5)
Spomenici	a) Sakralni spomenici	Crkva sv. Vlaha i katedrala sv. Marije predstavljaju ključne sakralne znamenitosti Dubrovnika, s bogatom poviješću i značajnim kulturnim utjecajem.	5
	b) Javni spomenici	Spomenik Orlando simbolizira slobodu i neovisnost Dubrovnika, značajan je i povijesno i kulturno.	4
	c) Povijesne zgrade	Stari grad Dubrovnik je izvanredan primjer očuvanog srednjovjekovnog urbanog planiranja i arhitekture.	5
	d) Dvorci i palače	Knežev dvor je primjer renesansne arhitekture i bio je središte političke vlasti u Dubrovniku.	5
	e) Parkovi i vrtovi	Gradac park je povijesni park unutar gradskih zidina, ali nije toliko istaknut u odnosu na ostale spomenike.	3
	f) Utvrde	Gradske zidine Dubrovnika su jedne od najbolje očuvanih i impresivnih utvrda u Europi, nudeći fascinantne poglede i povijest.	5
	g) Arheološki predjeli	Dubrovnik nema značajnih arheoloških predjela, a povijesni nalazi su uglavnom integrirani u gradsku arhitekturu.	2
Muzeji	a) Povijesni muzeji	Muzej grada Dubrovnika pruža sveobuhvatan pregled povijesti grada, uključujući artefakte i dokumente.	4
	b) Folklorni muzeji	Nema specifičnih muzeja posvećenih folkloru, iako se elementi folklor povremeno prikazuju u drugim muzejima.	2
	c) Umjetnički muzeji	Postoji nekoliko manjih galerija i muzeja koji nude prikaze suvremene i klasične umjetnosti, ali ne kao glavni muzejski centar.	3
	d) Industrijski muzeji	Dubrovnik nema industrijske muzeje koji bi prikazivali lokalnu industrijsku povijest.	1
Rute	a) Kulturno-povijesne rute	Kulturno-povijesne rute kroz stari grad uključuju posjete značajnim lokalitetima kao što su zidine i povijesne zgrade.	5

Zabavni centri	b) Umjetničke rute	Umjetničke rute su manje razvijene, ali postoje obilasci koji uključuju galerije i umjetničke izložbe.	3
	a) Kulturno-povijesni centri	Nema specifičnih kulturno-povijesnih centara kao zasebnih entiteta; kulturni sadržaji su uglavnom integrirani u grad.	2
	b) Arheološki centri	Ne postoje značajni arheološki centri u Dubrovniku.	1
	c) Arhitektonski centri	Postoji nekoliko prostora posvećenih arhitekturi i urbanizmu Dubrovnika, ali nisu glavni centar kulturnih događanja.	3
	d) Glazbeni centri	Dubrovnik nema specifične glazbene centre, ali se glazbeni događaji odvijaju u okviru festivala i kulturnih manifestacija.	2
Kulturno-povijesni događaji	a) Vjerska slavlja i hodočašća	Dubrovnik je domaćin različitih vjerskih događanja poput procesija za blagdan sv. Vlaha, koji imaju značajan kulturni i vjerski utjecaj.	4
Umjetnički događaji	b) Svjetovni festivali	Dubrovnik je poznat po festivalima poput Dubrovačkih ljetnih igara, koji nude raznolike kulturne i umjetničke programe.	5
	c) Folklorni festivali	Folklorni festivali i događaji su prisutni, ali nisu tako izraženi kao neki drugi kulturni događaji.	4
	a) Umjetničke izložbe	Galerije u Dubrovniku redovito organiziraju izložbe, uključujući radove lokalnih i međunarodnih umjetnika.	4
	b) Umjetnički festivali	Umjetnički festival Dubrovnik nudi raznovrsne umjetničke prikaze, od kazališta do glazbenih performansa.	4

Izvor: samostalna izrada autora pomoću klasifikacije Pančić Kombol, T. Kulturno nasljeđe i turizam, HAZU, Varaždin, 2006

U analizi kulturnih i povijesnih elemenata Dubrovnika, može se uočiti da grad posjeduje izvanrednu baštinu u različitim kategorijama. Sakralni spomenici poput Crkve sv. Vlaha i katedrale sv. Marije, kao i povijesne zgrade i dvorci, poput Kneževog dvora, svrstavaju Dubrovnik među najvažnije kulturne destinacije s najvišim ocjenama. Utvrde, poput gradskih zidina, također su visoko ocijenjene zbog svoje očuvanosti i povijesne važnosti. S druge strane, elementi poput arheoloških predjela i industrijskih-arheoloških građevina imaju niže ocjene jer Dubrovnik nema značajne primjere u tim područjima.



Muzeji u Dubrovniku nude dobar pregled povijesti i umjetnosti, s Muzejom grada Dubrovnika kao ključnim primjerom, dok folklorni muzeji i industrijski muzeji imaju niže ocjene zbog manjka specifičnih ustanova. Iako u Dubrovniku ne postoji veliki broj specijaliziranih folklornih muzeja, Virtualni muzej Folklornog ansambla Lindo predstavlja značajan korak naprijed u očuvanju folklornog naslijeđa. Ovaj virtualni muzej, nastao 2018. godine kao dio projekta Lazareti – kreativna četvrt Dubrovnika, pruža uvid u bogatstvo narodnih nošnji i tradicijskih glazbala, uz prikaz memorabilije i dokumentacijske građe. Iako se elementi folklora povremeno pojavljuju u drugim muzejima, Virtualni muzej Lindo ističe se kao važan resurs za očuvanje i promociju folklorne baštine, iako još uvijek nije postao glavna atrakcija u kulturnoj ponudi Dubrovnika. Ocjena za folklorne muzeje ostaje relativno niska zbog manjka specifičnih ustanova, ali prisutnost Virtualnog muzeja doprinosi bogatstvu kulturne ponude grada. Kulturno-povijesne rute kroz stari grad su visoko ocijenjene zbog njihove povezanosti s glavnim znamenitostima, dok umjetničke rute i arhitektonski centri nisu tako razvijeni, što se odražava u nižim ocjenama.

Zabavni centri, poput kulturno-povijesnih i arhitektonskih centara, također su ocijenjeni slabije zbog njihove integracije u grad, dok glazbeni centri nisu specifični za Dubrovnik, već su glazbeni događaji dio šireg kulturnog programa. Kulturno-povijesni događaji, uključujući vjerske procesije i svjetovne festivale poput Dubrovačkih ljetnih igara, visoko su ocijenjeni zbog njihove raznolikosti i značaja, dok folklorni festivali, iako prisutni, nisu toliko istaknuti. Umjetnički događaji, kao što su izložbe i festivali, dodatno obogaćuju kulturnu scenu grada i imaju visoke ocjene zbog svoje raznolikosti i kvalitete.

Na web stranici TZ-a grada Dubrovnika moguće je pogledati kalendar događanja koji je izrazito raznolik uključujući mnoge koncerte, izložbe, radionice i sl. Međutim među događanjima u kulturnoj ponudi grada Dubrovnika ističu se određena događanja:

#### 1. Dubrovačke ljetne igre (10. srpnja - 25. kolovoza)

Ovaj prestižni kulturni festival nudi raznovrstan program koji uključuje kazališne predstave, koncerte klasične glazbe, plesne nastupe i umjetničke nastupe. Dubrovačke ljetne igre su jedan od najvažnijih kulturnih događaja u Dubrovniku i privlače posjetitelje iz cijelog svijeta.

#### 2. Festa svetog Vlaha (3. veljače)

Tradicionalni vjerski festival posvećen zaštitniku grada, svetom Vlaha. Ova proslava uključuje svečane mise, procesije i društvene događaje te je važna za lokalnu zajednicu i očuvanje kulturne baštine. UNESCO je 2009. godine uvrstio Festu svetog Vlaha na Reprezentativnu listu nematerijalne kulturne baštine čovječanstva.

### 3. Dubrovački zimski festival (prosinac - siječanj)

Ovaj festival pruža raznovrsne kulturne i zabavne aktivnosti tijekom božićnih i novogodišnjih praznika. Program uključuje koncerte, kazališne predstave, i božićne sajmove.

### 4. Festival klasične glazbe Dubrovnik (srpanj - kolovoz)

Ovaj festival nudi koncerte klasične glazbe i nastupe renomiranih izvođača, pružajući ljubiteljima klasične glazbe vrhunski doživljaj u povijesnim prostorima Dubrovnika.

### 5. Dubrovački folklorni festival (kolovoz)

Festival posvećen narodnim plesovima i glazbi, s nastupima folklornih skupina iz različitih dijelova Hrvatske i svijeta.

### 6. Književne večeri i književni susreti (tijekom godine)

Ovi događaji uključuju predstavljanje novih knjiga i susrete s autorima, omogućujući posjetiteljima uvid u književnu scenu i razgovore s piscima.

### 7. Festival vina i gastronomije Dubrovnik (srpanj)

Manifestacija koja slavi vino i gastronomiju s naglaskom na lokalne proizvode i kulinarske specijalitete, privlačeći ljubitelje hrane i vina.

## **3.2.2. SWOT analiza kulturnog turizma grada Dubrovnika**

SWOT analiza definira snage i slabosti kulturnog turizma kao rezultate interne okoline i prilike i prijetnje kao rezultat eksterne okoline.

**Tablica 8.** SWOT analiza kulturnog turizma grada Dubrovnika

Snage	Slabosti
-------	----------

Prepoznatljivost Dubrovnika na globalnoj razini	Ograničen broj događaja izvan turističke sezone
Baština pod zaštitom UNESCO-a	Nedostatak adekvatno obrazovanih kadrova u turizmu
Bogata kulturno-povijesna baština	Sezonalnost kulturnih događanja
Kvalitetni muzeji i galerije	Zastarjeli marketing pristupi
Kvalitetni kulturni događaji (npr. Dubrovačke ljetne igre)	Nedovoljno inovacija u kulturnoj ponudi
Dobra suradnja kulturnih institucija i grada	Manjak promocije manjih kulturnih događaja
Povoljan geografski položaj	
Prepoznatljivost lokacija zbog snimanja poznatih filmova i serija	
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
Suradnje s međunarodnim kulturnim institucijama	Ekonomске nestabilnosti
Razvoj kreativnog turizma	Prirodne nepogode
Potrebe kulturnih turista	Masovni turizam
Težanja za upoznavanjem kulture	Konkurencija od strane drugih kulturnih destinacija
EU fondovi za obnovu baštine	Vandalizam
Suradnja s lokalnim stanovništvom	Devastacija kulturne baštine

Izvor: Samostalna izrada autora

Dubrovnik se kao destinacija kulturnog turizma ističe svojom bogatom povijesnom baštinom, globalnom prepoznatljivošću i UNESCO-ovom zaštitom, što ga čini privlačnim za posjetitelje iz cijelog svijeta. Međutim, unatoč ovim snažnim stranama, suočava se s izazovima poput sezonalnosti kulturnih događanja i nedostatka inovacija u ponudi, što ograničava njegov potencijal tijekom ostatka godine van sezone. Dobra suradnja između kulturnih institucija i grada dodatno doprinose jačanju turističke ponude, no problem zastarjelih marketinških pristupa i nedostatka obrazovanih kadrova u turizmu i dalje su uvelike prisutni. Doduše, prilike leže u razvoju kreativnog turizma i većoj suradnji s međunarodnim institucijama te mogućnosti iskorištenja EU fondova, dok prijetnje dolaze od masovnog turizma i klimatskih promjena, koje bi mogle ugroziti dugoročnu održivost destinacije. Također, velika prijetnja kulturnog turizma je devastacija kulturne baštine i

vandalizam te je potrebno jačati održivost i educirati posjetitelje o štetnosti vandalizma Sve ove čimbenike treba pažljivo razmotriti kako bi se Dubrovnik i dalje razvijao kao vodeća kulturna destinacija.

### **3.2.3. Benchmarking analiza**

Benchmarking između kulturnog turizma u Dubrovniku i Veneciji otkriva ključne sličnosti i razlike u pristupima i ponudama koje nude oba grada. Dubrovnik, poznat po svojoj bogatoj povijesti i kulturnoj baštini, nudi raznovrsne kulturne sadržaje. Grad je domaćin niza muzeja i galerija, uključujući muzeje povijesti, umjetnosti i pomorstva, kao i kulturnih manifestacija poput Dubrovnik Festivala, koji uključuje kazališne predstave, koncertne nastupe i druge kulturne događaje. Povijesne lokacije kao što su gradske zidine, crkve i palače pružaju turistima priliku za istraživanje kulturne baštine grada. Dubrovnik se također ističe organiziranjem različitih tematskih tura koje uključuju obilazak poznatih lokacija i učenje o bogatoj povijesti i kulturi grada.

Venecija, s druge strane, također nudi izuzetno bogat kulturni doživljaj, ali s naglaskom na svoje jedinstvene karakteristike. Grad je poznat po svojim impresivnim arhitektonskim remek-djelima kao što su Bazilika svetog Marka i Dvorac Dodžova, koji predstavljaju ključne kulturne i povijesne točke. Venecija je domaćin značajnih kulturnih manifestacija kao što su Venecijanski karneval, koji privlači posjetitelje iz cijelog svijeta s neponovljivim maskama i kostimima, te Biennale, međunarodna umjetnička izložba koja pokriva likovnu umjetnost, arhitekturu i kazalište. Grad također nudi brojne muzeje i galerije posvećene povijesti, umjetnosti i kulturi Venecije.

Zaključno, oba grada nude bogate kulturne doživljaje, ali koriste svoje specifične karakteristike na različite načine. Dubrovnik koristi svoju povijesnu baštinu i kulturne manifestacije za stvaranje autentičnih iskustava koja uključuju brojne muzeje, galerije i povijesne lokacije. Venecija koristi svoju jedinstvenu arhitekturu i kulturne događaje kao što su karneval i Biennale za stvaranje nezaboravnih i jedinstvenih iskustava. Ova usporedba pokazuje kako oba grada mogu nastaviti razvijati svoje kulturne ponude kako bi privukli i zadržali posjetitelje, uz istovremeno očuvanje svojih kulturnih i povijesnih karakteristika.

## 4. Ciljevi i strategije razvoja kulturnog turizma Grada Dubrovnika

Poglavlje o ciljevima i strategijama razvoja kulturnog turizma u Dubrovniku usmjereno je na definiranje ključnih smjernica za unapređenje turističke ponude. U tom kontekstu, bit će istaknuti ciljevi koji se odnose na kvantitativne i kvalitativne aspekte razvoja. Naglasak će biti na inoviranju operativnih strategija kako bi se poboljšala atraktivnost Dubrovnika kao kulturne destinacije.

### 4.1. Ciljevi razvoja turizma grada Dubrovnika

U ovom, ujedno i posljednjem poglavlju analizirati će se ciljevi i strategije kulturnog turizma grada Dubrovnika, a posebno će se naglasiti ciljevi koji se fokusiraju na razvoj i promociju ovog dijela turizma. Ključni cilj turizma grada Dubrovnika je povećanje prihoda i profita kroz održivo poslovanje u razdoblju do 2027. godine. Postavljanje ciljeva prvo će se koncentrirati na ukupni turizam i kulturni turizam grada Dubrovnika.

**Tablica 9.** Kvantitativni ciljevi turizma grada Dubrovnika

Kvantitativni ciljevi	Cilj	Opis
Turistička ponuda	Povećanje kapaciteta smještaja	Povećati broj smještajnih jedinica za 10% u narednih pet godina, s fokusom na hotele s 4 i 5 zvjezdica, smanjiti privatne iznajmljivače za 20%
	Povećanje broja parkirališta	Povećati broj parking mjesta izvan gradske jezgre za 20% kako bi se smanjio pritisak na centar grada.

	Ostvarenje iskorištenosti kapaciteta	Osigurati optimalnu iskorištenost kapaciteta (hoteli 50-55%, kampovi cca. 20%, privatni smještaj 20-25%) do 2027.
Turistička potražnja	Povećanje broja dolazaka i noćenja	Povećati broj međunarodnih dolazaka za 15% u sljedeće tri godine fokusirajući se na zemlje ciji su turisti duže boravili u destinaciji
	Povećanje turističke potrošnje	Povećati prosječnu potrošnju po turistu za 20% u narednih pet godina kroz promicanje luksuznih usluga.
	Povećati broj turista iz novih zemalja	Povećati udio turista iz novih tržišta (npr. Azija, Latinska Amerika) za 10% u sljedećih pet godina.
	Smanjiti broj turista u vrhuncu sezone, povećati broj turista u ostatku godine	Smanjiti broj turista u vrhuncu sezone za 5%, povećati broj turista van sezone za 25%

Izvor: Samostalna izrada autora

Ovi ciljevi pomažu u rješavanju nekoliko ključnih problema. Povećanje smještajnih kapaciteta i poboljšanje infrastrukture smanjuje preopterećenje popularnih lokacija i olakšava pristup glavnim atrakcijama. Bolja promocija izvan sezone pomaže u privlačenju posjetitelja tijekom cijele godine, smanjujući sezonalnost. Optimizacija iskorištenosti kapaciteta smanjuje prekomjerno opterećenje u određenim dijelovima grada, dok diversifikacija tržišta smanjuje ovisnost o tradicionalnim izvorima turista. Također, smanjenje broja turista u vrhuncu sezone i povećanje posjeta van sezone ravnomjernije raspoređuje turistički promet, dok povećanje prosječne potrošnje po turistu poboljšava ekonomski učinak turizma.

**Tablica 10.** Kvalitativni ciljevi turizma grada Dubrovnika

Kvalitativni ciljevi	Cilj	Opis
Turistička ponuda	Očuvanje kulturne baštine	Osigurati dugoročnu zaštitu povijesnih spomenika kroz konzervatorske projekte i edukaciju stanovništva.
	Unaprjeđenje kvalitete usluga	Podići razinu usluge u ugostiteljstvu kroz kontinuiranu edukaciju i uvođenje standarda kvalitete.

	Bolja promocija ponude u ostatku godine	Povećati ulaganje u oglašavanje turističke ponude grada u mjesecima van sezone
	Održivi razvoj	Smanjiti negativan utjecaj turizma na okoliš implementacijom ekoloških praksi.
	Smanjenje troškova života lokalne zajednice	Razviti mjere koje će smanjiti troškove života za lokalnu zajednicu, poput kontrole cijena i subvencija.
	Promocija autentičnih iskustava	Promovirati autentična iskustva koja odražavaju lokalnu kulturu i običaje, poput gastronomskih tura.
	Unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga	Povećati kvalitetu turističkih proizvoda i usluga kroz kontinuirana ulaganja i razvojne projekte.
	Jačanje kulturnog identiteta	Očuvati i afirmirati kulturni identitet Dubrovnika kroz održivo korištenje materijalne i nematerijalne baštine.
	Brendiranje	Stvaranje proizvoda i usluga koji će povećati prepoznatljivost destinacije u psihi posjetitelja
Turistička potražnja	Povećanje zadovoljstva turista	Povećati zadovoljstvo turista kroz poboljšanje usluge, informacija i sadržaja.
	Edukacija turista o lokalnoj kulturi	Povećati svijest turista o kulturnoj i povijesnoj vrijednosti Dubrovnika kroz kampanje i interaktivne sadržaje.

Izvor: Samostalna izrada autora

Ova tablica detaljno opisuje kvalitativne ciljeve za unaprjeđenje turističke ponude i potražnje u Dubrovniku. U području turističke ponude, ciljevi se usmjereni na očuvanje kulturne baštine, poboljšanje kvalitete usluga i održivi razvoj. Očuvanje kulturne baštine uključuje dugoročnu zaštitu povijesnih spomenika i edukaciju stanovništva o važnosti konzervacije. Unaprjeđenje usluga u ugostiteljstvu naglašava potrebu za kontinuiranom

edukacijom i uvođenjem standarda kvalitete. Održivi razvoj se fokusira na smanjenje negativnog utjecaja turizma na okoliš kroz ekološke prakse. Smanjenje troškova života lokalne zajednice planira se kroz mjere poput kontrole cijena i subvencija, dok jačanje kulturnog identiteta uključuje očuvanje i afirmaciju kulturne baštine. Brendiranje destinacije ima za cilj stvaranje proizvoda i usluga koje će povećati prepoznatljivost Dubrovnika. S druge strane, ciljevi u području turističke potražnje fokusirani su na povećanje zadovoljstva turista kao i edukaciji o lokalnoj kulturi. Poboljšanje usluge, informacija i sadržaja pomaže u povećanju zadovoljstva turista, dok edukacija o kulturnim i povijesnim vrijednostima Dubrovnika doprinosi dubljem razumijevanju destinacije. Promocija autentičnih iskustava, poput gastronomskih tura, pomaže turistima da se povežu s lokalnom kulturom. Konačno, kontinuirana ulaganja i razvojne projekte usmjereni su na unaprjeđenje kvalitete turističkih proizvoda i usluga.

**Tablica 11.** Kvantitativni ciljevi kulturnog turizma grada Dubrovnika

Kvantitativni ciljevi	Cilj	Opis
Kulturna ponuda	Povećanje broja kulturnih i zabavnih događaja	Organizirati barem 10 novih kulturnih i zabavnih manifestacija godišnje, s fokusom na izvansezonu.
	Povećanje broja kulturnih ruta	Razviti najmanje 3 nove kulturne rute koje uključuju ključne kulturne točke i povijesne znamenitosti Dubrovnika.
	Povećanje broja novih kulturnih manifestacija	Razviti i implementirati najmanje 5 novih kulturnih manifestacija koje uključuju lokalnu tradiciju i umjetnost.



Kulturna potražnja	Povećanje međunarodnih posjetitelja	Povećati broj međunarodnih posjeta kulturnim događanjima i institucijama za 15% u sljedeće tri godine.
	Povećanje broja posjeta kulturnim institucijama	Povećati broj posjeta muzejima i galerijama za 20% u sljedećih pet godina.
	Povećanje turističke potrošnje u kulturi	Povećati prosječnu potrošnju turista na kulturne sadržaje za 20% do 2027. godine.

Izvor: Samostalna izrada autora

Kvantitativni ciljevi kulturnog turizma u Dubrovniku usmjereni su na proširenje ponude kroz organizaciju novih kulturnih događanja i razvoj kulturnih ruta, osobito izvan sezone. Cilj je i povećati međunarodnu posjećenost i potražnju za kulturnim institucijama te poboljšati turističku potrošnju na kulturne sadržaje. Ovi ciljevi naglašavaju potrebu za jačanjem kulturne ponude kako bi se povećala atraktivnost destinacije

**Tablica 12.** Kvalitativni ciljevi kulturnog turizma grada Dubrovnika

Kvalitativni ciljevi	Cilj	Opis
Kulturna ponuda	Očuvanje kulturne baštine	Osigurati dugoročnu zaštitu i očuvanje kulturnih i povijesnih spomenika kroz konzervatorske projekte i edukaciju.
	Unaprjeđenje kvalitete kulturnih usluga	Podići razinu kvalitete kulturnih usluga i vodiča kroz kontinuiranu edukaciju i primjenu standarda.
	Promocija lokalne kulturne baštine	Očuvati i promovirati lokalnu kulturnu baštinu kroz interaktivne sadržaje i edukativne programe za turiste.

	Diversifikacija kulturne ponude	Uključiti nove kulturne sadržaje i manifestacije koje će privući različite demografske skupine turista.
	Unaprjeđenje muzejske ponude	Osigurati veći broj izložbi i aktivnosti u muzeju i galerijama
	Promocija autentičnih kulturnih iskustava	Promovirati autentična kulturna iskustva koja odražavaju lokalne tradicije i običaje.
	Unaprjeđenje kvalitete kulturnih proizvoda	Povećati kvalitetu kulturnih proizvoda i usluga kroz stalna ulaganja i razvojne projekte.
	Razvoj kulturnih sadržaja	Razviti inovativne kulturne programe i aktivnosti koje reflektiraju lokalnu kulturu i povijest.
Kulturna potražnja	Povećanje zadovoljstva posjetitelja	Povećati zadovoljstvo posjetitelja kulturnim sadržajima kroz poboljšanje usluge i sadržaja.
	Edukacija o lokalnoj kulturi	Povećati svijest i razumijevanje lokalne kulture i povijesti kroz edukativne kampanje i interaktivne sadržaje.

Izvor: Samostalna izrada autora

Ova tablica postavlja kvalitativne ciljeve za unaprjeđenje kulturne ponude i potražnje u Dubrovniku. Ciljevi za kulturnu ponudu uključuju očuvanje kulturne baštine kroz konzervatorske projekte i edukaciju, poboljšanje kvalitete kulturnih usluga i vodiča, te promociju lokalne baštine putem interaktivnih sadržaja i edukativnih programa. Razvoj inovativnih kulturnih sadržaja koji odražavaju lokalnu kulturu i povijest također je ključan. Za kulturnu potražnju, ciljevi su usmjereni na zadovoljstvo posjetitelja poboljšanjem usluga i sadržaja, te jačanje svijesti o lokalnoj kulturi kroz edukativne kampanje. Sve ove mjere imaju za cilj poboljšanje iskustva posjetitelja i očuvanje te afirmaciju kulturne baštine Dubrovnika.

Iako se ciljevi najčešće fokusiraju na povećanje prihoda, ipak važno je da se ti ciljevi i strategije formuliraju kroz održivost i više fokusiraju na dugoročne boljtitke nego na laku i štetnu zaradu. Jedan od osnovnih ciljeva grada Dubrovnika je osigurati održivi razvoj kulturnog turizma. Projektom „Respect the City“ teži se očuvanju kulturne baštine i upravljanju starim gradom kako bi se poštivale povijesne vrijednosti Dubrovnika. Također, cilj je disperzija turista na šire područje grada te razvoj i promocija koncepta „Beyond the walls“ kako bi se smanjila koncentracija posjetitelja u starogradskoj jezgri te uvođenje dnevnih kvota.

## **4.2. Inoviranje operacijskih strategija**

Operacijske strategije čine neizostavni dio strategije razvoja kulturnog turizma grada Dubrovnika. Njihova optimalizacija, sinergijsko djelovanje i međusobno nadopunjavanje trebaju biti uključeni u inoviranje i unapređenje kulturne strategije grada. Strategijom istraživanja i razvoja (R&D) ulaže se u istraživanje i razvoj kulturnih inicijativa, programa i tehnologija koje bi obogatile kulturnu ponudu grada. Strategijom ponude razvija se i proširuje već postojeća kulturna ponuda grada kroz kreiranje novih i unapređenje već postojećih kulturnih sadržaja. Financijskom strategijom upravlja se financijskim resursima namijenjenim za kreiranje i očuvanje kulturne ponude grada kroz prikupljanje sredstava, budžetiranje i nadzor nad troškovima. Strategijom ljudskih resursa upravlja se ljudskim čimbenikom kulturne ponude koji je potreban za provedbu kulturnih projekata, uključujući obuku i motivaciju zaposlenika.

### **4.2.1. Strategija istraživanja i razvoja**

Što se tiče kulturnog turizma, istraživanje se ili ne provodi ili provodi u maloj mjeri. Istraživanje na području kulturnog turizma je za destinaciju koja se brendira kulturnom kao Dubrovnik i više nego potrebno. Kako bi se dobila šira slika o potrebama posjetitelja moguće je provoditi ankete. Iako se do sada anketiranje provodilo putem printanih upitnika, može se uvesti i online anketiranje na web stranicama grada i turističke zajednice ili postaviti QR kodove na mjesta koja turisti najviše posjećuju unutar grada kao u muzejima, galerijama pa čak i u kafićima. Međutim, turisti najčešće nisu zainteresirani ispunjavati ankete na odmoru. Mogli bi se osmisliti načini motiviranja kako bi veći broj turista bio zainteresiran za anketiranje kao kroz ostvarivanje popusta na određene usluge. Ankete ne bi iz tog razloga trebale biti velike, odnosno dovoljno bi bilo da sadrže od 5 do 10 kratkih pitanja na zaokruživanje. Na kraju ankete može se dodati i opcija gdje posjetitelj može napisati razlog nezadovoljstva ako je bio nezadovoljan ili prijedlog za poboljšanje sveukupnog iskustva.

Turisti više nisu zainteresirani samo za obilazak muzeja i galerija već žele aktivno sudjelovati i doživjeti kulturu iz prve ruke. Trebalo bi istražiti na koje načine turisti žele sudjelovati. Interaktivne radionice jedan su od načina na koji turisti mogu aktivno sudjelovati u kulturi umjesto biti pasivni promatrači. Jedan od takvih primjera je nedavno popularizirani "Wine and paint" tip radionice gdje se nudi usluga lekcije u slikanju te se mogu prezentirati lokalna vina i proizvodi. Ankete, iako anonimne, bi trebale prikupiti osnovne informacije o ispitivačima kao što su dob, spol i zemlju prebivališta. Na taj način može se otkriti kakav je najčešće profil kulturnih turista te nadalje utvrđivati kako privući i zadržati tip turista zainteresiranih za tu vrstu turizma. Pomoću analiza kao što je benchmarking i poslovna inteligencija moguće je pratiti kako druge konkurentne kulturne destinacije upravljaju kulturnim turizmom. Primjerice, kako su turisti i domicilno stanovništvo reagirali na uvođenje naplate ulaznica u grad i kako je ta odluka utjecala dugoročno na konkurentsku destinaciju. Putem takvog istraživanja i dobivenih saznanja moguće je lakše donositi odluke za upravljanje gradom i kulturnim turizmom. Na isti način mogu se otkriti nove i unaprijediti postojeće prakse u upravljanju održivim razvojem uzimajući za primjer destinacije koje se također susreću s problemom masovnog turizma i kako se takve destinacije nose s tim

problemom. Na taj način mogu se odrediti nove uspješnije prakse, ali i na vrijeme otkriti one koje su štetne za destinaciju.

#### **4.2.2. Strategija marketinga**

Pomoću već prethodno prikupljenih podataka iz strategije istraživanja i razvoja uspostavlja se strategija marketinga kroz:

##### **1. Fokus na specifične ciljne skupine (Segmentacija)**

Dubrovnik bi trebao ciljati na visokoobrazovane i kulturno osviještene posjetitelje, uključujući mlade profesionalce i aktivne starije osobe. Ovi posjetitelji traže autentična i smislena iskustva koja ih povezuju s lokalnom kulturom i poviješću. Potrebno je razviti specifične ponude koje uključuju ekskluzivne kulturne ture, radionice i događaje, prilagođene interesima ove ciljne skupine. Takav profil turista je nerijetko zainteresiran i za druge oblike turizma kao što je nautički pa je i u tom pogledu potrebno prilagoditi ponudu. Takav pristup omogućit će Dubrovniku da privuče turiste koji su spremni izdvojiti više za jedinstvena iskustva.

##### **2. Diferenciranje kroz kulturnu baštinu (Pozicioniranje)**

Dubrovnik bi trebao naglašavati svoju jedinstvenu kulturnu baštinu kao glavni element turističke ponude. Umjesto da se oslanja na masovni turizam povezan s plažama i suncem, destinacija bi trebala graditi imidž grada koji nudi bogata kulturna iskustva, poput tematskih tura kroz staru gradsku jezgru, muzeja i galerija s interaktivnim izložbama, ekskluzivnih umjetničkih događanja, muzeje s pomorskim eksponatima, kao i luksuzne nautičke ture koje povezuju kulturne lokalitete na kopnu i moru ili regate. Cilj je pozicionirati Dubrovnik kao kulturnu prijestolnicu Mediterana, s naglaskom na kvalitetu, a ne kvantitetu posjetitelja.

##### **3. Inovativan pristup promociji i distribuciji (Marketinški miks)**

Dubrovnik bi trebao primijeniti modernu tehnologiju i digitalne alate kako bi dodatno unaprijedio promociju svojih kulturnih proizvoda. To uključuje razvoj mobilnih aplikacija koje pružaju personalizirane vodiče po gradu, virtualne ture za potencijalne posjetitelje, te

integraciju društvenih mreža za promociju kulturnih događanja. Suradnja s međunarodnim kulturnim institucijama i organizacija festivala svjetske razine također može doprinijeti jačanju prepoznatljivosti Dubrovnika kao vrhunske kulturne destinacije. Kroz ove aktivnosti, Dubrovnik može stvoriti snažnu, prepoznatljivu marku koja privlači ciljne segmente turista iz cijelog svijeta.

### **4.2.3. Strategija ponude**

Strategija turističke ponude Dubrovnika fokusirat će se na maksimizaciju vrijednosti koju destinacija pruža posjetiteljima kroz ciljani razvoj i unapređenje postojećih resursa, usluga i proizvoda. Primarni cilj je efikasno korištenje lokalnih resursa kako bi se stvorili atraktivni turistički proizvodi koji zadovoljavaju potražnju, uz postizanje visoke razine kvalitete, održivosti i profitabilnosti. Jedan od ključnih elemenata strategije bit će kontinuirana optimizacija turističkih usluga i infrastrukture, pri čemu će se posebno pažnja posvetiti očuvanju kulturne baštine. Na primjer, razvoj novih tematskih tura koje povezuju povijesne lokalitete s modernim tehnologijama, poput interaktivnih vodiča i proširene stvarnosti, omogućit će posjetiteljima dublje i interaktivnije iskustvo Dubrovnika. Ovakav pristup će ne samo obogatiti doživljaj posjetitelja, već i povećati vrijednost ponude, čime se dodatno diferencira od konkurencije. Kreativnost i inovacije u ponudi također će biti ključne za održavanje konkurentne prednosti Dubrovnika. Uvođenje kulturnih događanja na jedinstvenim lokacijama, kao što su koncerti unutar gradskih zidina ili kazališne predstave na otvorenom u povijesnim dijelovima grada, pružit će posjetiteljima jedinstvena iskustva koja ne mogu doživjeti nigdje drugdje. Takva ponuda može biti dopunjena gastronomskim turama koje uključuju degustacije lokalnih delicija u autentičnim ambijentima, čime se dodatno valorizira bogata eno-gastronomska ponuda Dubrovnika. Strategija će također uključivati prilagodbu ponude prema različitim segmentima tržišta. Na primjer, za nautički turizam bit će razvijeni ekskluzivni paketi koji uključuju privatne brodske ture do okolnih otoka s kulturnim i povijesnim znamenitostima. Ove ture mogu uključivati posjete starim

crkvama, tvrđavama i arheološkim nalazištima, uz stručne vodiče koji će pružiti dublje razumijevanje povijesti i kulture regije. Osim toga, uvođenje novih smještajnih kapaciteta na luksuznim jahtama ili tradicionalnim brodovima može privući posjetitelje visoke platežne moći, koji traže autentično, ali luksuzno iskustvo. Fleksibilnost će biti ključna za uspješnu implementaciju strategije, s naglaskom na kontinuiranu prilagodbu turističke ponude u skladu s promjenama u preferencijama turista i tržišnim trendovima. To znači da će se postojeći turistički proizvodi redovito revidirati, modernizirati ili ukloniti ako više ne ispunjavaju očekivanja posjetitelja. Na primjer, ako se utvrdi da određeni kulturni programi više ne privlače posjetitelje kao nekada, oni će biti zamijenjeni novim i inovativnijim sadržajima koji bolje odgovaraju suvremenim trendovima i interesima turista. Konačno, posebna pažnja bit će posvećena promociji održivog turizma, s ciljem očuvanja prirodnih i kulturnih resursa Dubrovnika za buduće generacije. To uključuje razvoj inicijativa za smanjenje utjecaja turizma na okoliš, kao što su programi za smanjenje otpada, korištenje obnovljivih izvora energije u turističkim objektima, te poticanje ekološki osviještenih oblika prijevoza i smještaja. Implementacija ovih konkretnih mjera osigurat će da Dubrovnik ostane prepoznatljiv kao destinacija koja nudi visokokvalitetna, autentična i inovativna iskustva, privlačeći različite segmente turista i osiguravajući dugoročnu održivost i profitabilnost turističke ponude.

#### **4.2.4. Financijska strategija**

Financijska strategija Dubrovnika usmjerena je na osiguranje održivog razvoja turističke ponude kroz pažljivo planiranje, alokaciju resursa i diversifikaciju izvora prihoda. Ključni cilj je postizanje ravnoteže između kratkoročne profitabilnosti i dugoročnog razvoja, uz minimalizaciju financijskih rizika i osiguravanje stabilnih prihoda za lokalnu zajednicu. U svrhu diversifikacije izvora prihoda, grad će intenzivirati napore u privlačenju investicija iz privatnog sektora, kao i financijskih sredstava iz europskih fondova (NPOO) i drugih međunarodnih izvora. To će omogućiti financiranje projekata koji doprinose razvoju održive

turističke infrastrukture, kao što su ekološki prihvatljive prometne opcije i modernizacija kulturnih objekata. Jedan od konkretnih prijedloga je uspostavljanje javno-privatnog partnerstva za financiranje projekata obnove povijesnih lokaliteta, gdje bi privatni sektor sudjelovao u financiranju, a zauzvrat dobivao određene koncesije ili porezne olakšice. Ovakav model omogućio bi značajne uštede za grad te istovremeno potaknuo ulaganja u obnovu i očuvanje kulturne baštine. Uvođenje posebnih poreza ili naknada za turiste, poput boravišne pristojbe koja bi bila usmjerena na financiranje održavanja gradskih infrastrukture, također bi pridonijelo financijskoj stabilnosti grada. Takve naknade mogle bi biti usmjerene prema financiranju projekata održivog razvoja, poput reciklažnih programa, održavanja parkova i javnih prostora te razvoja zelenih površina. Grad će također razviti strategiju za optimizaciju prihoda od turističkih usluga, poput povećanja cijena ulaznica za kulturne atrakcije i muzeje u sezoni kada je potražnja najveća. Ovo povećanje cijena omogućilo bi dodatne prihode koji bi se mogli reinvestirati u održavanje i unaprjeđenje turističke ponude. Istovremeno, financijski poticaji mogli bi se ponuditi turistima koji posjećuju grad izvan glavne sezone, čime bi se poticalo cjelogodišnje poslovanje i ravnomjernija raspodjela prihoda kroz cijelu godinu. Održiva financijska strategija također će uključivati širenje partnerstava s globalnim i lokalnim poslovnim subjektima kako bi se stvorili novi izvori prihoda i investicije. Na primjer, poticanje ulaganja u nautički turizam kroz razvoj marina i pratećih sadržaja omogućit će dodatne prihode od visoko platežnih turista koji koriste ove usluge. Također, stvaranje fonda za inovacije u turizmu, koji bi financirao startupove i projekte usmjerene na razvoj novih turističkih proizvoda i usluga, moglo bi značajno doprinijeti dugoročnom rastu prihoda. Kroz pažljivo upravljanje dugom i kontrolu troškova, Dubrovnik će osigurati financijsku stabilnost i smanjiti ovisnost o sezonalnosti turističke potražnje. To će uključivati racionalizaciju operativnih troškova kroz uvođenje digitalizacije i modernih tehnologija u upravljanje resursima, čime će se povećati efikasnost i smanjiti nepotrebni izdaci. Konačno, kako bi se osiguralo učinkovito praćenje i upravljanje financijskim performansama, grad će uspostaviti sustav transparentnog financijskog izvještavanja i analize, omogućujući donositeljima odluka pravovremene i informirane odluke. Ovaj sustav će uključivati redovitu evaluaciju financijskih rezultata i prilagodbu strategije u skladu s promjenama na tržištu i ekonomskim uvjetima, čime će se osigurati dugoročna održivost i stabilnost turističke ponude Dubrovnika.



Jedan od ciljeva važnih za kontinuirano razvijanje kulturnog turizma je razvoj kulturne infrastrukture na način da se ulaže u obnovu i modernizaciju kulturnih centara, galerija i drugih objekata. Povećanje kulturnih investicija kroz suradnju s privatnim sektorom i europskim fondovima, osim toga ulaganje u podršku za umjetnike i kulturne centre.

#### **4.2.5. Strategija ljudskih resursa**

Strategija ljudskih resursa Dubrovnika usmjerena je na razvoj, održavanje i unaprjeđenje kvalitetne radne snage koja će podržati rast i održivost turističkog sektora, istovremeno vodeći računa o potrebama lokalne zajednice i očuvanju kulturne baštine. Primarni cilj ove strategije je osigurati dovoljnu razinu kvalificiranih i motiviranih zaposlenika u svim segmentima turističke ponude, uz posebnu pozornost na edukaciju, razvoj vještina i dugoročno zadržavanje talenta u gradu. Kako bi se to postiglo, planira se uvođenje programa stalne edukacije i stručnog usavršavanja za sve zaposlenike u turističkom sektoru, s naglaskom na očuvanje autentične dubrovačke kulture i tradicije. Ovi programi uključivat će tečajeve jezika, kulture, povijesti, ali i najnovije trendove u gostoprimstvu i menadžmentu, čime će se povećati konkurentnost radne snage i kvaliteta usluge. Također, posebni poticaji bit će usmjereni prema mladim ljudima i nezaposlenima iz lokalne zajednice, kroz programe pripravništva, stažiranja i mentorstva, s ciljem zadržavanja mladih talenata u gradu. Strategija također uključuje stvaranje uvjeta koji će motivirati domicilno stanovništvo da ostane u Dubrovniku, čime će se smanjiti odliv lokalnog stanovništva. U tu svrhu, planira se uvođenje subvencija za stanovanje za radnike u turističkom sektoru te potpora u vidu povoljnih kredita za kupnju nekretnina ili pokretanje vlastitih poslova u turizmu. Ove mjere osigurat će dugoročno zadržavanje kvalificirane radne snage u gradu, što je ključno za održivost turističke ponude. Posebna pažnja bit će posvećena promociji ravnopravnosti i raznolikosti unutar radne snage, poticanju zapošljavanja žena, mladih i osoba s invaliditetom. Uvođenjem fleksibilnih oblika rada, poput skraćenog radnog vremena, rada na daljinu i sezonskog zapošljavanja, grad će omogućiti šire sudjelovanje

različitih skupina u tržištu rada, čime će se dodatno povećati zaposlenost i zadovoljstvo radne snage. Grad Dubrovnik će također ulagati u poboljšanje radnih uvjeta, osiguravajući pravedne plaće, sigurnost na radu i mogućnosti za profesionalni rast. U tu svrhu, planira se suradnja s poslodavcima u turističkom sektoru kako bi se osigurale najbolje prakse u upravljanju ljudskim resursima, uključujući redovite evaluacije radne uspješnosti i nagrađivanje iznimnih doprinosa. Kroz strategiju ljudskih resursa, Dubrovnik će se pozicionirati kao atraktivno mjesto za rad i život, koje nudi mogućnosti za razvoj karijere u turističkom sektoru, uz istovremeno očuvanje kvalitete života i kulturne baštine grada. Ova strategija će osigurati dugoročnu održivost turističke industrije, privlačeći i zadržavajući kvalitetnu radnu snagu, što će dodatno doprinijeti rastu i razvoju grada kao svjetski prepoznate turističke destinacije.

### **4.3. Unapređivanje načina upravljanja održivim razvojem kulturnog turizma**

U budućnosti, održivim razvojem kulturnog turizma u Dubrovniku upravljat će multidisciplinarni tim stručnjaka koji će se sastojati od predstavnika lokalne vlasti, turističkih organizacija, kulturnih institucija, privatnog sektora i akademske zajednice. Ovaj tim bit će odgovoran za formuliranje i implementaciju strategija koje osiguravaju balans između turističkih aktivnosti i očuvanja kulturne baštine, okoliša i kvalitete života lokalnog stanovništva. Koordinacija između različitih dionika bit će ključna za uspješno upravljanje, a to će se postići kroz redovite sastanke, radne skupine i zajedničke projekte usmjerene na integraciju svih interesa i potreba. Dionici će biti povezani putem strukturiranih mreža i platformi koje omogućavaju transparentnu komunikaciju i suradnju. Lokalne vlasti i turističke organizacije uspostavit će digitalne platforme za razmjenu informacija i koordinaciju aktivnosti, uključujući online forume, aplikacije i web stranice koje će služiti kao središnje točke za razmjenu podataka, prijedloga i povratnih informacija. Ove platforme

omogućit će pravovremeno prepoznavanje problema i prilika, čime će se omogućiti brza reakcija i prilagodba strategija. Inkluzija domicilnog stanovništva bit će osigurana kroz aktivno sudjelovanje u procesu donošenja odluka i implementacije projekata. Lokalno stanovništvo će biti uključeno putem savjetodavnih odbora, anketa i javnih rasprava koje će pružiti platformu za izražavanje mišljenja, prijedloga i zabrinutosti. Također, razvoj programa obrazovanja i osnaživanja lokalnih zajednica pomoći će u osnaživanju njihove uloge u održavanju kulturne baštine i sudjelovanju u turističkoj industriji. Sinergija između dionika bit će ostvarena kroz zajedničke projekte koji integriraju različite aspekte održivog razvoja, uključujući očuvanje kulturne baštine, ekološki održive prakse i društvenu odgovornost. Primjerice, projekti obnove kulturnih spomenika bit će usklađeni s inicijativama za očuvanje okoliša i razvoj lokalne ekonomije, dok će zajednički programi osposobljavanja i zapošljavanja doprinosti stvaranju novih radnih mjesta i jačanju lokalne zajednice. Tri razine održivog razvoja – ekološka, ekonomska i socijalna – bit će integrirane u sve strategije i projekte. Ekološka održivost osigurat će se kroz primjenu zelene infrastrukture, reciklažu i smanjenje ugljičnog otiska. Ekonomska održivost fokusirat će se na stvaranje dugoročnih prihoda za lokalnu zajednicu kroz razvoj visokokvalitetnih turističkih proizvoda i usluga. Socijalna održivost osiguravat će se kroz poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva, očuvanje kulturnog identiteta i poticanje društvene uključenosti. Integralni proizvod destinacije u budućnosti bit će kreiran kroz integraciju kulturnih, povijesnih i prirodnih resursa u jedinstvenu turističku ponudu koja nudi sveobuhvatno iskustvo posjetiteljima. Ovaj proizvod bit će razvijen u suradnji s lokalnim zajednicama i privatnim sektorom, uključujući kulturne manifestacije, muzeje, galerije, povijesne ture i ekološke ture, čime će se pružiti autentično iskustvo koje odražava jedinstvenu kulturnu i prirodnu baštinu Dubrovnika. Integralna kvaliteta destinacija (IQM) bit će ključan alat za praćenje i unapređenje održivosti turističke ponude. IQM će mjeriti različite aspekte turističkog iskustva, uključujući zadovoljstvo posjetitelja, očuvanje kulturne baštine, utjecaj na okoliš i doprinos lokalnoj ekonomiji. Korištenjem ovih podataka, bit će moguće pravovremeno identificirati područja za poboljšanje i prilagoditi strategije u skladu s promjenama u potrebama i očekivanjima tržišta. Granica nosivosti kapaciteta bit će pažljivo praćena i upravljana kako bi se izbjeglo prekomjerno opterećenje infrastrukture i okoliša (Zakon o turizmu). To će uključivati uspostavljanje limita broja posjetitelja na

određenim lokacijama, regulaciju turističkih aktivnosti i primjenu tehnologija za praćenje i upravljanje posjetama. Sustavi za praćenje i analiza podataka omogućit će pravovremeno prilagođavanje kapaciteta i osiguranje održivog upravljanja resursima, čime će se očuvati kvaliteta turističkog iskustva i zaštititi lokalna zajednica i okoliš.

## Zaključak

U ovom radu istražena je koncepcija razvoja kulturnog turizma u Dubrovniku s dodatnim naglaskom na održivost i upravljanje resursima. Koncepcija i strategija razvoja kulturnog turizma u Dubrovniku trebaju se temeljiti na principima održivog razvoja, čija je svrha očuvanje i valorizacija kulturne baštine, uz istovremeno osiguravanje gospodarskog rasta i zadovoljstvo svih dionika. To znači da svaki planirani razvojni projekt ili inicijativa mora uzeti u obzir dugoročne posljedice na lokalnu zajednicu, prirodno okruženje i kulturni identitet Dubrovnika. Uočeno je kako grad ima povoljne preduvjete za razvoj turizma, uključujući prirodno-geografske karakteristike, bogatu kulturno-spomeničku baštinu, demografske čimbenike, prometnu povezanost i intelektualni kapital. Ovi preduvjeti stvaraju čvrstu osnovu potrebnu za turistički rast. Analiza sadašnjeg stanja kulturnog turizma daje jasnu sliku o stanju turističke ponude i potražnje. Vidljivo je da turistička ponuda odražava imidž trenda luksuznog turizma grada Dubrovnika što jasno prikazuje najveći broj hotela kategorizacije od četiri i pet zvjezdica, a kulturna ponuda oslikana je velikim brojem popisanih kulturnih dobara od kojih je najveći broj nepokretnih pojedinačnih kulturnih dobara. Kvalitetna ponuda odražava se povećanjem turističke potražnje odnosno broja posjetitelja iz godine u godinu.

Nadalje, navedeni su ciljevi kulturnog turizma koji su usmjereni na unapređenje turističke ponude i održivosti te su prikazane strategije koje uključuju istraživanje i razvoj, marketing, ponudu, financije i ljudske resurse. Ključno je na temelju istraživanja tržišta (ponude i potražnja) inovirati ukupni turizma i sve oblike kulturne ponude s naglaskom na ponudu događaja prilagođenih ciljnom segmenta proporcionalno financijskim i kadrovskim mogućnostima. Paralelno je potrebno još jače brendirati Dubrovnik kao prestižnu destinaciju kulturnog turizma. Na posljetku navedene su dodatne smjernice koje vode unapređenju održivosti kulturnog turizma grada Dubrovnika sa zaključkom da održiva praksa u turizmu neće samo poboljšati turističku ponudu grada, već i doprinijeti kvaliteti života lokalna zajednice. Kontinuirano praćenje i prilagodba strategija biti će od ključne važnosti za uspješan razvoj kulturnog turizma u budućnosti.

## **Bibliografija**

### KNJIGE

Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2010.

Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., & Kesar, O., *Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

Pavia, N., *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.

Richards, G., *Cultural Tourism in Europe*, CABI, Wallingford, 1996.

Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2006.

### ČLANCI

Cherniavska, O. and I. Holovachov. "The Conceptual Basis for the Formation and Implementation of the Marketing Strategy for the Innovative Development of Enterprises in Digitalization Conditions." *Management Journal*, Vol. 2, No. 38, 2023.

Idzikowski, A. & Piotr, K. & Cyganiuk, J. & Ryczko, M., *Customer Relationship Management (CRM) - Philosophy and its Significance for the Enterprise System Safety: Human - Technical Facility – Environment*, Vol. 2, No. 2, 2019.

Khare, I., Rodrigues, L.L.R., Gulvady, S., Bhakta, S.S., Nair, G.K., Hussain, A., *Impact of Business Intelligence on Company Performance: A System Dynamics Approach*. *Fo-lia Oeconomica Stetinensia*, 2023

Kolaković, M., *Teorija intelektualnog kapitala*, *Ekonomski pregled*. Vol. 54, No. 11-12. 2003.

Petrović, J., Intelktualni kapital – razmatranje njegove važnosti i mogućnosti mjerenja u oružanim snagama, Strategos, Vol. 2, No. 1, 2018., pp. 79-117

Tong, J., Li, Y., & Yang, Y. (2024). System construction, tourism empowerment, and community participation: The sustainable way of rural tourism development. Sustainability, Vol. 16, No. 1., 2024.

## OSTALO

Institut za razvoj i međunarodne odnose – IRMO, Strategija razvoja kulture Grada Dubrovnika 2015.-2025; Zagreb, 2014.

<https://aci-marinas.com/hr/marina/aci-dubrovnik/>

<https://chartercroatia.net/hr/aci-marina-dubrovnik/>

<https://dubrovacki.slobodnadalmacija.hr/dubrovnik>

<https://dzs.gov.hr/>

<https://guide.michelin.com/hu/en>

<https://registar.kulturnadobra.hr/#/>

<https://tzdubrovnik.hr/>

<https://www.dubrovnik-festival.hr/>

<https://www.enciklopedija.hr/>

<https://www.kingslandingdubrovnik.com/>

<https://www.thedubrovniktimes.com>

<https://www.unesco.org/en>

<https://visitdubrovnik.hr/hr/odredista/dubrovnik-i-okolica/>

[www.dubrovnik.hr](http://www.dubrovnik.hr)

[www.dubrovnikdigest.com](http://www.dubrovnikdigest.com)

## Popis ilustracija

### Tablice

Tablica 1.	Smještajni kapaciteti po vrstama objekata u gradu Dubrovniku – sobe (2018-2023.)	19
Tablica 2.	Smještajni kapaciteti po vrstama objekata u gradu Dubrovniku – postelje (2018-2023.)	19
Tablica 3.	Broj hotela i smještajnih jedinica po kategorizaciji u 2023. g.	20
Tablica 4.	Opis i ocjena elemenata ponude	26
Tablica 5.	SWOT analiza turizma u gradu Dubrovniku	29
Tablica 6.	Popis kulturne baštine grada Dubrovnika	38
Tablica 7.	Opis i ocjena elemenata ponude kulturnog turizma grada Dubrovnika	41
Tablica 8.	SWOT analiza kulturnog turizma grada Dubrovnika	45
Tablica 9.	Kvalitativni ciljevi turizma grada Dubrovnika	48
Tablica 10.	Kvalitativni ciljevi turizma grada Dubrovnika	49
Tablica 11.	Kvantitativni ciljevi kulturnog turizma grada Dubrovnika	51
Tablica 12.	Kvalitativni ciljevi kulturnog turizma grada Dubrovnika	52

### Grafikoni

Grafikon 1.	Dolasci i noćenja turista u gradu Dubrovniku (2014.-2023.)	22
Grafikon 2.	Dolasci i noćenja domaćih i stranih turista u Dubrovačko-neretvanskoj županiji 2023.	23
Grafikon 3.	Dolasci i noćenja turista u Dubrovačko-neretvanskoj županiji prema zemljama 2023.	24
Grafikon 4.	Prosječna popunjenost kapaciteta vezova u lukama nautičkog turizma, prema stalnim ugovorima, po mjesecima	25
Grafikon 5.	Broj postelja u Dubrovniku i Veneciji u 2023.	32
Grafikon 6.	Broj dolazaka u Veneciji po godinama od 2014. do 2023. g. (u 1,000-ma)	32
Grafikon 7.	Broj dolazaka u Dubrovniku od 2014. do 2023.	33