

# Dubrovačko hotelijerstvo i svjetski trendovi u turizmu

---

**Dominiković, Luka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:401157>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU**

**LUKA DOMINIKOVIĆ**

**DUBROVAČKO HOTELIJERSTVO I SVJETSKI**  
**TRENDOVI U TURIZMU**

**DIPLOMSKI RAD**

**Dubrovnik, srpanj 2017.**

**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
**ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU**

**DUBROVAČKO HOTELIJERSTVO I SVJETSKI  
TRENDOVI U TURIZMU**

**DIPLOMSKI RAD**

<b>Predmet:</b>	<b>Strategijsko upravljanje u hotelijerstvu</b>
<b>Studij:</b>	<b>Poslovna ekonomija</b>
<b>Studijski smjer:</b>	<b>Turiza</b>
<b>Mentor:</b>	<b>doc. dr. sc. Zorica Krželj Čolović</b>
<b>Student:</b>	<b>Luka Dominiković</b>
<b>Indeks:</b>	<b>411/12</b>
<b>Stupanj studija:</b>	<b>Diplomski studij</b>

**Dubrovnik, srpanj 2017.**

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1. Metodologija istraživanja .....	3
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	4
1.3. Struktura rada .....	4
<b>2. Turistički pojmovi i povijesni razvoj turizma .....</b>	<b>6</b>
2.1. Definiranje pojmova turizam i turist .....	6
2.2. Uloga turizma unutar nacionalne ekonomije.....	8
2.2.1. Utjecaj turizma na BDP.....	9
2.2.2. Utjecaj turizma na zapošljavanje.....	11
2.2.3. Utjecaj turizma na razvoj nerazvijenih područja i regija.....	12
2.2.4. Međuovisnost prometa i turizma u Hrvatskoj .....	13
2.3. Povijest turizma .....	16
2.3.1. Uvod i podjela povijesti turizma .....	16
2.3.2. Kratka povijest svjetskog turizma .....	17
2.3.3. Povijest turizma u Hrvatskoj .....	19
<b>3. Turistička industrija i hotelijerstvo kao njezin sastavni dio .....</b>	<b>23</b>
3.1. Hotelijerstvo kao značajan segment turističke industrije .....	23
3.2. Povijest hotelijerstva u Dubrovniku i okolici .....	24
3.2.1. Pojava i razvoj organiziranog smještaja gostiju u Dubrovniku do pada .....	24
Dubrovačke Republike .....	24
3.2.2. Razvoj organiziranog smještaja gostiju u Dubrovniku nakon pada .....	26
Republike .....	26
3.2.3. Hotel Imperial – prvi suvremeni hotel u Dubrovniku .....	26
3.2.4. Dubrovačko hotelijerstvo između dva rata.....	28
3.2.5. Dubrovačko hotelijerstvo nakon Drugog svjetskog rata .....	29
3.2.6. Domovinski rat i štete nastale tijekom tog razdoblja .....	34
3.2.7. Procesi pretvorbe i privatizacije hotelskih poduzeća .....	36
3.2.9. Neka osnovna obilježja hotelijerskog sektora .....	44
<b>4. Suvremeni trendovi u svjetskom turizmu.....</b>	<b>53</b>
4.1. Objašnjenje pojma trend i vrste trendova u turizmu.....	53
4.2. Globalne promjene u suvremenom društvu i globalni kvalitativni .....	55
megatrendovi .....	55

4.2.1.	Političko okruženje.....	55
4.2.2.	Gospodarsko okruženje .....	56
4.2.3.	Društveno okruženje.....	57
4.2.4.	Pravno okruženje .....	57
4.2.5.	Razvoj i primjena tehnologije .....	57
4.2.6.	Informatička revolucija .....	58
4.2.7.	Zaštita okoliša.....	59
4.3.	Način statističkog praćenja turizma i institucije koje ga provode .....	60
4.4.	Trenutno dominantni trendovi u svjetskom turizmu .....	61
4.4.1.	„Sunce i more“ još uvijek globalno dominantan turistički proizvod.....	62
4.4.2.	Nautički turizam .....	62
4.4.3.	Poslovni ili MICE turizam .....	64
4.4.4.	Zdravstveni turizam.....	66
4.4.5.	Kulturni turizam .....	68
4.4.6.	Ostali značajniji trendovi sa da dobrim perspektivama razvoja .....	69
<b>5.</b>	<b>Suvremeni svjetski trendovi i njihov utjecaj na dubrovački turizam i hotelijerstvo.....</b>	<b>74</b>
5.1.	Strategija tržišnih segmenata .....	75
5.2.	Dominantni suvremeni svjetski trendovi u dubrovačkom hotelijerstvu .....	77
5.2.1.	Ponuda “sunca i mora” .....	77
5.2.2.	Cruising turizam i njegovi pozitivni i negativni učinci na dubrovački turizam.....	78
5.2.3.	Poslovni ili MICE turizam .....	81
5.2.4.	Zdravstveni turizam.....	83
5.2.5.	Kulturni turizam .....	84
5.2.6.	Filmski inducirani turizam .....	86
5.2.7.	Ostali oblici turističke ponude koji imaju perspektive .....	88
5.2.8.	Ograničavajući čimbenici dubrovačkog turizma.....	91
<b>6.</b>	<b>Zaključak .....</b>	<b>94</b>
	<b>Literatura</b>	
	<b>Internet izvori</b>	
	<b>Tablice i grafikoni</b>	

## SAŽETAK

Rad se bavi stanjem i razvojnim perspektivama dubrovačkog hotelijerstva u uvjetima trenutno dominantnih trendova u svjetskom turizmu. U okolnostima sve bržih promjena u svijetu u kojem živimo kreiraju se novi obrasci ponašanja suvremenog čovjeka koji bitno utječu na njegov odnos prema potrošnji vlastitog slobodnog vremena. Razvoj tehnologije, poglavito prometne i komunikacijske ubrzao je razvoj turističke industrije te je turizam danas najveća i najbrže rastuća gospodarska djelatnost u globaliziranom svijetu. Dubrovnik je najpoznatija turistička destinacija u Hrvastkoj sa dugogodišnjom tradicijom u turizmu. U razdoblju poslije Domovinskog rata suočio se sa mnogim izazovima u kojem pravcu usmjeriti svoj turistički razvoj. Vrlo važan alat koji mu može pomoći na tom puta je svakako praćenje svjetskih trendova te iste, poštivajući svoje specifičnosti, pokušati primjeniti u vlastitu korist. Struktura turističkih proizvoda koji su trenutno prevladavajući u dubrovačkom turizmu nije optimalna. Kako bi postigao optimum u tom segmentu Dubrovnik mora dodatno razvijati neke turističke proizvode kako bi privukao željeni segment turista uvažavajući naročito one koje će utjecati na produljenje turističke sezone. Poznati domaći i međunarodni hotelski lanci moraju i dalje nastaviti davati svoj doprinos razvoju ponude turističkih proizvoda. Dubrovnik, također, mora riješiti i neke od trenutnih problema kao što su promet unutar grada i nedostatak kvalitetne radne snage. Dodatne napore mora ulagati i u unapređenje destinacijskog menadžmenta te jačanju vlastitog brenda. I na kraju, sigurnost je bila i mora ostati glavni prioritet jer ona je jamac i glavna pretpostavka svakog daljnjeg razvoja.

**Ključne riječi: razvoj, trend, turistički proizvod, hotelski lanac, brend, sigurnost**

## **ABSTRACT**

The paper deals with the state and the development perspectives of the Dubrovnik hotel industry in terms of the currently dominant trends in world tourism. Under circumstances of ever-fasting changes in the world we live in, new trends in the behavior of a modern man are being created that significantly affect his attitude towards spending his own free time. The development of technology, especially traffic and communication, has accelerated the development of the tourism industry and tourism is the largest and the fastest growing economic activity in the globalized world today. Dubrovnik is the most famous tourist destination in Croatia with a long tradition in tourism. In the period after the Homeland War, it faced many challenges how to direct its tourism development. A very important tool that can help it on that way is to be sure to follow the world trends, and the same, respecting their specifics, try to apply them for their own benefit. The structure of tourism products currently prevailing in Dubrovnik tourism is not optimal. In order to achieve the optimum in this segment, Dubrovnik further needs to develop some tourist products to attract the preferred segment of tourists, especially those that will help to extend the tourist season. Famous domestic and international hotel chains must continue to contribute to the development of tourism products. Dubrovnik also must be able to solve some of the current problems such as traffic within the city and the lack of high-quality workforce. Additional efforts are to be made the destination management to be improved and the brand of Dubrovnik to be strengthened. And finally, security was and must remain a top priority because it is the guarantor and the main assumption of any further development.

**Key words: development, trend, tourist product, hotel chain, brand, security**

## 1. Uvod

Dubrovnik je zasigurno najpoznatije i najprestižnije hrvatsko turističko odredište. Iako se redovito ubraja među vodeće svjetske destinacije, njegova važnost na svjetskoj i turističkoj karti Hrvatske je ispod onoga što on uistinu zaslužuje. Dubrovnik sa okolnim turističkim mjestima u geografskom smislu je područje koje je obuhvaćeno ovim radom. Zadnjih 25 godina dubrovački turizam se suočavao sa mnoštvom problema, počevši od obnove u ratu stradalih objekata, izazova koje su nosili pretvorba i privatizacija bivših socijalističkih hotelskih poduzeća, organizacije promet unutar grada s ciljem izbjegavanja prometnih gužvi, traženje načina kako, unatoč svim ograničenjima, destinaciju učiniti privlačnom za povratak gostiju i dr. Cijeli prijeratni koncept razvoja turizma, koji je već u to vrijeme pokazivao svoje ozbiljne slabosti i nedostatke te ukazivao da nije dugoročno održiv, trebalo je zamjeniti novim. U tom smislu morao se konačno učiniti iskorak u cilju razvoja i komercijalizacije novih sadržaja temeljenih na sustavu turističkih doživaljaja koji će, uz dosada prevladavajuću ponudu sunca i mora, dodatno biti u funkciji povećanja atraktivnosti i konkurentnosti. Unatoč dugogodišnjim razmišljanjima na ovu temu u stručnim krugovima, do danas ne postoji jasno definirana strategija razvoja dubrovačkog turizma. Na nacionalnoj razini je donesena prije 4 godine i vrijedi za razdoblje do 2020. godine.

U međuvremenu su se dogodile i neke dobre stvari. To je prije svega izgradnja i osuvremeljavanje prometne infrastrukture korištenjem koje se olakšavo dolazak do Dubrovnika. Sagrađena je suvremena autocesta do Ploča, Zračna luka Dubrovnik je kroz nekoliko ciklusa obnovljena, nadograđena i osuvremenjena luka u Gružu je proširena i prilagođena za prihvatanje većeg broja brodova i putnika.<sup>1</sup> Segment cruising turizma na svjetskoj razini pokazuje strelovit uspon, te Dubrovnik, budući su vodeće cruising tvrtke prepoznale njegov potencijal, postaje destinacija kojom u ljetnoj sezoni dominiraju upravo ovi gosti. Vezano za njihov značaj i ulogu za dubrovački turizam upućeno je zadnjih godina na njihov računa dosta kritika. Budući diskriminacija gostiju po bilo kojem kriteriju nije dobra, poglavito ne na dugi rok, ipak se nameće potreba utvrđivanja optimalnog prihvatnog kapaciteta ovog segmenta gostiju na razini destinacije, i to za cijelu sezonu.

Ovaj rad, osim što se bavi snimanjem i analizom postojećeg stanja, u pojedinim svojim dijelovima bavi se i povijesnim pregledima svjetskog i dubrovačkog turizma i hotelijerstva. potom analizom svjetskih trendova u turizmu i hotelijerstvu te, što je za ovaj rad i nabitnije, kako globalna dostignuća ostvarena u tom segmentu primjeniti na našoj lokalnoj razini. Pri

---

<sup>1</sup> Gruška luka je prije Domovinskog rata bila i trgovačka luka. Ona to danas više nije.



tome se treba rukovoditi s nekoliko važnih kriterija. To su prije svih: briga o okolišu i očuvanje povijesno – kulturne baštine, dobrobit lokalnog stanovništva, zadovoljstvo gostiju koji nas posjećuju te doprinos Dubrovnika i dubrovačkog turizma ukupnom zdravlju nacionalne ekonomije.

Poseban naglasak u pojedinim dijelovima rada dat je na ulogu i značaj velikih hotelskih kompanija, te kako one svojim poslovanjem i ponašanjem u lokalnom okruženju utječu na kreiranje trendova. Dubrovačko hotelijerstvo je u kasnim 90-tim godinama prošlog stoljeća muku mučilo kako doći do kvalitetnih izvora financiranja potrebnih za nastavak obnove i planirani razvoj te pripreme turističkih sezona. Akumulacija gospodarskog sektora je bila oskudna kao i razina štednje lokalnog građanstva. Izvori koje su banke imale bili su uglavnom kratkoročni te se iz njih nije mogao formirati kvalitetan investicijski potencijal. Dolazak stranih banaka, a za njima i stranih investitora, koje ove banke prate, situaciju značajno mjenjaju nabolje. Kao posljedicu ovih promjena imamo pokretanje velikog broja investicija u turizmu kao i postepeno financijsko stabiliziranje hotelskog sektora. Paralelno sa ovim događala su se i okrupnjavanja na vlasničkoj razini, tako da je u razdoblju od desetak godina stvorena oligopolna tržišna struktura. Nekoliko velikih hotelskih lanaca drži najveći i najznačajniji dio tržišta. Slučaj oligopola u ovakvim okolnostima i na ovakvom tržištu nije štetan.

Posebnu pozornost zaslužuje ulazak poznatih međunarodnih hotelskih brendova na dubrovačko tržište. On se događao sporo ali što je ipak bitno, dogodio se i to u suradnji sa poznatim nacionalnim hotelskim tvrtkama. Od ove činjenice Dubrovnik već sada ima značajnu korist, ali nadati se je da će ona rasti i u budućnosti. Poznata vjernost koja postoji između bogatih klijenata i poznatih svjetskih brendova. Transfer tzv „know – how“-a pruža mogućnost da se dubrovački turistički djelatnici, poglavito srednji menadžment, u vrlo kratkom roku upoznaju te da prihvate najsuvremenije i najsuverenije načine poslovanja i upravljanja hotelima. Time se izbjegavaju lutanja u pokušajima traženja najboljih rješenja. Ovdje se nudi nešto što se već višestruko pokazalo dobrim i uspješnim obrascom poslovanja u razvijenim turističkim zemljama.

U međuvremenu stvorene su pretpostavke i za gradnju malih obiteljskih hotela koji su poželjan sudionik na tržištu iz više razloga. Dugogodišnja tradicija privatnog iznajmljivanja koja je postojala i u vremenima prije rata, sljedom novonastalih okolnosti, pretvorila je nekadašnje iznajmljivače u vlasnike malih ili manjih obiteljskih hotela. Tu su poseban doprinos dale banke, uključivo i HBOR, koji su za ovaj tržišni segment kreirali posebne bankarske proizvode. Danas su to u pravilu uspješni poduzetnici.

Na dubrovačkom se području, također, razvila kvalitetna ponuda smještaja u objektima u privatnom vlasništvu koji su adaptirani ili novosagrađeni za ovu svrhu. Ovo je dobar dodatni izvor prihoda mnogih dubrovačkih obitelji. Oni jednim dijelom predstavljaju konkurenciju malim hotelima, možda u jednom segmentu i nelojalnu, budući su obveznici plaćanja fiksno utvrđenih paušalnih davanja. Međutim dok tržište raste ovakvim ritmom svi su zasada dobitnici. U zadnjem dijelu rada dat je kratki osvrt na mogućnosti koje Dubrovnik ima u dijelu proširenja i unapređenja kvalitete turističke ponude u uvjetima vlastitog potencijala i postojećih ograničenja. Dubrovnik se konačno mora obračunati sa nekim obrascima ponašanja iz prošlosti te sa novim inovativnim pristupom sagledavanja svojih perspektiva razvoja krenuti naprijed. O pitanjima kao što su usvajanje kvalitetne i realne strategije razvoja, jačanje funkcije destinacijskog menadžmenta, jačanje i usavršavanje komunalnih službi te dodatne aktivnosti na unapređenju brenda Dubrovnika ovisiti će mnogo toga u turizmu dubrovačkog područja u godinama koje slijede.

### **1.1. Metodologija istraživanja**

Znanstvene metode korištene prilikom izrade ovog diplomskog rada su metode koje se uobičajno koriste prilikom istraživanja unutar područja društvenih znanosti, u koje svakako spadaju i ekonomske. To su:

- metoda analize – je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- metoda sinteze – postupak spajanja, povezivanja izdvojenih elemenata i procesa u jedinstvene cjeline
- metoda deskripcije - je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- metoda indukcije - je sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka.
- metoda dedukcije - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- metoda kompilacije - je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno - istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- statistička metoda - može se nazvati i općom metodom znanstvenih istraživanja u svim znanstvenim područjima.

## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

U ovom radu postavljena je osnovna hipoteza da dubrovački turizam i dubrovačko hotelijerstvo u uvjetima kontinuiranog rasta turizma na svjetskoj razini u uvjetima ubrzane globalizacije i razvoja infomacijskih tehnologija ne mogu postizati zadovoljavajuću razinu konkurentnosti i razvoja vlastitih proizvoda bez praćenja i usvajanja svjetskih trendova koji prevladavaju danas u svijetu. Razumljivo je da pri tome mora imati selektivan pristup te, u okolnostima postojećih komparativnih prednosti i vlastitih ograničenja, utvrdi prioritete.

Pomoćna hipoteza je da je dolazak domaćih i stranih hotelskih lanaca i brendova na dubrovačko područje u razdoblju nakon 2000. godine značajno doprinio unapređenju dubrovačke turističke ponude. Bez njihovog učešća obnova dijela postojećih te gradnja novih hotelskih kapaciteta bila bi značajno usporena. Raspoloživim investicijskim potencijalom dubrovačkog gospodarstva nije se mogao postići sadašnja kvantitativna i kvalitativna razina.

U radu je, također, stavljen naglasak na mogućnosti koje bi doprinijele rješenju jednog od bitnih nedostataka dubrovačkog turizma, a to je njegovo sezonsko obilježje.

## **1.3. Struktura rada**

Tema ovog diplomskog rada je povijest, analiza sadašnjeg stanja te potencijali i ograničenja važni za daljni razvoj dubrovačkog turizma i hotelijerstva u uvjetima praćenja aktualnih svjetskih trendova. U pojedinim poglavljima dao sam određena teoretska obrazloženja pojedinih pojmova, za koja sam ocjenio da su važni u kontekstu zadane teme.

Rad je podjeljen u 5 poglavlja i zaključno razmišljanje.

U uvodnom dijelu se daje najava o čemu će u radu biti riječ, na što će se staviti naglasak, te svrha i ciljevi istraživanja uz navođenje metoda istraživanja koje će biti korištene u samom radu.

U drugom poglavlju rada, nakon teoretskog razmatranja pojmova turizam i turist prikazuje se uloga i značaj turizma unutar nacionalne ekonomije. Tako je dato viđenje kako on utječe na društveni brutto proizvod, zapošljavanje, kako može pomoći u poticanju razvoja nedovoljno razvijenih područja u blizini turističkih destinacija, kakva je povezanost turizma sa prometom i koliko su međusobno ovisni.

U drugom djelu ovog poglavlja dat je kratki prikaz povjesnog razvoja turizma na svjetskoj razinu te u kojim je okolnostima nastao i razvijao se u našoj zemlji.

U trećem poglavlju se govori o hotelijerstvu kao važnom sastavnom dijelu turističkog sektora. Kroz daljnju razradu prikazan je nastanak prvih smještajnih kapaciteta na dubrovačkom području te povijesni razvoj do današnjih dana. Poseban naglasak dat je na događanja iz naše

novije povijesti koji su prethodili današnjem stanju. Problematika pretvorbe i privatizacije bivših hotelskih poduzeća u društvenom vlasništvu, također je obrađena u, za tu temu, najbitnijim segmentu. Sadašnja vlasnička struktura te rasčlamba i analiza hotelskih kapaciteta po najznačajnijim kriterijima nas uvodi u daljnju kvalitativnu analizu hotelijerskog sektora na temom rada obuhvaćenom području.

U četvrtom poglavlju pratimo i analiziramo aktualne turističke trendovi koji bitno određuju smjer kretanja i razvoja turizma na globalnoj razini. Svaki od prepoznatih trendova je opisan uz navođenje njegovih najznačajnijih obilježja. U uvodnom dijelu ovog poglavlja su teoretski objašnjeni pojmovi trend, vrste trendova, način na koji se oni prate te institucije i agencije koje to rade.

Peto poglavlje se bavi tim istim trendovima u uvjetima prepoznavanja njihovog značaja te na koji način je moguća njihova primjena na dubrovačkom području. Na kraju ovog poglavlja, osim mnogih prednosti i korisnosti koje Dubrovnik ima od praćenja i primjene spomenutih trendova, spomenuo sam i ograničenja koja Dubrovnik ima te važnost upravljanja svim rizicima koji postoje ili mogu nastati u budućnosti. Sve to kako bi se osigurao kontinuiran i održiv razvoj turizma u Dubrovniku sa posebnim naglaskom na zaštitu okoliša i kulturno – povjesne baštine.

U zaključnom poglavlju rada daju se završna razmatranja i stavovi te se daju predviđanja koja će u budućnosti karakterizirati turizam Dubrovnika.

## 2. Turistički pojmovi i povijesni razvoj turizma

### 2.1. Definiranje pojmova turizam i turist

Podrijetlo riječi turist i turizam, po mnogim autorima, dolazi od engleske riječi “to tour” što bi prevedeno na hrvatski jezik značilo “gibati se, ići okolo, kružno se kretati”. Ova riječ u ovom značenju spominje se u Engleskoj već početkom 19. stoljeća. Ista riječ sa otprilike istim značenjem se upotrebljava i u Francuskoj nešto malo kasnije. Izraelski ekonomist Erik Cohen to definira kao “putovanje u kojem se osoba vraća na polaznu točku; kružno putovanje uglavnom u svrhu posla, užitka ili obrazovanja u tijeku kojeg se posjećuju razna mjesta i u koju se svrhu obično planira itinerer”<sup>2</sup>

Turizam predstavlja jednu od najmasovnijih društveno ekonomskih pojava suvremenog doba. Sredinom prošlog stoljeća, završetkom ratnih zbivanja i ubrzanim unapređenjem prometnih sredstava stvaraju se pretpostavke za njegov ubrzani razvoj. Tijekom tog razdoblja postaje predmetom i znanstvenih istraživanja.

Koliko god je turizam u međuvremenu “ostario” danas još ne postoji jedinstvena definicija turizma. Skoro da možemo reći koliko autora toliko i definicija. Ne postoji definicija oko koje bi se svi stručnjaci složili. No, za potrebe ovog rada, spomenuti ćemo samo neke.

Jednu od najprihvaćenijih definicija dali su 1942. godine poznati švicarski ekonomisti Walter Hunziker i Kurt Krapf. Po njima je „turizam skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako sa takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna djelatnost.”<sup>3</sup>

Charles R. Goeldner sa suradnicima definira “turizam kao skup pojava i odnosa proizašlih iz interakcije turista, davatelja usluga, država i lokalnih zajednica domaćina u procesu privlačenja i ugošćivanja tih turista i drugih posjetitelja (izletnika)”.

Chris Cooper kaže da je “turizam privremeno kretanje u destinacije izvan uobičajenog mjesta stalnog boravka i rada te uključuje aktivnosti za vrijeme boravka u destinaciji i usluge kojima se zadovoljavaju potrebe turista”.

Danas je u većini zemalja prihvaćena opća konceptijska definicija turizma Svjetske turističke organizacije (UNWTO, 1999) prema kojoj turizam uključuje sve aktivnosti proizašle iz

---

<sup>2</sup> Erik Cohen „Who is a tourist? A Conceptual Clarification“ objavljeno u časopisu Sociological Review, Vol 22 NO 4, 1974, dostupno na: [www.researchgate.net/publication/230221909](http://www.researchgate.net/publication/230221909), preuzeto: travanj 2017.

<sup>3</sup> Hayes, D.K, Ninemeier, J.D. (2005.) Upravljanje hotelskim poslovanjem, M plus, Zagreb, str. 11

putovanja i boravaka osoba izvan njihove uobičajene sredine ne dulje od jedne godine radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz aktivnosti za koje bi primili ikakvu naknadu u mjestu koje posjećuju.<sup>4</sup>

Osnovna jedinica za proučavanje turizma jest turist. Svjetska turistička organizacija definira turista kao posjetitelja, tj. osobu koja putuje izvan svoje sredine kraće od 12 mjeseci i glavna svrha njezina putovanja nije vezana za obavljanje neke lukrativne aktivnosti u mjestu koje posjećuje. Sociologija i antropologija su znanstvene discipline koje su se najviše bavile definiranjem ovog pojma.

Prema nekim autorima (Frederick .W. Ogilvie) sam izraz “turist” i “turizam” početkom 19. stoljeća su bili korišteni u pogrdnom smislu kao sinonim za putnike, s tim da se u narednim godinama gubi taj prizvuk.

Kako bi podaci koji se prikupljaju korištenjem raznih statističkih metoda mogli međusobno uspoređivati nametnula se potreba utvrđivanja pojma “turist”. Tako je na konferenciji UN o međunarodnim putovanjima i turizmu održanoj u Rimu 1963. godine prihvaćena definicija za međunarodne turiste. Oni su po toj definiciji:

- privremeni posjetitelji koji borave najmanje 24 sata u posjećenoj zemlji i čija se svrha putovanja može svrstati pod jedno od slijedećih zaglavlja:
  - a/ dokolica (rekreacija, praznovanje, povrat ili očuvanje zdravlja, učenje, vjerske i sportske pobude)
  - b/ posao, obiteljski razlozi, putovanja po nekom zadatku, sastanak

Za razliku od turista “izletnici” su označeni kao “privremeni posjetitelji” koji borave manje od 24 sata u posjećenoj zemlji (uključujući i putnike na krstarenju). Putnici u tranzitu se ne ubrajaju u ovu kategoriju.

Prema svojim glavnim obilježjima turizam se dijeli:

- prema trajanju boravka turista: boravišni, izletnički, tranzitni turizam
- prema nacionalnoj pripadnosti: domaći i inozemni
- prema godišnjim dobima: najčešće se dijeli na ljetni i zimski, iako se dio putovanja odvijaju i u proljeće i u jesen

---

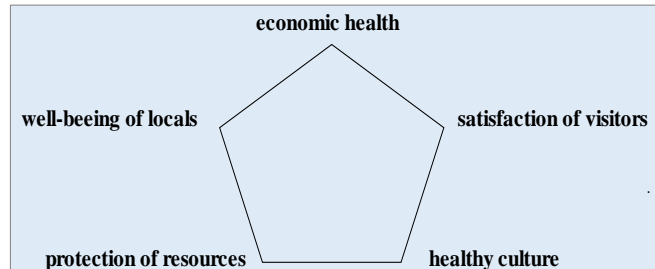
<sup>4</sup> UNWTO World Conference on the Measurement of the Economic Impact of Tourism, Nice, 1999

- prema dobi i socijalnom statusu: omladinski, radnički, obiteljski, turizam tzv. treće dobi
- prema prostoru na kojem se turizam odvija: najčešće na urbani, ruralni, planinski, primorski turizam

## 2.2. Uloga turizma unutar nacionalne ekonomije

Turizam, osim što predstavlja najznačajniju i najbrže rastuću gospodarsku djelatnost u okviru današnje globalne ekonomije, označava svakako i jednu vrlo složenu društvenu i ekonomsku pojavu. Zbog toga ga moramo promatrati u kontekstu širih društvenih znanosti kao što su sociologija, psihologija, ekologija, antropologija, promet, geografija, gastronomija i sl. Gotovo da i nema znanstvene discipline koja nema nekih dodirnih točaka sa turizmom. Budući je glavni činitelj u turizmu turist, posjetitelj, odnosno, u krajnjoj liniji, čovjek koji kroz obnašanje funkcije turista aktivira svoju spremnost da konzumira neke od svojih potreba. Za to, naravno, mora imati dvije važne pretpostavke, da raspolaže sa potrebnim slobodnim vremenom i određenom količinom novčanih sredstava koje je spreman potrošiti u sklopu planiranog turističkog putovanja.

**Grafikon 1:** Čarobni peterokut održivog turizma



**Izvor:** Giaoutzi M., Nijkamp P., (2006.) *Emerging Trends in Tourism Development in an Open World*, Economic Geography Series, published by Routledge, New York, SAD

Kao što nam prethodni grafikon sugerira, razvijajući turizam unutar neke nacionalne ekonomije u širem ili same destinacije u užem smislu, mora se voditi računi da se ostvari jedna bitna pretpostavka, a to je održivost tog razvoja. Da bi to bilo moguće moraju se kontinuirano ispunjavati slijedeći uvjeti: da se vodi računa od zaštiti prirodnih bogatstava i kulturne baštine, gosti moraju biti zadovoljni kvalitetom pružene usluge za cijenu koju su platili, od svega toga lokalni stanovnici moraju imati koristi uz mogućnost normalnog funkcioniranja u datoj sredini, te na kraju sve to mora rezultirati zdravom ekonomijom na lokalnoj i nacionalnoj razini.

Budući u razdoblju nakon drugog svjetskog rata turizam postaje značajan činitelj gospodarskog razvoja u gotovo svim zemljama razvijenog svijeta, on dobiva status samostalnog gospodarskog

sektora te postaje ravnopravan sa svim ostalim sektorima. U ovom razdoblju, postaje i predmet znanstvenog interesa te se kao takav počinje izučavati na prestižnim svjetskim sveučilištima i institutima. Koristeći sve metode ekonomske analize, ekonomisti traže odgovore vezane uz pitanja ponude i potražnje kao i ravnoteže na određenom turističkom tržištu.

Odgovarajući na pitanje na koji način turizam utječe na određenu nacionalnu ekonomiju možemo navesti njegov utjecaj kretanje brutto društvenog proizvoda, njegovo učešće u strukturi istog, utjecaj na kretanje i razinu zaposlenosti, utjecaj na platnu bilancu zemlje, njegov utjecaj na investicijske aktivnosti i strukturu investicija, kako investicije u turizmu mogu utjecati na brži razvoj nedovoljno razvijenih područja, kako razvoj turizma utječe na ponašanje, navike i životni standard lokalnog stanovništva, njegov utjecaj na ostale s njim povezane gospodarske sektore. Još se mnoga pitanja u kontekstu ove teme mogu otvoriti. Ovo su samo neka od njih za koje držimo da su najznačajnija.

Osim ovdje nevedenih, izravnih, postoje i cijeli niz neizravnih utjecaja na praktički sve gospodarske i negospodarske djelatnosti.

Osim spomenutog, turizam ima još jednu vrlo značajnu ulogu za svaku zemlju. To je mogućnost izravne promocije dotične zemlje u svijetu, njezinih prirodnih resursa, materijalne i nematerijalne kulturne baštine.

Kroz samu definiciju “turista” isključuje se mogućnost da turist na svom putovanju proizvodi ili zarađuje. On putuje radi rekreacije ili zadovoljstva. Najvažnija razlika ponašanja čovjeka – turista s ekonomskog stajališta je u tome što se on privremeno isključuje iz procesa rada i postaje isključivo potrošač. Dohodak koji troši na taj način ostvaren je na drugom mjestu i u drugo vrijeme.

### **2.2.1. Utjecaj turizma na BDP**

Bruto društveni proizvod (BDP) je najsveobuhvatnija mjera ukupne proizvodnje dobara i usluga nekog društva. Predstavlja osnovni makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom jedne godine, izraženo u novčanim jedinicama.

Izražava se slijedećom formulom:

$$BDP = C + I + G + X$$

gdje je C = osobna potrošnja, I = investicije, G = državna potrošnja i X = razlika izvoza i uvoza



Na ulogu i doprinos turizma nacionalnoj ekonomiji utječu mnogi činitelji. On se razlikuju od zemlje do zemlje. Neki od tih činitelja su na strani potražnje, međutim oni koji imaju veći utjecaj nalaze se na strani ponude. Ti činitelji su najčešće: raspoloživost resursa, stanje stručnog znanja, društvena i politička stabilnost, ponašanje i navike, investicije i sl.<sup>5</sup>

2016. je godina u kojoj su ostvareni rekordni turistički pokazatelji u skoro svim područjima. Prema podacima HGK s početka ove godine <sup>6</sup>, devizni prihod od turizma u Hrvatskoj iznosi čak čak 18,01 posto BDP-a, i daleko je najveći u Europi.

Prema istom izvoru taj udio u nekim drugim zemljama članicama EU iznosi: Austrija 4,9%, Italija 2,2%, Portugal 6,3%, Slovenija 5,9%, Španjolska 4,7%, Njemačka 1,1%, Francuska 1,9% , Bugarska 6,4%, dok nešto veći udio imaju Cipar sa 12,8% i Malta, koja nam je najbliža, ima udjel od 14,0%. Prosjek na razini svih zemalja članica EU je 2,3%. Ovaj udio u SAD je čak ispod 1%.

U 2016. godini Hrvatska je ostvarila 8,8 milijardi dolara deviznog prihoda od turizma, dok je ukupni ostvareni BDP bio 48,9 milijardi dolara.

Hrvatski turizam kao djelatnost, u većini kriznih godina ostvarivao je rast, odnosno pokazivao određenu razinu otpornosti na gospodarsku krizu, zapošljava oko 7% ukupno zaposlenih, prihodi koji se od njega ostvaruje imaju pozitivan utjecaj na povoljnije ostvarenje državnoga proračuna u odnosu na planirano. Ovo su, naravno same po sebi odlične vijesti, međutim udio koji on ima u ukupnom BDP pokazuje da nešto sa našim gospodarstvom u cijelini nije u redu. Skoro jedna petina prihoda države ovisi o jednom sektoru. Turizam je sklon utjecaju raznih vanjskih faktora koji se teško mogu kontrolirati, poglavito onih vezanih uz sigurnosne čimbenike. Zbog trenutnih problema koje imaju neke nama konkurentne mediteranske zemlje jedan dio turističkog prometa koje se u prijašnjim razdobljima realizirao u tim zemljama, preusmjeren je na Hrvatsku, a da za to mi i nismo baš previše zaslužni. To se lako može preokrenuti.

Prema nekim procijenama optimalan udio turizma u BDP jedne zemlje nebi trebao prelaziti 5%. No glavni problem, naravno, nije turizam. U drugim sektorima se moraju postići značajna unapređenja, pojačati konkurentnost na međunarodnim tržištima, poglavito proizvodnja i

---

<sup>5</sup> Koncul N. (2009.) Ekonomika i turizam, Mikrorad d.o.o. Zagreb, str. 143

<sup>6</sup> dostupno na: <http://www.hgk.hr/documents/republikahrvatska2016hrweb5824783267fa1.pdf>, preuzeto: svibanj 2017.

izvoz, koji bi uz turizam ( po mogućnosti cjelogodišnji ), trebali biti naše glavne gospodarske grane, samim time i generatori kontinuiranog razvoja i rasta BDP.

BDP je index proizvodnje, a ne potrošnje. On nam, također, ne govori ništa o ekonomskom blagostanju (economic welfare) unutar neke zemlje, poglavito ne njenih stanovnika.<sup>7</sup> Stoga nije pokazatelj koji bi nam nešto više mogao pomoći u onom dijelu koji se tiče mjerenja razine potrošnje, uključivo i one turističke.

### **2.2.2. Utjecaj turizma na zapošljavanje**

Kao i u svim ostalim gospodarskim sektorima tako i u turizmu za njegovo normalno funkcioniranje potrebno je osigurati potrebnu radnu snagu. Turizam je u mnogim svojim dijelovima radno intenzivna djelatnost i zbog karaktera usluga i načina na koji se one pružaju nije moguće osigurati višu razinu automatizacije. Pokazuje se također kao djelatnost sa visokim stupnjem zapošljavanja radne snage po jedinici prihoda u sektoru. Područja u kojima je turizam zastupljeniji uglavnom karakteriziraju niže stope nezaposlenosti. U tijeku glavne turističke sezone nerijetko se pojavljuje nedostatak radne snage koji iz godine u godinu postaje sve izraženiji problem, poglavito nakon pristupanja naše zemlje Europskoj uniji.

Niži omjer kapitala i rada unutar turističkog sektora karakterizira prijemne urede, odjele za prodaju putovanja, smještajne službe, restorane, suvenirnice i ostale objekte manjeg obujma prometa. Ovdje se pružanju usluga na osobnoj razini pridaje posebna važnost. Veći omjer kapitala i rada karakterističan je poslove prijevoza, turoperatora i sl. budući zahtijevaju veća materijalna ulaganja. Poslovanje malih poduzetnika, gdje se najčešće radi o samozapošljavanju, također su radno intenzivne sa vrlo malim ušecem kapitala, nerijetko pod slabom kontrolom poreznih vlasti. Nadnice su u turizmu, u usporedbi s drugim djelatnostima, niske. Razlozi za to su višestruki: mnogi poslovi ne traže posebne kvalifikacije, vrlo često ih tako tretiraju i poslodavci iako zahtijevaju određenu razinu stručnosti, mnogo je zaposlenih na određeno vrijeme, sindikalno udruživanje skoro da i ne postoji. Ovaj problem postaje naročito izražen u uvjetima monokulturalnosti turizma kad on nema značajniju konkurenciju u drugim sektorima.

Međutim, ima nekih naznaka da bi se ovdje situacija u narednom razdoblju mogla mjenjati u korist radnika. Naime, zbog sve izraženijeg nedostatka kvalitetne radne snage, a u uvjetima kontinuiranog rasta turističkog prometa, poslodavci će morati mjenjati svoj dosadašnji obrazac

---

<sup>7</sup> vidi opširnije: Nordhaus W.D., Tobin J. „Is Growth Obsolete?“ str. 4.  
dostupno na: <http://www.nber.org/chapters/c7620.pdf>, preuzeto: svibanj 2017.

ponašanja. Oni koji žele osigurati kvalitetnu radnu snagu morati će za to više plaćati, nuditi trajne ugovore o radu, osigurati bolje uvjete rada i života svojim djelatnicima. Ukratko, trajno pokazivati višu razinu empatije prema onima koji čine njihov tim i koji im pomažu da budu uspješni. Već odavno je poznata činjenica da se turizam ne može razvijati tamo gdje je nedovoljna ponuda kvalitetne radne snage. Ono što stvara dodatni problem je činjenica da postojeći sustav obrazovanja namjenjen turizmu nije u cijelosti prilagođen aktualnim potrebama tursitičkog gospodarstva<sup>8</sup>.

U uvjetima rješavanja problema koji trenutno opterećuju, odnosno limitiraju razvoj dubrovačkog turizma, a u uvjetima veće potražnje od ponude za kvalitetnim kadrovima, za očekivati je da će doći do rasta prosječnih nadnica, poglavito u objektima visoke kategorije. Ovo je jedno od ključnih pitanja koje zahtjeva kvalitetan i brz odgovor. Za ovo postoje realne pretpostavke budući sve najznačajnije turističke tvrtke iz godine u godinu ostvaruju sve veće prihode i dobit iz poslovanja. Potrebno je samo jedan dio ostvarene dobiti isplatiti zaposlenicima. Mišljenja sam da je to jedan od načina da se dio radne snage koji je u međuvremenu napustio zemlju u nju i vrati.

### **2.2.3. Utjecaj turizma na razvoj nerazvijenih područja i regija**

Mnoge zemlje u svijetu uspjele su, investirajući u turizam, ostvariti zavidan razvoj svojih regija. Kao dobar primjer može nam poslužiti susjedna Italija, koja je uložila mnogo u razvoj turizma na jugu zemlje, uključujući otoke Siciliju i Sardiniju. Turizam je dao značajan doprinos i u poslijeratnom razvoju naših otoka. Slično se dogodilo i u Grčkoj, Španjolskoj i Portugalu.

Osim ulaganja sredstava koje je do sada osiguravala država, privatni investitori iz zemlje i inozemstva, razvojna banka (HBOR), domaće i inozemne komercijalne banke, dodatne mogućnosti za razvoj hrvatskih regija javljaju se ulaskom Hrvatske u Europsku uniju. Regionalni razvoj jedna je od najvažnijih smjernica Europske unije koja čak trećinu svoga proračuna izdvaja za razvoj nedovoljno razvijenih regija unutar zemalja članica kroz tzv. kohezijsku politiku EU. Republika Hrvatska je, kao i mnoge nove zemlje članice, kategorizirana kao nerazvijena, te tako stječe pravo konkurirati za korištenje spomenutih sredstava, koja su najvećim dijelom bespovratna. Ovo je jedna od najvećih korisnosti koje nove zemlje članice mogu ostvariti svojim ulaskom u EU. Iz sredstava fondova EU moguće je uz dobru organizaciju i suradnju državne i lokalne vlasti te gospodarskog sektora povlačiti značajne iznose novca za gradnju potrebne infrastrukture (ceste, mostovi, željeznice, zračne

---

<sup>8</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, str. 22, dostupno na [www.mint.hr](http://www.mint.hr), preuzeto: travanj 2017.

luke, vodovodni i kanalizacijski sustavi, postrojenja za gospodarenje otpadom, projekti zaštite okoliša i dr.). Ta je sredstva, također, moguće koristiti i za gradnju turističkih kapaciteta (manjih hotela, motela, kampova i dr.). Sve ovo u dobroj mjeri olakšava poslovanje privrednih subjekata unutar turističkog sektora na način da se mogu izbjeći neki investicijski troškovi te tako dodatno osnažiti konkurentnost hrvatskog turizma na zahtjevnim međunarodnim tržištima.

Europska unija osim što je zajednica 28 zemalja članica je i zajednica europskih regija koje se naslanjaju jedna na drugu te kroz međusobnu suradnju potiču vlastite razvoje. Najlakši i najkorisniji način da se ostvari kvalitetna suradnja među zemljama članicama je kroz gospodarsku suradnju regija. Naše regije koje imaju te pretpostvke nalaze se na zapadnom, sjeverozapadnom i sjevernom dijelu zemlje. Svoje komparativne prednosti u tom dijelu znale su iskoristiti. Zbog neposredne blizine razvijenih europskih zemalja postojale su mogućnosti za međusobnu gospodarsku suradnju koja je za posljedicu imala i ubrzani razvoj. Osim robne razmjene ostavirala se i razmjena usluga te mobilnost stanovništva s obje strane granica. Mnogi građani susjednih područja uz granicu, ali i udaljenijih dijelova tih zemalja, bili su česti turisti u našoj zemlji, koji su svoj ostvareni dohodak i slobodno vrijeme trošili u Istri, na Kvarneru, Hrvatskom zagorju, Međimurju, Varaždinskom kraju, Slavoniji i drugdje.

#### **2.2.4. Međuovisnost prometa i turizma u Hrvatskoj**

Jednu od bitnih pretpostavki za uspješan razvoj turizma čini dostupnost destinacija. Ona izravno utječe na bolju iskorištenost kapaciteta. Međutim, kad govorimo o dostupnosti turističke destinacije nije riječ samo da li se radi o kraćem ili duljem vremenu putovanja, nego i o cijeni i o udobnosti putovanja. Putovanje do turističke destinacije se nastoji pretvoriti u turistički doživljaj, tako da se na glavnim prometnim pravcima, poglavito zadnjih desetljeća, stvorila jedna prava mala industrija specijalnih ponuda u objektima uz cestu, na aerodromima, lukama i drugim putničkim terminalima. Razvoj prometnih sredstava i prometne infrastrukture za prijevoz velikog broja ljudi kopnom, morem i zrakom s jedne strane te povećanje slobodnog vremena i standarda stanovništva u najrazvijenijim zemljama svijeta s druge strane dovelo je do pojave i razvoja masovnog turizma. Mnogi teoretičari smatraju je jednom od najznačajnijih ekonomskih i socioloških pojava 20. stoljeća. Zahvaljujući toj činjenici svaki dio Zemlje postao je lako dostupan bez velikog rizika i uz pristupačne cijene. To omogućava stalni rast međunarodnih turističkih putovanja iz godine u godinu.

Osim cijelog niza korisnosti, ovaj ubrzani razvoj ima i svoju drugu, negativnu stranu. Za posljedice danas imamo cijeli niz različitih problema koji su prvenstveno vezani za dimenzioniranje prometnih kapaciteta, uzurpaciju prostora, “vizualno zagađenje” krajolika, negativni utjecaj na okoliš i drugo. Svjesni ovih negativnih trendova posljednjih nekoliko desetljeća aktualizirala se tema o tzv. održivom razvoju turizma unutar kojeg bi se trebale minimalizirati ili barem ublažiti negativne posljedice turističkog rasta. Ovo je tema mnogih specijaliziranih svjetskih organizacija te sastanaka na vrhu čelnika vodećih razvijenih zemalja svijeta.

#### **2.2.4.1. Uloga prometa u turizmu**

Prema Šolmanu<sup>9</sup> promet ima sljedeće uloge u funkciji turizma:

- osigurava dostupnost turističke destinacije pomoću objekata prometne infrastrukture,
- osigurava “kvalitetno putovanje” – turist mora putovanje doživjeti kao udobno, brzo, sigurno i cjenovno prihvatljivo (ekonomično),
- pretvara putovanje u “turistički doživljaj”,
- osigurava mobilnost turista u samoj turističkoj destinaciji,
- osigurava kvalitetnu opskrbu turističke destinacije,
- realizira posebne oblike prometnih usluga kao “turističku atrakciju” u turističkim odredištima (npr. turistički vlak i brodić na Plitvičkim jezerima, izleti drvenim brodovima i sl.)

#### **2.2.4.2. Stanje i povezanost turizma i prometa u Hrvatskoj**

Hrvatska je prije rata bila jedna od važnijih turističkih destinacija na Sredozemlju. Osim velikog broja turista koji su registrirani u službenim statistikama velik je i broj onih koji su dolazili na jedan dan ili nekoliko dana te odsjedali kod prijatelja, rodbine ili u vlastitoj kući za odmor. Najčešće prometno sredstvo kojim su dolazili turisti u naša odredišta bili su osobni automobili. Zbog neodgovarajuće magistralne cestovne infrastrukture kao i lošeg stanja lokalnih ceste trpila se ogromna šteta. Putovanja do željenih odredišta nerijetko su prelazila u pravu malu avanturu.

Početak ovog stoljeća situacija se počinje mijenjati nabolje. Država pokreće veliki investicijski ciklus u gradnju cestovne infrastrukture na najvažnijim pravcima u Hrvatskoj.

---

<sup>9</sup> Šolman S., (2010.) Uloga cestovnog prometa u turizmu, stručni rad, Acta Turistika Nova Vol. 4

Untoč činjenici da i danas postoje prijepori na temu prioriteta, odnosno količine uloženog javnog novca u tu gradnju, činjenica je da je prometna dostupnost do turističkih destinacija na obali danas puno bolja. To svakako ima pozitivan učinak na dolaske turista iz susjednih zemalja iz bivšeg "istočnog bloka", koji najčešće u našu zemlju putuju osobnim automobilom. Bez ove izgradnje danas ne bi bili u mogućnosti udovoljiti zahtjevima rastuće prometene potražnje u ljetnjim mjesecima. Naglašena sezonalnost u korištenju prometnih kapaciteta stvara velike poteškoće planerima prometa. U ljetnjim mjesecima imamo strahovite gužve i zastoje, dok u ostalim mjesecima tijekom godine razina prometa drastično pada.

U pravilu imamo situacija da se u dolasku turista od sjevera prema jugu smanjuje udio osobnih automobila, a povećava udio zračnog prijevoza. Sjevernije turističke destinacije u boljem su tržišnom položaju od južnih. Zbog neposredne blizine emitivnih tržišta i lakše dostupnosti pružaju mogućnost učestalijih dolazaka. Južnije destinacije su prirodno atraktivnije, ali teže valoriziraju tu svoju prednost zbog lošije prometne dostupnosti. Dubrovnik je u tome, zbog dobre zračne povezanosti, rijetka iznimka.

Na poseban način zabrinjava stanje željezničkog prometa. Postojeća infrastruktura je zastarjela, pruge u lošem stanju, cijeli sustav loše vođen i neefikasan. Poboljšanja u narednim godinama je teško očekivati. Država, jednim dijelom zbog velikih ulaganja u cestovnu infrastrukturu, nema mogućnosti pokrenuti novi investicijski ciklus u ovom segmentu.

Također postoje problemi i u pomorskom prometu i povezivanju naših otočnih destinacija. Unatoč činjenici da je osuvremenjen dio flote za linijski obalni prijevoz, ljetnje gužve i višesatna čekanja u lukama i pristaništima, uz trenutne gužve na granicama zbog novog graničnog režima, svakako su problemi koje će trebati brzo rješavati.

U zračnom prometu i pratećoj infrastrukturi situacija se iz godine u godinu poboljšava. U tri najveća hrvatska aerodroma Zagreb, Split i Dubrovnik uložena su velika sredstva. U Zagrebu je u potpunosti sagrađen novi aerodrom u suradnji sa inozemnim investitorima. Splitski i dubrovački su velikim dijelom prošireni i osuvremenjeni, te su u njih i dalje investira. Situacija je lošija sa manjim aerodromima. Veća ulaganja u njihove kapacitete, opet zbog sezonskog karaktera, najčešće nema ekonomsko opravdanje.

#### **2.2.4.3. Problemi organizacije prometa u destinacijama**

Kao što možemo vidjeti iz prethodno navedenog, problem dostupnosti naših turističkih destinacija je velikim dijelom riješen novom izgradnjom cesta, poglavito mrežom autocesta te izgradnjom, dogradnjom i osuvremenjivanjem naših najvećih aerodroma. Istovremeno problem prometa u destinacijama zapravo se nije previše poboljšao. Atraktivne lokacije sa

sadržajima u središtima naselja i gradova privlače, osim turista i lokalno stanovništvo te tako postaju dodatni generator prometne potražnje koja stvara nemale probleme. Kronični nedostatak parkirališnih mjesta, uske ulice i organizacija prometa otežavaju prometna kretanja u turističkim mjestima u kojima tijekom ljeta boravi i nekoliko puta više turista od broja stalnih stanovnika. Naši gradovi su se desetljećima neplanski razvijali i to u uvjetima višestrukog rasta broja prometnih sredstava u njima. Problemi koji su time stvoreni nisu se na vrijeme rješavali.

Dubrovnik u tom dijelu zauzima posebno mjesto. Destinacija je u koju dolazi mnoštvo turista i to cestovnim, pomorskim i zračnim putem. U uvjetima dnevnih migracija lokalnog stanovništva iz okolnih područja, te nemalog broja turista na tranzitnim pravcima koji sjeku Dubrovnik, nameće se pitanje rješavanja problema prometa kao najvažniji prioritet. Ovakvo stanje smanjuje kvalitetu života lokalnog stanovništva, dok gosti koji odsjedaju u skupim hotelima troše dragocjeno vrijeme u prometnim gužvama. Dobro organiziran i uređen promet na mikrorazini Dubrovnika kao turističkog odredišta može biti dodatno jamstvo njegove turističke atraktivnosti.

## **2.3. Povijest turizma**

### **2.3.1. Uvod i podjela povijesti turizma**

Pojave analogne današnjem turizmu poznate su i u predkapitalsitičkom razdoblju, ali su bile vrlo ograničene i po broju učesnika i po djelovanju. Veći ekonomski značaj turizam dobiva tek u novije vrijeme, kad su stvorene i potrebe i uvjeti za masovnost turističkih kretanja i kada je ta masovnost postala široka osnovica djelovanja brojnih funkcija turizma. Ekonomisti koji su se bavili i još uvijek bave temom povijesti turizma imali su dileme kako pristupiti njegovu proučavanju.

Jedna skupina bila je zaokupljena pitanjem periodizacije njegovog povijesnog razvoja. Početke turizma stavljaju već u antičko doba.

Druga skupina bavi se uglavnom problemima prostorno - ekonomskog razvoja turizma te različitim modelima razvoja. Oni su mišljenja da se prvi ozbiljni počeci turizma mogu vezati tek uz razdoblje industrijske revolucije.

Danas uglavnom prevladava mišljenje da se razvoj turizma može podijeliti na :

- razdoblje turizma privilegiranih klasa
- razdoblje suvremenog turizma

Ovdje ćemo navesti dvije podjele povijesti svjetskog turizma. Prva je ona po Wolfgangu Freyeru (Sveučilište u Drezdenu – Njemačka) koji povijest turizma dijeli na slijedeće razvojne faze:<sup>10</sup>

- predfaza do 1850. godine
- početna faza 1850. – 1914. godine
- razvojna faza 1914. – 1945. godine
- visoka faza od 1945. godine

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO) povijest svjetskog turizma dijeli se na slijedeće faze:

- Rano doba - prve civilizacije (Grčka, Rim, Azija)
- Srednje doba – od 5. do 14. stoljeća, (hodočašća, istraživačka putovanja)
- Doba renesanse – od 14. do 17. stoljeća (edukativna putovanja, Grand Tour)
- Industrijska revolucija – od 1750. do 1850. Godine (razvoj gradova, parni stroj)
- Moderni turizam (razvoj prometa, osobna potrošnja, masovni turizam)

### **2.3.2. Kratka povijest svjetskog turizma**

U daljnjen dijelu rada dati ću kratki pregled povijesti svjetskog turizma ne slijedeći striktno niti jednu od prethodno spomenutih podjela.

Kad govorimo o turizmu u antičko doba najčešći motivi za putovanja bili su religijskog karaktera, u svrhu posjeta proročišta u Delfima, zatim svetišta egipatskih, grčkih i rimskih bogova i božica. Drevni Grcu su osmislili i održavali Olimpijske igre koje su, također, mnoge motivirale putovati. Stari Rimljani su bili skloni užicima i razonodama, ali i održavnju zdravlja. Stoga su posjećivali mjesta sa termalnim izvorima, kao i svoje ladanjske objekte koji su uglavnom bili van mjesta njihovog stalnog boravka. Ovo razdoblje kao i slijedeća koja dolaze nemaju jedno od važnih obilježja turizma - masovnost.

---

<sup>10</sup> Freyer, W. (1998.) Tourismus – Einfuehrung in die Fremdenverkehrsoekonomie, Oldenburg Verlag, München, Wien, str. 5



U Srednjem vijeku pokrenuta su putovanja nazvana Grand Tour, na koja su išli uglavnom pripadnici plemstva iz tadašnjih europskih zemalja. Ovaj običaj je bio vrlo popularan od sredine 16. stoljeća sve do širenja željezničke mreže sredinom 18. stoljeća. Na ovim putovanjima su mladi ljudi tog doba sazrijevali u zrele ljude. U drugoj polovici 18. stoljeća na ova putovanja kreću i putnici iz Južne Amerike, SAD-a i ostalih krajeva svijeta. Tradicija se, razvojem građanskog društva i željeznice, širi i na sve veći krug srednjeg sloja građanstva. Glavna odredišta na Grand Touru bila su Italija, Francuska, Španjolska i Portugal, gdje su pripadnici bogate mladeži mogli pronaći rijetke primjere klasične povijesti i umjetnosti. Smatra ih se pretečom turističkih putovanja.

U razdoblju Industrijske revolucije u Velikoj Britaniji, koja postaje vodeća sila svijeta, pojavljuju se putovanja za razonodu u cilju odmora i povećanja radne sposobnosti stanovništva. U početku se ovo odnosilo prvenstveno na novonastajući sloj industrijalaca i bogatih trgovaca, koji su kreirali novi srednji sloj. Ovom pojavom razvijaju se mnoga turistička odredišta uz more na kontinentalnom dijelu Europe, koja su do današnjih dana zadržala primat na turističkoj karti Europe. Mnogi hoteli u tim odredištima i danas nose imena koja su donijeli Englezi (Hotel Bristol, Hotel Carlton, Hotel Majestic i dr.)

U to vrijeme nastaje i pojava ekskurzija, zahvaljujući pioniru putničkih agencija Thomasu Cooku. Početni uspjesi koje je ostvario potaknuli su ga na osnivanje vlastite tvrtke za organiziranje ekskurzija željeznicom u svrhu zabave i razonode. Samo nekoliko godina kasnije počinje organizirati i ekskurzije u inozemstvo. Ovo predstavlja važnu točku u razvoju turizma, poglavito onog organiziranog, kojim turizam postupno stječe važan atribut, a to je masovnost.

Sredinom 19. stoljeća počinje se razvijati i pomorski turizam te se počinju graditi brodovi specijalizirani za ovu svrhu. Vrijeme je to u kojem se već razvio promet brodovima na parni pogon. Za putovanja na njima (krstarenja) je tipično da se posjećuje više od jedne države, što je također još jedna novina. U pravilu su bili vrlo luksuzno opremljeni i privlačili su uglavnom bogate putnike.

Nastankom i razvojem željeznice, te širenjem mreže željeznica kojom se povezuju gradovi, države pa čak i kontinenti (Orient expres), predstavlja također jedan od stimulansa u razvoju turizma. Ovaj oblik prijevoza ima niz prednosti, od udobnosti koju može ponuditi do povoljnih cijena po kojima se nude usluge korisnicima. U ovom razvoju značajnu ulogu odigrale su javne investicije temeljem kojih su države stekle vlasništvo na najvećem dijelu novosagrađene

infrastrukture, a koje su zadržale do današnjih dana. Najveći dio željeznica u svijetu još uvijek je u vlasništvu države.

Pojavom zrakoplova dolazi do uspostave mnogih zračnih linija koje povezuju velike gradove sa turističkim odredištima. To, naravno, stvara nove mogućnosti za daljnji razvoj turizma. Pojedini dijelovi svijeta bili su zbog velike udaljenosti i visokih troškova putovanja velika prepreka za mnoge potencijalne putnike da ih posjete. Oni sada postaju dostupni samo za nekoliko sati i uz znatno niže troškove. Daljnja revolucija koja dovodi do povećane mobilnosti svjetske populacije predstavlja pojava niskotarifnih avio prijevoznika koji već dvadesetak godina po vrlo pristupačnim cijenama pružaju usluge prijevoza velikim dijelom i na redovitim zračnim linijama. Ovo je značajno utjecalo na visoke stope rasta svjetskog turizma posljednjih desetljeća. Tome je dodatno pogodilo relativno stabilno kretanje cijene nafte na svjetskim tržištima.

Internet i njegova primjena u komunikaciji među ljudima dodatno otvara nove perspektive, koje svakom potencijalnom putniku pruža mogućnost da dobije sve potrebne informacije prije nego se odluči za putovanje. Ovo dodatno pojačava konkurentnost među sudionicima na strani ponude, utječe na daljnji pad cijena što posljedično povećava potražnju. Masovnost je danas glavno obilježje turizma koja je rezultirala pojavom raznih specijaliziranih oblika turizma.

### **2.3.3. Povijest turizma u Hrvatskoj**

Faze razvoja turizma na području današnje Hrvatske prema Borisu Vukoniću su:

- prva faza – razdoblje preteča turističkog razvoja ili pojava sličnih turizmu
- druga faza – kraj 19. stoljeća, odnosno faza znatiželje
- treća faza – razdoblje od početka 20. stoljeća do kraja Prvoga svjetskog rata, odnosno faza osvješćivanja
- četvrta faza – razdoblje između dva svjetska rata, odnosno faza prvih postignuća
- peta faza – razdoblje nakon Drugoga svjetskog rata, odnosno faza intenzivnog turističkog razvoja
- šesta faza – razdoblje od 1991. godine do danas, odnosno faza oporavka i konsolidacije turizma

U prvoja fazi na području današnje Hrvatske, u Rimsko doba tada bogati građani Rima odmaraju se i relaksiraju u termalnim liječilištima (područje današnjih Varaždinskih i Krapinskih toplica). Rimski patriciji grade rezidencijalne vile od kojih su najpoznatije palača cara Dioklecijana i Brijuni.

Druga faza razvoja turizma u Hrvatskoj predstavlja razdoblje kad već dolazi do pojave prometala na parni stroj. Pojavom prvih gostiju otvaraju se i prvi ugostiteljski objekti u vlasništvu lokalnog stanovništva. S povećanjem broja posjetitelja stvaraju se i pretpostavke za nastanak i prvih obalnih "rivijera" kao što su: Opatijska, Crikvenička, Kaštelanska, Dubrovačka. Gradi se mreža željeznica te dolazi i do prvih stranih ulaganja na našem priobalju.

Lokalno stanovništvo postaje svjesno koristi koje mu donosi razvoj turizma. Država i lokalne vlasti se također aktivno uključuju u ovaj proces svjesni svoje dvojake uloge:

- da pravno reguliraju odnose među akterima na tržištu,
- uvode statistiku kao i poreze i takse od kojih imaju izravnane financijske koristi

Iz ovog razdoblja vrijedno je spomenuti nekoliko događaja. 1844. g. obnovljena i izgrađena Villa Angiolina u Opatiji, koja se smatra prvim hotelom na prostoru današnje Hrvatske. 1868. godina smatra se prvom godinom organiziranog turizma na prostoru Hrvatske (osnovano Higijeničko društvo u Hvaru). 1884. g. otvoren hotel Kvarner u Opatiji, 1894. g. hotel Therapia u Crikvenici, 1897. g. hotel Imperijal u Dubrovniku. Pred sam početak Prvog svjetskog rata u Opatiji je ostvareno preko pola milijuna noćenja uz prosječan boravak turista od 20 dana.

Treća faza razvoja turizma u Hrvatskoj obuhvaća vrlo turbulentno razdoblje od početka stoljeća do konca Prvog svjetskoga rata, u kojem unatoč ratnim zbivanjima dolazi do jačanja privatnih inicijativa na području razvoja turizma. Opatija, Crikvenica i Hvar afirmiraju se kao turističko lječilišni centri na Jadranu, dok mjesta kao što su Brijuni, Mali Lošinj, Rab i Dubrovnik svoj razvoj definiraju kroz viziju razvoja turizma.

Četvrta faza razvoja turizma u Hrvatskoj označava razdoblje između dva svjetska rata unutar kojeg dolazi do daljnjeg rasta turističkog prometa na svim spomenutim područjima. Karakterizira ga otvaranje novih smještajnih kapaciteta te unaprjeđenje pravne regulative u području turizma. Možda i najznačajnija činjenica je da dolazi do promjene sezonalnosti, iz prijašnje zimske klimatske u ljetnu kupališnu sezonu.

Peta faza razvoja turizma u Hrvatskoj obuhvaća razdoblje nakon Drugog svjetskog rata do 1991. godine. Ovo razdoblje se može podijeliti u dvije podfaze:

Prva razvojna podfaza traje do 1965. g. do kada je u sklopu gospodarskih reformi prioritet razvoja imala industrija. U novonastalim okolnostima novoformirana radnička klasa imala je “povlaštena” ljetovanja u radničkim odmaralištima te subvencije u cijenama prijevoza i smještaja u drugim objektima. Tijekom šezdesetih godina smještajna ponuda se obogaćuje novim kapacitetima u kampovima. Već u ovom razdoblju inozemni posjetitelji preuzimaju primat u strukturi turističkih dolazaka.

Drugu razvojnu podfazu, tj. razdoblje od 1965. g. do početka Domovinskog rata karakterizira intenzivni razvoj turizma. U to doba izgrađen je najveći dio prijeratnih kapaciteta. Država počinje uočavati brojne pogodnosti koje razvoj turizma donosi te dodjeljuje turizmu status strateške gospodarske grane. Međutim u praksi stvari izgledaju drugačije, budući razvoj turizma ne prate adekvatne promjene u zakonodavstvu. Turizam u to doba, a što je i danas slučaj, nije dobio status izvoznika. Neadekvatni kreditno - monetarni uvjeti otežavaju poslovanje poduzeća u turizmu, politika gradnje prometnica nije u funkciji turizma. Omogućavanjem razvoja komplementarnog (privatnog) smještaja, naše primorske destinacije postaju jeftine destinacije za masovni turizam, a posljedice koje i danas osjećamo. Unatoč porastu turističkog prometa dolazi do smanjenja prihoda, te pogoršanja kvalitete usluge u odnosu na cijene koji se naplaćuju. Hrvatska tako postaje skupa destinacija.

Šesta faza razvoja turizma u Hrvatskoj obuhvaća ratno razdoblje te ono od završetka rata do danas. Razdoblje je ovo samostalne Republike Hrvatske na početku kojeg je trebalo napraviti puno promjena u odnosu na prethodna razdoblja. Ratne štete na objektima su velike, mogućnosti kreditiranja limitirane. Zbog još uvijek prisutne nesigurnosti inozemni dolasci su smanjeni. Uslijed takvog stanja konkurentnost smještajnih kapaciteta je bila vrlo niska. Možda najveći problem koji je obilježio prvi dio ovog razdoblja je nedostatak strategije i vizije razvoja turizma, te cijeli niz privatizacijskih afera sa lošim ishodom. Počevši od 2000. godine dolazi do jačeg investiranja u turizam te do preuzimanja velikih tvrtki od strane međunarodnih investitora. Prometna infrastruktura je u jednom dijelu unapređena, izgrađene dionice autoputa Zagreb – Rijeka i Zagreb – Ploče, obnovljeni skoro svi aerodromi. Malo je učinjeno u dijelu linijskog pomorskog prometa i obnovi i osuvremenjavanju domaćih željezničkih pravaca. Nekoliko respektabilnih svjetskih hotelskih lanaca je ušlo na naše tržište. Najveći problem koji opterećuje poslovanje je kronični nedostatak kvalitetne radne snage.



### **3. Turistička industrija i hotelijerstvo kao njezin sastavni dio**

#### **3.1. Hotelijerstvo kao značajan segment turističke industrije**

Hotelijerstvo je, u najširem smislu, djelatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja i druge usluge vezane uz smještaj (prehrana, zabava, razonoda, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim smještajnim objektima.<sup>11</sup>

Bez obzira što dio poslovnih aktivnosti imaju karakter materijalne proizvodnje hotelijerstvo je dominantno uslužna djelatnost, te zauzima ključno mjesto u segmentu turističke industrije.

Hotel je bitna sastavnica hotelijerstva i hotelskog poslovanja.

Pojam hotel potječe od latinske riječi hospes koja znači gost, odnosno francuske riječi hôte koja znači gostoprimac (domaćin). U svjetskim okvirima postoji problem jasne definicije hotela, te se ne može sa sigurnošću utvrditi koji su to sadržaji potrebni da čine neki smještajni objekt hotelom. S obzirom da hoteli mogu biti organizirani kao mali obiteljski vođeni poslovi, pa sve do velikih međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara, Svjetska turistička organizacija (WTO) pri definiranju hotela (a za potrebe statistike) koncentrira se na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije.

Hotel je prema WTO-u smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba (u broju većem od definiranog minimuma), koji pruža određene usluge uključujući posluživanje u sobama (room service), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi, te koji je upravljan od strane jedinstvenog managementa (što vrijedi za veće poslovne sustave, odnosno lance hotela).

Objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u vrste: hotel baština (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pension, integralni hotel (udruženi), lječilišne vrste i hoteli posebnog standarda<sup>12</sup>

Smještaj u hotelima, prema statistikama i analizama koje se kontinuirano provode, predstavlja danas najzastupljeniji smještajni oblik ponude u svijetu. Kod nas je situacija bitno drugačija i to od samih početaka razvoja hotelijerstva na našim područjima. Naime, trenutni smještajni

---

<sup>11</sup> Ekonomski leksikon (1995.) glavni urednik Zvonimir Baletić, Leksikografski zavod „Miroslava Krleža“: Masmedia, Zagreb, str. 298

<sup>12</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, Narodne novine br. 56/2016, dostupno na: [www.nn.gr](http://www.nn.gr), preuzeto: lipanj 2017.

kapaciteti kojima raspolažu hoteli u Hrvatskoj je ispod 20 % u odnosu na ukupne kapacitete. U najboljim prijeratnim godinama u 2. polovici 80 - tih prošlog stoljeća tek je na kratko vrijeme taj pokazatelj prešao 20 %.

### **3.2. Povijest hotelijerstva u Dubrovniku i okolici**

Zbog svoje geografske pozicije grada na sjecištu trgovačkih puteva, njegova geostrateškog značaja kroz povijesna razdoblja, bogatstva kulturne baštine i dobro organiziranoj državi, Dubrovnik je kroz svoju povijest uvijek bio otvoren prema svijetu te je bilo logično da su njegovi stanovnici vodili brigu kako dočekati svoje goste te na koji način im ponuditi usluge noćenja i prehrane. Vrlo često su to bili gosti kojima je na njihovim putovanjima Dubrovnik bio samo jedno od odredišta. O tim putovanjima i gostoprimstvima postoji cijeli niz pismenih tragova, bilo da se radi o službenim ili vojnim putovanjima, incognito putovanjima, špijunskim i doušničkim boravcima, protokolarnim posjetama i slično.

Govoreći o kulturi stanovnika Dubrovnika vezanoj za brigu o ljudima koji posjećuju njihov grad korisno je napomenuti da se za njih uvriježio naziv gost, a ne turist. Nije rijedak slučaj da su Dubrovčani poslije sa tim svojim gostima ostajali u kontaktu godinama pa čak i desetljećima.

#### **3.2.1. Pojava i razvoj organiziranog smještaja gostiju u Dubrovniku do pada Dubrovačke Republike**

Dubrovačka Republika je kontinuirano kroz cijelu svoju povijest vodila brigu da se diplomati koji su je posjećivali kao i svi ostali gosti ugodno smjeste. Tako je u tu svrhu već u 1. polovici 14. stoljeća unutar palače Sponze postojao organiziran smještaj za strance. Također je i u privatnom aranžmanu bilo organiziran (preventivni) smještaj namjenjen uglavnom trgovcima koji su dolazili u Dubrovnik sa raznih strana, kopnom i morem. Takvi karantenski kapaciteti nalazili su se kroz povijest na više lokacija, da bi konačno 1642. godine bila završena gradnja Lazareta na istočnom dijelu grada (Ploče), kompleksa povezanih zgrada koja i danas postoji te predstavlja jedan od prepoznatljivih simbola Dubrovnika.

Poznati pedagog i humanist Filip de Diversis, koji se dolaskom iz Italije nastanio i djelovao u Dubrovniku u 15. stoljeću, s oduševljenjem piše o velikodušnosti dubrovačke općine koja darežljivošću iskazuje štovanje strancima. „Takvom darežljivošću Dubrovčani polučuju mnoge pogodnosti i dobar glas svoga grada“ zaključuje de Diversis, naglašavajući tako na koji način i zašto Dubrovčani skrbe o svojim gostima<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Vidi opširnije u de Diversis F. Sabrana djela – Opis Dubrovnika Govori u slavu kraljeva, Dom i Svijet,

U kasnijem razdoblju to potvrđuje i poznati dubrovački filozof Nikola Vitov Gučetić (prijelaz 16. u 17. st.) navodeći kako „oni koji su izabrani u poglavarstva moraju prije svega voditi brigu o općem dobru grada i osigurati tuđincima gostoprimstvo i svaku udobnost“<sup>14</sup>.

Don Miho Demović, poznati dubrovački povjesničar i muzikolog, u jednom svom djelu navodi kako je, po njegovu mišljenju, svirač Gabriel de Arimino začetnik dubrovačkog turizma – odnosno hotelijerstva. On je, naime, došavši u Dubrovnik iz talijanskog grada Rimini stupio u službu gradskog trubača. Nekoliko godina nakon dolaska, odlukom Velikog vijeća mu se dozvoljava da uz svoju osnovnu službu trubača može držati hotel s najmanje pet kreveta. U spomenutom zaključku Velikog vijeća se naglašava da je „takva ustanova veoma potrebna dubrovačkoj državi zbog njezina ugleda, kako bi stranci koji je posjećuju imali za vrijeme boravka u Dubrovniku smještaj i opskrbu.“<sup>15</sup>

Također je interesantan i način organiziranja ugostiteljskih objekata kao što su svratišta, krčme i točionice. Za ralikom od krčmi koje su svojim gostima nudile samo okrepu, svratišta su svojim klijentima osim okrepe nudila i kratkotrajni smještaj. Ona su bila specijalizirana uglavnom za ugošćavanje putnika viših društvenih slojeva. Temeljem tvrdnji nekih autora koji su se bavili ovim temama može se zaključiti da je u ovom pogledu Dubrovnik bio bolje organiziran od mnogih tadašnjih europskih gradova.

Posebna pažnja se posvećivala uglednim gostima koji su bili uvijek ugošćavani s velikom pažnjom. Ovisno o ugledu i interesu grada, te osobe su smještane u razne javne zgrade kao što su Knežev dvor, Biskupska palača, Franjevački i Dominikanski samostan. Ovisno o svrsi posjeta te odnosu posjetitelja i domaćina neki od njih bivali su smješteni u bolje privatne kuće i vile bogatijih građana.

U ovom razdoblju posjete Dubrovniku su uglavnom bile poslovne naravi. Osim velikog protoka roba kojima je dubrovačka vlastela trgovala na širokom području tadašnjeg Osmanskog carstva, uživajući pri tom nemale povlastice, došlo je i do velikog protoka ljudi koji su na duže ili kraće vrijeme boravili u Dubrovniku. Budući je Dubrovnik kroz ovo razdoblje imao razvijen i kulturni život izvjesno je da dio posjetitelja bio motiviran i zbog toga posjetiti Dubrovnik. Posljedično dolazi i do otvaranja objekata za smještaj gostiju koji su preteče današnjim hotelima, motelima i pansionima.

---

Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb 2007., str. 129-130

<sup>14</sup> Lucianović L. Povijest dubrovačkog hotelijerstva, Udruga za očuvanje tradicije dubrovačkog turizma „Dubrovački izlog“ Dubrovnik 2014. str. 6

<sup>15</sup> Ibidem, str. 12



### **3.2.2. Razvoj organiziranog smještaja gostiju u Dubrovniku nakon pada Republike**

Padom Dubrovačke Republike došlo je do potpunog poremećaja svih gospodarskih aktivnosti vezanih za prethodna razdoblja, a što je posljedično u značajnoj mjeri utjecalo i na organizaciju društvenog života u samom gradu. Unatoč tome, u novim okolnostima broj svratišta, kafana i gostionica postepeno rase. Tijekom 19. st. unapređuje se organizirano pružanje usluga smještaja u formi obrta, čiji vlasnici uređuju svoje objekte za te namjene. Kako se kroz to razdoblje postupno povećava broj posjetitelja koji u grad stižu parobrodom dolazi i do povećanja objekata koji nude usluge smještaja. Prvi objekat u kojem se profesionalno nudi smještaj je ljetnikovac Pucić na Pilama (bivša zgrada P.A. Atlas) i to 1854. godine. Dvije godine poslije, otvara se i druga gostionica koja nosi ime "K Pelegrinu". Prethodno spomenuti objekat u ljetnikovcu Pucić, 1875. godine mijenja naziv u "Hotel Miramar". To je ujedno prvi objekt koji je kategorizira kao hotel na dubrovačkom području. U zgradi današnjeg restorana Nautika također je djelovala gostionica. Jačanjem pomorskog prometa u Dubrovniku pojavom parobroda, u Gružu se otvara hotel "Petka". Koncem stoljeća, točnije 1895. godine, gospodin Robert Odak na uglu Gudulićeve poljane otvara "Hotel de la Ville" (današnji hotel The Pucić Palace"). Prigodom svečanosti otkrivanja spomenika Ivanu Gunduliću 1893. godine na istoimenoj poljani, a zbog velikog broja gostiju koji su nazočili, nije se mogao osigurati smještaj za sve zainteresirane. Organizatori su tom prigodom imali mnogo problema kako riješiti taj problem. Tada se rodila ideja o gradnji hotela Imperial koji je uskoro izgrađen i otvoren. Dogodilo se to 1897. godine.

### **3.2.3. Hotel Imperial – prvi suvremeni hotel u Dubrovniku**

Otvaranje hotela Imperial koncem siječnja 1897. godine predstavlja vrlo značajan događaj u povijesti dubrovačkog hotelijerstva. Hotel, čija je izgradnja počela 1895. g., a završena 18 mjeseci poslije imao je 70 moderno opremljenih soba, električnu rasvjetu, centralno grijanje u svim prostorijama, raskošne salone i druge sadržaje koji su bili na raspolaganju njegovim gostima. Profesionalno i ljubazno osoblje dodatno je doprinijelo kvaliteti usluga koju je hotel pružao. Od samog početka hotel je uspješno poslovao, a potražnja za smještajem u njemu stalno je rasla. Znalo se često događati da nije mogao primiti sve goste koji su dolazili u Dubrovnik, uglavnom parobrodskim linijama. Spomenimo također da je Dubrovnik sa zaleđem bio povezan i željezničkom prugom. Ozbiljnija cesta kojom bi se moglo doći u Dubrovnik nije postojala.

Intersantno je napomenuti da je hotel bio namjenjen za zimsko poslovanje te je u kasno proljeće, kad je potražnja za njegovim uslugama padala bivao zatvoren uglavnom do početka listopada. U to vrijeme postojala je obveza evidentiranja svih gostiju koji borave u hotelima i svratištima. Budući ista nije važila za građane koji su primali goste u svojim privatnim objektima, postojali su samo podaci o smještaju gostiju u dubrovačkim hotelima i svratištima. Taj broj se kreće od 1.420 u 1896. do 3.642 posjetitelja u 1900. godini.<sup>16</sup> 2/3 svih stranih posjetitelja Dubrovnika tih godina odsjedalo je u hotelu Imperial. Ohrabreni uspjehom hotela Imperial i drugi poduzetnici tog vremena počinje gradnju novih hotela. Tako je u Gružu 1902. g. otvoren hotel Austria, 1905. g. Hotel Robert Hollman. Iste godine je u Mokošici otvoren hotelsko - lječilišni objekat Termoterapia, koji je nudio smještaj, hranu i lječenje za 35-40 korisnika. Slijedeći hotel koji je otvoren tih godina je hotel Ancora u Starom gradu. Paralelno sa razvojem hotelijerstva poticaj dobiva i ugostiteljstvo, njemu komplementarna djelatnost. Mjesec u kojem se bilježi dolazak najviše posjetitelja tih godina je mjesec travanj.

Sezonalost, koja je naravno prati turizam i tog razdoblja ograničava mogućnost poslovanja novoootvorenih hotela na svega nekoliko mjeseci što posljedično usporava ritam otvaranja novih hotela. Tako se prvi slijedeći otvara tek 1908. godine . Bio je to Hotel-restoran Gradac na Pilama. Te iste godine u Dubrovniku se bilježi dolazak 10.896 posjetitelja čiji je prosječni boravak 4 dana. Odmaranje postepeno postaje sve veći motiv za dolazak gostiju u Dubrovnik. Prema podacima sadržanim u jednom turističkom vodiču iz 1910. godine na širem dubrovačkom području (od Cavtata do Stona) poslovalo je 19 objekata koji su primali goste. Vlasti tog doba planirale su proglasiti Dubrovnik lječilišnim gradom u kojem bi se turistička ponuda obogatila uslugama lječenja. Ti se planovi u konačnici nisu realizirali. U razdoblju do 1914. godine otvoreno je nekoliko manjih hotela, da bi iste godine ulijedilo otvaranje jednog većeg objekta – Grand hotela Lapad koji i danas posluje na istom mjestu. Cijelo ovo vrijeme povećanje smještajnih kapaciteta prate razne poteškoće počevši od nedovoljne obučenosti osoblja, nedovoljne kvalitete usluge, visoke cijene, prometne poteškoće, nestimulativna fiskalna politika. Gradske vlasti su imale volju olakšati poziciju poduzetnicima unutar rastućeg hotelijerskog sektora, međutim, one na državnoj razini nisu pokazivali dovoljno razumjevanja za to. Posebni problemi novostvorene hotelijerske djelatnosti bili su oni financijske naravi. Vlastiti izvori nisu bili dostatni, a vlast nije bila sklona dozvoliti ulazak stranog kapitala na ovo područje iz nekoliko razloga. Naime, inozemni vlasnici su inzistirali na zapošljavanju njihovog

---

<sup>16</sup> Kobašić A., Džubur H., Lucianović L. 100 godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku, Turistička zajednica grada, Dubrovnik 1997. str. 20.

osoblja, primjeni njihovog jezika, nazivi firmi na njihovim jezicima, upravljanje hotelima se povjeravalo strancima.

Bolji i luksuzniji objekti tog vremena su ostvarivali i bolje poslovne rezultate. Puna iskorištenost smještajnih kapaciteta kretala se oko 120 dana. Tu je prednjačio hotel Imperial sa preko 160 dana u nekim od promatranih godina.<sup>17</sup> Propadanjem pojedinih poduzetnika dolazilo je i do promjene vlasništva nekih od hotela. U prvim godinama 1. Svjetskog rata hoteli u Dubrovniku nisu prestajali s radom. To se događa tek 1917. g., kada dolazi do zatvaranja hotela zbog nestašice hrane i smanjenja broja posjetitelja. Neposredno nakon završetka rata Dubrovačko dioničko društvo u vlasništvu čeških poduzetnika počinje sa gradnjom smještajnih objekata u Kuparima.

#### **3.2.4. Dubrovačko hotelijerstvo između dva rata**

Nedugo nakon završetka rata dolazi do poboljšanja ekonomske situacije u Europi tako da već 1919. godine dolazi do porasta broja posjetitelja u odnosu na ratno razdoblje. Ovo je razdoblje nastanka nove države – Kraljevine SHS u čiji sastav ulazi i dubrovačko područje. Dva najznačajnija dubrovačka hotela prelaze u vlasništvo Srpske banke d.d. iz Zagreba koja ih preuređiva te otvara za posjetitelje. Termoterapija u Mokošici također nastavlja sa radom, Česi u Kuparima otvaraju novi hotel koji je prema nekim procjenama raspolagao sa 360 do 470 kreveta. Iako se ne raspolaže sa pouzdanim statističkim podacima o broju posjetitelja i noćenja u prvim poslijeratnim godinama, zna se da su te brojke značajno veće nego u ratnim i predratnim godinama. Uslijed toga dolazi do novih investiranja u hotele, da bi potom u razdoblju 1923. – 1927. došlo do opadanja prometa. Broj objekata na gradskom području ostaje isti uz porast broja postelja dok raste broj objekata na izvagraskom području. Neke procjene kažu da je na promatranom području 1925. godine bilo raspoloživo 2.100 postelja u hotelima i pansionima. Sve ovo prate i poslovni neuspjesi nekih od hotelijerskih poduzetnika. Tako, tijekom krizne 1927. godine čak i najveći hotel, onaj u Kuparima bilježi negativne poslovne rezultate. Svjetska kriza koja je uslijedila koncem dvadestih i početkom tridesetih godina 20. stoljeća negativno utječe na broj posjetitelja u Dubrovniku. Slijedom toga dolazi do promjena u vlasništvu pojedinih smještajnih objekata. Neki hoteli su se u ovom razdoblju i modernizirali. Postojeći hotel Odak mijenja vlasnika, a samim time i ime te nastavlja poslovati pod novim imenom Excelsior. Hotel Imperial dobiva 13 novih soba, kao i hotel Gradac. Na otoku Lopudu se otvara novi hotel Kuljevan, tako da 1930. godine na dubrovačkom području posluje ukupno 48 hotela i pansiona, od toga 35 ih je koji su otvoreni poslije rata. Poslijedično,

---

<sup>17</sup> Ibidem, str. 24

broj noćenja 1935. godine prelazi 420.000. Statističko praćenje kretanja u ovoj djelatnosti također doživljava određena unapređenja, uz povremeno objavljivanje nekih od podataka.

1934. godine počinje gradnja Grand hotela na Lopudu koji je završen i otvoren 1937. godine. Projektant ovog hotela je poznati arhitekt Nikola Dobrović. Ovaj hotel je građen uz primjenu armiranobetonske konstrukcije, koja se tek počela primjenjivati u građevinarstvu, te danas predstavlja zaštićeno kulturo dobro. Imao je 164 postelje. Potom, slijedi cijeli niz smještajnih objekata koji se grade na području grada (pansion Splendid, pansion Akvarijum, proširuje se hotel Argentina), zatim hotel Mlini u Mlinima, kao i gradnja novih objekata na području Cavtata. Tako podaci iz 1938. godine govore da u Dubrovniku posluje 60 hotela i pansiona. Gradnja smještajnih kapaciteta također započinje i na području Pelješca (Trpanj, Trstenik, Žuljana) te na otoku Mljetu.

Na kraju ovog razdoblja 1939/1940 ukupni smještajni kapaciteti, bez privatnih soba, iznose oko 2.800 postelja. Rekordan broj posjetitelja i noćenja bilježi se tijekom 1937. i 1938. godine, oko 108.000 posjetitelja sa ostavrenih oko 475.000 noćenja 1937. g., odnosno 473.500 1938. godine. Već 1940. godine, uslijed ratnih događanja u Europi, dolazi do značajnog pada. Slijedeće 1941. godine počinje rat i na našim području što rezultira drastičnim padom svih aktivnosti vezanim uz turizam i hotelijerstvo. Problemi koji su opterećivali poslovanje i razvoj dubrovačkog turizma u ovom razdoblju su: sezonalnost, prometne poteškoće, nestimulativne fiskalne politike sa visokim poreznim opterećenjima, kontinuirani nedostatak kvalitetnih izvora financiranja, manjak stručnog osoblja, održavanje razine usluge, visoki materijalni troškovi i dr.

### **3.2.5. Dubrovačko hotelijerstvo nakon Drugog svjetskog rata**

U razdoblju Drugog svjetskog rata dolazi do potpune stagnacije hotelijerstva na dubrovačkom području. Dodatanu štetu nastalu u ovom razdoblju predstavljaju oštećenja velikog broja prijeratnih smještajnih objekata. Odmah nakon završetka rata započinje se s aktivnostima kako obnoviti turizam u Dubrovniku i okolici, što rezultira činjenicom da su neki hoteli poslovali već u ljeto 1945. godine.

Perjanice dubrovačkog hotelijerstva, hoteli Imperial i Lapad počinju sa radom slijedeće 1946. godine, sada u državnom vlasništvu. Unatoč nestašicama koje karakteriziraju razdoblje neposredno nakon rata pokušava se naći načina kako osigurati normalno snabdjevanje smještajnih objekata namirnicama i drugim potrepštinama. Iste godine registrirano je preko 77.000 noćenja, uglavnom domaćih gostiju.

Ovo razdoblje karakterizira masovna nacionalizacija hotela i pansiona koji su do tada bili najvećim dijelom u privatnom vlasništvu. U slijedećim godinama dolazi do povratka inozemnih gostiju na dubrovačko područje, poglavito Čeha, koji u Kuparima obnavljaju istoimeni hotel. Rezolucija Informbira iz lipnja 1948. godine negativno utječe na dubrovački turizam. Dolazi do pada dolazaka inozemnih gostiju dok broj onih domaćih i dalje raste. Zbog čestog donošenja novih i izmjena starih administrativnih mjera, dolazi da oscilacija turističkog prometa. Tako će u 1950-tim broj domaćih gostiju bilježiti pad, dok će broj inozemnih rasti. Taj se trend zadržao do 1990. godine. Sve do 1963. godine broj domaćih gostiju bio je veći od broja inozemnih. Počevši od 1964. g. pa sve do današnjih dana u ukupnoj strukturi dolazaka gostiju prevladava udio stranih gostiju. Nacionalizacijom koja je započela 1946. godine gotovo svi hoteli koji su mogli poslovati su nacionalizirani. Drugim krugom nacionalizacije, koja se dogodila 1948. godine, svi bez iznimke su nacionalizirani i od tada posluju u sklopu državnih poduzeća.

1950. godine uvodi se socijalističko samoupravljanje te dolazi do reorganizacije hotelskih poduzeća u okviru ovog novog modela upravljanja nacionalnom ekonomijom.

Osivanje Ugostiteljske komore Dubrovnik 1953. g. pridonosi organizacijskom unapređenju dubrovačkog hotelijerstva. Njenim osivanjem se ipak nije uspio stvoriti bolji sustav statističkog prikazivanja ostvarenih turističkih pokazatelja.

U razdoblju između 1953. i 1965. godine broj dolazaka i noćenja na ovom području je bio znatno manji od rasta smještajnih kapaciteta. Hotelski kapaciteti rastu za 125% dok ukupni turistički promet raste za 330%, tako da samo dio spomenutog prirsata apsorbiraju hoteli dok ostali, veći dio završava u odmaralištima, kampovima i privatnom smještaju.

Na kraju 1965. g. u Dubrovniku posluje ukupno 39 hotela sa 2.443 sobe, odnosno 4.551 postelja, računajući i pomoćne ležaje. Ukupan broj noćenja u ovoj godini bio je 1.962.660. Tadašnja struktura postojećih hotela prema tada važećoj kategorizaciji bila je slijedeća:

- hoteli "A" kategorije – 22%
- hoteli "B" kategorije – 42%
- hoteli "C" kategorije – 36% <sup>18</sup>

U razdoblju nakon 1965. godine stavaraju se nešto povoljniji uvjeti za daljnji razvoj hotelijerstva na dubrovačkom području, poglavito uvođenjem stimulaturnijih mjera od strane

---

<sup>18</sup> Kobašić A., Džubur H., Lucianović L. 100 godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku, Turistička zajednica grada, Dubrovnik 1997. str. 49.

državne vlasti. Društvenim planom 1966. – 1970. poticana je gradnja novih smještajnih kapaciteta, poglavito uvođenjem stimulativnih kreditnih uvjeta uz primjenu značajno nižih kamatnih stopa. Nadalje, hotelijerska pouzeca su se mogla zaduživati u inozemstvu uz državna jamstva. Država je također davala poticaje putem poreznih olakšica. Zahvaljujući navedenom, na dubrovačkom području izgrađeno je 12 novih hotelskih objekata. To su: Admiral u Slanom, Adriatic III, Argentina (novi dio), Dubrovnik Palace, Lero i Libertas na području grada Dubrovnika, Orlando u Srebrenom, Plat u Platu, Astartea u Mlinima, Albatros u Cavtatu, Lafodija na otoku Lopudu te hotel Faraon u Trpnju.

Počevši od 1971. godine krediti su teže dostupni, ali je unatoč tome u razdoblju do 1980. godine izgrađeno 9 novih hotela i to: Croatia u Cavtatu, Kupari i Goričina u Kupařima, Šipan na otoku Šipanu, Odisej na otoku Mljetu te Dubrovnik President, Argosy, Plakir i Tirena na Babinu kuku na području grada Dubrovnika.

Gradnja 4 zadnja spomenuta hotela na Babinu kuku zasluđuje posebnu pozornost. Ovaj hotelski kompleks, koji dobiva naziv HTC Dubrava – Babin kuk, zbog raspoloživog kapaciteta, veličine prostora, načina izgradnje i specifičnog sadržaja predstavlja značajnu novinu u hotelskoj ponudi Dubrovnika, a samim time i hotelskoj ponudi tadašnje države. Dubrovnik je od gradnje ovog kompleksa, osim gospodarskog, imao još niz koristi. Naime, ovom investicijom, kojoj je prethodilo donošenje novog Generalnog urbanističkog plana Dubrovnika, rekonstruiran je i izgrađen veliki dio komunalne infrastrukture grada (prometnice, vodovodna i kanalizacijska mreža, elektromreža i dr.). Ovim je omogućen daljnji urbanistički razvoj dijela grada koji obuhvaća poluotok Lapad, a samim time i stambeno situiranje velikog broja stanovnika grada koji dolaze u Dubrovnik kako bi našli zaposlenje unutar rastućeg turističkog sektora. Izgradnja ovog kompleksa je povjerena trgovačkom poduzeću Minčeta. Kredit za gradnju odobren je od strane Svjetske banke (IBRD) i Privredne banke Zagreb. Kompleks je završen u rekordnom roku od manje od 2 godine. Otvoren je za ljetnu sezonu 1976. i raspolagao je sa 2.800 postelja (prethodno planirano 5.000).

Nakon 1980. godine usporava se ritam investicija u dubrovačkom hotelijerskom sektoru. Događuju se neki od postojećih hotela i to: Libertas, nova zgrada hotela Admiral u Slanom, nova zgrada hotela Lapad, dogradnje hotela Albatros, Plakir, Imperial i Splendid. Od novih hotela grade se hoteli Belvedere, Minčeta na Babinu kuku, te turističko naselje Vrtovi sunca u Orašcu. Ovim se povećavaju hotelski kapaciteti za 4.030 postelja. Kreditiranje ovih investicija je omogućeno uz primjenu novih administrativnih mjera države.

Rast smještajnih kapaciteta kroz ovo razdoblje je bio brži od rasta broja posjeta i noćenja što posljedično dovodi da opadanja iskorištenosti hotelskih kapaciteta.

Razdoblju poslije 1975. godine karakterizira veliki udio kapaciteta najviših kategorija (hoteli "L" i "A" kategorije).<sup>19</sup>

U strukturi ukupnih smještajnih kapaciteta u 1990. godini na području tadašnje Općine Dubrovnik (područje od Molunta do Trpnja uključujući Elafitske otoke i otok Mljet) hotelijerstvo sa hotelima, pansionima i turističkim naseljima sudjelovalo je sa 40%. Ostalih 60% je bilo u tzv. komplementarnim oblicima smještaja (odmarališta, ljetovališta, privatne sobe i kuće te autokampovi).

Zbog ovog je, unatoč povoljnoj kvaliteti hotelskog smještaja, njena struktura bila nepovoljna zbog velikog udjela kapaciteta namjenjenih tzv. masovnom turizmu.

Unatoč svim problemima koje su imali, a zbog bolje iskorištenosti kapaciteta i nešto višim cijenama, dubrovački hoteli su tijekom promatranog razdoblja ostvarivali bolje poslovne rezultate od drugih hotela na jadranskoj obali. To ipak nije bilo dovoljno za ostvarivanje zadovoljavajuće rentabilnosti.

U razdoblju neposredno prije početka Domovinskog rata na dubrovačkom području bilo je registrirano 60 hotela i jedno turističko naselje sa otprilike oko 22.000 postelja. Po veličini kapaciteta dominirali su veliki hoteli sa preko 300 postelja. Takvih je bilo 27.

Mišljenja jednog dijela struke kaže da se pretjeralo sa izgradnjom tako velikih hotela koji se u mnogo slučajeva nisu uklopili u prirodno i ambijentalno okruženje, a nisu polučili ni neke posebne ekonomske prednosti. Hotel Croatia u Cavtatu sa 982 postelje je najveći hotel na ovom području i istovremeno najveći hotel u Hrvatskoj. Kategoriziran je u „L“ kategoriju, te po svojoj veličini unutar te kategorije predstavlja jedinstven slučaj na Mediteranu. Naime, nigdje u primorskim središtima na području Mediterana nije izgrađen tako velik hotel „L“ kategorije.

Daljnje obilježje dubrovačkog hotelijerstva je nedovoljna izgrađenost sportskih terena za potrebe gostiju. Kod nekih hotela postoje objektivni razlozi zbog prostornih nemogućnosti. Tijekom 1980-tih godina postojala je namjera da se na području Gospina polja sagradi jedan veliki sportski centar koji bi ovaj nedostatak u značajnoj mjeri otklonio. Nažalost do danas se tu nije ništa učinilo.

Ista je situacija i sa kapacitetima namjenjenim za potrebe rastuće potražnje za održavanjem različitih skupova. Unatoč činjenici da su neki hoteli u sklopu svojih sadržaja sagradili

---

<sup>19</sup> U tablici 5. na str. 51 može se vidjeti udio pojedinih kategorija u ukupnoj strukturi hotelskih kapaciteta u 1975. i 1990. godini.

kongresne dvorane (Croatia, Albatros, Excelsior, Dubrovnik Palace, Dubrovnik President, Libertas i dr.), one nisu u dovoljnoj mjeri i na kvalitetan način iskorištene.

HTP Dubrovnik koncem sedamdesetih godina gradi marinu u Komolcu, koja neposredno prije rata raspolaže se 450 vezova u moru te 350 na kopnu. Ovaj projekt predstavlja jedan od uspješnijih oblika angažiranja hotelske industrije sa drugim komplementarnim djelatnostima.

U sklopu izgradnje velikih kompleksa (Babin kuk i Vrtovi sunca) izgrađeni su također veliki gospodarski centri inutar kojih se organizirala proizvodnja za vlastite potrebe (pekare, mesnice i pogoni za mini preradu mesninah proizvoda, slastičarnice, skladišta i dr.). Ovo je polučilo pozitivne finansijske učinke za ova hotelska poduzeća.

U 1985. godini dubrovačko hotelijerstvo bilježi rekordne rezultate, 905.156 posjetitelja te 5.856.240 noćenja<sup>20</sup>. Brojke su zasigurno veće od prikazanih budući je tijekom cijelog poslijeratnog razdoblja, u manjoj ili višoj mjeri, dio gostiju smještenih u tzv. komplementarnim kapacitetima nije prikazivao. Nakon rekordne 1985. godine dolazi do blagog opadanja i broja posjetitelja i ostvarenih noćenja.

Hotelska poduzeća na dubrovačkom području, više nego što je to bio slučaj u drugim turističkim djelovima Hrvatske, oslanjala su se na alotmanske goste, što svakako nije bila dobra tržišna orijentacija. Slabosti provedenih tržišnih polititika ogledala se i u vrlo čestom prebukiranju kapaciteta za razdoblja trajanja glavne sezone, što je rezultiralo premještanjem gostiju u neke druge hotele, nerjetko van rezerviranog mjesta. To je svakako utjecalo na gubljenje povjerenja pojedinih agencija - partnera pa i samih gostiju.

Iako su postojali mnogi hoteli najviših kategorija, koji su mogli ponuditi usluge na najvišoj razini, Dubrovnik se nije uspio afirmirati kao destinacija elitnog turizma. Kulturna ponuda tijekom ljetnih mjeseci u vrijeme održavanja Dubrovačkih ljetnih igara, kao i drugi kulturni sadržaji nisu bili dovoljni. Ovo samo potvrđuje činjenicu da hotelijerstvo u pravilu nema presudan utjecaj na privlačenje turista u neko odredište, jer se rijetko tko zbog hotela odlučuje za određenu destinaciju. Bogatstvo i raznolikost ponude mnogo su važniji. Imajući ovo u vidu, da se zaključiti da dubrovački hotelijeri jednim dijelom nisu opravdali dio troškova uloženi u komfor vlastitih hotela.

---

<sup>20</sup> Kobašić A., Džubur H., Lucianović L. 100 godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku, Turistička zajednica grada, Dubrovnik 1997. str. 75.



Poslovni problemi vezani za radno osoblje su konstanta dubrovačkog hotelijerstva. Hoteli na užem području grada imaju nešto dulju sezonu od onih na vangradskom području. Sezonska radna snaga koja se u razdoblju osamdesetih godina kretala od 25 do 30% bila je pretežno nekvalificirana, te je dolazila iz zaleđa gdje su mentalitet i radne navike sasvim drugačije od onih u okruženju u kojem su radili. To je stvaralo određene probleme, poglavito u kvaliteti usluga u kojima su dolazili u neposredni kontakt sa gostima. Njihovo zapošljavanje je stvaralo dodatne troškove poduzećima koji su bili vezani za smještaj i prehranu. Tijekom ljetnih mjeseci, za vrijeme školskih praznika, đaci i studenti su popunjavali djelomično pojedina radna mjesta čime je ovaj problem bar donekle smanjen. Česte reorganizacije, spajanje više hotela te potom njihova razdvajanja vrlo često su udaljavala posloводства tih poduzeća od rješavanja stvarnih problema. Centralizacija pojedinih poslovnih funkcija unutar poduzeća često je imala negativan utjecaj na kvalitetu usluga u pojedinim hotelima. U ovom razdoblju se uvodi praksa samoposluživanja gostiju, poglavito za doručak, uvode se i tzv. „tematske večere“ i sl..

### **3.2.6. Domovinski rat i štete nastale tijekom tog razdoblja**

Turizam je na cijelom priobalnom području Hrvatske pa tako i na dubrovačkom, u razdoblju od 1945. – 1990. godine, predstavljao osnovnu gospodarsku djelatnost te je bio generator cjelokupnog društvenog napretka. U ukupnoj strukturi ostvarenih prihoda turizam i ugostiteljstvo su 1980. godine sudjelovali sa 27,9%, da bi taj udio 1990. godine bio još i veći, točnije 36,6%. Isti su u navedenim godinama zapošljavali 26,9%, odnosno 40,3%. Turističko gospodarstvo tadašnje Općine Dubrovnik sudjelovalo je sa 7,1% u ukupnim smještajnim kapacitetima tadašnje SR Hrvatske, odnosno sa 218 milijuna USD ostvarenog turističkog deviznog priljeva, predstavljalo je 11% od ukupnog deviznog priljeva na republičkoj razini. Turizam je također u značajnoj mjeri pridonio razvoju gradova i mjesta u tom području te poboljšanju standarda lokalnog stanovništva. Ništa manje važno je da je doprinio i u jačanju veza ovog dijela naše zemlje sa ostatkom Europe i Svijeta.

Koliko god je ova dominantna uloga turizma imala svojih dobrih strana, rat i ratna događanja su, nažalost, pokazala i onu lošu strana takvog stanja. Oslanjanje na društveno - ekonomsku strukturu sa prevelikom dominacijom turizma je u značajnoj mjeri usporila, a u jednom razdoblju čak i u potpunosti zaustavila gospodarski ritam, naravno osim organizacije osnovnih funkcija.

U jesen 1991. godine počinje rat na te se time drastično mijenja stanje unutar dubrovačkog turizma. Sve turističke aktivnosti prestaju, veliki dio hotelske infrastrukture je razoren. Prema nekim podacima do konca te godine uništeni su kapaciteti od preko 12.000 kreveta u hotelima.

Šteta je još i veća pridodaju li se ovoj broji onesposobljene smještajne jedinice. U razdoblju od 1991. do 1995. godine procijenjuje se da je dubrovačko područje izgubilo oko 25 milijuna noćenja (10 milijuna domaćih i 15 milijuna stranih), što uz neku pretpostavljenu potrošnju od 30 USD dnevno po gostu daje približno 800 milijuna USD štete koja je pretrpljena u spomenutom razdoblju. Dodatnu štetu nastalu u ovom razdoblju predstavlja i odljev radne snage, tako da je broj od prijeratnih 7.000 pao na 4.000 turističkih djelatnika (1996. g.)

Daljnja izravna posljedica agresije bilo je smještaj prognanika i izbjeglica koji su u prvim ratnim godinama, boraveći u dubrovačkim hotelima, bitno utjecali na urušavanje tih hotela. U razdoblju neposredno nakon završetka ratnih operacija, a zbog nemogućnosti povratka u svoja stradalna područja, njihov daljnji boravak u hotelima je u značajnoj mjeri remetio proces revitalizacije dubrovačkog hotelijerstva. Situacija se dodano pogoršala nakon potresa na području Stona i dubrovačkog primorja u rujnu 1996. godine, kad je trebalo udomiti stanovnike sa ovih područja koji su ostali bez krova nad glavom.

Prema nekim autorima procijenjena nastala ratna šteta na turističkim objektima na dubrovačkom području, uključujući štete na imovini Marine Miho Pracat u Komolcu i PA Atlas, iznosila je preko 230 milijuna DEM.<sup>21</sup> Uzmemo li u obzir i ratne štete koje je pretrpjela Zračna luka Dubrovnik, kao bitan poslovni subjekt u funkciji turizma dubrovačkog područja, podaci su još i pogubniji.

Sveukupne ratne štete na dubrovačkom području prema nekim procijenama se kreću i do dvije milijarde USD.

Ovako stradalo hotelijersko gospodarstvo suočavala se sa dva dodatna ozbiljna problema. Kako bi se pokrenuli projekti obnove morali su se osigurati kvalitetni izvori financiranja uz pomoć kojih bi se obnovili hoteli i cjelokupna prateća infrastruktura. Međutim, u postojećim okolnostima to nije bilo moguće, tako da će trebati dosta vremena da se steknu pretpostavke za to. Nešto malo kredita koji su bili odobreni za nužne sanacije bili su izuzetno nepovoljni.

Drugi problem, ništa manje važan, bio je prekid poslovnih komunikacija sa prijašnjim partnerima, koji su se uslijed nemogućnosti poslovanja sa dubrovačkim hotelijerima, okrenuli drugim tržištima, uglavnom u državama na Mediteranu, te sa tamomošnjim partnerima uspostavili stabilne poslovne veze.

---

<sup>21</sup> Ibidem str. 87

### 3.2.7. Procesi pretvorbe i privatizacije hotelskih poduzeća

Sukladno odredbama Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća iz 1991. godine uslijedila je pretvorba svih bivših poduzeća u društvenom vlasništvu pa tako i onih unutar hotelijerskog sektora. Proklamirani cilj pretvorbe bio je da se kroz taj proces dobije kvalitetna vlasnička struktura čiji bi vlasnici svojim odgovornim i profesionalnim ponašanjem trebali pridonijeti bržoj obnovi hotelijerskog sektora te u daljnjem razdoblju pojačati njegovu efikasnost. Spomenuti zakon je otvorio pristup vlasništvu gotovo svim dijelovima socijalne strukture, te je njime, a na temelju veličine vlasničkih zahtjeva u odnosu na vrijednost procijenjene imovine u hotelijerstvu, de facto alocirao vlasništvo u tri smjera: a) malim dioničarima, b) bankama i c) državnim fondovima.<sup>22</sup>

Ratna događanja na dubrovačkom području su ovaj proces odgodila za nekoliko godina. Prvi privatizirani hoteli bili su Jadran, Petka i Villa Dubrovnik. Unatoč tome što je bio među prvim hotelima koji je dobio novog vlasnika i njegovoj izrazito povoljnoj lokaciji, hotel Jadran do danas nije obnovljen, te predstavlja primjer promašene privatizacije.

U prvoj fazi pretvorbe sva hotelska društva su konstituirana kao dionička društva prema Zakonu o trgovačkim društvima te sukladno vlasničkoj strukturi formirali nadzorne odbore koje su potom izabrale uprave. Najznačajniji vlasnici kroz ovu prvu fazu postali su Privredna banka Zagreb d.d., Dubrovačka banka d.d., INA d.d., državni fondovi te građani kao mali dioničari. Rješenjima o privatizaciji spomenuti akteri su iskoristili svoja prava te je na taj način kreirana nova vlasnička struktura svakog od hotelskih poduzeća.

Druga faza privatizacije koja je uslijedila na način da se u prvoj fazi stečenim dionicama trgovalo na tržištu kapitala započela je intenzivnijim ritmom već koncem devedesetih godina prošlog stoljeća.

U daljnjem tijeku privatizacije, u drugoj polovici devedesetih godina, Dubrovačka banka d.d. je otkupom dionica u vlasništvu malih dioničara okrupnila svoje vlasničke udjele tako da je već koncem 1996. godine imala 8 hotelskih društava u većinskom vlasništvu, a u narednih 6, vodeći paket dionica (između 30% i 50%). Na taj način je banka u značajnoj mjeri imala udjela u vlasništvu u hotelskim društvima koja su raspolagali s preko 50% ukupnih kapaciteta (gotovo 10.000 postelja). Važno je napomenuti da je ova banka odbravanjem kredita, doduše ne po najpovoljnijim uvjetima, održavala ove hotele na životu budući isti nisu ostvarivali razinu prihoda dostatnu za pokriće svih troškova. Također je samostalno ili u suradnji sa HBOR-om i nekim inozemnim bankama partnerima pokrenula investicijske projekte obnove.

---

<sup>22</sup> Poljanec-Borić S. (2004.) Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomija, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, Izvorni znanstveni rad 2004, str. 30

Slomom Dubrovačke banke početkom 1998. godine situacija se bitno mijenja. Država sanira banku te najvećim dijelom preuzima upravljanje hotelskim društvima u njenom vlasništvu, te ih u konačnici, odlukom o sanaciji, prenosi u vlasništvo Državne agencije za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka, koja ih u narednom razdoblju privatizira prodajom novim vlasnicima.

U tablici br. 1. u poglavlju 3.4.7.6. dajem detaljan pregled trenutnih vlasničkih struktura svakog od hotelskih društava. U kratkim crtama bit će riječi o procesima pretvorbe i privatizacije samo u slučajevima najvećih i najznačajnijih poduzeća.<sup>23</sup>

### **3.2.7.1. Pretvorba i privatizacija poduzeća HTC Dubrava Babin kuk**

Nekadašnje društveno poduzeće HTC Dubrava Babin kuk svakako je jedno od najznačajnijih hotelskih poduzeća koji su poslovala na ovom području u prijeratnom razdoblju kroz svojih 5 hotela (Dubrovnik President, Plakir, Argosy, Minčeta i Tirena)

Pretvorba društvenog vlasništva odobrena je od strane HFP u lipnju 1994. godine. Temeljni kapital odobren rješenjem iznosio je DEM 176.501.000,00 i predstavlja najveći iznos koji je odobren rješenjem HFP nekom hotelskom poduzeću na dubrovačkom području.

Najveći pojedinačni dioničar upisan u sudski registar bio je HFP sa 46,13%, potom fondovi MIO sa 21,26%. PBZ d.d. je pretvaranjem svojih potraživanja u ulog stekla 18,55% vlasništva. Na isti način INA d.d. stječe 4,94%, dok su mali dioničari postali vlasnici 9,12% temeljnog kapitala.

Zbog malog upisa malih dioničara, nakon provedenog postupka pretvorbe HFP je u svom portfelju imao 46,13% dionica u svom vlasništvu. U narednom razdoblju ove dionice su bile predmet tzv. kuponske privatizacije, te je koncem 2002. godine u vlasništvu fondova koji su sudjelovali u toj privatizaciji (PIF Dom-Fond d.d. i SN Holding d.d.) bilo ukupno 88,90 % dionica. Daljnjim trgovanjem na tržištu vrijednosnica došlo se do današnje vlasničke strukture prikazane u tablici br. 1. u poglavlju 3.4.7.6.

---

<sup>23</sup> Ovdje sam koristio podatke iz izvješća o obavljenoj reviziji pretvorbe i privatizacije pojedinih hotelskih poduzeća sačinjenih od Državnog ureda za reviziju – Područni ured Dubrovnik, dostupno na: <http://www.revizija.hr/>, preuzeto: travanj 2017.

### **3.2.7.2. Pretvorba i privatizacija hotelskih poduzeća koji danas čine hotelsko društvo Jadranski luksuzni hoteli d.d.** <sup>24</sup>

U listopadu 1999. godine Hrvatski fond za privatizaciju (HFP) tvrtci *Sutivan Investments Anstalt, iz Lichtensteina* u vlasništvu obitelji Lukšić iz Čilea prodaje 85,89% dionica Hotela Argentina. Ista tvrtka 2000. godine stječe većinski udio u t.d. Plava laguna d.d. iz Poreča, koja potom 2001. godine stječe 89,40% dionica društva Hoteli Croatia d.d. Cavtat. Daljnjom dokapitalizacijom društva 2003. godine, povećan je vlasnički udio Plave lagune d.d. na 92,28%. Tako spomenuta tvrtka u vlasništvu obitelji Lukšić stječe vlasništvo u dva velika i značajna hotela na dubrovačkom području.

Hrvatski fond za privatizaciju koncem 2000. godine donosi odluku o prodaji najpoznatijeg dubrovačkog hotela – hotela Excelsior poduzetniku Goranu Štroku za iznos od 4,7 milijuna kuna. Isti poduzetnik je već u svom vlasništvu imao najpoznatiji riječki hotel Bonaviu. Na dubrovačkom području u narednim godinama preuzima hotele Dubrovnik Palace, Bellevue i Kompas. Sve spomnute hotele temeljito obnavlja. Svi su osim hotela Kompas kategorizirani u hotele sa 5 zvjezdica, te posluju unutar hotelske grupacije Jadranski luksuzni hoteli d.o.o. sa sjedištem u Dubrovniku.

Privatizacijom i obnovom ovih hotela dubrovačko hotelijerstvo dobiva nove sadržaje i uvode se nove usluge te se može reći da predstavljaju određeni kvalitativni korak naprijed u odnosu na prijeratno stanje. Menadžmet tvrtke je posebnu pozornost posvećivao kulturno - zabavnim događanjima organizirajući koncerte mnogih estradnih zvjezda za goste hotela i lokalno stanovništvo. Mnogi oskarovci su također tih godina bili gosti ovih hotela, što je pomoglo u promociji Dubrovnika.

Zbog prevelike zaduženosti i nemogućnosti redovite otplate svojih kreditnih obveza prema bankama, gospodin Štok je prisiljen prodati svoje hotele 2011. godine, zaključivši ugovor o prodaji sa grupacijom u vlasništvu obitelji Lukšić. Tijekom 2013. godine trgovačka društva Hotel Excelsior d.d., Hotel Bellevue d.d., Grand Villa Argentina d.d. Atlas hotel Odisej d.o.o., Mljet, Jadranski luksuzni hoteli d.o.o., te Jadranski luksuzni servisi d.o.o., se pripajaju trgovačkom društvu Hotel Dubrovnik palace d.d. koji potom mijenja naziv u Jadranski luksuzni hoteli d.d.

---

<sup>24</sup> U ovoj skupini posluju hoteli: Excelsior, Dubrovnik Palace, Bellevue, Kompas, Croatia, Grand Villa Argentina, Villa Glavić, Supetar i Odisej na otoku Mljetu

Od 1. siječnja 2014. godine spomenutom društvu pripojena su trgovačka društva Hoteli Croatia d.d. iz Cavtata i Hotel Kompas d.d. te je na taj način završen proces vlasničkog objedinjavanja hotela koji danas posluju unutar t.d. Jadranski luksuzni hoteli d.d.

### **3.2.7.3. Pretvorba i privatizacija hotelskog poduzeća HTP Hotel Neptun**

Hotelsko poduzeće HTP Hotel Neptun sa istoimenim hotelom i pripadajućim zemljištem prošao je proces pretvorbe društvenog vlasništva unutar istog zakonskog okvira. Vlasnici su postali državni fondovi, Dubrovačka banka d.d. i mali dioničari. Sanacijom Dubrovačke banke d.d., dionice koje su bile u njenom vlasništvu prenešeni su u državno vlasništvo. Država je 2003. g. prodala svoje dionice tvrtci Importanne Resort d.o.o. u vlasništvu gospodina Cirila Zovka za 31,5 milijuna kuna, uz preuzimanje obveze daljnjih ulaganja od 81,5 milijuna kuna. Spomenuta tvrtka je u razdoblju nakon preuzimanja trgovačkog društva investirala značajna sredstva u obnovu postojećih i gradnju novih kapaciteta. Danas na lokaciji Babina kuka raspolaže sa 5 luksuzno uređenih hotela (Neptun, Ariston, Royal Palm, Royal Princess, Royal Blue) te luksuznom vilom - Villom Elitom, koja također ima kategoriju 5 zvjezdica. Svi hoteli kao i Villa Elita danas posluju unutar trgovačkog društva Importanne Resort d.o.o. u vlasništvu tvrtke Importanne d.o.o. iz Zagreba.

### **3.2.7.4. Pretvorba i privatizacija hotelskog poduzeća Dubrovačko primorje**

Dubrovačko primorje predstavljalo je jedan od značajnijih hotelskih privrednih subjekata u razdoblju prije rata. Nastalo je izdvajanjem dijela turističkih kapaciteta iz bivšeg HTP Dubrovnik s.p.o. na zapadnom dijelu bivše Općine Dubrovnik. U svom sastavu imalo je turističko apartmansko naselje u Orašcu sa autokampom, hotele Admiral u Slanom, Šipan na otoku Šipanu i Ston u Stonu, te autokamp u Prapratnom. Društvo je izvršilo pretvorbu tijekom 1995. godine. U procesu pretvorbe te otkupom dionica od drugih dioničara Dubrovačka banka d.d. vrlo brzo dolazi u poziciju većinskog vlasnika. U procesu sanacije Dubrovačke banke d.d. 1999. godine većinski paket dionica prenešen je u vlasništvo DAB, koja ih potom javnim nadmetanjem prodaje hrvatskom iseljeniku iz SAD. Svi objekti u vlasništvu društva su nakon završetka rata bili u jako lošem stanju te je društvo trebalo osigurati značajna financijska sredstva da ih obnovi.

Vlasnici društva 2005. godine prodaju nekretnine turističko - apartmanskog naselje u Orašcu tvrtci Hydrocommerce d.o.o. iz Zagreba, koja obnavlja 207 apartmana te gradi novi luksuzni hotel sa 5 zvjezdica koji posluje u sklopu hotelskog brenda Radisson Blu. Zbog problema koji nastaju vezano za vlasništvo nad zemljištem koje je spomenuta tvrtka kupila i platila, ista je

primorena 50% svog udjela prodati fondu Jupiter Adria, a potom zbog daljnjih problema 2011. godine u cijelosti mu prepustiti vlasništvo. Početkom 2017. godine vlasništvo nad ovim turističkim kompleksom preuzima tvrtka ADC GmbH iz Njemačke u većinskom vlasništvu kineskih investitora. Osim toga najavljen je izlazak iz 'Radisson Blu' franšize, te ulazak pod okrilje grupacije 'Leading Hotels of the World' jedne od najpoznatijih u kategoriji lanca luksuznih hotela u svijetu. Početkom travnja je i taj proces okončan.

Drugi veliki hotel koji je poslovao u sklopu Dubrovačkog primorja je hotel Admiral u Slanom. Sagrađen je 1967. godine. Tijekom Domovinskog rata preterpio je značajna oštećenja te dugi niz godina nije bio u funkciji. Hotel je u cijelosti obnovljen 2008. godine te danas predstavlja potpuno novi luksuzno opremljen hotel kategorije 5 zvjezdica. Obnovljen je dijelomično vlastitim sredstvima osiguranim prodajom imovine u Orašcu, hotela Šipan i Ston, a ostatak potrebnih finacijskih sredstava osiguran je kreditima poslovnih banaka.

#### **3.2.7.5. Pretvorba i privatizacija hotelskog poduzeća Hotel Belvedere i bivšeg vojnog odmarališta Kupari**

Hotel Belvedere najluksuzniji je prijeratni dubrovački hotel. Otvoren je u svibnju 1985. godine, poslovao je šest sezona, od otvorenja do 1991. godine. Potpuno je razrušen u Domovinskom ratu. Zajedno sa hotelom Grand na Lopudu, te hotelima Gruž, Vis 2 i Jadran na užem području Grada Dubrovnika, hotelskog naselja u Kuparima i hotela Ambassador u Platu čini skupinu rijetkih neobnovljenih hotela na dubrovačkom području. Imao je 406 kreveta u 200 soba, 19 apartmana, 2 poluapartmana za mladence i jedan predsjednički apartman.

2001. godine većinski vlasnički udjel stekla je panamska tvrtka Cleostone. INA d.d. je sudjelovala u vlasništvu sa udjelom od 31,8 %. 2014. godine hotel je za 12,2 milijuna eura prodan tvrtci *Vila Larus d.o.o.* u vlasništvu ruskog milijardera Viktora Vekselberga, koji ima dosta ambiciozne planove vezane za obnovu ovog hotela. Ako se isti realiziraju ovaj hotel bi u budućnosti mogao imati značajnu ulogu u kreiranju trendova u dubrovačkoj hotelskoj industriji.

Ovdje ću još samo spomenuti objekte bivšeg vojnog odmarališta u Kuparima, koji su osamostaljenjem Hrvatske prešli u vlasništvo države. Svi objekti, uključujući i bivšu rezidenciju predsjednika bivše države, pretrpjeli su veliku štetu tijekom Domovinskog rata.

Nakon oslobođenja 1992. godine, najveći dio vremena objekte je koristila Hrvatska vojska.

Bilo je nekoliko pokušaja da se ovaj vrijedan kompleks privatizira. Konačno je 2015. godine potpisan ugovor o realizaciji razvojnog projekta Kupari s investitorom, tvrtkom Avenue ulaganja d.o.o. u vlasništvu ruskog investitora. Projekt je vrijedan 722,6 milijuna kuna, i

predstavlja primjer stavljanja državne imovine u funkciju turizma. Realizacijom ovog projekta područje Župe dubrovačke postaje respektabilna turistička destinacija, poglavito kao se ostvare najave uvođenja hotelskog brenda Ritz Carlton u raealizaciju ovog projekta.

### **3.2.7.6. Sudjelovanje Atlanska plovidbe d.d. u privatizaciji hotelskog sektora**

U privatizaciju dubrovačkog hotelijerstva poslije 2000. godine uključila se i poznata dubrovačka pomorska tvrtka Atlanska plovidba d.d. U cilju diverzifikacije svog bazičnog poslovanja uključila se hotelijerski sektor. Najprije je, zajedno sa austrijskom građevinskom tvrtkom Bauholding Strabag A.G. i Hilton International, sudjelovala u vlasničkom preuzimanju poznatog hotela Imperijal, koji su obnovili te ga svečano otvorili u ljeto 2005. godine. Ovaj hotel od samog početka obnove pa sve do danas posluje u sklopu prestižnog hotelskog brenda Hilton International. Nakon hotela Imperijal Atlanska plovidba je samostalno kupila Grand Hotel, zapušten objekt na otoku Lopudu koji je izvan funkcije od početka Domovinskog rata. Imala je plan kroz projekt obnove i rekonstrukcije pretvoriti ga hotel visoke kategorije. Obnova je odgođena zbog krize koncem prošlog desetljeća koja je značajno pogodila ovu tvrtku. Slijedeća akvizicija u dobrim godinama visokih pomorskih vozarina bi je hotel Lapad, koji su kupili zajedno sa partnerom INGRA d.d. iz Zagreba. Dodatni motiv za kupnju ovog hotela bila je namjera stjecanja koncesije za gradnju marine u Gružu, u poslovanje koje bi se ovaj hotel jako dobro uklopio.

Dolaskom finacijske krize 2008. godine tvrtka dolazi u probleme te se u sklopu sanacije osnovnog poslovanja odlučuje na prodaju sva tri spomenuta hotela. Tako, 2012. godine najprije prodaje Grand hotel Anker Grupi u vlasništvu obitelji Marazzi iz Italije, koja već u svom vlasništvu ima obnovljeni hotel Lafodiu na istom otoku. 2014. godine prodaje svoj udio od 81,6 % poznatoj hotelijerskoj tvrtci Maistra d.d. iz Rovinja, da bi konačno početkom 2016. godine hotel Lapad prodala tvrtci DB kantun d.o.o. iz Dubrovnika. Time se Atlanska plovidba u cijelosti isključila iz hotelijerskog sektora.

### **3.2.8. Vlasnička struktura hotelskih trgovačkih društava danas <sup>25</sup>**

U prethodnom poglavlju dat je kratki povijesni pregled dubrovačkog hotelijerstva od njegovih prvih pojavnih oblika do danas, sa prikazom svih važnijih događanja i okolnosti koji su bitno utjecali na ono što ono danas jest. U slijedećoj tablici dati ću prikaz trenutne vlasničke strukture

---

<sup>25</sup> U ovoj analizi promatrano područje obuhvaća područje Grada Dubrovnika te općina Župa Dubrovačka, Konavle, Dubrovačko primorje i Mljet.



svih hotelijerskih trgovačkih društava i obrta koji u svom sastavu imaju hotele koji trenutno posluju na dubrovačkom području.

**Tablica 1: Pregled struktura vlasništva hotelskih trgovačkih društva/obrta**

Hotelsko trgovačko društvo/obrta	Vlasnička struktura hotelskog trgovačkog društva/obrta	%
DUBROVAČKO PRIMORJE d.d.	Laptalo Luko	22,59
	Vićan Ane	21,77
	Vićan Zdravko	17,84
	Kesovija Stane	13,45
	CERP/HZMO	9,95
IMPORTANNE RESORT d.o.o.	Ostali	14,40
IMPORTANNE RESORT d.o.o.	IMPORTANNE d.o.o. Zagreb	100,00
JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Sutivan Investment Anstalt, Lichtenstein	30,84
	Grupa Jadranski luksuzni hoteli d.o.o.	31,50
	Excelsa nekretnine d.d., Dubrovnik	2,46
	Plava laguna d.d., Poreč	32,48
	Mali dioničari	2,72
GRAND HOTEL IMPERIAL d.d.	MAISTRA d.d. Rovinj	81,91
	Hilton International Co. SAD	17,54
	Ostali	0,55
KAZBEK d.o.o.	PERVANOVO d.o.o. Dubrovnik	100,00
HOTEL MORE d.o.o.	MIROSLAV ČUTURA Dubrovnik	100,00
DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA d.o.o.	SUNČANI VRTOVI d.o.o. Orašac (ADC GmbH, Njemačka)	100,00
LIBERTAS RIXOS d.o.o.	GREENBAY HOLDING N.V., Nizoz. Antili	100,00
UZEL TURIZAM d.o.o.	ARGENTUM VENTURES N.V., Nizozemska	100,00
VILLA DUBROVNIK d.d.	Dogus grupa d.o.o.	89,60
	RH	7,95
	Mali dioničari	2,45
KRISTIĆ, zajednički ugostiteljski obrt	Obitelj Kristić	100,00
GRAND HOTEL PARK d.o.o.	OBITELJ MARINELLI, Italija, Mercogliano	100,00
HOTELI CAVTAT d.d.	FTB Turizan d.d. Zagreb	100,00
ANKER GRUPA d.o.o.	XYLOPART S.A., Luksemburg, TTM - TOP TECHNOLOGY MISSION	100,00
HOTEL LAPAD d.d.	DB-KANTUN, Dubrovnik	100,00
SOLES d.o.o.	GANNA SLABOVSKA, Dubrovnik	100,00
HOTELI MAESTRAL d.d.	CERP/DAB	60,64
	CERP/RH	14,68
	ADDIKO BANK d.d./OLBIA INVESTMENTS Ltd	7,30
	Vrenko Dubravka	1,11
	VALAMAR RIVIERA d.d.	1,09
	Ostali	15,18
VALAMAR RIVIERA d.d.	EPIC, GOLDSCHIEDER UND WURMBOCK G.m.b.H.	44,11
	Satis d.o.o. Zagreb (ELDACO invest. GmbH, Austrija)	5,14
	Enitor d.o.o. Zagreb	2,16
	Ostali mali dioničari (ispod 2% pojedinačno)	48,59
Zajednički ugostiteljski obrt DALMACIJA	Obiteljsko vlasništvo Snježana i Željko Mandić	100,00
VILINA d.o.o.	IRIS ŠIMUNOVIĆ, Lopud	100,00
AQUA PAX d.o.o.	MARIN MANDŽO, Dubrovnik	100,00
HOTELI DUBROVAČKA RIVIJERA d.d.	HUP ZAGREB d.d., Zagreb	88,40
	CERP/HR	8,25
	HOTELI DUBROVAČKA RIVIJERA d.d.	2,24
	Ostali	1,11
KATIVA d.o.o.	KATARINA ELEZ, NIKOLA VICELIĆ, Dubrovnik	100,00
REZIDENCIJE CAVTAT d.o.o.	TRAMES CONSULTANTS d.o.o., Dubrovnik	100,00
MOZAIK d.o.o.	LJUBICA I KRUNO HERCEG, Mokošica	100,00
KUK GLAVOVIĆ d.o.o.	LUKA PULIĆ, Dubravka-Piçete	100,00
IVKA d.o.o.	PERO KRILANOVIĆ, Čilipi	100,00
HOTEL LERO d.d.	BRANKO ŠIMEC, Zaprešić	100,00
HOTELI PLAT d.d.	KHA četiri d.o.o.	92,49
	Mali dioničari	7,51
HOTEL OSMINE d.o.o.	MALI DIONIČARI (ESOP)	100,00
SAGENA d.o.o.	VID TAPALOVIĆ, Dubrovnik	100,00
HOTEL PETKA d.d.	MESNA INDUSTRIJA BRAČA PIVAC, Vrgorac, RH-CERP, mali	100,00
ZAGREB ORIGINAL d.o.o.	TOMISLAV ZOVKO, Zagreb	IGOR KORDIĆ, 100,00
VILLA WOLFF, Ugostiteljski obrt, vl. Gonzales Wolff	Gonzales Wolff, Dubrovnik	100,00
GRAFIKA d.o.o.	IVAN BARIĆ, Osijek	100,00
RENEZANSNA d.o.o.	MIKHAIL SHELKOV, Rusija	100,00
HOTELI KOLOČEP d.d.	KARISMA HOTELS ADRIATIC d.o.o. Zagreb	95,15
	CERP/RH	3,92
	Mali dioničari	0,93
HOTEL ŠIPAN d.o.o.	STJEPAN MARKOBAŠIĆ, Nuštar	100,00
VILA MICIKA d.o.o.	SVETANI NEDA PEJIĆ, Dubrovnik	100,00

Izvor: Obradio autor prema podacima dostupnim na portalu fininfo, www.fininfo.hr, preuzeto: travanj 2017.

### 3.2.9. Neka osnovna obilježja hotelijerskog sektora

Hoteli u Hrvatskoj dijele se na hotelske lance, hotele u hotelskim poduzećima, nezavisne hotele te male nezavisne hotele (do 40 soba).<sup>26</sup>

Na području kojim je obuhvaćena tema ovog rada danas posluje ukupno 68 hotela. U nastavku ću prikazati njihovu strukturu prema slijedećim kriterijima:

- vlasništvu
- kategoriji
- teritorijalnom kriteriju

Svi podaci koji će biti prikazani i analizirani u ovom dijelu rada biti će izvedeni na temelju podataka objedinjenih u slijedećoj tablici.

---

<sup>26</sup> <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/> preuzeto: svibanj 2017.

**Tablica 2:** Pregled hotela na dubrovačkom području prema vlasništvu, kategorijama, mjestu, broju soba i kreveta

Naziv hotela	Kateg.	U vlasništvu	Mjesto	Broj soba/apart.	Broj kreveta
Admiral Grand Hotel	5*	DUBROVAČKO PRIMORJE d.d.	Slano	241	508
Ariston	5*	IMPORTANNE RESORT d.o.o.	Dubrovnik	206	412
Royal Palm	5*	IMPORTANNE RESORT d.o.o.	Dubrovnik	25	87
Royal Princess	5*	IMPORTANNE RESORT d.o.o.	Dubrovnik	55	110
Neptun	4*	IMPORTANNE RESORT d.o.o.	Dubrovnik	91	182
Royal Blue	5*	IMPORTANNE RESORT d.o.o.	Dubrovnik	81	162
Villa Elita	5*	IMPORTANNE RESORT d.o.o.	Dubrovnik	6	12
Bellevue	5*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Dubrovnik	83	166
Croatia	5*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Cavtat	487	898
Dubrovnik Palace	5*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Dubrovnik	308	598
Excelsior	5*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Dubrovnik	158	315
Grand Villa Argentina (V. Orsula, V. Sheherezade)	5*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Dubrovnik	170	305
Kompas	4*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Dubrovnik	173	346
Vila Glavić Dubrovnik	5*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Dubrovnik	21	42
Supetar	3*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Cavtat	28	52
Odisej	3*	JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.d.	Govedari	157	318
Hilton Imperial Dubrovnik	5*	GRAND HOTEL IMPERIAL d.d.	Dubrovnik	147	294
Kazbek	5*	KAZBEK d.o.o.	Dubrovnik	13	26
More	5*	HOTEL MORE d.o.o.	Dubrovnik	38	73
Sun Gardens Dubrovnik	5*	DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA d.o.o.	Orašac	408	1,168
Rixos Libertas Dubrovnik	5*	LIBERTAS RIXOS d.o.o.	Dubrovnik	254	504
The Pucić Palace	5*	UZEL TURIZAM d.o.o.	Dubrovnik	19	34
Vila Dubrovnik	5*	VILLA DUBROVNIK d.d.	Dubrovnik	56	120
Božica	4*	KRISTIC, zajednički ugostiteljski obrt	Šipanska Luka	25	46
Grand Hotel Park	4*	GRAND HOTEL PARK d.o.o.	Dubrovnik	241	472
Albatros	4*	HOTELI CAVTAT d.d.	Cavtat	306	612
Epidaurus	3*	HOTELI CAVTAT d.d.	Cavtat	312	624
Lafodia	4*	ANKER GRUPA d.o.o	Lopud	182	364
Lapad	4*	HOTEL LAPAD d.d.	Dubrovnik	163	311
Stari Grad	4*	SOLES d.o.o.	Dubrovnik	8	12
Uvala	4*	HOTELI MAESTRAL d.d.	Dubrovnik	51	101
Komodor	3*	HOTELI MAESTRAL d.d.	Dubrovnik	63	118
Splendid	3*	HOTELI MAESTRAL d.d.	Dubrovnik	59	112
Vis	3*	HOTELI MAESTRAL d.d.	Dubrovnik	142	283
Adriatic	2*	HOTELI MAESTRAL d.d.	Dubrovnik	108	224
Adriatic rooms	2*	HOTELI MAESTRAL d.d.	Dubrovnik	50	100
Valamar Dubrovnik President	5*	VALAMAR RIVIERA d.d.	Dubrovnik	292	584
Valamar Lacroma Dubrovnik	4*	VALAMAR RIVIERA d.d.	Dubrovnik	401	804
Valamar Argosy	4*	VALAMAR RIVIERA d.d.	Dubrovnik	308	616
Tirena	3*	VALAMAR RIVIERA d.d.	Dubrovnik	208	416
Valamar Club Dubrovnik	3*	VALAMAR RIVIERA d.d.	Dubrovnik	338	676
Vila Pattiera	4*	Zajednički ugostiteljski obrt DALMACIJA	Cavtat	12	24
Vila Vilina	4*	VILINA d.o.o.	Lopud	15	27
Aquarius	3*	VILINA d.o.o.	Dubrovnik	24	45
Astarea	3*	VILINA d.o.o.	Mlini	307	618
Mlini (s Villom Jelčić)	4*	VILINA d.o.o.	Mlini	91	182
Sheraton Dubrovnik Riviera	5*	VILINA d.o.o.	Mlini	250	511
Vile Mlini	4*	VILINA d.o.o.	Mlini	39	117
Berkeley hotel	3*	KATIVA d.o.o.	Dubrovnik	24	48
Cavtat (ex Iberostar Cavtat)	3*	REZIDENCIJE CAVTAT d.o.o.	Cavtat	93	181
Dubrovnik	3*	MOZAIK d.o.o.	Dubrovnik	26	59
Glavović	3*	KUK GLAVOVIĆ d.o.o.	Lopud	12	24
Ivka	3*	IVKA d.o.o.	Dubrovnik	76	153
Adria	4*	IVKA d.o.o.	Dubrovnik	118	247
Lero	4*	HOTEL LERO d.d.	Dubrovnik	180	432
Orphee	3*	HOTELI PLAT d.d.	Mlini	82	164
Vile Plat	3*	HOTELI PLAT d.d.	Mlini	104	269
Vile Eva i Felicia	3*	HOTELI PLAT d.d.	Mlini	47	94
Osmine	3*	HOTEL OSMINE d.o.o.	Slano	168	336
Perla	3*	SAGENA d.o.o.	Dubrovnik	25	56
Petka	3*	HOTEL PETKA d.d.	Dubrovnik	104	204
Hotel Kamara (ex R)	3*	ZAGREB ORIGINAL d.o.o	Dubrovnik	9	20
Villa Wolff	4*	VILLA WOLFF, Ugostiteljski obrt, vl. G. Wolff	Dubrovnik	6	12
Sumratin	2*	GRAFIKA d.o.o.	Dubrovnik	41	80
Zagreb	3*	RENESANSA d.o.o.	Dubrovnik	24	45
Sensimar Kalamota Island Resorts	3*	HOTELI KOLOČEP d.d.	Koločep	144	288
Hotel Šipan	3*	HOTEL ŠIPAN d.o.o.	Šipanska Luka	75	132
Vila Micika	3*	VILA MICIKA d.o.o.	Dubrovnik	8	16
<b>UKUPNO</b>				<b>8,586</b>	<b>17,591</b>

Izvor: Obradio autor prema podacima Ministarstva turizma – pospis kategoriziranih turističkih objekata u RH, dostupn na: [www.mint.hr](http://www.mint.hr), preuzeto: svibanj 2017.

### 3.2.9.1. Struktura hotela prema kriteriju vlasništva

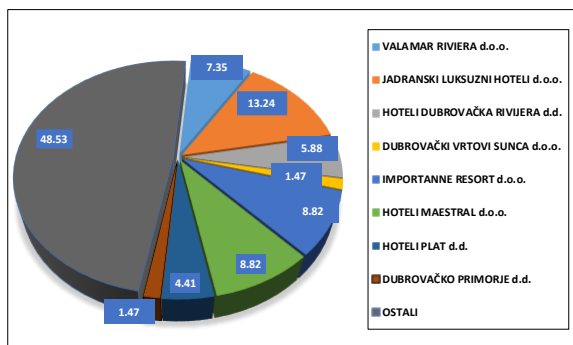
Većina hotela na dubrovačkom području, odnosno poduzeća u čijem su sklopu poslovali prije Domovinskog rata, prošla su, kao što smo prethodno vidjeli, turbulentne procese pretvorbe i privatizacije. Oni danas posluju, najvećim dijelom, u stabilnom vlasničkom okruženju te su dio prestižnih domaćih hotelskih lanaca. Neki od njih su kroz posebne ugovorne aranžmane dio vodećih hotelskih brendova.

U slijedećoj tablici dat ću pregled sadašnjeg stanja.

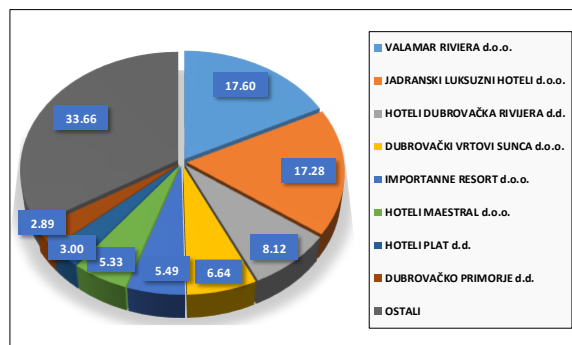
**Tablica 3 :** Pregled smještajnih kapaciteta po grupacijama

Hotelska grupacija	Broj hotela	%	Broj soba/apart.	%	Broj kreveta	%
VALAMAR RIVIERA d.o.o.	5	7.35	1,547	18.02	3,096	17.60
JADRANSKI LUKSUZNI HOTELI d.o.o.	9	13.24	1,585	18.46	3,040	17.28
HOTELI DUBROVAČKA RIVIJERA d.d.	4	5.88	687	8.00	1,428	8.12
DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA d.o.o.	1	1.47	408	4.75	1,168	6.64
IMPORTANNE RESORT d.o.o.	6	8.82	464	5.40	965	5.49
HOTELI MAESTRAL d.o.o.	6	8.82	473	5.51	938	5.33
HOTELI PLAT d.d.	3	4.41	233	2.71	527	3.00
DUBROVAČKO PRIMORJE d.d.	1	1.47	241	2.81	508	2.89
OSTALI	33	48.53	2,948	34.33	5,921	33.66
<b>UKUPNO</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>	<b>8,586</b>	<b>100.00</b>	<b>17,591</b>	<b>100.00</b>

Izvor: Obradio autor prema podacima Ministarstva turizma – popis kategoriziranih turističkih objekata u RH, www.mint.hr, svibanj 2017.



**Grafikon 2 :** Broj hotela po grupacijama u %



**Grafikon 3 :** Broj kreveta po grupacijama u %

Kao što se može vidjeti iz tablice br. 2, od ukupno 68 spomenutih hotela 36 ih je u vlasništvu jednog od 6 društava koje u svom sastavu ima 3 i više hotela. 33 hotela su u vlasništvu tvrtke ili obrta koji posluju isključivo s jednim hotelom. Kao posebne tvrtke, zbog svoje veličine i značaja za ovu analizu, navedeni su Dubrovačko primorje d.d. koje u svom vlasništvu ima hotel Admiral u Slanom i Dubrovački vrtovi sunca d.o.o. sa hotelom Sun Gardens Dubrovnik i apartmanskim naseljem u Orašcu. Svi raspoloživi hoteli imaju 8.856 smještajnih jedinica

odnosno 17.591 krevet. Neposrednio prije Domovinskog rata hoteli na području bivše Općine Dubrovnik raspolagali su sa cca 22.300 kreveta.<sup>27</sup>

Što se tiče broja hotela, najviše, 9, ih imaju Jadranski luksuzni hoteli d.o.o., potom slijede Importanne Resort d.o.o. i Hoteli Maestral d.d. sa po 6, potom Valamar Riviera sa 5, Hoteli Dubrovačka rivijera d.d. sa 4 te Hoteli Plat d.d. sa 3 hotela.

Po broju kreveta vodeće mjesto zauzima Valamar Riviera d.d. sa 3.096 kreveta, odnosno 17,60% od ukupnog broja kreveta. Zatim slijede Jadranski luksuzni hoteli d.d., Hoteli Dubrovačka rivijera d.d., Dubrovački vrtovi sunca d.o.o. , Importanne resort d.o.o., Hoteli Maestral d.d., Hoteli Plat d.d. te Dubrovačko primorje d.d.

### **3.2.9.2. Dubrovački hoteli uključeni u sustav domaćih i međunarodnih hotelskih lanaca**

Na teritoriju Hrvatske prema podacima Ministarstva turizma iz listopada prošle godine posluju 684 hotela, od kojih je 166 brendirano. Unatoč relativno velikom broju hotela, naše je tržište, a posebno jadranska obala, dosad uglavnom bilo nezanimljivo velikim svjetskim hotelskim lancima. Oni preferiraju hotele koji posluju tijekom cijele godine, dok to kod najvećeg broja naših hotela nije slučaj. Dok međunarodni hotelski brendovi vrlo sporo ulaze na tržište, domaći hotelski lanci dobro se snalaze u takvim uvjetima i šire svoje poslovanje. Analizirajući najveće hotelske lance u Hrvatskoj vidimo da je među prvih 10 vrlo malo stranih brendova. Na prvom mjestu nalazi se Valamar Rivieru sa 31 hotelom, na drugom mjestu je Plava Laguna sa 11 hotela, potom slijede Liburnia Riviera, Istraturist, Meliá Hotels, Bluesun, Maistra, UGO-Grupa, Arenaturist i HUP-Zagreb. Što se tiče domaćih brendova na dubrovačkom području više je rečeno u prethodnom poglavlju.

Međunarodnih hotelskih lanaca u Dubrovniku imamo nekoliko. Tako Grand Hilton Imperial posluje u sklopu prestižnog hotelskog lanca Hilton International i u vlasništvu je poznatog domaćeg hotelskog društva Maistra d.d. iz Rovinja. Nakon obnove hotel u Orašcu je poslovao unutar brenda Radisson blu, te od travnja ove godine posluje unutar također poznatog svjetskog lanca Leading Hotels of the World. Unutar ovog lanca posluje i jedan od tradicionalno ponajboljih dubrovačkih hotela Villa Dubrovnik. Novoobnovljeni hotel u Srebrenom od 2015. godine posluje unutar također prestižnog svjetskog lanca Sheraton (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.). Bivši hotel Libertas je u vlasništvu turske hotelske grupacije Rixos Group te

---

<sup>27</sup> Područje bivše Općine Dubrovnik uključivalo je još dio poluotoka Pelješca od Stona do Trpnja.

posluje pod imenom Libertas Rixos. Do prije nekoliko godina poznati španjolski lanac hotela Iberostar bio je vlasnik dva velika hotela u Cavtatu, Epidaurusa i Albatrosa.

Međunarodni hotelski brendovi promoviraju sebe i destinaciju te jamče veću prepoznatljivost na globalnom tržištu.. Dolazak međunarodne konkurencije u destinaciju u kojoj dominiraju domaći hotelski lanci unosi u destinaciju novu snagu, izaziva njihovu međusobnu tržišnu utakmicu, diže kvalitetu, raznolikost sadržaja i što je jako važno daje svoj doprinos produljenju sezone što je za Dubrovnik i mnoge naše primorske destinacije jako bitno.

Prema predviđanjima nekih od konzultantskih tvrtki koje se bave ovom temom, za očekivati je da će slijedeće nadolazeći investicijski ciklusi još više uvoditi međunarodne hotelske lance pridonoseći tako još više internacionalizaciji hrvatskog i dubrovačkog hotelijerstva. Tako je već kroz projekt obnove hotelskog kompleksa u Kuparima, kao što je prethodno spomenuto, najavljen dolazak prestižnog hotelskog brenda Ritz Carlton. Za očekivati je da će i obnovljeni hotel Belvedere također biti uključen u neki od vodećih međunarodnih brendova. Domaći brendovi morat će naći načina kako izdržati nalet konkurencije u sve većoj i jačoj i globaliziranoj turističkoj industriji.

### **3.2.9.3. Mali i srednji hoteli u obiteljskom vlasništvu**

Na dubrovačkom području u razdoblju prije Domovinskog rata postojala je tradicija poslovanja u objektima privatnog obiteljskog smještaja. Po završetku rata, a u novonastalim društveno-ekonomskim okolnostima, neki od prijašnjih privatnih iznajmljivača ali i drugi, koji su za to imali pretpostavke, pokrenuli su poduzetništvo u domeni malih obiteljskih hotela i pansiona. U procesu povrata nacionalizirane imovine nekim od prijašnjih vlasnika vraćeni su objekti koji su prije rata bili u turističkoj funkciji. U okolnostima osiguravanja kvalitetnih izvora financiranja ti su objekti ponovno postali hoteli. To je slučaj sa hotelima: Villa Vilina, Villa Wolf, Glavović, i hotel Ivka. Ostali hoteli prikazani u slijedećoj tablici su uglavnom greenfield investicije, ili su kupljeni objekti koji su potom obnovljeni i otvoreni kao novi hoteli.

Na ovaj način je obogaćena ukupna smještajna ponuda poticanjem poduzetničke aktivnosti domaćeg stanovništva i samozapošljavanja u turizmu.

Bržem razvoju ovog važnog segmenta turističke ponude svakako je doprinijela država sa poticajnim mjerama te osiguravanjem kvalitetnih investicijskih kredita sa niskim kamatnim stopama i povoljnim rokovima otplate preko nacionalne razvojne banke (HBOR). Također je ulaskom stranih banaka na naše tržište omogućeno kvalitetno financiranje malih poduzetnika u hotelijerstvu, a i u turizmu općenito.

**Tablica 4:** Pregled malih i srednje malih hotela u obiteljskom vlasništvu

Naziv hotela	Kateg.	U vlasništvu	Mjesto	Broj soba/apart.	Broj kreveta
Kazbek	5*	KAZBEK d.o.o.	Dubrovnik	13	26
More	5*	HOTEL MORE d.o.o.	Dubrovnik	38	73
The Pucić Palace	5*	UZEL TURIZAM d.o.o.	Dubrovnik	19	34
Božica	4*	KRISTIC, zajednički ugostiteljski obrt	Šipanska Luka	25	46
Stari Grad	4*	SOLES d.o.o.	Dubrovnik	8	12
Aquarius	3*	VILINA d.o.o.	Dubrovnik	24	45
Berkeley hotel	3*	KATIVA d.o.o.	Dubrovnik	24	48
Dubrovnik	3*	MOZAIK d.o.o.	Dubrovnik	26	59
Glavović	3*	KUK GLAVOVIĆ d.o.o.	Lopud	12	24
Ivka	3*	IVKA d.o.o.	Dubrovnik	76	153
Adria	4*	IVKA d.o.o.	Dubrovnik	118	247
Perla	3*	SAGENA d.o.o.	Dubrovnik	25	56
Hotel Kamara (ex R)	3*	ZAGREB ORIGINAL d.o.o.	Dubrovnik	9	20
Villa Wolff	4*	VILLA WOLFF, Ugostiteljski obrt, vl. G. Wolff	Dubrovnik	6	12
Villa Micika	3*	VILA MICIKA d.o.o.	Dubrovnik	8	16
<b>UKUPNO</b>				<b>431</b>	<b>871</b>

Izvor: Obradio autor prema podacima Ministarstva turizma – popis kategoriziranih turističkih objekata u RH, www.mint.hr, svibanj 2017.

Kao što se može vidjeti iz podataka iz prethodne tablice ukupan broj postelja u ovim hotelima nije velik, svega 5 %, ali je svakako važno za destinaciju da se ovaj ovaj oblik hotelijerstva razvija. Posebno mjesto u ovom segmentu zauzimaju hoteli Kazbek, The Pucić Palace i Stari Grad, koji su obnovljeni u objektima koji predstvaljaju kulturnu baštinu. Tvrtka Ivka d.o.o. je obnovila jedan stari objekt te sagradila jedan potpuno novi hotel sa ukupno 400 krevata. Hotel More, hotel sa 5 zvjezdica, nastao je obnovom bivšeg odmarališta, te je ove godine tvrtka unutar koje posluje otvorila novi dio hotela sa dodatnih 40 soba.

Ovim hotelima je vrlo ozbiljna konkurencija jačanje sve organiziranijeg i luksuznijeg privatnog smještaja koji u uvjetima korištenja suvremenih sustava rezervacija zadnjih godina strahovito napreduje. Ovo je tržišna niša koju vrlo vješto koriste mnoge obitelji sa dubrovačkog područja.

#### 3.2.9.4. Struktura hotela prema kategorijama

U Hrvatskoj je trenutno na snazi Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela prema kojem se vrši kategorizacija hotela. Prema ovom pravilniku hoteli mogu imati dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica. Novoizgrađeni hoteli moraju biti kategorizirani sa tri, četiri ili pet zvjezdica. Pravilnik o kategorizaciji se, osim zahtjeva po pitanju ugostiteljske profesije, odnosi i na tehničke i sigurnosne uvjete. Posebno visoke standarde moraju zadovoljiti hoteli kategorizirani u visoke kategorije.

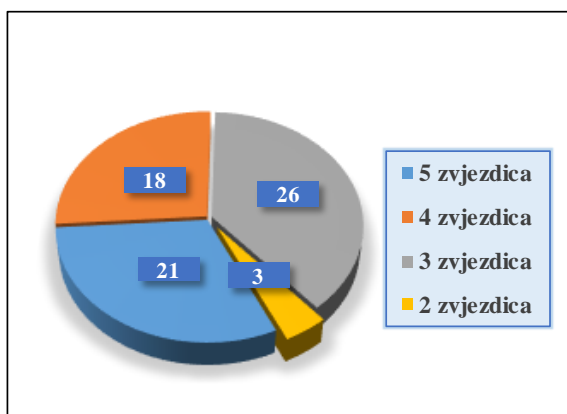
U tablici koja slijedi prikazati ću pregled hotela na dubrovačkom području prema kategorijama u koju su kategorizirani sa brojem soba i kreveta kojima raspolažu.



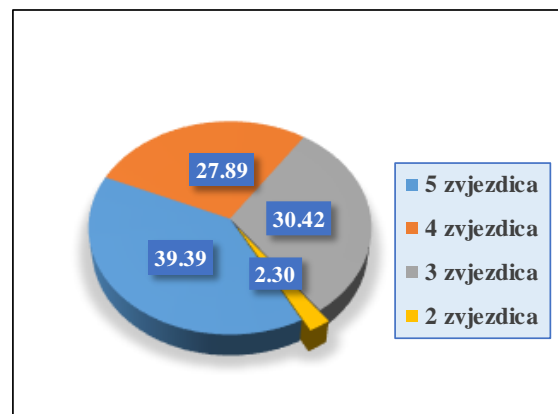
**Tablica 5:** Pregled smještajnih kapaciteta po kategorijama

Kategorija	Broj hotela	%	Broj soba/apar.	%	Broj kreveta	%
5 zvjezdica	21	30.88	3,318	38.64	6,929	39.39
4 zvjezdica	18	26.47	2,410	28.07	4,907	27.89
3 zvjezdica	26	38.24	2,659	30.97	5,351	30.42
2 zvjezdica	3	4.41	199	2.32	404	2.30
<b>Ukupno</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>	<b>8,586</b>	<b>100.00</b>	<b>17,591</b>	<b>100.00</b>

*Izvor:* Obradio autor prema podacima Ministarstva turizma – popis kategoriziranih turističkih objekata u RH, dostupno na: [www.mint.hr](http://www.mint.hr), preuzeto: svibanj 2017.



**Grafikon 4 :** Broj hotela po kategorijama



**Grafikon 5 :** Broj kreveta po kategorijama u %

Kao što podaci iz prethodne tablice i grafikona govore, na dubrovačkom području posluje ukupno 21 hotel koji je kategoriziran u najvišu kategoriju od 5 zvjezdica, koji raspolažu sa 3.318 soba odnosno 6.929 kreveta. To čini skoro 40% od svih raspoloživih hotelskih kapaciteta. Na dubrovačkom području posluje više od polovice svih hotela sa 5 zvjezdica u Hrvatskoj.

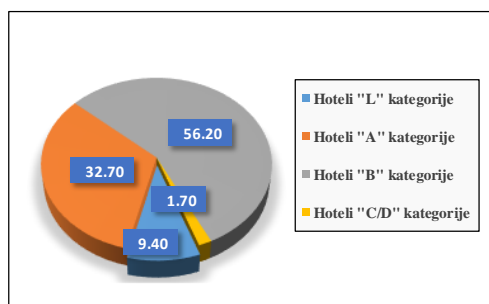
Hotela kategorije 4 zvjezdice ima 18 sa ukupno 4.907 kreveta, sa 3 zvjezdice 26 hotela sa 5.351 krevetom i onih kategoriziranih u najnižu kategoriju sa 2 zvjezdice, ima samo 3 sa ukupno 404 kreveta.

U slijedećoj tablici i grafikonu prikazat ću stanje raspoloživih smještajnih kapaciteta u razdoblju prije Domovinskog rata i to za 1975. i 1990. g.

**Tablica 6:** Pregled smještajnih kapaciteta na dubrovačkom području po kategorijama u prijeratnom razdoblju (1975. i 1990. godine)

Kategorija	1975. godina		1990. godina	
	Broj postelja	%	Broj postelja	%
Hoteli "L" kategorije	1,000	7.90	1,928	9.40
Hoteli "A" kategorije	3,797	30.10	6,711	32.70
Hoteli "B" kategorije	7,622	60.60	11,524	56.20
Hoteli "C/D" kategorije	180	1.40	350	1.70
<b>Ukupno</b>	<b>12,599</b>	<b>100.00</b>	<b>20,513</b>	<b>100.00</b>

Izvor: Kobašić A., Džabur H., Lucianović L. (1997.) 100 godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku, Turistička zajednica grada, Dubrovnik, str. 53



**Grafikon 6 :** Broj kreveta po kategorijama u % , 1990. g.

1975. godine od ukupnog broja od 12.599 postelja koliko ih je bilo u hotelima dubrovačkog područja, na viskokategornike otpadalo je 4.797 postelja ili 38,07 %. Rastom ukupnog broja postelja od 7.914 u narednih 15 godina, u hotelima „L“ i „A“ kategorije 1990. godine bilo ih je 8.639 ili 42,12%, što predstavlja daljnji rast od preko 4%.<sup>28</sup>

Kao što se može primjetiti tadašnji način kategorizacije hotela razlikuje se od današnjeg što donekle otežava usporedbu. Luksuznih hotela („L“ kategorije) bilo je značajno manje, budući je to ipak bilo vrijeme jednog drugačijeg turizma. Dominirali su hoteli srednjih kategorija, dok su hoteli nižih kategorija također bili zastupljeni sa malim postotkom.

Usporedba današnjeg stanja u odnosu na prijeratno jasno govori koliko se u poslijeratnom razdoblju investiralo u smještajnu hotelsku infrastrukturu. Možemo, na kraju, zaključiti da Dubrovnik sa okolicom raspolaže sa relativno kvalitetnom hotelskom infrastrukturom, te da ona predstavlja dobru osnovu za daljnje razvojne procese koji bi trebali uslijediti.

### 3.2.9.5. Struktura hotela prema turističkim područjima

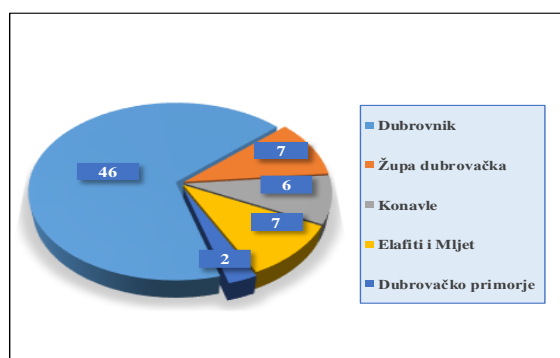
U ovom poglavlju prikazati ću strukturu hotelskih smještajnih kapaciteta prema turističkim područjima u kojima su pojedini hoteli smješteni. Područje sam u tu svrhu podijelio u 5 zona: uže područje Grada Dubrovnika, Župa dubrovačka, Konavale, područje Elafitskih otoka sa otokom Mljetom i područje Dubrovačkog primorja (zapadno od Brsečina).

<sup>28</sup> U prikazanom stanju za 1990. godinu nisu uključeni podaci za hotelski kompleks u Kuparima i hotel Makedoniju (imali su poseban status), kao i smještajni kapaciteti u apartmanskome naselju Orašac. Neki hoteli unutar glavnih zgrada imaju sobe kategorizirane u „A“ kategoriju, u pomoćnim zgradama to nije slučaj, veće se radi o komforu „B“ kategorije. U ovom prikazu su svi kapaciteti uključeni u „A“ kategoriju (hoteli Astarea, Park i Imperial)

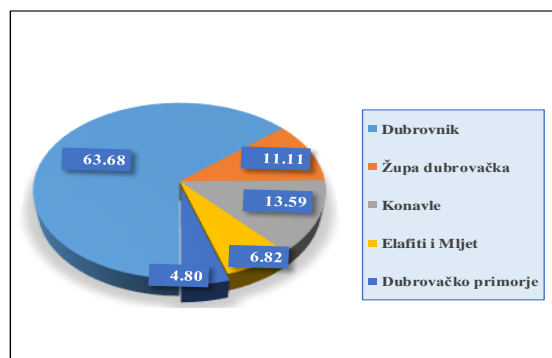
**Tablica 7:** Pregled hotela po turističkim područjima

Područje	Kategorija				Broj hotela	%	Broj soba/ap.	%	Broj kreveta	%
	5*	4*	3*	2*						
Dubrovnik	18	11	14	3	46	67.65	5,409	63.00	11,202	63.68
Župa dubrovačka	1	2	4	0	7	10.29	920	10.72	1,955	11.11
Konavle	1	2	3	0	6	8.82	1,238	14.42	2,391	13.59
Elafiti i Mljet	0	3	4	0	7	10.29	610	7.10	1,199	6.82
Dubrovačko primorje	1	0	1	0	2	2.94	409	4.76	844	4.80
<b>Ukupno</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>	<b>8,586</b>	<b>100.00</b>	<b>17,591</b>	<b>100.00</b>

Izvor: Obradio autor prema podacima Ministarstva turizma – popis kategoriziranih turističkih objekata u RH, dostupno na: [www.mint.hr](http://www.mint.hr), preuzeto: svibanj 2017.



**Grafikon 7:** Broj hotela po turističkim područjima



**Grafikon 8:** Broj kreveta po turističkim područjima u %

Kao što je i logično najveći broj od ukupno 68 hotela posluje na užem području grada Dubrovnika. Njih je 46 ili 63,68% u ukupnoj strukturi. Tu je i najveća koncentracija hotela sa 5 i 4 zvjezdice. (18 sa 5 i 11 sa 4 zvjezdice).

Značajnim potencijalom raspolaže područje Konavala, Župe dubrovačke i Elafitski otoci i Mljet. Dubrovačko primorje zaostaje, iako na njegovom području posluje jedan od 3 hotela sa 5 zvjezdica koji posluju van užeg područja Grada Dubrovnika. To je hotel Admiral u Slanom. Ostala dva su hotel Croatia u Cavtatu i hotel Sheraton Dubrovnik Riviera u Srebrenom. Zahvaljujući obnovi i gradnji novih hotela na svom području posebno se razvilo područje Župe dubrovačke. Osim gradnje i obnove hotela na ovom području izgrađeni su i dijelovi komunalne infrastrukture, prodajni centri i veliki broj smještajnih kapaciteta u privatnom smještaju. Budući je u takvim okolnostima Župa dubrovačka postala dobro mjesto za živjeti sagrađen i je i veliki broj stambenih zgrada i privatnih kuća. Dodatni zamah daljnjem razvoju, kao što sam prethodno spomenuo, trebao bi se dogoditi obnovom turističkog naselja Kupari.

Područje Konavala sa hotelima u Cavtatu i obnovljenom i dograđenom Zračnom lukom Dubrovnik se također značajno razvilo zahvaljujući turizmu. Na otocima su obnovljeni svi hotelski smještaji osim hotela Grand na Lopudu. Sagrađeno je i nekoliko manjih obiteljskih hotela.

## 4. Suvremeni trendovi u svjetskom turizmu

U uvjetima ubrzanog rasta turističkog prometa, nerijetko po stopama i preko 10 % godišnje, vrlo je nezahvalno prognozirati što će se događati u svjetskom turizmu na dugi rok. Mnogo toga se promjenilo u ljudskom ponašanju pa samim time i u ljudskim potrebama i preferencijama. Velika zla suvremenog doba poput ratova, nemira, epidemija, visokih cijena nafte, dužničkih kriza pa čak i ozbiljnih nedavnih finacijskih i gospodarskih kriza, nisu uspjeli umanjiti želje i potrebe suvremenog čovjeka za putovanjima. U uvjetima kad veliki dio svjetske populacije zarađuje sve više, te želje i potrebe su lakše ostvarive. Turizam današnjice jednostavno prerasta u jednu vrstu potrošačkog pokreta. Kombinacija sveprisutnih sila globalizacije i tehnologije omogućava sve bolji pristup informacijama vezanim za turističku ponudu, te geografske razlike čine sve manjim. Očekuje se izgradnja više od 340 novih aerodroma tijekom sljedećeg desetljeća, što će dovesti do uključivanja novih linija i destinacija koje će putovanja u inozemstvo učiniti lakšima i pristupačnijima. Istovremeno, svijest o mogućnostima za putovanje širi se brzim razvojem pristupa internetu i povećanjem broja mobilnih uređaja diljem svijeta. Ne samo da digitalna povezanost doprinosi većoj spontanosti u putovanjima, već također potiče širi raspon personaliziranih mogućnosti putovanja i turizma.

Jedno od obilježja vremena u kojem živimo je da živimo duže nego pripadnici generacija prije nas te da starenjem imućniji potrošači, osobito na Zapadu, pomiču svoje sklonosti sa stjecanja fizičke imovine prema kupnji doživljaja i usluga i to najvećim dijelom onih koji su vezani uz održavanje i poboljšanje njihovog zdravlja. Suvremeni turisti preferiraju kvalitetan smještaj, raznovrsnu i kvalitetnu ponudu, zabavu, razne sadržaje, bolje prijevoznike usluge i sl. Svjetski turistički trend je specijalizacija hotela (wellness, all-inclusive, hoteli za samce, za ljubitelje tenis, za djecu, za naturiste i dr.) Klasični hoteli postaju sve više marginalna pojava. Poslovna rijentacija usmjerena na želje svih tržišnih segmenata nije realna i predstavlja promašani oblik poslovnih koncepata osuđenih na propast. Nemali broj hrvatskih turističkih destinacijama još uvijek pokušava bazirati svoje poslovanje na ovom modelu.

### 4.1. Objašnjenje pojma trend i vrste trendova u turizmu

Trend je pojam s kojim se često susrećemo u našem svakidašnjem životu. Trend je engleska riječ koja se u hrvatskom jeziku definira kao opća sklonost, tendencija, težnja; osnovni smjer kretanja kakva društvenog procesa ili pojave koji prevladava u određenom razdoblju.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.hrleksikon.info/definicija/trend.html>, lipanj 2017.

Prema Ekonomskom leksikonu trend je „komponenta vremenske pojave koja predočuje osnovnu dugoročnu tendenciju njezina razvoja u vremenu“<sup>30</sup>

Najvažnije obilježje trenda predstavlja očekivanje da će se utvrđeni pravac kretanja ili neki drugi oblik promjene nastaviti i u budućnosti.

Trend može ukazivati na slijedeće promjene (Hendija):

- dinamičku promjenu koja je trend razvoja pojave u vremenu
- trenutnu usporednu (statičnu) promjenu – trend ostvaren promjenom pojava u određenom trenutku na temelju njihove međusobne usporedbe

U turizmu kao i u svim drugim djelatnostima postoje trendovi. Oni se zbog specifičnih odnosa koji vladaju na turističkom tržištu mogu podijeliti u 4 kategorije: <sup>31</sup>

1. prema mjestu nastanka na turističkom tržištu: trendovi turističke potražnje, trendovi turističke ponude
2. prema vrsti turističkog tržišta: trendovi na emitivnim turističkim tržištima, trendovi na receptivnim turističkim tržištima
3. prema sadržaju proučavanja: kvantitativni trendovi, kvalitativni trendovi
4. prema snazi djelovanja odnosno prostornoj rasprostarnjenosti: lokalni, regionalni, nacionalni, globalni ili tzv. megatrendovi<sup>32</sup>

Istraživanje trendova u turizmu vrlo je značajno za sve sudionike unutar turističke industrije budući se temeljem njih dolazi do kvalitetnih i pouzdanih podataka koji se mogu koristiti u procesu donošenja odluka te prognoze događanja na tržištima, poglavito na strani potražnje.

Podatke koji se na ovakav način prikupljaju možemo podijeliti u dvije skupine:

- kvantitativne (broj smještajnih jedinica prema strukturi, broj turističkih dolazaka, broj turističkih noćenja, ostvareni prihodi, potrošnja gostiju i sl.) i
- kvalitativne (stavovi pojedinaca, preferencije, želje, potrebe i izbori).

---

<sup>30</sup> Ekonomski leksikon (1995.) glavni urednik Zvonimir Baletić, Leksikografski zavod „Miroslava Krleža“: Masmedia, Zagreb str. 911

<sup>31</sup> Hendija Z. Skripta za kolegij „Međunarodni turizam“ akademska godina 2014./2015. str. 4

<sup>32</sup> Pojam megatrend koristi se kad veliki broj ljudi usvoji sličan obrazac ponašanja. Prvi put ga upotrebljava američki ekonomist - futurolog John Naisbitt početkom 80-tih godina prošlog stoljeća (Naisbitt J. Megarendovi - deset novih smjerova razvoja koji mijenjaju naš život, Globus, Zagreb, 1985.)

## **4.2. Globalne promjene u suvremenom društvu i globalni kvalitativni megatrendovi**

Kako bi uopće razumjeli promjene u suvremenom društvu potrebno je identificirati u kojem se segmentu te promjene događaju te kako one utječu na kreiranje trendova u turizmu. Demografski, geopolitički, ekonomski i tehnološki trendovi si ti koji će bitno utjecati na to tko će ubuduće putovati, koje grupe će biti dominantne i koje će njihove potrebe biti.

Putovanja u inozemstvo postat će češća i pristupačnija u budućnosti zahvaljujući promjenama u demografiji, u kombinaciji s tehnološkim naprecima koji će putovanje u inozemstvo učiniti lakšim i jeftinijim.

Kretanja na globalnom turističkom tržištu te, sukladno tome, konkurentnost pojedinih turističkih destinacija bitno će obilježiti nekoliko trenutno postojećih megatrendova. Ovdje ću se osvrnuti samo na one najvažnije:<sup>33</sup>

### **4.2.1. Političko okruženje**

Nakon Drugog svjetskog rata u svijetu nikada nije bilo više regionalnih sukoba. Mnogi dijelovi Svijeta poprišta su krvavih ratova, uglavnom građanskih. Slomom komunizma koncem prošlog stoljeća, ratnih sukoba na našim prostorima koju su potom uslijedili, pad nekoliko višedesetljetnih diktatura koji su se dogodili intervencijom međunarodne zajednice, stalne provokacije na korejskom poluotoku, nedavna financijska i gospodarska kriza sa svojim posljedicama učinili su našu planetu puno nesigurnijim mjestom za život. Svijet u kojem su mnogi narodi živjeli stoljećima te unutar njega imali kakvu takvu sigurnost, se srušio. Posljedica su mnogi ubijeni i ranjeni te daleko veći broj onih koji su krenuli u potragu za boljim i sigurnijim životom. Europa, SAD, Bliski istok i sjever Afrike svakodnevno se poprišta terorističkih napada sa mnogim žrtvama. Ovo je svakako utjecalo na veličinu i prostornu distribuciju turističkog prometa na globalnoj razini uz enormno povećanje sigurnosnih troškova. Neke važne turističke zemlje poput Egipta, Turske, Tunisa i dr. bilježe velike padove turističkog prometa.

Pri stabilnim geopolitičkim uvjetima, ceteris paribus, turistička potražnja za određenom destinacijom (zemljom), kontinuirano (beskonačno) raste. Primjer za takav dinamičan kontinuirani rast su bliskoistočne destinacije. Isto tako promjena stabilnosti (npr. rat na Bliskom istoku) ne samo da smanjuje potražnju nego je praktički svodi na nulu. Zato elastičnost

---

<sup>33</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. g., str. 25, dostupno na: [www.mint.hr](http://www.mint.hr), svibanj 2017.

potražnje može biti snažno ograničenje željenom ubrzanom kontinuiranom rastu turizma, što bjelodano potvrđuje hrvatsko iskustvo tijekom Domovinskog rata 1991.-1995.<sup>34</sup>

U pogoršanim sigurnosnim okolnostima, mnogi gradovi u Europi, koji tradicionalno ostvaruju značajne prihode od turizma, trpe velike štete i financijske gubitke. Unatoč silnim naporima da se okonča ova situacija ne nazire se skoro rješenje. U ovakvim okolnostima Hrvatska bilježi iz godine u godinu porast turističkog prometa i financijskih prihoda.

Prošlogodišnjim referendum održanim u Velikoj Britaniji stanovnici Velike Britanije su donijeli odluku o istupanju iz Europske unije. Proces koji nakon ovog slijedi također donosi određene neizvjesnosti u političkom, a samim time i u gospodarskom smislu. Prestanak članstva koji će neminovno dovesti do promjene gospodarske strukture britanske ekonomije će svakako utjecati na životni standard jednog dijela stanovništva. Britanci su tradicionalno dobri i poželjni turisti u mnogim zemljama, među kojim je i naša.

#### **4.2.2. Gospodarsko okruženje**

Unatoč gospodarskim i financijskim krizama koje su obilježile posljednje desetljeće, spomenutim događanjima u Velikoj Britaniji te institucionalnoj krizi u koju je zapala Europska unija, prognoze gospodarskih kretanja u narednom desetljeću su optimistične. Naročito dobar potencijal se prepoznaje u tzv. BRIC i MIST zemljama što bi trebalo utjecati na rast turističkih putovanja njihovih stanovnika. U ovim zemljama nastaje sve veći broj pripadnika tzv. srednje klase koji imaju potrebu i mogućnosti putovati. Ovo je scenarij koji je već viđen u Europi i SAD nakon Drugog svjetskog rata, a koji je dominantno utjecao na razvoj svjetskog turizma u tom razdoblju. Situacija u pojedinim zemljama na Europskom kontinentu koje su pogođene nedavnom financijskom i gospodarskom krizom se popravlja. Neke od njih su značajne i po turističkom prometu koji ostvaruju. Prethodno spomenuti BREXIT će svakako bitno obilježiti gospodarsku situaciju u Europi u narednim godinama. Pozicija Londona kao jednog od vodećih financijskih centara svijeta će najvjerojatnije oslabiti, a što će rezultirati i gubitkom dijela radnih mjesta u financijskoj i u industrijama koje su sa njom komplementarne. To su uglavnom dobro plaćeni poslovni ljudi skloni putovanjima i većoj potrošnji.

Danas, također, živimo u okolnostima kada zbog ubrzanog procesa globalizacije svijet postaje sve više međusobno povezan tako da i relativno male lokalne krize u jednom dijelu svijeta mogu vrlo snažno utjecati na druge dijelove svijeta.

---

<sup>34</sup> Družić I., (2010.) Dugoročni trendovi i ograničenja hrvatskog turističkog tržišta, Ekonomski pregled, 61 (3-4) 103-136, str. 105

### **4.2.3. Društveno okruženje**

Tijekom protekla dva stoljeća u uvjetima kontinuiranog gospodarskog razvoja, povećanja razine obrazovanja i životnog standarda nastale su promjene u preferencijama suvremenog čovjeka. Do sad dominantno materijalistička društva se transformiraju u postmaterijalistička s izmjenjenim sustavom društvenih vrijednosti. Turist našeg doba je fizički i intelektualno aktivan, vodi računa o svom fizičkom i mentalnom zdravlju, stoga na svojim putovanjima, za razliku od prethodnih generacija, kupuje nešto drugo, životno iskustvo, doživljaj, priču. Tako je 90-tih godina prošlog stoljeća nastao pojam ekonomija doživljaja, spajajući poduzetništvo, inovacije, tehnologiju i kreativnost. U okviru ovog fenomena, atrakcije poput tematskih parkova, akvarija i posjeta dvorcima sa pričama o događajima iz prošlosti, sve su više tražene. U mnogim zemljama ekonomija doživljaja bilježi visoke stope rasta (u Velikoj Britaniji prema nekim procijenama preko 5% godišnje).

Dobar primjer za ovo imamo i kod nas. Naime, projekt TZ Grada Zagreba „Advent u Zagrebu“ je u vrlo kratkom vremenu polučio izvrsne rezultate. Uz minimalna ulaganja stvoren je značajan financijski efekt te je Zagreb dvije godine u nizu proglašen gradom s najboljim božićnim sajmom u Europi. Mnogi turisti iz susjednih zemalja rado posjećuju Zagreb u vrijeme Adventa, ne zaboravimo u konkurenciji s gradovima s mnogo duljom tradicijom u ovoj vrsti turističke ponude.

### **4.2.4. Pravno okruženje**

S procesima pravne deregulacije koji se događaju u određenim društvenim i gospodarskim sferama, paralelno ćemo imati i sve veću regulaciju i sve izraženije približavanje u zakonodavstvu unutar turističkog poslovanja. To se na poseban način odnosi na pitanja zaštite potrošača, radnog zakonodavstva, usklađivanja fiskalnih politika, uvođenja standarda i certifikata kojima se reguliraju procedure rada, praćenje poslovnja i izvješćivanje o ostvarenim rezultatima, sustavi kontrole i certificiranje hrane i dr. Ovi procesi su na poseban način karakteristični za zemlje članice Europske unije.

### **4.2.5. Razvoj i primjena tehnologije**

Suvremeni turisti danas se jako dobro služe novim tehnologijama, medijski su izuzetno pismeni, putem različitih medija i medijskih sadržaja prikupljaju najveći dio informacija koje su im potrebne za planiranje putovanja ili odmora. Uz komunikacijske tehnologije, kao poseban segment tehnoloških dostignuća, značajan utjecaj na život suvremenog čovjeka, a samim time i turizma, imat će i razvoj nove generacije zrakoplova, koje će karakterizirati veći kapaciteti i



domet te manja potrošnja goriva. To će za posljedicu imati gradnje novih i proširenja postojećih aerodroma, poglavito u zemljama trenutno najbrže rastućih ekonomija (BRIC i MIST).

Gradnja novih generacija superbrzih vlakova sa pripadajućom željezničkom mrežom, kao i megakruzera većeg kapaciteta za koje će trebati prilagođavati postojeću i graditi novu lučku infrastrukturu, su procesi koji će, također, imati utjecaj na kretanje turističkog prometa u godinama pred nama. Ulaganje u održavanje i razvoj cestovne infrastrukture sa pratećim sadržajima trebaju biti usklađena sa potrebama turističkog sektora.

U uvjetima iscrpljivanja zaliha fosilnih goriva sve veća ulaganja će biti potrebna za istraživanja i razvoj projekta alternativnih izvora energije. Ovo pitanje je bitno povezano sa možda i najvažnijim od svih, a to je pitanje zaštite okoliša.

#### **4.2.6. Informatička revolucija**

Stvarne posljedice informacijske revolucije počinjemo opažati tek u novije vrijeme. Ono što ih obilježava nije vezano za utjecaj kompjutera i obrade podataka na proces donošenja odluka, kreiranje politike i strategije. Riječ je o elektronskoj trgovini – tj. pojavi interneta kao jednog od najvažnijih, a možda i jedinog važnog svjetskog kanala za distribuciju roba, usluga pa čak menadžerskih i stručnih poslova.<sup>35</sup> Informacijska revolucija danas znači ono što je industrijska revolucija značila za svoje vrijeme prije nešto više od dva stoljeća. Ključni utjecaj informacijske revolucije nije doveo do promjene načina donošenja važnih odluka u poslovanju. Ona je u mnogim područjima pretvorila tradicionalne procese u rutinske. Najveći utjecaj industrijske revolucije na život suvremenog čovjeka vezan je za elektronsku trgovinu. U „mentalnoj geografiji“ koju je stvorila željeznica u doba industrijske revolucije čovječanstvo je svladalo udaljenost. U „mentalnoj geografiji“ elektronske trgovine, udaljenost je eliminirana. Postoji samo jedno gospodarstvo i samo jedno tržište.<sup>36</sup> Ova činjenica omogućava doslovce svakome iz bilo kojeg dijela svijeta da trguje bilo gdje i bilo skime. U vrlo kratkom vremenu jedan tradicionalni način trgovanja zamjenjen je novim – superiornim, u mnogo čemu savršenim. Povezani internetom sa svojim partnerom jednostavno možete saznati sve detalje o određenom proizvodu, počevši od tehničkih karakteristika, cijene, uvjeta prodaje i isporuke i dr. Ono što je dalje važno sve to možete usporediti sa tvrtkama konkurentima te na temelju toga donijeti najbolju odluku. Sve ove korisnosti koje je donijela elektronska trgovina, naravno, primjenjive su i u turističkom prometu. Mogućnosti daljnjeg unapređenja, poglavito uz dodatnu primjenu tzv. pametnih mobilnih telefona, su skoro neograničene. Daljnji razvoj tehnologije

---

<sup>35</sup> Drucker, P. (2007.) Upravljanje u budućem društvu, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 15.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 21

u ovom segmentu bitno će odrediti događanja u turističkoj i hotelijerskoj djelatnosti, mjenjati odnose između turista i turističkog osoblja, neke od njih čak i dokinuti. Izgled, poglavito unutrašnji i organizacija hotela budućnosti biti će nešto što nam je danas teško i zamisliti.

#### **4.2.7. Zaštita okoliša**

Problem zaštite okoliša odnosno odgovornost za očuvanje zdravog okoliša ubraja se u najaktualnija pitanja današnjice. Ekološka kriza je suvremena pojava globalnih razmjera, te se čak postavlja dilema da li je to ekološka kriza i kriza razvoja, gdje suvremeni čovjek jednostavno ne uspijeva ostvarivati svoje razvojene programe, a da pri tome ne stvara ogromnu štetu u okolišu. Danas postoje dva uzroka onečišćenja i degradacije okoliša. Prvu skupinu čine prirodni uzročnici i u njih ubrajamo geografski i klimatski uvjeti, potresi, vulkani, poplave, erozije tla, požari i dr. Drugu skupinu čine antropogeni uzročnici onečišćenja okoliša, koji za razliku od prirodnih onečišćivača imaju dalekosežnije i ozbiljnije posljedice. One su prepoznatljive u eroziji tla, kiselim kišama, povećanju ozonske rupe zbog nekontrolirane emisije stakleničkih plinova, klimatske promjene koje vode izumiranju pojedinih biljnih i životinjskih vrsta, zagađenje pitkih voda i mora itd. Porast broja stanovnika te pojava urbanizacije iz korijena mijenjaju prirodno okruženje zbog potreba pojedinaca i zajednica. Osim porasta broja stanovnika značajan utjecaj imaju i gospodarske aktivnosti unutar sektora industrije, energetike, prometa, poljoprivrede, turizma i dr. Osnovni problem u ovom dijelu danas leži u ljudskom odbijanju prihvaćanja realnosti koje nameću potrebe za promjenama. Glavni motiv ljudskog ponašanja u budućnosti ne bi trebao biti stjecanje profita već dobrobit budućih generacija. U okviru koncepta održivog razvoja nastoji se obuhvatiti što više područja ljudskog života. Budući mnogi svjetski moćnici i vodeći ljudi multinacionalnih kompanija nedovoljno shvaćaju ozbiljnost situacije, njihovo ponašanje se pokušava regulirati donošenjem niza zakona, normi i međunarodnih sporazuma. Ulažu se veliki naponi kako ustrojiti način financiranja zaštite okoliša, odnosno kako preraspodjeliti te troškove. Osim sredstava koje osiguravaju država i razni fondovi, danas prevladava mišljenje da je najefikasniji način da se ovaj problem riješi uvođenje pravila i zakonskih normi temeljem kojih će se nametati obveza da najveći onečišćivači okoliša plaćaju za to i najveću cijenu.

Turizam je djelatnost čija budućnost izravno ovisi o kvaliteti okoliša, ali ona istovremeno ima utjecaja na mnoge procese koje sam prethodno spomenuo. Stoga će se sve turističke kompanije morati intenzivnije priklanjati primjeni okolišno odgovornih, 'zelenih' koncepata na razini pojedinih pružatelja usluga i cijelih destinacija. Integralno upravljanje obalnim područjem, u kojem je turizam važan gospodarski sektor, predstavlja okvir za uravnoteženi razvoj obalnog

područja te poticaj razvoju održivog turizma koji teži očuvanju obalnih ekosustava i krajobraza te prirodnih i kulturnih resursa. U današnje je vrijeme, zahvaljujući ekološkim pokretima, postalo jasno da društvo mora koegzistirati, a ne dominirati prirodom.<sup>37</sup>

### **4.3. Način statističkog praćenja turizma i institucije koje ga provode**

Prikupljanje i obrada statističkih podataka vezanih za turizam na globalnoj razini iziskuje velike troškove i provode ih specijalizirane međunarodne organizacije. U okviru svojih aktivnosti one se bave, između ostalog, i izradama tzv. turističkih satelitskih bilanci, odnosno izračunima ukupnog financijskog učinka turističkih putovanja i različitih oblika turističke potrošnje na gospodarstvo zemlje.

Najznačajnije organizacije koje se bave izučavanjem i praćenjem trendova u turizmu su:

- UNWTO - specijalizirana agencija Ujedinjenih naroda, sa sjedištem u Madridu. Osnovana 1975. g. u cilju poticanja što povoljnijih uvjeta za razvitak turizma u svijetu. Prikuplja, nalizira i uspoređuje statističke podatke koji su vezani za međunarodni turizam te na temelju njih utvrđuje svjetske trendove. Trenutno ima 154 zemlje članice te preko 400 pridruženih članica, koje predstavljaju privatni sektor, obrazovne ustanove, turistička udruženja i lokalne turističke vlasti. Republika Hrvatska je članica od 1997. g.
- WTTC - (World Travel and Tourism Council – Svjetsko vijeće za putovanja i turizam). Okuplja vodeće poslovne ljude iz svih područja bliskih turizmu (hotelijerstvo, restoraterstvo, prijevoznike, turoperatore, i sl. Predstavlja vodeću svjetsku organizaciju stručnjaka u turizmu. Osnovana je 1990. godine. Sjedište joj je u Londonu. Osnovana je s ciljem utvrđivanja važnosti turizma u okviru svjetskog gospodarstva.
- IPK International – predstavlja međunarodnu konzultantsku grupaciju. Radi za klijente javnog i privatnog sektora, članica je brojnih organizacija. Osnovana 1969. godine i ima svoje klijente unutar javnog i privatnog sektora diljem svijeta. Sjedište joj je u Minhenu.

Ovdje treba spomenuti i World Economic Forum, neprofitnu organizaciju koja svake dvije godine izdaje “Izvešće o konkurentnosti putovanja i turizma”. U njemu daje procjene turističke konkurentnosti zemalja diljem svijeta.

---

<sup>37</sup> Gržinić J., Bevanda V. (2014.) Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, str. 11

Svi vodeći turistički sajmovi imaju svoje specijalizirane odjele koji, također, prate kretanja i trendove u turizmu na temelju kojih čine statistička izvješća i daju prognoze.

Kod nas se istraživanjima trendova u turizmu bavi Institut za turizam iz Zagreba provodeći kontinuirana istraživanja nazvana Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, poznatijeg pod nazivom TOMAS. Ova istraživanja se provode od 1987. godine. Metodologija istraživanja prilagođena je promjenama i trendovima u okruženju do kojih se dolazilo praćenjem hrvatske turističke potražnje tijekom zadnjih skoro 30 godina, uz mogućnost usporedbe rezultata kroz spomenuto razdoblje.

Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o. iz Zagreba je također specijalizirana tvrtka koja se od 1998. godine bavi praćenjem poslovanja hotelijerstva u Hrvatskoj. U okviru svojih istraživanja prati i analizira: fizičko stanje objekata i strukture sadržaja hotela, tehnološku opremljenost, zaposlenost, sustav nagrađivanja, ulaganja, tržišne i financijske rezultate poslovanja.

Tu svakako još možemo ubrojiti podatke koje redovito objavljuju Hrvatska turistička zajednica, Državni zavod za statistiku i Hrvatska narodna banka.

#### **4.4. Trenutno dominantni trendovi u svjetskom turizmu**

Danas smo svjedoci mnogih društvenih promjena koje nastaju prelaskom iz modernog u postmoderno društvo. Moderana društva cijeli niz desetljeća karakterizirala su masovna proizvodnja i potrošnja, širenje velikih gradova i pojačana urbanizacija, materijalni i tehnički napredak, industrijalizacija, standardizacija proizvodnje, centralizacija, birokracija i dr. Spomenuti procesi već neko vrijeme značajno usporavaju u svom ritmu, a zamjenjuju ih neki novi, kao što su: raznolikost, fleksibilnost, mobilnost, jačanje komunikacija, decenarizacija i internacionalizacija. Osim dosada dominantne prakse praćenja broja noćenja i ostvarenih prihoda, daljnjem razvoju turizma u uvjetima rastuće konkurentnosti, od posebnog značaja su aktivnosti usmjerene na raznolikost i kvalitetu turističke ponude. Stavljanje fokusa na skupine turista koji su bolje obrazovani i informirani, ostvaruju veći prihod i imaju više slobodnog vremena, bitno utječe na profitabilnost pojedinih vrsta turističkih proizvoda unutar pojedinih destinacija. Nova vrsta turističke potražnje bitno mijenja i samu prirodu turističke ponude. Za posljednicu imamo nastanke cijelog niza novih destinacija.

U uvjetima kontinuiranog rasta turizma Europa je još uvijek najznačajnija receptivna makroregija svijeta. Prema ukupnom broju dolazaka na globalnoj razini ostvaruje promet od

preko 50 %. Na zemlje Mediterana, u koje se uključuje i naša zemlja, od toga otpada preko 18 %, uz predviđanja se da će se taj udio u budućnosti smanjivati.

#### **4.4.1. „Sunce i more“ još uvijek globalno dominantan turistički proizvod**

„Sunce i more“ još uvijek su globalno dominantan turistički proizvod. Predviđanja su da će to zasigurno ostati još duže vrijeme, unatoč činjenici da paralelno dolazi do ubrzanog razvoja cijelog niza drugih proizvoda iz područja nautičkog, zdravstvenog, poslovnog, cikloturizma, pustolovno - sportskog, kulturnog i rurarnog turizma.

Ovaj segment turističkog proizvoda je, naravno, vezan za one turističke destinacije koje imaju prirodne i klimatske preduvjete za pružanje ove vrste turističkih usluga. Prema prognozama UNWTO i drugih vodećih agencija koje se bave prognozama turističkih kretanja, odmor temeljem na konceptu “sunca i mora” na globalnoj razini će i dalje rasti, poglavito zbog iznadprosječnog rasta udaljenih destinacija Azije, Pacifika i Bliskog istoka koji će pokretati velika nova emitivna tržišta Kine, Južne Azije i Indije. Realna prijetnja koje može utjecati u ostvarenje ovih prognoza su geopolitičke prilike u spomenutim receptivnim područjima, koja su nerijetko i vodeća krizna žarišta svijeta (sjever Afrike, Turska, neke zemlje Dalekog istoka). Destinacije na Mediteranu će istovremeno imati sporiji rast od prosječnog. Destinacije sa naglašenom ponudom ove vrste morat će, ukoliko žele ostati konkurentne, poraditi na daljnjoj većoj raznolikosti sadržaja kako bi mogli udovoljiti sve zahtjevnijim potrebama gostiju.

#### **4.4.2. Nautički turizam**

Nautički turizam je vrlo specifičan i dinamičan turistički fenomen, koji je u protekla tri desetljeća zabilježio jednu od najviših razvojnih stopa unutar turističkog i pomorskog sektora. Ekonomske prognoze nam govore da se i ubuduće mogu očekivati vrlo visoke stope rasta budući je ovo tržišni segment sa vrlo izraženim razvojnim potencijalom. Prema razvrstavanju, nautički turizam dijelimo na:<sup>38</sup>

- luke nautičkog turizma,
- charter i
- cruising,

što bi značilo da na jednoj strani imamo luke nautičkog turizma te charter i objekte za krstarenje kao plovne objekte nautičkog turizma, na drugoj strani.

---

<sup>38</sup> Luković T., Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje, Ekonomski pregled, 58 (11) 689-708 (2007), str. 690

Razvoj luka nautičkog turizma čini važani činitelj cjelokupnoga razvoja turizma kako na nacionalnoj tako i na regionalnoj i lokalnoj razini. Trenutno prisutan rast potražnje za većim plovilima rezultirat će proširenjem i gradnjom novih marina te njihovim osposobljavanjem za prihvat većih (preko 12 m) i mega (preko 20 m) jahti. U ovom dijelu i naša zemlja mora prepoznati svoju šansu.

Nautički turistički charter predstavlja djelatnost iznajmljivanja plovila, koja se mogu, a prema željama i osposobljenosti korisnika ove vrste usluge, iznajmljivati sa ili bez skipera. Iznajmljivati se mogu i grupe plovila koja plove od luke do luke pod vodstvom profesionalnog osoblja.

Kružni turizam je jedna od najbrže rastućih grana turizma. Njegov nastanak je relativno novijeg datuma. Idealan za obitelji s djecom i parove, ova grana turizma omogućuje posjetiteljima da vide nekoliko destinacija u kratkom roku (u prosjeku 7 dana), pa je izrazito popularan među turistima svih životnih dobi. Kružna putovanja obuhvaćaju ponudu usluga na velikim brodovima (cruiserima). Uz pomorski prijevoz, na plovilima se nude ugostiteljske, zabavne i kulturne usluge. Ova vrsta putovanja motivirana je velikim dijelom i zadovoljavanjem kulturnih potreba, jer ovi brodovi redovito svaki dan posjećuju drugi grad, u pravilu sa značajnim kulturnim i povijesnim znamenitostima. Cruising kompanije će i dalje značajno ulagati u privlačenje novih tržišnih segmenata, posebice mladih, obitelji s djecom, ali i MICE krstarenja uvodeći nove rute, tematska putovanja te nove sadržaje i usluge na brodovima. Daljnji rast na globalnoj razini bitno će ovisiti o razvoju novih tržišta Bliskog istoka i BRIC zemalja te ekonomskog oporavka tradicionalno glavnih emitivnih tržišta zapadne Europe i Sjeverne Amerike. Za cruising industriju sve važnija tema postaje i ekološka odgovornost, jer su megacruseri sa velikim brojem putnika i članova posade potencijalno veliki onečistivači obalnih pojaseva unutar kojih plove i luka u koje pristaju.

Kao i tržište mnogih drugih brzorastućih industrija, tako je i ovo podjeljeno između nekoliko velikih igrača. Prve četiri kompanije sa svojim članicama (Carnival Corporation & plc, Royal Caribbean Cruises, Norwegian Cruise Line, MSC Cruise) drže preko 85 % tržišnog udjela.<sup>39</sup> Zbog stalnog rasta cijene izgradnje broda, male kompanije više neće biti u mogućnosti pratiti takav trend, pa će se neizostavno nastaviti daljnja horizontalna koncentracija brodara.

---

<sup>39</sup> dostupno na: <http://www.cruisemarketwatch.com/market-share/>, preuzeto: lipanj 2017.

### 4.4.3. Poslovni ili MICE turizam

Danas je veliki dio turističkih putovanja uvjetovan načinom života kao i poslovnim aktivnostima kojima se pojedinci bave. U poslovnom svijetu oduvijek je postojala potreba za održavanjem poslovnih sastanka u cilju dogovaranja međusobne suradnje, kongresa na kojima su se poslovni ljudi sastajali razmjenjujući znanja i iskustva, kao i drugih događanja koja su organizirana u okviru poslovne zajednice (razna druženja, godišnje skupštine i skupovi, sajmovi, izložbe itd.) Svi prethodno spomenuto, unatoč nepreciznosti tog termina, bilo je, do ne tako davno, objedinjeno pod pojmom kongresni turizam, Danas za to koristimo skraćenicu M.I.C.E. ili MICE, a što je akronim engleskih riječi meetings, incentives, congresses / conventions i exhibitions/events.

Ovaj tip turizma je specifičan i unutar njega, osim incentive putovanja, glavni motiv putovanja nije odmor, već sudjelovanje pojedinaca na skupovima koji mogu imati različiti karakter. Posjetitelji u okviru poslovnog turizma putuju u velikim grupama zbog specifične potrebe koja je najčešće vezana za njihovo radno mjesto i posao koji rade te ih najčešće karakterizira slijedeće:

- dobi su između 25 i 55 godina
- visoko obrazovani
- imaju nadprosječno visoka godišnja primanja
- često su na poslovnim putovanjima
- preferiraju putovanje avionom
- najčešće rezerviraju smještaj putem interneta
- preferiraju poznati lanac hotela, ili neke druge hotele visoke kategorije
- dobri su potrošači kako unutar hotela u kome su smješteni tako i van njega
- glavni motivi – učestvovanje na poslovnom susretu, kvalitetan spa centar i osećaj sigurnosti

Unutar ovog segmenta turizma izdvajaju se incentive putovanja, koja prema definiciji Society of Incentive Travel Excellence, predstavljaju globalni menadžment alat koji koristi izuzetan doživljaj tog putovanja kako bi motivirao i/ili odao priznanje učesnicima za povećanu razinu rada koju su uložili za ostvarivanje organizacijskih ciljeva.<sup>40</sup> Za razliku od ostalih vidova MICE turizma incentive je više fokusiran na zabavu, hranu i ostale aktivnosti, nego na edukaciju i posao.

---

<sup>40</sup> dostupno na: [www.siteglobal.com/](http://www.siteglobal.com/) preuzeto: svibanj 2017.

Sukladno nevedenim obilježjima turista sudionika, koji posjećuju razne poslovne skupove, ovaj segment se smatra jednim od najunosnijih oblika turizma. Događanja zbog kojih putuju mogu imati znanstveni, stručni, gospodarski i drugi sadržaj.

Industrija poslovnih skupova zauzima značajan udio u turističkom prometu na globalnoj razini, i u stalnom je porastu. Za organizaciju ovakvih skupova potrebna je određena infrastruktura koju je moguće osigurati uglavnom u okviru razvijenih gradskih destinacija. Prema podacima ICCA (International Congress and Convention Association) u proteklih 50 godina zabilježen je rastući trend u ovom segmentu. U razdoblju od 1963. do 1967. godine realizirano je oko 1.800 događanja, dok je u razdoblju od 2008. do 2012. godine realizirano oko 54.900 događanja.<sup>41</sup>

Europske destinacije drže primat na tržištu sa otprilike 54% u ukupnom broju svih održanih događanja. Zadnjih godina zemlje regije Azija/Bliski istok značajno napreduje te trenutno imaju tržišni udjel od otprilike 18% globalnog tržišta, sa tendencijom daljnjeg rasta.

Prema standardima Union of International Associations (UIA), međunarodni skup, da bi bio uspješan, mora:

- privući minimum 300 uzvanika,
- od kojih barem 40% moraju biti iz inozemstva,
- mora trajati minimalno 3 dana i
- uključiti sudionike iz najmanje 5 zemalja

Prema statističkom izvješću kojeg svake godine objavljuje ICCA, u podacima za 2015. godinu navodi se da u kategoriji organizacije velikih poslovnih događanja Hrvatska zauzima visoko 41. mjesto sa 96 događanja. Lideri na globalnoj razini u ovoj kategoriji su SAD sa 925 događanja, potom slijede Njemačka 667, Velika Britanija 582, Španjolska 572, Francuska 522, Italija 504 događanja.<sup>42</sup>

Prema istom izvješću Dubrovnik kao destinacija sa značajnim potencijalom za pružanje ove vrste usluga zauzima 109. mjesto sa 25 događanja. Zagreb je rangiran kao 64. sa 41 događanjem. Prijašnjih godina Dubrovnik je, u pravilu, bio bolje rangiran u odnosu na Zagreb. Lideri, u spomenutoj godini, u kategoriji gradova bili su Berlin sa 195 događanja, potom Paris sa 186, Barcelona 180, Beč 178, London i Madrid sa 171, Singapur 156 događanja.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Horwath HTL – Koncept razvoja višenamjenskog kongresnog centra Dubrovnik, 2015., izvršni sažetak

<sup>42</sup> ICCA Statistics Report Public Abstract 2015, veljača 2016. g. str. 16.

dostupnoa na: <https://www.iccaworld.org/dcps/doc.cfm?docid=1951>, preuzeto: svibanj 2017.

<sup>43</sup> Ibidem str. 24., svibanj 2017.



Koliki potencijal leži u ovom tržišnom segmentu najbolje se da zaključiti iz rezultata istraživanja koje je provedeno od strane Incentive Federation (SAD), a ono kaže da su samo tvrtke iz SAD u 2013. godini potrošile skoro 77 milijardi USD na razne oblike nenovčanih nagrađivanja svojih djelatnika i klijenata (non-cash incentive program), od čega su 22,5 milijarde USD potrošili na njihova incentive putovanja. U odnosu na prethodno istraživanje provedeno 2007. godine, kad su ti troškovi iznosili 46,1 milijarda USD, to čini rast od nevjerojatnih 66,8% u razdoblju od samo 6 godina. Najveći dio spomenutih putovanja realiziran je u europskim zemljama.<sup>44</sup>

U ovom kontekstu vrijedno je razmotriti prilike koje pružaju tržišta najbrže rastućih gospodarstava u svijetu kao što su: Kina, Indija, Rusija, Brazil (zemlje BRIC-a) i dr. Sve je više poslovnih ljudi u pokretu i njihova sve veća prisutnost u međunarodnoj trgovini potaknula je brojne turističke djelatnike širom svijeta da izrade ciljane strategije za MICE turiste iz spomenutih zemalja. Poslovni i MICE turizam iz ovih zemalja će po svim procjenama rasti brže od leisure turizma, jer njihove tvrtke traže svoje poslovne prilike širom svijeta. Daljnja korisnost vezana uz MICE turizam leži u činjenici da brojni sudionici MICE događanja, nakon završetka službenog dijela, produžuju boravak na određenoj destinaciji. Također preferiraju korištenje izravnog leta do destinacije, što bi značilo dodatne poslovne prilike za nacionalne aerodrome i avio prijevoznike.

Bezbroj je još primjera kako pojedine države raznim fiskalnim i administrativnim mjerama potiču daljnji razvoj poslovanja vlastitog turističkog sektora, poglavito unutar brzorastućih i profitabilnih segmenata. Južna Koreja predstavlja jedan dobar primjer.

Njihovo resorno ministarstvo (MCST - Ministry of Culture, Sport and Tourism) raznim mjerama potiče razvoj određenih turističkih segmenata, a na poseban način onih za razvoj kojih je potrebna intervencija javnog sektora, bilo da se radi o administrativnim mjerama bilo izravnim sudjelovanjem u financiranju dijela potrebite infrastrukture. Tu se svakako ubrajaju MICE i zdravstveni turizam.<sup>45</sup>

#### **4.4.4. Zdravstveni turizam**

Zdravstveni turizam jedan je od najstarijih specifičnih oblika turizma u sklopu kojeg se korištenjem prirodnih ljekovitih pripravaka i primjenom postupaka fizikalne terapije čuva i

---

<sup>44</sup> dostupno na: [http://www.incentivemag.com/News/Industry/Nearly-\\$77-Billion-Spent-Annually-on-Incentives-in-U-S-/](http://www.incentivemag.com/News/Industry/Nearly-$77-Billion-Spent-Annually-on-Incentives-in-U-S-/), preuzeto: svibanj 2017.

<sup>45</sup> OECD (2014), *OECD Tourism Trends and Policies 2014* (Summary), OECD Publishing, Paris. dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2014-sum-en>, preuzeto: svibanj 2017.

unapređuje zdravlje te poboljšava kvalitete života. U uvjetima kada suvremeni čovjek živi u uvjetima stalne izloženosti stresu i raznim vrstama zagađenja, zdravstveni turizam dobiva sve više na značenju.

Mnoge turističke zemlje, među kojima je i Hrvatska, u cilju pronalaženja ključnog odgovora na pitanje kako od „destinacije sunca i mora“ postati destinacija cjelogodišnjeg turizma, u razvoju zdravstvenog turizma vide jednu od najvećih šansi. Razlog više što „destinacije sunca i mora“ imaju za to komparativne prednosti budući već imaju potencijale i resurse potrebne za unaprjeđenje ovoga oblika turizma. Također, nužno je naglasiti da, osim produljenja turističke sezone, zdravstveni turizam generira i izuzetne financijske rezultate. Prema službenim podacima UNWTO radi se o godišnjem rastu zdravstvenog turizma od 20% na globalnoj razini, kao i podatak da je 15% svih putovanja motivirano zdravstvenim razlozima.

Medicinski turizam može poslužiti kao racionalna strategija ekonomskog razvoja i dobar načina ostvarenja deviznog priljeva za mnoge zemlje u razvoju

Zdravstveni turizam spada u najsloženije turističke proizvode što rezultira njegovom izuzetno velikom dodanom vrijednošću. Njegova složenost je određena potrebom visoke razine obrazovanja i znanja, te upotrebom visokih tehnologija koje valoriziraju i štite prirodu. U njegovoj realizaciji sudjeluju brojne neturističke djelatnosti, što stvara brojne pozitivne multiplikativne efekte u čitavom gospodarstvu. Također, dodatna vrijednost ovog oblika turizma je i u niskoj sezonalnosti čime se produžuje ukupna turistička sezona, te posljedično povećava i doprinos turizma nacionalnom, a osobito lokalnom gospodarstvu.

Očekuje se da će do 2050. godine čak 30% svjetske populacije biti starije od 65 godina. Kada se uzme u obzir prethodno spomenuti rast globalnoga tržišta zdravstvenog turizma po stopi od 20% godišnje, jasno je kolike šanse ovdje postoje.

Zdravstveni turizam je u većini zemalja u nadležnosti resornih ministarstava, turizma i zdravlja. Nedovoljna usklađenost aktivnosti ova dva ministarstva vrlo često stvara neželjene probleme, te se time stvaraju određene poteškoće u razvoju ovoga sektora. Stoga je nužno jasnije razriješiti složenost odnosa i neusklađenost pripadajućih zakonskih i podzakonskih propisa između ovih dvaju ministarstava.

U mnogim zemljama svijeta pokreću se mnoge investicije u ovom segmentu turizma. Jedno od najvećih tržišta je kinesko, koja zbog ubrzane industrijalizacije zadnjih desetljeća ima ogromne probleme sa onečišćenjem zrak, ali i druge ekološke probleme.

Europa je trenutno svijetski lider u pružanju ovih vrsta usluga. Vodeće zemlje zdravstvenog turizma u Europi su Velika Britanija, Njemačka, Francuska, Italija i Španjolska. One privlače najveći broj gostiju zbog medicinskih i zdravstvenih usluga, a prednjače po broju specijaliziranih bolnica, vrhunskih stručnjaka koji poznaju svjetske jezike, medicinske usluge te naravno samih destinacija.

Korištenje medicinskih usluga u inozemstvu mogu korisnicima stvoriti i određene pravne probleme, budući smanjena mogućnost pravne zaštite za loše obavljene medicinske zahvate je i jedan od čimbenika njihove niže cijene, koja je često i presudna kod odabira ove vrste usluge u nekoj drugoj zemlji.

#### **4.4.5. Kulturni turizam**

Kulturni turizam je specifični oblik turizma. To je turizam koji predstavlja predmet čovjekovih specijalnih interesa. Povijesno gledano, jedan je od njegovih najranijih pojavnih oblika. Uvijek su kroz povijest postojale atrakcije, nastale kao djela ljudskih ruku, koje su plijenile pozornost te bile vrijedne viđenja. U poglavlju u kojem sam pisao o povijesti turizma, spominjao sam posjete antičkim hramovima koji su osim vjerskih motiva, posjetiteljima pružali užitak njihovog razgledavanja kao spomenika kulture. Također sam kao bitnu fazu u razvoju turizma spomenuo tzv. "Grand tour", jedinstvenu vrstu putovanja na koja su kretali predstavnici europske i sjevernoameričke aristokratske mladeži u cilju posjeta znamenitih mjesta koja su bili poznata po svom kulturno-povijesnom naslijeđu u razdoblju od 15. do sredine 19. stoljeća (pojave željeznice).

Pojam kulturnog turizma uključuje u sebi pojmove kulture i turizma. Iako se ova dva pojma na prvi se pogled čine vrlo bliskim, kad se pokuša definirati pojam kulturni turizam dolazi do određenih dilema.

Jedna od najčešćih i najprihvaćenijih definicija kulturnog turizma je slijedeća: „Kulturni turizam označava kretanje ljudi koje je uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihovog uobičajenog mjesta stanovanja, s namjerom sakupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje kulturne potrebe“<sup>46</sup>. Ova definicija obuhvaća samo atrakcije te, po nekima, nije u potpunosti prihvatljiva jer one same nikako ne čini ukupni kulturni turizam. U njoj nedostaju drugi čimbenici koji bi tu definiciju upotpunili. Svaki turist ima određene razloge

---

<sup>46</sup> Richards, G. (2006). Introduction: Global trend in cultural tourism. U: G. Richards (ur.). cultural tourism: Global and local perspectives. New York: Haworth Hospitality Press.

zašto posjećuje neko mjesto, ponekad su to samo atrakcije, odnosno određena građevina ili spomenik, dok može biti i upoznavanje kulture, folklor, slušanje priča određenog kraja i drugo.

Kulturni „proizvod“ treba formirati kao atrakcijski „proizvod“ što se nudi turistima koji traže da se поближе upoznaju s prošlim i sadašnjim nasljeđem destinacije. Važan je način interpretacije mjesta, povijesti, ljudi, umjetnosti itd., jer se samo tako može stvoriti doživljaj.

Kako bi se uspješno promovirala određena destinacije na turističkom tržištu potrebno je poznavati motive dolaska u destinaciju i motive za posjet kulturnim atrakcijama. Važno je uspostaviti logičan odnos između kulturnih resursa, s jedne strane, i očekivanog doživljaja turiste, s druge strane.

S aspekta turističkog potrošača, u okviru turističke destinacije moguće je identificirati tri tipa atrakcija: primarne, sekundarne i tercijarne.<sup>47</sup>

Primarne atrakcije iznimno su važne za destinaciju i bitne za stvaranje dojma i privlačenje turista. U ovom slučaju turist posjećuje određenu lokaciju prvenstveno zbog njegovih kulturnih vrijednosti i spreman je putovati iz udaljenih dijelova svijeta kako bi doživio neko novo iskustvo. Predmet njegovog interesa nije nešto prosječno.

To uključuje posjete međunarodnim glazbenim festivalima, koncertima poznatih glazbenika, izložbama, kazališnim predstavama i sl.

Sekundarne atrakcije su one kad turist ima namjeru posjećivanja određenih kulturnih događanja ali to mu nije primarni motiv.

Tercijarne atrakcije imaju još manji utjecaj na odluku o putovanju. Turisti ih slučajno posjećuju kad već borave u destinaciji. Njima se kulturni događaj jednostavno dogodi za vrijeme njihovog boravka u destinaciji, za čiji su se odabir odlučili rukovođeni nekim drugim motivima.

#### **4.4.6. Ostali značajniji trendovi sa da dobrim perspektivama razvoja**

U nastavku ću spomenuti još neke trendove koji predstavljaju tržišne segmente relativno novijeg datuma i u ukupnoj strukturi su zastupljeni sa manjim udjelima. To su prije svega:

- cikloturizam
- gastronomija i enologija
- ruralni i planinski turizam

---

<sup>47</sup> Vrtiprah V. (2006.) Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. stoljeću, Ekonomska misao i praksa br. 2 (279 – 296) str. 283

- golf turizam
- pustolovni i sportski turizam
- ekoturizam

*Cikloturizam* i drugi oblici korištenja bicikala u turizmu spadaju u kategoriju rastućih oblika turističkih aktivnosti. Prema procjenama turističkih organizacija predviđa se da će u Europi udio putovanja tijekom kojih je vožnja bicikala glavna aktivnost ili je bicikl glavno prijevozno sredstvo porasti u idućih desetak godina više od deset posto. Ne smije se zanemariti još jedan značajniji tržišni segment koji se odnosi na dio turista kojima je vožnja biciklom važna dodatna aktivnost tijekom odmora. Slijedom navedenog da se zaključiti da cikloturizam predstavlja jedan od turističkih proizvoda s najvećom perspektivom razvoja.

Motivi korištenja ove vrste turističke ponude su različiti kao i ciljne skupine. Dvije su glavne podjele: na profesionalne i rekreativne bicikliste, koje opet dijelimo u više skupina sukladno motivima kojima su vođeni. Obiteljski biciklisti tako dolaze tijekom biciklističke sezone te koriste cijelu biciklističku infrastrukturu i ponudu, aktivni rekreativni biciklist su u dobi od 40 do 50 godina, u dobroj su fizičkoj formi, prakticiraju zdrav način života, situirani su, dobri potrošači i s jasnim željama i potrebama.

Jedana od značajnih prednosti cikloturizma je što se usluge ove vrste mogu koristiti skoro cijelu godinu te mogu biti značajan generator smanjivanja sezonalnosti. Idealni uvjeti su u vrijeme pred i postsezone.

*Gastronomija i enologija:* gastro i enoturizam su zadnjih godina u svijetu u znatnom porastu te postaju jedan od najdinamičnijih segmenata turizma. Predstavljaju specifičan oblik turizma koji uključuju putovanje i boravak privremenih posjetitelja motiviranih elementima ponude gastronomskih specijaliteta i vina nekog turistički receptivnog područja. Iako relativno mali broj turista putuje isključivo zbog konzumiranja hrane i pića karakterističnih za zemlju u koju putuju, ova vrsta usluge ima značajno mjesto u paleti turističkih proizvoda svake destinacije. Ekološki uzgojene namirnice turistima su itekako zanimljive jer je toga u visokorazvijenim zemljama sve manje. Oni preferiraju autohtone proizvode servirane u jedinstvenim ambijentima uz druženje sa lokalnim ljudima. Ova vrsta turizma je dobra prilika i za razvoj ruralnih područja i zadržavanje lokalnih stanovnika u njima, na koji način se rasterećuju veliki gradovi. Dodatna korisnost se ogleda u mogućnosti za unapređenje poljoprivredne proizvodnje u neposrednoj blizini turističkih potrošačkih centara u koje se mogu plasirati proizvedeni poljoprivredni proizvodi.

Posebna kategoriju čine tzv. vinske ceste koje predstavljaju posebno označeni i zaštićeni putovi koji prolaze kroz vinorodna područja i uz koje su izgrađeni turistički objekti za pružanje hotelsko-ugostiteljskih i drugih roba i usluga. Promocija vina i unapređenje kulture konzumacije vina je vrlo često stvar prestiža. O ovom dijelu postoji, također, i mogućnost izravnog plasmana proizvedenih vina hotelijerskom, ugostiteljskom i trgovačkom sektoru unutar cijele države.

*Ruralni i planinski turizam* prema nekim procjenama ruralni turizam, uključujući i planinska područja, u ukupnim međunarodnim putovanjima sudjeluje sa oko 3% te da ima stopu rasta od oko 6% godišnje. Predstavlja specifičan oblik turizma, u kojem je glavni motiv putovanja "povratak čovjeka prirodi". Njegove najznačajnije karakteristike su: boravak u ugodnom i mirnom ruralnom ambijentu (selu), domaća na tradicionalan način proizvedena hrana, očuvani okoliš, boravak i komunikacija s domaćinima te upoznavanje njihova načina života, upoznavanje seljačkih poslova i dr. Naročito je interesantan obiteljima sa djecom iz velikih gradova jer na taj način djeca dobivaju priliku da se upoznaju sa ambijentom koji im inače nije dostupan.

Stvaranjem zakonskih pretpostavki unutar kojih je postalo moguće pružanje ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu potaknulo je mnoge mlade obitelji da se počnu baviti poduzetništvom u ovom tržišnom segmentu.

*Golf turizam:* golf je jedan od najstarijih danas poznatih sportova. Prvi pojavni oblici ove igre sežu u sredinu 15. stoljeća. Prvi golf teren koji po svom konceptu podsjeća na današnje golf terene izgrađen je u Velikoj Britaniji stoljeće poslije. Izvan granica Velike Britanije proširio se na britanske kolonije. U Sjedinjenim Američkim Državama golf se pojavljuje tek koncem 19. stoljeća. Danas one imaju najveći broj golf igrališta. Povećanje broja golf terena te uz to vezane turističke aktivnosti počinje neposredno nakon Drugog svjetskog rata u svim krajevima svijeta.

Gradnja potrebne infrastrukture za igranje golfa je vrlo skupa, kao i njeno održavanje. Procjenjuje se da se danas u svijetu ovim sportom bavi oko 60 milijuna igrača ta da je aktivno preko 30.000 igrališta za golf.

Golf turiste karakterizira da u prosjeku imaju veću kupovnu moć od ostalih vrsta turista, pa čak i od nautičara te je njihova prisutnost poželjna u svakoj turističkoj destinaciji. Golf resorti stoga ostvaruju visoke prihode od naknada za igranje na golf terenima, od prihoda smještaja, pružanja usluga hrane i pića te drugih usluga. Budući se radi o vrlo bogatim gostima koji nerijetko u golf destinacije stižu privatnim avionima bitno je da u blizini postoji i zračna luka. Kad je golf

turizam u pitanju postoji i jedan ograničavajući čimbenik, a to je njegov utjecaj na okoliš. Smatra se selektivnim oblikom turizma koji najviše onečišćuje okoliš. Zbog toga su gradnje golf igrališta uvijek tema koja senzibilizira javnost u okruženju gdje se planira njihova gradnja. Da je tomu tako svjedoči i dubrovački slučaj zadnjih 10-tak godina.

Razvojem golfa uspostavlja se novi turistički trend. Turističke destinacije diljem svijeta počinju razvijati i diverzificirati turističke golf proizvode s ciljem privlačenja većeg broja gostiju koji posjeduju veću kupovnu moć. Neke zemlje poput Malezije, Tajlanda i Indonezije jednim su dijelom uspjele potaknuti razvoj turizma na način da su golf turizam odredili kao jedan od glavnih turističkih proizvoda. Španjolska je jedna od prvih europskih zemalja koja je razvojem golf turizma produžila turističku sezonu.

Veliki broj golfera preferira hotelski ili drugi oblik smještaja koji nije u sklopu golf resorta. To je dobra prilika za hotelijere unutar destinacije, naravno one čiji su hoteli kategorizirani u najviše kategorije, da iskoriste potencijal koji se nalazi u ovom tržišnom segmentu.

*Pustolovni i sportski turizam* prema meritornim istraživanjima čine najbrže rastući segment turističke ponude, sa godišnjim stopama rasta preko 10 %.

Pustolovni turizam predstavlja jedan od selektivnih oblika turizma temeljen na aktivnostima u prirodi koji uglavnom podrazumijeva korištenje ljudske snage. Uključuje spoj avanture, rekreacije, opuštanja, zabave i gurmanskih doživljaja.

Nastao je kao potreba suvremenog čovjeka da se udalji od svakodnevnih problema i stresnih situacija, te da svoj organizam pripremi psihički i fizički za nastavak svakodnevnih aktivnosti po povratku u svakodnevnicu.

Svaka zemlja koja raspolaže sa atraktivnim prirodnim resursima (rijeke, more, planine, zrak i dr.) uz prateću smještajnu infrastrukturu ima dobre mogućnosti za razvoj ovog oblika turizma.

Sportski turizam je vrlo komplematran sa pustolovnim turizmom, čak je u nekim slučajevima vrlo teško odrediti njihovu međusobnu granicu. Dobra postojeća sportska infrastruktura u svakom slučaju pruža obilje razvojnih mogućnosti svakoj turističkoj destinaciji. Osim privlačenja rekreativnih sportaša, ukoliko, naravno, za to postoje uvjeti, moguće su pripreme i takmičenja vrhunskih profesionalnih igrača. Ovo je vrlo profitabilan segment turističke ponude.

*Ekoturizam* je prilično nejasan pojam i vrlo teško je utvrditi razliku koja ga dijeli od drugih turističkih segmenata (ruralnog, gastro i enoturizma, pustolovnog pa čak i robinzonskog turizma). Karakterizira ga tržišni segment koji uključuje ekološki svjesne pojedince i grupe,

koji svojim djelovanjem na okoliš pokušavaju oponirati i konkurirati oblicima ponašanja tzv. masovnih turista.

U uvjetima jačanja ekološke svijesti ovaj tržišni segment također ima značajan razvojni potencijal. Mnoge zemlje pokušavaju iskoristiti svoju industrijsku nerazvijenost kako bi u svoja područja privukle turiste koji vole netaknuta područja.



## **5. Suvremeni svjetski trendovi i njihov utjecaj na dubrovački turizam i hotelijerstvo**

Hrvatski, pa samim time i dubrovački turizam, unatoč svim dosadašnjim postignućima, moraju učiniti daljnji iskorak u cilju razvoja i komercijalizacije novih sadržaja temeljenih na sustavu turističkih doživljaja, koji će, uz dosada prevladavajuću ponudu sunca i mora, dodatno povećati njihovu međunarodnu konkurentnost. Tu svakako možemo ubrojiti: zdravstveni i kulturni turizam, cikloturizam i rurarni turizam u područjima van grada Dubrovnika, sportski turizam i ekoturizam. Poseban segment koji može pomoći u atraktivnosti Dubrovnika u mjesecima van glavne turističke sezone, a što bi svakako trebao biti jedan od glavnih strateških ciljeva, su kongresni odnosno cijeli MICE koncept turističke ponude, te golf turizam, za razvoj kojeg postoje izuzetno povoljni klimatski uvjeti. Pri tome treba imati u vidu da plato Srđa nije jedino moguće rješenje.

Kao što se može vidjeti iz sadržaja prethodnog dijela ovog rada, ulaganje u hotelijerstvo je na našem području, uz ulaganja u stanogradnju i privatne rezidencijalne objekte, bilo ključni pokretač investicijskog ciklusa u razdoblju nakon Domovinskog rata. Međutim, za ubrzan razvoj kvalitetne hotelske ponude nisu dovoljni samo veći i veliki hotelski objekti pogodni za međunarodno brendiranje, u čemu je na dubrovačkom području učinjeno dosta, već je potrebno dodatno poticati izgradnju tematiziranih i/ili boutique hotelskih objekata u vlasništvu lokalnih malih i srednjih poduzetnika. Investiranje u razvoj integriranih resort projekata je također dodatan impuls, ali svakako u područjima izvan užeg područja grada Dubrovnika (zapadno od Orašca odnosno istočno od Dubca).<sup>48</sup> S ciljem upravljanja destinacijom vodeći ljudi dubrovačkog turizma bi se morali ozbiljnije pozabaviti temom optimalne kombinacije svih čimbenika koji utječu na dubrovački turizam, kako onih na poziciji ponude tako i onih na poziciji potražnje, kako bi gosti koji dolaze na dubrovačko područje uistinu i dobili ono što očekuju i što su platili. Neprimjerenim gužvama koje nastaju tijekom ljetnih mjeseci se mora bolje upravljati, budući one već sada predstavljaju ozbiljno ograničenje daljnjem razvoju dubrovačkog turizma.

Kad govorimo o perspektivama razvoja dubrovačkog turizma te posebno njegove bitne sastavnice, dubrovačkog hotelijerstva, bitno je imati u vidu nekoliko činjenica.

---

<sup>48</sup> Ovdje treba spomenuti projekte od kojih su neki u fazi pripreme (Plat, Kupari), kao i one o kojima je bilo govora i koji su najavljeni u javnosti (Projekt „Park Prevlaka“ na krajnjem jugoistoku, te Projekt „Tri sestrice“ na zapadnom dijelu). Projekt razvoja golfa na Srđu bi mogli također uključiti u ovu skupinu.

- Današnji turizam primarno je pod utjecajem percepcije tržišne marke na strani turističke potražnje. Najvažnija prednost pri tome je da brendirani hoteli (međunarodni i domaći hotelski lanci) generiraju dodatnu vrijednost za potrošače. Nadalje, takvi hotelijeri uživaju veće prodaje u turizmu, tj. iskorištenost kapaciteta. Hrvatski novi turistički proizvodi moraju biti odraz visokih tehnoloških i etičkih standarda te održivog razvoja.<sup>49</sup> Hotelski lanci su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagaraniranim standardom iza kojeg stoji tržišno poznato ime.

Suvremeni trendovi u turizmu nezamislivi su bez koncepta brendiranja. U cilju jačanja konkurentnosti poglavito je potrebno raditi na brendiranju destinacija. Brendiranje je pozitivan način održavanja kvalitete i poboljšanja odnosa s potrošačima.

- Srednja i mala poduzeća u globalizacijskom okruženju ne mogu uspostaviti zadovoljavajući nadzor nad troškovima. Nisu u mogućnosti iskoristiti prednosti globalizacijskih procesa. Najviše što mogu je da se maksimalno koriste lokalnim i regionalnim prednostima koje proizlaze iz određene destinacije u kojoj se nalaze.<sup>50</sup>
- Hrvatski turizam svojom kvalitetom i diferenciranošću još uvijek u potpunosti ne zadovoljava suvremene zahtjeve europskih turista.

### **5.1. Strategija tržišnih segmenata**

Podjela tržišta u skupine turista koji bi mogli imati potrebe za različitim uslugama i različitim programima marketinga je segmentacija tržišta.

Svi turisti nisu zainteresirani za obilježja određene turističke destinacije. Stoga, timovi zaduženi za marketing turističke destinacije imaju zadatak identificirati ciljane tržišne skupine u skladu sa obilježljima turističke destinacije. U tu svrhu koristimo se segmentacijom tržišta koja nam pomaže u istraživanjima turističkog tržišta kako bi odredili profil posjetitelja. Daljnji postupci su vezani za razvoj učinkovitih marketinških poruka i korištenje prikladnih komunikacijskih kanala za odabrani tržišni segment.

Potencijali dubrovačkog turističkog proizvoda temelje se na lokaciji, prirodnim osobinama, povijesnom i kulturnom naslijeđu, kao i raspoloživim smještajnim kapacitetima, obnovljenim i sagrađenim u proteklih dvadesetak godina. Analiza tržišnih segmenata po kriterijima dobi,

---

<sup>49</sup> Gržinić J., Bevanda V. (2014.) Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula, str.174

<sup>50</sup> Ibidem, str. 175

bračnog statusa, visine primanja, geografske lokacije i vremenu putovanja u godini može nam pomoći u postizanju željenog optimuma. Imajući u vidu ovakav tržišni pristup mogu se identificirati ključni potrošački segmenti koji se prema strateškom razvojnom dokumentu hrvatskog turizma, Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. g., svrstavaju u nekoliko skupina. To su:<sup>51</sup>

- Mladi - (18 – 24 godine) – karakteriziraju ih različito društveno i/ili kulturološko zaleđe, skloni su različitim načinima putovanja uključujući i backpacking. Preferiraju duža putovanja i jeftiniji prijevoz i smještaj. Skloni su aktivnostima i avanturi. Informiraju se u najvećoj mjeri preko interneta.
- DINKS - (Dual income, no kids) ovu skupinu čine parovi s dvostrukim primanjima, bez djece. Platežno sposobni ali vremenski ograničeni, te zbog toga preferiraju kraće odmore uz višestruko korištenje tijekom godine. Informiraju se u najvećoj mjeri preko interneta, lifestyle časopisa i preko prijatelja. Nisu cjenovno osjetljivi. Za Dubrovnik ovo je vrlo interesantan tržišni segment.
- Obitelji – uključuje obitelji one s mlađom djecom (djeca do 7 godina) i obitelji sa starijom djecom (8-14 godina). Prvima je najvažnije udovoljiti dječjim potrebama, dok obitelji sa starijom djecom traže sadržaje koji mogu zadovoljiti potrebe svih članova. Uglavnom putuje tijekom školskih praznika. Preporuka drugih temeljena na dobrom iskustvu im je bitna. Cjenovno su osjetljiv segment.
- Empty nesters – osvu skupinu sačinjavaju parovi dobi od 50 do 65 godina koji su još radno aktivni. Karakterizira ih da imaju djecu koja su im napustila roditeljski dom i žive samostalno. Putuju tijekom cijele godine, često spajaju posao s odmorom. Skloni su holističkom pristupu životu (wellness, zdrava hrana, aktivnosti i revitalizacija). Informiraju se preko preporuka, specijalizirane literature o putovanjima te interneta. Nisu cjenovno osjetljivi, dobri su potrošači i kupci. Znaju što hoće te dobro planiraju svoja putovanja.
- Zlatna dob uključuje umirovljenike preko 65 godina koji su još uvijek dobrog zdravstvenog stanja. Vole aktivna putovanja, skloni su posjetama mjesta koje su prethodno posjetili i za koje ih vežu lijepe uspomene. Preferiraju udobnost, ali su cjenovno osjetljivi. Bitna im je dostupnost medicinske skrbi. Ne vole gužve te putuju u vremenu van glavne turističke sezone, Preporuke drugih su im vrlo često izvor informacija.

---

<sup>51</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. g., str. 33, dostupno na: [www.mint.hr](http://www.mint.hr), svibanj 2017.

- Specijalizirani organizatori poslovnih putovanja – ovu skupinu čine specijalizirani posrednici za poslovna i incentive putovanja koja se odvijaju pretežito tijekom proljeća i jeseni. Preferiraju atraktivne destinacije i višu kvalitetu usluga.

## **5.2. Dominantni suvremeni svjetski trendovi u dubrovačkom hotelijerstvu**

### **5.2.1. Ponuda “sunca i mora”**

Dubrovačka rivijera se, kao i uostalom i sve druge destinacije na obalnim područjima sa dobrim klimatskim uvjetima, razvila, zahvaljujući najvećim dijelom, ponudi baziranoj na suncu i kristalno čistom moru. Kulturno povijesne znamenitosti, Dubrovačke ljetne igre i hoteli sa plažama i danas dominiraju u memoriji posjetitelja iz razdoblja prije Domovinskog rata.

U Dubrovniku se uvijek prilikom planiranja gradnje hotela vodilo računa o odabiru lokacija. Bilo je bitno da hotel bude locirana uz more te da u svojoj neposrednoj blizi ima mogućnost uređenja plaže sa pratećim plažnim objektima i sadržajima.

Prema sastavu tla, plaže mogu biti pješčane, šljunčane ili betonske. Na dubrovačkom području postoje sve spomenute vrste plaža. Najpoznatije pješčane plaže su one na otocima Koločepu ispred tamošnjeg hotelskog kompleksa, te na otoku Lopudu u mjestu Lopudu te u predjelu Šunj.

Šljunčanih plaža im značajno više. Najpopularnija i najljepša dubrovačka plaža je plaža Banje, smještena na dijelu obale između Stare gradske jezgre i hotela Excelsior, jedna je od takvih plaža. Ova plaža je 2007. godine proglašena jednom od najljepših plaža svijeta. Na gradskom području još su plaže takvog tipa u predjelu Sv. Jakov, plaža Copacabana na Babinu kuku, dio plaže ispred hotela Dubrovnik President, plaža u Lapadu ispred hotela Kompas, plaža ispod hotela Bellevue, plaža ispred hotela Osmine i hotela Admiral u Slanome. Dio dubrovačke rivijere poznat po prekrasnim plažama su Srebreno, Mlini i, Plat i Cavtat. Na poseban način uređenu plažu sa svim pratećim sadržajima ima hotel Sun Gardens Dubrovnik u Orašcu. On je produkt ozbiljne građevinske intervencije u prostoru.

Najveći dio hotela ima izgrađene betonske plaže kao npr. hoteli Excelsior, Villa Argentina, Villa Dubrovnik, Libertas Rixos, Dubrovnik Palace, dio plažnog prostora hotela Dubrovnik President, hoteli iz grupacije Importanne Resort, hoteli trgovačkog društva Hoteli Maestral.

Sukladno smjernicama spomenute Strategije razvoja turizma u RH do 2020. godine preporuča se ne dozvoljavati daljnju gradnju ovakvih vrsta plaža, gdje ne postoji adekvatna morfologija obale, budući izravno utječe na promjenu morfologije kontaktnog prostora mora i kopna.

Daljnje nasipanje obale te njegova betonizacija, sukladno novim trendovima i pravilima, nije okolišno prihvatljivo.

Neki od poznatijih i većih hotela uopće nemaju plaže. To su: Grand hotel Park, Hilton Imperial Dubrovnik. Grand hotel Park ima u svom sastavu otvoreni i zatvoreni bazen, dok Hilton Imperial Dubrovnik ima samo zatvoreni bazen u sklopu Spa & Wellnes centra. Na poseban način su poznate i popularne plaže na otoku Lokrumu, plaža Danče, plaža Buža te plaža Šulić u uvali Kolorina podno gradske tvrđave Revelin.

Zadnjih se godina posebna pozornost polaže na opremanje plaža opremom prilagođenom za osobe sa invalidnošću.

Budući gosti tijekom razdoblja svibanj – listopad najveći dio dana provode na plažama bitno je osmisliti adekvatnu ponudu koja će im biti dostupna tijekom boravka na plaži. To je, naravno, i jedan od izvora prihoda hotela koji se svrstavaju u kategoriju tzv. izvanpansionskih prihoda. Ovo su prihodi na koje su mnogi hotelijeri na poseban način fokusirani. Tako su plaže, sukladno lokaciji i prostornim mogućnostima, opremljene ležaljka, suncobranima, tuševima, prostorima za presvlačenje. Kupaci, također, imaju mogućnost odabira raznih sportskih aktivnosti kao što su odbojka na pijesku, iznajmljivanje pedalina, jet-ski, paragliding, watertube, let padobranom uz pomoć glisera, ronjenje i dr., što predstavlja dobru osnovu za razvoj usluga sportskog i pustolovnog turizma.

Uz plaže su smješteni restorani i barovi koji posebno interesantni postaju u večernjim satima kad se pretvaraju u mjesta za noćne zabave.

Zahvaljujući kristalno čistom moru koje karakterizira dubrovačko priobalje, mnoge plaže su nositeljice “plave zastave”, koja predstavlja međunarodni ekološki program zaštite okoliša mora i obalja. Ovaj program ima za cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom. Plaže sa “plavom zastavom” vrlo često bitno utječu na odbair destinacije i hotela u koje gosti žele putovati i odsjedati.

### **5.2.2. Cruising turizam i njegovi pozitivni i negativni učinci na dubrovački turizam**

Dubrovnik je zasigurno najprivlačnija cruising destinacija na hrvatskom dijelu Jadrana, i na njega se 2013. odnosilo nešto više od 70 % industrije pomorskih krstarenja (mjereno brojem

prispjelih putnika) u Hrvatskoj.<sup>52</sup> Osim Dubrovnika u našoj županiji postoje još dvije luke u koje uplovljavaju cruiseri, Korčula i Ploče (simbolični rezultati).

Dubrovnik ima višegodišnju povijest u ovom segmentu. Prvi putnički krstaš, koji logično nije izgledao poput ovih današnjih, u Dubrovnik je, prema nekim zabilježenim podacima, uplovio već u ljeto davne 1844. godine.

Od samih početaka ove djelatnosti postojao je veliki interes brodara za Dubrovnik. On se u razdoblju nakon Domovinskog rata dodatno pojačao da bi doživio svoj boom u godinama nakon 2000. godine. Zbog svoje ograničene infrastrukture (lučke, prometne, prostorne) Dubrovnik se mora prema ovom obliku turizma strateškoj odrediti. Raspored uplovljavanja brodova, boravak putnika u Gradu tijekom dana čini ukupnu problematiku još složenijom. Dolazak i boravak putnika sa ovih brodova imaju značajan utjecaj na život i razvoj Dubrovnika kao destinacije, društvenu i socijalnu sferu i gospodarstvo. Posebna tema je utjecaj ovog segmenta turizma na okoliš. Temeljno obilježje pomorskih krstarenja u Dubrovniku je njihov sezonalan karakter, te neravnomjeran raspored uplovljavanja brodova tijekom godine. Uz malo više napora i pregovora sa cruising kompanijama ovdje postoji mogućnost produžetka sezone van glavnih turističkih mjeseci.

U Dubrovnik postoje dva mjesta za prihvata cruseira i putnika koji njima dolaze. To je luka u Gružu, te sidrište ispred Starogradske luke.

U tablici 7 navest ću neke pokazatelji vezane za kretanje cruising poslovnja u Dubrovniku u razdoblju od 2011. do 2016. godine.

**Tablica 8:** Broj kruzera i broj putnika u Dubrovniku u razdoblju 2011. - 2016.g.

Godina	Broj ticanja	Broj putnika
2011.	484	704,725
2012.	486	743,087
2013.	553	942,909
2014.	463	806,558
2015.	475	768,434
2016.	529	799,916

Izvor: dostupno na: [www.dubrovnikport.hr](http://www.dubrovnikport.hr), preuzeto: lipanj 2017.

Kao što možemo vidjeti najveći broj ticanja (uplovljavanja) cruisera dogodio se 2013. godine (553), da bi potom slijedeće dvije godine padao, pa opet prošle godine dosegao broj 529. Takvo

---

<sup>52</sup> Ban I., Peručić D. Vrtiprah V. (2014.) Izazovi razvoja crusing-turizma u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku, str. 14 - 15

kretanje proporcionalno prati i broj putnika. Ovih godina je bilo dana tijekom ljetne sezone da je u Luku Gruž odnosno sidrište ispred Starogradske jezgre uplovljavalo odnosno bilo usidreno brodova sa preko 15.000 putnika.

Pristajanje megabrodova na samo jedan dan ili tek nekoliko sati znači velik pritisak na destinaciju/luku i pripadajuće turističko mjesto, što se odražava na sve segmente života i rada, a poglavito na izrazito otežano prometovanje vozila i putnika, kretanje lokalnog stanovništva.<sup>53</sup>

Iako Dubrovnik ima velike izravne i neizravne ekonomske koristi od ove vrste turizma, njegov razvoj na ograničenom prostoru ne može biti bezgraničan i nedostavno kontroliran. Svjesni činjenice da se nameće potreba upravljanja procesima unutar ovog sve zastupljenijeg oblika turizma, donešena je odluka da se broj putnika koji na ovaj način dolaze u Grad svede na broj do 8.000. Nastavlja se također sa aktivnostima da se utvrdi održivi nosivi kapacitet te uskladi poslovanje unutar cruising - turizma sa potrebama lokalnog stanovništva i ostalih brojnih dnevnih posjetitelja koji, također, žele vidjeti i doživjeti Dubrovnik.

Ekološki učinci koje proizvode uplovljavanja i plovidba ovih brodova našim priobaljem se također ne smiju zanemariti. Unatoč strogim tehničko - tehnološkim standardima koji se primjenjuju na cruiserima, ekološki incidenti su mogući. Svaki koji bi se dogodio, Dubrovnik i sve što je napravljeno zadnjih destljeća u njemu, bi značajno unazadio. Stoga nadležne institucije moraju kontinuirano nadzirati i kontrolirati stanje.

Unatoč svemu, kad se zbroje svi pozitivni učinci i nepovoljne posljedice ono što donosi cruising - turizam ipak ima pozitivan rezultat. U godinama pred nama mora se permanentno propitivati gdje su granice održivom crusing - turizmu i koje su mogućnosti njegova razvoja na ovom području.

U kontekstu teme ovog rada neosporno je da cruising turizam nije u sukobu sa tzv. stacionarnim oblikom turizma u kome dominira onaj hotelski. To su u mnogo čemu dva potpuno razdvojena svijeta. Smještaj, usluge hrane i pića, zabava, korištenje slobodnog vremena, odvijaju se u dva različita ambijenta.

Mogući "sukobi" nastaju u uvjetima o kojima je u ovom poglavlju bilo riječi. Na malom prostoru koji ima svoja ograničenja jednostvano se mora postaviti pitanje optimuma unutar kojeg svi dobivaju. Dubrovnik i dubrovački gospodarski sektor, osim lučke infrastrukture, nije investirao značajnije u ovaj poslovni segment. Stoga, im je upravljati brojkama vezanim uz

---

<sup>53</sup> Ibidem, str. 14

cruising turizam puno jednostavnije nego onima koji su vezani za dubrovačku hotelsku industriju, u koju su vlasnici dubrovačkih hotela investirali puno novca i od kojih imaju svoja očekivanja. Vlasnici cruising kompanija s puno manjim posljedicama mogu donijeti odluku o preusmjeravanju svojih brodova, čija je izgradnja čak i višestruko skuplja od spomenutih hotela, u druge luke na Mediteranu pa čak i šire. Oni u ovom segmentu mogu biti puno fleksibilniji.

### 5.2.3. Poslovni ili MICE turizam

Dubrovnik kao vodeće hrvatsko kongresno središte svake godine domaćin je velikog broja međunarodnih i domaćih stručnih skupova i to uglavnom u proljetnom i jesenskom dijelu turističke godine. Vrlo značajno je napomenuti da ovaj segment ima blagi sezonalni karakter, te se najznačajnija događanja organiziraju u razdoblju van glavne turističke sezone.

U tablici 7 dat ću pregled kongresnih kapaciteta u hotelima na dubrovačkom području.

**Tablica 9:** Kongresni kapaciteti u hotelima na dubrovačkom području

HOTEL	LOKACIJA	KAPACITET			
		BROJ DVORANA	KONGRESNE DVORANE	DVORANE ZA SASTANKE	UKUPNO
Importanne Hotels & Resorts	Dubrovnik	12	794	461	1,255
Grand Villa Argentina	Dubrovnik	3	0	355	355
Hotel Imperial Dubrovnik	Dubrovnik	7	260	174	434
Hotel Astartea	Mlini	4	350	90	440
Hotel Bellevue Dubrovnik	Dubrovnik	3	300	0	300
Hotel Croatia	Cavtat	8	1,050	369	1,419
Hotel Dubrovnik Palace	Dubrovnik	2	1,010	0	1,010
Hotel Excelsior Dubrovnik	Dubrovnik	3	600	20	620
Hotel Kompas	Dubrovnik	1	1	0	400
Hotel Lapad	Dubrovnik	1	150	0	150
Hotel Lero	Dubrovnik	2	120	30	150
Valamar Dubrovnik President	Dubrovnik	1	400	130	530
Valamar Lacroma Dubrovnik	Dubrovnik	8	1,200	216	1,416
Rixos Libertas	Dubrovnik	7	1,000	390	1,390
Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel	Srebreno	5	900	160	1,060
Sun Gardens Dubrovnik	Orašac	8	900	165	1,065
	<b>UKUPNO</b>	<b>75</b>	<b>9,035</b>	<b>2,560</b>	<b>11,994</b>

Izvor: Autor prema službenim stranicama hotelskih društava, preuzeto: svibanj 2017.

Osim hotela navedenih u gornjoj tablici postoji i kapaciteti i u još nekoliko hotela, ali manjeg obima tako da u kontekstu ove teme nisu relevantni.

Kao što se vidi iz navedenih podataka s najvećim kapacitetima raspolažu najveće hotelske kuće. Tako hoteli iz grupacije Jadranskih luksuznih hotela (Bellevue, Croatia, Excelsior, Dubrovnik Palace, Grand Villa Argentina i Kompas) mogu ugostiti ukupno 3.704 gostiju,



sudionika raznih sastanaka i kongresa, dok Valamar Riviera u svoja dva najveća hotela u Dubrovniku to isto može organizirati za ukupno 1.946 sudionika. Slijede hotel Rixos Libertas sa 1.390, skupina hotela unutar tvrtke Importanne Resorts d.o.o. 1.255, hotel Sun Gardens Dubrovnik u Orašcu 1.065 i Sheraton Dubrovnik Riviera Hotel u Srebrenom sa 1.060 kongresnih mjesta.

Multifunkcionalna dvorana Elafiti u hotelu Valamar Lacroma Dubrovnik sa 1.200 mjesta (postava teatar) najveća je hotelska kongresna dvorana u Hrvatskoj.

Zbog svojih infrastrukturnih ograničenja Dubrovnik je do sada bio izvan globalnih tokova kongresne industrije u kategoriji organizacije događanja preko 1.000 sudionika, te se specijalizirao i afirmirao kao vrhunski centar za kongrese od 150 do 700 sudionika. U tom segmentu uvrstio se u red najpoznatijih i najatraktivnijih kongresnih gradova Europe.

Svi pokazatelji vezani za ovaj tip turističke ponude ukazuju da su ostvareni ekonomski učinci u porastu te da je Dubrovnik grad s najviše organiziranih kongresa, seminara i incentiva u Hrvatskoj. Sudionici ovih događanja su uglavnom iz europskih zemalja.

Ono što može dodatno afirmirati Dubrovnik te tako ojačati njegovu konkurentsku poziciju je osmišljavanje ponude organizacije poslovnih susreta u ambijentalnim povijesnim prostorima kojima Dubrovnik s okolicom obiluje (renesansne palače, srednjovjekovne tvrđave i sl.). U podsegmentu incentive i team-building programa također ima prostora za unapređenje ponude i rast ekonomskih učinaka. U ovaj segment se mogu ravnopravno uključiti i hotelski kapaciteti na područjima van Grada Dubrovnika.

Zbog nedostatka profesionalnog kongresnog centra kapaciteta preko 1.000 sudionika kongresna industrija u Dubrovniku je uglavnom fokusirana na događanja ispod 400 sudionika. Svjesni da se zbog te činjenice propuštaju velike šanse koje Dubrovnik zbog svojih drugih karakteristika važnih za ovu industriju ima, pokrenuta je inicijativa o iznalaženju načina kako riješiti ovaj problem. U tu je svrhu Dubrovačko neretvanska županija od jedne naše poznate konzultantske tvrtke naručila studiju razvoja višenamjenskog kongresnog centra na području Dubrovnika i okolice. Kao potencijalno dobre lokacije za izgradnju ovakvog centra identificirane su tri lokacije: Babin kuk, Centar iza Grada i Srebreno. Izgradnja kongresnog centra ovakve veličine uglavnom se smatra investicijom javnog sektora zbog višestrukih njezinih pozitivnih učinaka na lokalnu, prvenstveno poslovnu zajednicu. Sudjelovanje privatnih partnera u ovakvim investicijama je uglavnom rjeđa pojava, ali, ukoliko se to i dogodi, potrebna je značajna pomoć javnog sektora, koji treba osigurati povoljno investicijsko okruženje privatnom poduzetniku.

Ovdje se uglavnom radi o niskoprofitnoj aktivnosti. Od tri spomenute potencijalne lokacije lokacija Babin kuk ocjenjena je kao najprikladnija. Ona zadovoljava zadane prostorne kriterije, ali se i cijeli hotelski kompleks Babinog kuka sa svojim sadržajima može staviti u funkciju poslovanja ovog centra. Druga najbolje ocjenjena lokacija Srebreno, dok je lokacija Ploče iza Grada ocjenjena sa značajno manjim potencijalom.

U slučaju da se ovakav centar izgradi upravljanje njime predstavljat će kompleksnu komercijalnu aktivnost koja zahtjeva vrlo specijaliziran i proaktivan tim. Uobičajno je da se ovakvi centri daju na upravljanje specijaliziranim tvrtkama za upravljanje kongresnim centrima. Postoje i druge opcije ali su one puno rizičnije.

#### **5.2.4. Zdravstveni turizam**

Tijekom poslijeratne obnove postojećih te gradnje novih hotela na dubrovačkom području učinjeni su značajni pomaci u unapređenju ponude hotela u dijelu zdravstvenih usluga. Skoro svaki veći hotel ima izgrađenu wellness zonu. Hoteli koji raspolažu sa ovim sadržajima visoke kvalitete usluge su: Sun Gardens Dubrovnik u Orašcu, Valamar Lacroma Dubrovnik, Valamar Dubrovnik President, Excelsior, Hilton Imperial Dubrovnik, Rixos Libertas Dubrovnik, Croatia u Cavtatu, Sheraton Dubrovnik Riviera u Srebrenom, Admiral u Slanome. Neki od njih su i nositelji prestižnih nacionalnih i međunarodnih nagrada za kvalitetu usluge u ovoj kategoriji.

U usporedbi sa drugim obalnim destinacijama, poglavito onim na sjevernom dijelu, nositelji hotelskih usluga na dubrovačkom području nisu u dovoljnoj mjeri obogatili svoju ponudu sadržajima primjerenim potrebama potencijalnih korisnika medicinskih usluga kao što su npr. usluge stomatologije, plastične kirurgije, ortopedije, fizioterapije i sl.. Dubrovačka opća bolnica, kao i mnoge privatne poliklinike koje su otvorene zadnja dva desetljeća nisu ostvarili značajniju suradnju sa hotelijerskim sektorom. Ni jedan od postojećih hotela na ovom području nije u tijeku planiranja obnove ili gradnje uključivao gradnju barem jednog dijela kapaciteta koji bi bio osposobljen za pružanje specijalističkih medicinskih usluga. Razlog više da se ovo pitanje aktualizira leži o činjenici da su oba sektora, turistički i sektor pružanja medicinskih usluga jedni od najbrže rastućih sektora na globalnoj razini. Prema nekim pokazateljima zdravstveni turizam na globalnoj razini raste u prosječno 15% - 20% godišnje, te bitno utječe na rast turističkih usluga u cijelini. Dodamo li tome činjenicu da su u hotelijerskom sektoru u pravilu uključeni privatni poduzetnici, dok unutar zdravstvenog taj udio raste iz godine u godinu, za očekivati je da i ovdje u skoro vrijeme dođe do značajnijih investicija. Za Dubrovnik je ovo poglavito bitno jer ovaj turistički segment ne obilježava sezonalnost.

Prednost Dubrovnika u pružanju ove vrste usluge leži u činjenici da može ponuditi ugodan boravak u svojim hotelskim kapacitetima, nuditi usluge po konkurentnim cijenama te osigurati kvalitetnu uslugu uključujući pri tom liječnike iz Dubrovnika, ali i one vrhunske na nacionalnoj pa čak i na međunarodnoj razini.

U okviru planiranja i unapređenja ove vrste turističkih usluga poseban naglasak bi trebalo staviti na izgradnje dijagnostičkih i terapijskih centara sa adekvanom razinom kvalitete smještajnih kapaciteta. Uz ovo se preporučuje gradnja sa ovim kompatibilnih sportskih sadržaja, sadržaja za provođenje slobodnog vremena i sl.

### **5.2.5. Kulturni turizam**

Kulturni turizam je svakako potencijalno važan segment ukupne turističke ponude koji je uvijek znatno pridonosio postizanju strateških ciljeva dubrovačkog turizma, poglavito onih koji su u funkciji produljenja sezone, povećanja potrošnje te privlačenja gostiju veće kupovne moći.

Dubrovnik je grad koji je definiran kulturno - povijesnim naslijeđem po kojem je svjetski prepoznatljiv. Stara povijesna jezgra Dubrovnika uvrštena je 1979. godine na UNESCO-ov popis Svjetske baštine. Kako prethodno spomenuto staviti u funkciju razvoja turizma bilo je od samih njegovih početaka pitanje od posebne važnosti kad su se donosile strategije i planovi razvoja dubrovačkog turizma. Usklađivanje strategije razvoja kulture i strategije razvoja turizma, uvijek je bio izazovan i zahtjevan zadatak. Organiziranje kulturnih događanja tijekom godine, poglavito u tijeku trajanja turističke sezone, činila su Dubrovnik dodatno interesantnom destinacijom.

U prepoznavanju pojedinih hrvatskih destinacija kao novih, sadržajnih i zanimljivih kulturnih odredišta, Dubrovnik je itekako dao svoj doprinos, poglavito imajući u vidu činjenicu da na nacionalnoj razini nije bilo, a ni danas još uvijek ne postoji jasno artikulirana kulturna politika.

Jedan od najjačih i najpoznatijih dubrovačkih aduta na području manifestacija svakako su Dubrovačke ljetne igre. One, unatoč svojim usponima i padovima, boljim i lošijim godinama, predstavljaju svakako najprestižniji ljetni festival u Hrvatskoj od svog utemeljenja 1950. godine do današnjih dana. U razdoblju od 10. srpnja do 25. kolovoza, predstavljaju ozbiljan razlog za mnoge posjetitelje, ljubitelje glazbe, kazališta i plesa, iz zemlje i inozemstva, da posjete Dubrovnik.

Lokacije na kojima se organiziraju predstave unutar glazbenog i dramskog programa kao što su Knežev dvor, tvrđave Lovrijenac, Revelin i Sveti Ivan, Poljane Ivana Gundulića, Marina

Držića, Boškovićeve, zatim Lokrum, park Gradac i mnoge druge, čine Dubrovnik jednim od prestižnih svjetskih metropala tzv. ambijentalnog teatra.

Pored Dubrovačkih ljetnih igara, kao kulturno zbivanje vrijedi spomenuti i iznimno vrijednu vjersku tradicionalnu manifestaciju Festu svetog Vlaha, koja je 2009. godine uvrštena na UNESCO-vu listu zaštićene nematerijalne baštine. Rijetki u gradovi na svijetu koji su dva ili više puta uvršteni na liste ove specijalizirane organizacije Ujedinjenih naroda.

Dobar primjer kako se u razdoblju nakon završetka Dubrovačkih ljetnih igara može produžiti kulturna sezona je festival komorne glazbe "Julijan Rachlin i prijatelji" koji se u Dubrovniku održavao 12 godina u nizu (2001. - 2012.). Neke hotelske kuće su u ovom festivalu prepoznale svoj interes te ga izravno financijski podržale. Jedan dio programa bio je organiziran na terasama nekih od prestižnih dubrovačkih hotela, te je tako na izravan način vrlo kvalitetno obogaćena hotelska ponuda. Osim posjetitelja koji dolaze izvan Dubrovnika, ovakve manifestacije imaju svoju publiku i u velikom broju ljubitelja ove vrste glazbe u Dubrovniku.

Već dugi niz godina Dubrovnik se ubraja među najpoželjnije svjetske destinacije za doček Nove godine. Prije tri godine počelo sa organizacijom Dubrovačkog zimskog festivala, nešto slično Adventu u Zagrebu, što za rezultat ima povećanje broja turista u prosincu i prvoj dekadi siječnja.

Temeljem objavljenog natječaja Ministarstva kulture iz 2014. godine za podnošenje prijave za inicijativu Europska prijestolnica kulture 2020. godine, Dubrovnik je, pored još 8 drugih hrvatskih gradova, predao svoju kandidaturu za ovaj prestižni naslov.

Ova inicijativa pokrenuta je od strane Meline Mercouri 1985. godine, tadašnje grčke ministrice kulture, koja ju je predložila svjesna društvenog značaja umjetnosti i kulture u procesu zbližavanja europskih naroda. Zahvaljujući njoj Atena je postala prva Europska prijestolnica kulture iste godine i to vrlo uspješno.

Europska prijestolnica kulture je naslov koji se godišnje dodjeljuje barem jednome europskom gradu kojeg Europska unija izabere na razdoblje od jedne godine, tijekom koje mu se ukazuje prilika da u najboljem svjetlu prikaže svoj kulturni život te svoju kulturno - povijesnu baštinu.

Tijekom proteklih godina ova inicijativa postala jedna od najprestižnijih i najcjenjenijih kulturnih inicijativa unutar područja Europske unije, ali i Europe kao cijeline. Otada pobuđuje sve veći interes među europskim građanima te predstavlja dodatni razlog za posjet gradu - prijestolnici, nositelju titule.

Svjesani potencijala kojeg Dubrovnik ima na području kulture i umjetnosti, ali i koristi koju bi od toga mogao imati na području cjelokupnog društvenog i gospodarskog života, vlasti Grada Dubrovnika preko odabranog tima, potrudile su se uvjeriti povjerenstvo imenovano od strane tijela Europske unije da je Dubrovnik upravo najbolji izbor da ponese ovaj laskavi naslov. Nažalost, u tome nije uspio. Rijeka je bila uvjerljivija.

Budući se, počevši od 2011. godine, titula dodjeljuje svake godine po jednome gradu u dvije države članice EU, pored Rijeke naslov „Europske prijestolnice kulture“ ponio je i grad Galway iz Irske.

Pobjeda, da ju je kojim slučajem odnio, Dubrovniku bi svakako pomogla u dodatnoj afirmaciji njegovih povijesnih, kulturnih i umjetničkih vrijednosti, ali i u daljnjem unapređenju turizma upravo u onom segmentu za razvoj kojeg ima najbolje preduvjete. Budući je grad koji ponese naslov Europske prijestolnice kulture obvezan ostvariti viziju cjelogodišnjeg kulturnog programa unutar godine za koju je odabran, ovo je bila dobra prilika da Dubrovnik pokaže da je i u razdoblju van glavne turističke sezone sposoban organizirati kulturno - umjetnička događanja koja bi nesumnjivo privukla mnogobrojne domaće i inozemne goste. Na taj način bi se utjecalo na veću iskorištenost hotelskih kapaciteta u razdoblju van turističke sezone, koji po komforu koji pružaju te uz dodatno unapređenje kvalitete usluge mogu zadovoljiti potrebe gostiju ovog segmenta.

Na dubrovačkom području postoji potreba za izgradnjom novih objekata namijenjenih potrebama kulturnog turizma u cilju stvaranja infrastrukture za razvoj različitih događanja i manifestacija, koji će biti komplementarni sa sadržajima temeljenim na povijesnom naslijeđu. To bi prije svega bila jedna suvremeno opremljena višenamjenska dvorana sa pratećim sadržajima u kojoj bi se, osim raznih koncertnih i drugih kulturnih sadržaja, mogli organizirati i međunarodni kongresi sa više tisuća sudionika. Po mnogima, ovo je jedan od infrastrukturnih prioriteta potreban za daljnji kontrolirani razvoj turizma.

#### **5.2.6. Filmski inducirani turizam**

Američka producerska kuća HBO 2011. godine odabrala je Dubrovnik za lokaciju snimanja Oscarima nagrađivane i popularne serije “Igra prijestolja” (Game of Thrones) čijih je nekoliko sezona djelomično snimano u Dubrovniku.

Nakon ovih snimanja tijekom proteklih nekoliko godina, Dubrovnik se u svjetskim medijima sve više spominje, pored ostalog i kao filmska destinacija. Neki od poznatih svjetskih turističkih magazina (Afar, Lonely Planet) sugeriraju svojim čitateljima da je jedan od glavnih

razloga za posjet Dubrovniku upravo posjet lokacijama na kojima se snimao ovaj serijal koji je od samog početka prikazivanja stekao na desetine milijuna fanova širom svijeta. Pored turističkih agencija koje nude turističke obilaske lokacija snimanja, sama producentska i glumačka ekipa svojim medijskim istupima dodatno su popularizirali Dubrovnik kao izvrsnu filmsku lokaciju. Svakodnevno smo svjedoci kako lokalni turistički vodiči vode grupe po Staroj gradskoj jezgri držeći prospekte sa scenama snimanja, pokazujući im lokacije na kojima se to događalo. Suvenirni sa logom ovog poznatog serijala postali su vrlo tražena roba.

Osim spomenutog serijala "Igre prijestolja" u Dubrovniku su proteklih godina snimani još neki filmski uradci. Tako se koncem 2010. godine snimao indijski film "Zatvorenik br. 150", da bi u ožujku 2015. godine Dubrovnik bio filmska kulisa za još jedan film iz iste zemlje ("Fan").

Indijski turisti rado posjećuju zemlje u kojima se snimaju bolivudski<sup>54</sup> filmovi. Bollywood ima ogroman utjecaj na Indijce i upravo zato brojne turističke zajednice i filmske organizacije različitih država sustavno rade na privlačenju indijske filmske industrije u vlastite zemlje.

U ožujku slijedeće 2016. godine u Dubrovniku boravila je filmska ekipa na snimanju osmog nastavka popularnog filmskog serijala "Ratovi zvijezda" ("Star Wars"). Koncem veljače i početkom ožujka ove godine u Dubrovniku se snimala do sada najveća holivudska produkcija u našoj zemlji, film "Robin Hood: Origins".

Također se u nekim od turskih serija, koje su zadnjih godina postale popularne i u Hrvatskoj, spominje Dubrovnik te prikazuju scene snimljene u njemu. Turska je jedna od najbrže rastućih ekonomija svijeta sa preko 70 milijuna stanovnika.

Dubrovnik u suradnji sa nacionalnim institucijama u ovom segmentu ima i dodatne mogućnosti koristeći dosadašnje iskustvo sa inozemnim producentskim kućama, na način da se pokrene snimanje filmova tematiziranih bogatom dubrovačkom povješću. Dobar primjer predstavlja nedavno snimljen povijesni serijal "Dubrovačka republika" u produkciji HRT, za koji su, nakon prikazivanja na nacionalnoj televiziji, prodana televizijska prava nekim od vodećih svjetskih televizijskih kuća. Serija se trenutno emitira na kanalu Viasat History.

Na ovim primjerima prikazane su velike mogućnosti koje snimanje filmova i serija može donijeti Dubrovniku. Osim što se na taj način popularizira Dubrovnik, značajan efekt na ekonomiju grada, također, imaju i prihodi koji ostvaruju domaći hoteli od smještaja i drugih

---

<sup>54</sup> Bollywood - kolokvijalan naziv za indijsku filmsku industriju po uzoru na američki Hollywood. Za razliku od Hollywooda ne predstavlja stvarno mjesto.

hotelskih usluga za ekipe od kojih neke borave u gradu i po nekoliko mjeseci. Sve se to događa isključivo u mjesecima van glavne sezone.

Međutim, ovo dodatno nameće nužnost upravljanja promocijom, kako Dubrovnik ne bi postao turistima i televizijskim gledateljima poznatiji kao kulisa popularne serije, nego kao važno europsko središte kulture, znanosti i diplomacije u prošlim stoljećima.

Ovo je samo jedan od niza primjera na koji način se dodatno može ojačati brend Dubrovnika kao turističke destinacije te ga se, uz primjenu proaktivnog event managementa, zadržati u fokusu svjetske pozornosti, pomažući mu tako da zadrži status svjetske turističke top destinacije za posjet kojoj svatko može naći neki svoj motiv.

### **5.2.7. Ostali oblici turističke ponude koji imaju perspektive**

Osim spomenutih dominantnih turističkih segmenata koji u bitnom obilježavaju turističku ponudu na dubrovačkom području spomenuti ću još neke koji svakako imaju utjecaja. U poglavlju 4.4.6. o njima je bilo govora u okviru svjetskih trendova. Posebno ću spomenuti one koji imaju potencijala za rješavanje problema sezonalnosti.

*Golf turizam* je, kako smo prethodno vidjeli, segment turizma za čiji početak te daljnji razvoj Dubrovnik sa okolicom svakako ima značajne preduvjete. To su: dobri klimatski uvjeti, mogućnost igranja skoro tijekom cijele godine, prostorni potencijali, dostatan hidropotencijal potreban za kvalitetno održavanje, hoteli po mjeri golf turista, suvremena zračna luka u neposrednoj blizini i dr. Ideja o gradnji golf terena na dubrovačkom području nastala je već u doba gradnje prvih većih hotela. Lokacije koje su bile predmet interesa potencijalnih investitora su područje Konavala, područje zaleđa Dubrovačkog primorja, te plato Srđa. Ovaj projekat ima i svoje rizične zone. Njegova realizacija je izuzetno skupa, troškovi održavanja također, u Dubrovniku ne postoji tradicija ovog sporta. Projekti ovakve vrste su jedni od ekološki najizazovnijih, poglavito kad se radi o krškim područjima kao što je dubrovačko. Za održavanje zelenih površina na terenima moraju se koristiti razna kemijska sredstva (pesticidi i sl.) koji mogu utjecati na poremećaj eko ravnoteže, poglavito u djelu vodogospodarsva.

Početak ovog stoljeća skupina međunarodnih investitora pokrenula je inicijativu oko gradnje golf igrališta na platou Srđa poviše sa pratećim sadržajima (sportski i rekreacijski, luksuzni rezidencijalni objekti, sadržaji za kulturne i glazbene manifestacije i dr.). Osnovana je i tvrtka Golf Park Dubrovnik d.o.o. koja je otkupila najveći dio privatnog zemljišta. U međuvremenu je nastao cijeli niz problema, o kojima, zbog njihove složenosti ovdje neće biti govora. Ukratko, projekt je trenutno u fazi mirovanja dok se ne stvore pretpostavke za njegovu realizaciju.

Napominjem da je u Strategiji razvoja turizma RH do 2020. godine razvoju golfa dat strateški značaj.

Za Dubrovnik i okolice, uz prethodno ispunjenje svih potrebnih uvjeta, ovo bi bilo od velikog značaja. Dubrovnik privlači novi tržišni segment, uglavnom inozemnih gostiju, sklonih većoj potrošnji. Sve to daje mogućnost daljnjeg razvoja sa ovim segmentom kompatibilnih djelatnosti kao npr. jačanje kvalitete ugostiteljskih usluga, u večernjim satima održavanje kulturnih događanja, usavršavanje osoblja i dr. Iskustva Španjolske i nekih zemalja Dalekog istoka nam u tome mogu pomoći.

*Cikloturizam* je, kao što samu prethodnom dijelu ovog rada spomenuo, vrlo interesantan segment turizma iz nekoliko razloga. Ovi turisti su vrlo skloni većoj potrošnji, preferiraju zdrav način života, uglavnom nisu dio dnevnih gradskih gužvi, njihov dolazak i boravak je moguć skoro cijele godine, uglavnom dolaze u skupinama (obitelji, prijatelji, kolege s posla i dr.). Ovaj oblik turizma nema značajniju tradiciju na dubrovačkom području. Istra i cijeli zapadni dio Jadrana su u ovom segmentu učinili dosta. Zadnjih godina, kod nas, postoje značajna unapređenja na jugu poluotoka Pelješca, te na otocima Korčuli i Mljetu. On može biti vrlo interesantan za područje Konavala i poglavito za područje Dubrovačkog primorja gdje postoje mogućnosti uređenja adekvatnih biciklističkih staza. Također se u programe razvoja cikloturizma mogu uključiti i ostali dijelovi naše županije. Za daljnju popularizaciju cikloturizma u Hrvatskoj značajna je i biciklistička utrka Tour of Croatia koja se već nekoliko godina održava u našoj zemlji. Ona, nažalost, ne tiče naše područje, ali na tome bi trebalo poraditi.

*Sportski i pustolovni turizam*: živeći danas u vremenu doživljajnog, razvoj ponude ovog oblika turizma je također vrijedna razmatranja. Dubrovnik je što se tiče sportskih objekata vrlo ograničen. Postoji jedna veća sportska dvorana sa nedovoljnom pratećom infrastrukturom, koja čak nije klimatizirana. Ostale su uglavnom manje i zadovoljavaju uglavnom potrebe školskih ustanova i lokalnog stanovništva. Nogometna infrastruktura je u katastrofalnom stanju. Plivalište je, unatoč činjenici da imamo najtrofejniji hrvatski vaterpolo klub, natkriveno i dijelom modernizirano tek prije 15-tak godina. Postoje manji bazeni u većim hotelima, ali oni služe samo za potrebe hotelskih gostiju. Teniskih terena ima nedovoljno i uglavnom su raštrkani. Dubrovnik je jedan od rijetkih većih gradova u Hrvatskoj koji nema natkrivenog teniskog terena. Do prije nekoliko godina u Dubrovniku i Cavtatu su se održavali turniri nižih kategorija u muškoj i ženskoj kategoriji. Za razvoj ovog segmenta sportske ponude možemo iskoristiti trenutnu situaciju gdje je naša sugrađanka trenutno među prvih 30 igračica svijeta.



Ponuda pustolovnog turizma je također siromašna, ali u ovom segmentu se u relativno kratkom vremenu može puno učiniti. Za razvoj ove vrste ponude nisu potrebna neka značajnija ulaganja. Boljom kordinacijom na razini destinacije, dobrim idejama te financijskim učešćem svih, u kratkom vremenu su moguća značajna unapređenja.

*Ruralni turizam:* ponuda ove vrste turizma zadnjih desetljeća se značajno unaprijedila, zahvaljujući prije svega prepoznavanju šansi lokalnog stanovništva u okolnim ruralnim područjima. Jednim dijelom tome je doprinijela i država kroz određene poticajne mjere. Razvoj ovog segmenta je važan iz nekoliko razloga. Događa se van urbanih centara, potiče razvoj ruralnih područja, omogućava smozapošljavanje lokalnog stanovništva, u funkciji je demografske obnove budući su u ruralnim područjima u uvjetima vlastite proizvodnje hrane troškovi života značajno manji. Kad tome dodamo i činjenicu da prostor nije ograničen resurs kao u Dubrovniku, te je stoga trošak njegove kupnje u uvjetima gradnje objekata za život i poslovanje značajno manji. A ako je već imaju u osobnom vlasništvu onda tog troška uopće nema. Država pa čak i lokalna zajednica mogu dodatno poticati ove procese sustavnim mjerama obnove napuštenih sela, stavljajući ih u funkciju turističke ponude. Ovo bi bilo jako važno za revitalizaciju sela u Dubrovačkom primorju.

*Gastro i enoturizam:* Dubrovnik sa svojom okolicom posjeduje značajan potencijal za dodatna unapređenja ponude ovog tržišnog segmenta. Proizvodnja hrane, uzgoj stoke, uzgoj vinove loze i proizvodnja vina i drugih vrsta alkoholnih pića u ruralnim područjima te ulov ribe u okolnom akvatoriju stvaraju dobre pretpostavke za kvalitetnu ponudu hrane i pića. Ukoliko se sve to ponudi u izvornom ambijentu, uz kvalitetnu uslugu domaćeg stanovništva i uz primjerenu cijenu zadovoljstvo gostiju neće izostati. Sve prednosti prethodno spomenute uz ruralni turizam vrijede i u ovom segmentu. Sve ovo se može nuditi i u restoranima i hotelima unutar turističkih centara, u sasvim drugačijem ambijentu.

Na poseban način valja spomenuti sve veći broj uzgajivača vinove loze i proizvođača vina koji su zadnjih desetljeća značajno unaprijedili ponudu autohtonih vinskih sorti, te tako doprinijeli i poboljšanju enoponude u cijeloj destinaciji. Poznata je činjenica da inozemni gosti vole uz dobru hranu kušati dobra domaća vina.

### 5.2.8. Ograničavajući čimbenici dubrovačkog turizma

Turizam je u hrvatskim razvojnim dokumentima ključan oslonac svake dugoročne razvojne strategije. Prema Družiću<sup>55</sup> on u tom dijelu ima četiri zadaće, dvije dugoročne i dvije kratko(srednjo)ročne. Dugoročni učinak se očekuje u potpori ukupnom gospodarskom rastu i u dotoku izravnih inozemnih investicija. Kratkoročni zadaci turizma svode se na njegov doprinos ekonomskoj politici u dva segmenta. Prvi da bude stabilizator platno-bilančnih odnosa, dok je drugi vezan za stabilizaciju nacionalnog tržišta radne snage. Budući je Dubrovnik iznimno važan za nacionalni turizam te sve prethodno rečeno vrijedi i za njega.

U tablici 8 prikazat ću pregled turističkih dolazaka i noćenja prema podacima 4 turističkih zajednica koje spadaju u područje obuhvaćeno ovim radom.

**Tablica 10:** Pregled turističkih dolazaka i noćenja na dubrovačkom području u razdoblju 2012. - 2016.

TURISTIČKA ZAJEDNICA	DOLASCI					NOĆENJA				
	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
TZG Dubrovnik	678,088	746,748	837,942	903,185	1,018,919	2,498,730	2,702,196	2,933,063	3,092,577	3,511,796
TZO Konavle	85,111	96,189	107,680	113,832	122,252	549,014	587,202	604,446	624,806	690,988
TZO Župa Dubrovačka	79,846	85,851	82,345	97,468	117,516	358,094	385,747	384,266	449,085	506,233
TZO Dubrovačko Primorje	23,744	27,590	32,970	32,296	31,102	165,282	168,667	171,885	176,408	182,460
<b>UKUPNO</b>	<b>866,789</b>	<b>956,378</b>	<b>1,060,937</b>	<b>1,146,781</b>	<b>1,289,789</b>	<b>3,571,120</b>	<b>3,843,812</b>	<b>4,093,660</b>	<b>4,342,876</b>	<b>4,891,477</b>

**Izvor:** podaci preuzeti iz eVisitora, dostupno na : [www.visitdubrovnik.hr](http://www.visitdubrovnik.hr), preuzeto: lipanj 2017.

Kao što se vidi iz prikazanih podataka broj turističkih dolazaka u promatranom razdoblju od samo 5 godina raste ukupno za čak 48,8 %, dok je broj noćenja u istom razdoblju rastao nešto sporije, točnije 36,0 %, iz čega se da zaključiti da je prosječan broj dana boravka gostiju nešto kraći. Jedan od razloga značajnog rasta brojki u 2016. godini, svakako leži i u novom sustavu elektroničke prijave gostiju eVisitor, kroz koji je dosta toga u turističkom prometu evidentirano što do sada nije bio slučaj.

Uz sve pozitivne učinke koji iz ovog proizlaze mora se postaviti pitanje, a u uvjetima postojećih ograničenja, kako na kvalitetan način upravljati sa procesima u budućnosti kako bi planirani razvoj bio dugoročno održiv, najvjerojatnije s manjim stopama.

Dubrovnik je vrlo interesantna destinacija na ograničenom prostoru i tranzitnoj ruti. Neki od problema koje već duže vrijeme traže odgovor su prije svega:

<sup>55</sup> Družić I. (2010.) Dugoročni trendovi i ograničenja turističkog tržišta, Ekonomski pregled, 61 (3-4) str. 104

*Regulacija prometa unutar užeg područja grada:* Dubrovnik već dugi niz godina ne uspijeva riješiti problem prometa u gradu. Intenzivni svakodnevni transferi putnika sa cruisera iz gruške luke prema Pilama i natrag su svakako jedan od većih uzroka. Lokalno stanovništvo nije dovoljno stimulirano da prihvaćanjem određenih obrazaca ponašanja u prometu da svoj doprinos u smanjenju prometnih čepova. Mogućnosti korištenja javnog prometa su ograničene iz razloga što za takvu vrstu prometa ne postoje posebni pravci kretanja. Komunalne službe grada niti su ekipirane niti kvalitetno osposobljene kako bi se nosile sa ovim problemima. Problem parkiranja je za sada nerješiv. U ovu skupinu problema ubarajamo i neadekvatnu cestovnu povezanost Zračne luke Dubrovnik sa gradom .

*Sukobi koncepcija glede pojedinih tržišnih segmenata:* Dubrovnik se uvjetima kontinuiranog rasta turističkog prometa mora odrediti prema svojim prioritetima. Višedesetljetne dileme kakvu vrstu turizma razvijati konačno treba riješiti kvalitetnom strategijom razvoja te je provoditi kroz kvalitetne operativne programe.

*Problem radne snage* je problem koji iz godine u godinu postaje sve izraženiji. Samo u ovoj sezoni prema dostupnim informacijama nedostaje 2.000 djelatnika u turizmu raznih profila. Nedostatak radne snage ozbiljno prijeti daljnjim ulaganjima koja postaju besmislena bez kvalitetnog kadra. Obrazovanje kadra u turizmu (srednje i visokoškolsko) ne daje željenu kvalitetu. Usavšavanje postojećih djelatnika skoro da i ne postoji, a teško ga je i organizirati u postojećim uvjetima gdje se zbog loših uvjeta rada, niskih plaća i neadekvatnog smještaja ne može osigurati njihov kontinuitet. Otvaranjem tržišta radne snage u EU ovaj problem postaje izraženiji.

*Produžetak sezone tj. rješavanje problema sezonalnosti:* Dubrovnik od samog početka razvijanja turizma na svom području ima problem sa njegovim izrazitim sezonskim obilježljem. Ako su u neka davna vremena za to i postojali objektivni razlozi, danas to ne bi trebao biti slučaj. U dosadašnjem dijelu rada sam o ovom problemu u više navrata govorio.

*Uspostava većeg broja izravnih zrakoplovnih linija prema Dubrovniku iz vodećih europskih gradova:* Razvojem zrakoplovne industrije te povećanja broja kompanija, poglavito onih niskotarifnih, Dubrovnik je svakako profitirao. Problem koji je u ovom segmentu još uvijek izražen je nedovoljan broj izravnih redovnih letova na linijama prema Dubrovniku iz vodećih gradova Europe iz zemalja koje su naša tradicionalna emitivna tržišta. Postoje interesantna rješenja kako su to riješile neke poznate turističke zemlje u suradnji sa turističkim sektorom.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> opširnije vidi u slučaju poznatih ski resorta Aspene, Vaila i Jacksona te Las Vegasa u SAD u knjizi: Steiner

Posljednje ali ne najmanje važno *Pojačane aktivnosti na unapređenju menadžmenta destinacije*: Unatoč sve boljim pokazateljima koji se ostvaruju iz godine u godinu, Dubrovnik ne bi trebalo zahvatiti veliko oduševljenje razvojem situacije. Ponekad se dobiva osjećaj, a to je razmišljanje i mnogih upućenih u aktualna događanja unutar dubrovačkog turizma, da se nama turizma jednostavno događa. Malo je procesa koji se strateški planiraju i kontroliraju. Previše je aktera koji imaju svoje interese na relativno malom području. U ukupnoj strukturi smještajnih kapaciteta u one osnove, u koje uključujemo hotele o kojima je ovdje najviše bilo riječi, imaju udio ispod 20 %. Takva je situacija bila i u godinama prije rata. Udio privatnog smještaj iz godine u godinu raste i to uglavnom luksuznijeg i na boljim lokacijama. U uvjetima postojanja suvremenih i superiornih internetskih sustava komunikacije rezervacija, te velikog dijela drugih segmenata poslovanja koje mogu samostalno organizirati uz relativno male troškove, oni postaju neovisni tržišni igrači. U takvim okolnostima nemaju posebnog interesa uključivati se u teme vezane za destinacijski menadžment. Situacija je ista i sa vlasnicima restorana. Velike turističke agencije više ne postoje te otprilike isto vrijedi i u segmentu agencijskih poslova. Turističke zajednice, poglavito ona Grada Dubrovnika, su nedovoljno aktivne. Velike hotelske kompanije koje su i najviše investirale u dubrovački turizam, također ne pokazuju dovoljno interesa za ovu temu.

Ukoliko se dubrovačkom turizmu želi dati dodatna vrijednost te mu osigurati dugotrajan stabilan rast ova tema se u budućnosti neće smijeti zanemarivati. Iz pozicije relativno pasivnog ponašanja mora se preći u proaktivno i kavalitetno promišljanje budućnosti, naravno na dobrobit svih koje imaju svoje učešće, bilo izravno bilo neizravno.

## 6. Zaključak

Turizam danas zasigurno predstavlja najznačajniju gospodarsku djelatnost unutar svjetske ekonomije. Istovremeno je to djelatnost koja iz godine u godinu kontinuirano ostvaruje visoke stope rasta. Ubrzanim razvojem znanosti i tehnologije, poglavito one prijevoznike, komunikacijske i informatičke velike zemljopisne razlike između pojedinih dijelova našeg planeta, nekoć teško savladive, danas postaju lako dostupne mnogima kategorijama stanovništva.

Razvojem znanosti i tehnologije zadnjih desetljeća svijet u kojem živimo se ubrzano mijenja u svim svojim segmentima, te neke od tih promjena poprimaju skoro eksponencijalni trend (usporedba prvih mobitela i njihovih današnjih pametnih inačica). Takav razvoj događanja u mnogim djelatnostima pruža bezbroj novih mogućnosti, udaljenost je dokinuta, ona više ne postoji. Vrijeme unutar kojeg je nešto moguće napraviti svedeno je na minimum, s partnerom na drugom kraju svijeta, korištenjem suvremenih komunikacijskih tehnologija (prije toga bilo moguće samo telefonom), komunicira se u realnom vremenu. O svim proizvodima koji su predmet trgovine može se saznati sve vrlo brzo, analizirati ih te usporediti sa konkurencijom. Elektronska trgovina je promjena, koja je kao rijetko koja prije nje, promijenila ponašanje i navike suvremenog čovjeka posljednjih desetljeća. Potrošačko društvo sadašnjice doživljava svoje vrhunce. Razvoj prijevoznih sredstava, poglavito zrakoplova, brzih i sa manjom potrošnjom, dodatno su povećali i ubrzali mobilnost svjetske populacije. Kad tomu dodamo i inovacije bankarske industrije koja svojim klijentima stavlja na raspolaganje sve veće količine novca s obvezom vraćanja u okviru željenih rokova, stvorene su bitne pretpostavke za rast mnogih oblika potrošnje, pa tako i one turističke. Svi negdje putuje, žele nešto vidjeti, nešto doživjeti. Odmor nije više smisao i motiv putovanja. On je nešto što se usput događa. Suvremeni čovjek ima potrebu pobjeći iz svoje svakodnevnice, otisnuti se u "intimu" nečeg nepoznatog, dotad nedoživljenog. Ljudske preferencije i ponašanje su bitno promjenjene i one postaju predmetima mnogih istraživanja i proučavanja u cilju kreiranja novih turističkih proizvoda, ponudom kojih se utječe na rast turističke potrošnje. Korištenjem spomenutih postignuća proces donošenja odluka je moguće ubrzati, ali to je dio koji dominantno ne ovisi o tehnologiji. Tu ostaje čovjek, za razliku od tehnologije, još uvijek sa svojim nesavršenostima, o čijim sposobnostima i potezima ovisi konačni uspjeh.

Budući je u turizmu, a poglavito u hotelijerstvu, još uvijek nemoguće mnoge procese automatizirati, turizam i dalje ostaje velikim dijelom radno intenzivna djelatnost. Zato odabiru,

usavršavanju i motivaciji djelatnika u turizmu, koji će biti sposobni ovladati ovim procesima, treba posvetiti posebnu pozornost.

Dok se turizam u svijetu, bar u onom njegovom najdinamičnijem dijelu, razvijao u relativno stabilnim uvjetima, situacija u Hrvatskoj zadnjih četvrt stoljeća imala je značajno drugačiji ritam i smjer. Političke okolnosti u regiji i rat koji se dogodio na to su presudno utjecali.

U prvim godinama nakon rata hrvatski, a poglavito dubrovački turizam suočio se sa nizom problema. Najveći dio kapaciteta je bio više godina van funkcije, dio je razoren u ratnim događanjima, a dio devastiran zbog korištenja u svrhu smještaja velikog broja izbjeglica i prognanika iz Hrvatske i BiH. Za nužnu obnovu nisu postojali kvalitetni izvori financiranja. Proces pretvorbe i privatizacije nije dao željene učinke, naprotiv.

Početak ovog stoljeća dolaskom inozemnih banaka, jačanjem nacionalne razvojne banke te ulaskom prvih ozbiljnih investitora situacija se počinje mijenjati nabolje. Trenutno prisutni trendovi unutar hotelske industrije u Hrvatskoj, pa tako i u Dubrovniku su:

- konsolidacija hotelsko-turističkog sektora kroz preuzimanja i spajanja
- okrupnjivanje hotelsko-turističkih kapaciteta u okviru hrvatskih vlasničkih grupacija

Rezultat toga je da nekoliko najvećih vlasničke grupacija upravlja većim dijelom ukupnih kapaciteta hotela, naselja i kampova. Neke od njih posluju i na dubrovačkom području kao npr. Valamar Riviera, Jadranski luksuzni hoteli, Maistra, HUP Zagreb i dr. Daljnjim razvojem, ove grupacije nedvojbeno će doprinosti povećanju prihoda na svim razinama, utjecati na kretanje zaposlenosti te biti pokretači daljnjih investicijskih ciklusa unutar nacionalne ekonomije. Također je očekivati i njihov doprinos da kroz jačanje kvalitete ponude utječu na smanjenje sezonskog obilježja domaćeg turizma. Oni mogu, koristeći se mehanizmima ekonomije obujma, izdavajati dostatna sredstva za određene programe i projekte što mali obiteljski hoteli opterećeni još uvijek značajnim kreditima obvezama nisu u mogućnosti. Od ovoga koristi imaju mnogi koji djeluju u okruženju ovih velikih grupacija, pa čak i spomenuti mali hoteli, kao i lokalna zajednica. Oni su pokretači i nositelji razvoja. Analizirajući njihove ostvarene poslovne rezultate posljednjih godina, takvo ponašanje će se najvjerojatnije nastaviti i u budućnosti.

Posljedično, razvoj turizma značajno je utjecao i na stanje državnih financija, što je svakako dobro. No, postoji nešto što je zabrinjavajuće, a to je da skoro petina prihoda države ovisi o jednom sektoru, koji je sklon utjecaju raznih vanjskih faktora koje je nemoguće kontrolirati. Sigurnost u svijetu je iz dana u dan sve manja, mnoge turističke destinacije širom svijeta od

toga trpe ozbiljne štete. Ulaganje u sigurnost na našim prostorima svakako mora biti prioritet najvećeg reda. Ukoliko uspijemo ostati sigurna zemlja, što je

i do sada bio jedan od naših aduta, stvari će ići u dobrom smjeru. Politička i gospodarska stabilnost unutar zemalja koje su naša tradicionalna emitivna tržišta predstavljaju također zavisnu varijablu našeg turizma.

Dubrovnik sa okolnim turističkim mjestima svakako je perjanica hrvatskog turizma iz više razloga. Želja mnogih je doći u Dubrovnik budući je on konkurentan u mnogim segmentima turističke ponude. Imajući u vidu raspoložive resurse, dugogodišnju tradiciju, probleme koje imaju konkurentske mediteranske zemlje, za očekivati je da će potražnja za Dubrovnikom, u stabilnim političkim i sigurnosnim uvjetima u zemlji i regiji, rasti u godinama koje slijede. Međutim taj rast ima i svoje granice gdje on više nije moguć, bar ne takvim intezitetom. Postoji daljnji rizik kojem je dubrovački turizam izložen u uvjetima stalnog rasta, a što bi rezultiralo daljnjim povećanjem gužvi u gradu i bitnim reduciranjem kvalitete usluge. Taj problem do sada nije riješen na kvalitetan način. Gosti sa brodova na kružnim putovanjima predstavljaju poseban izazov.

Dubrovačka turistička podnuda još je dominantno temeljena na proizvodu "sunca i mora". To je svakako bitna komponenta ukupne ponude, međutim ona je Dubrovnik pretvorila u destinaciju obilježenu sezonskim karakterom. Kad sunce manje peče i more se počne hladiti pada interes za Dubrovnikom. Također je ukupnoj ponudi visoko rangirana i ponuda gradskih tura i razgledavanja kulturno – povijesnih znamenitosti, kao i jednim dijelom ponuda kulturnog turizma, poglavito tijekom srpnja i kolovoza. Stoga se u promišljanjima daljnjeg razvoja turizma na dubrovačkom području mora staviti naglasak na razvoj proizvoda koji mogu doprinijeti daljnjem obogaćivanju ponude, a koji će istovremeno biti u funkciji produljenja sezone. Aduti na tom putu su svakako jačanje ponude kulturnog turizam u mjesecima van glavne sezone za koje Dubrovnik ima i pretpostavke, tradiciju a i publiku. Potom vrlo izražen razvojni potencijal ima segment MICE turizma, za koji postoje kapaciteti za održavanje manjih i srednje velikih kongresa. Kako bi se učinio daljnji napredak potrebno je sagraditi veliku suvremenu kongresnu dvoranu kapaciteta do 3.000 sudionika, te poraditi na povećanju stalnih zračnih linija iz europskih gradova prema Dubrovniku.

Zdravstveni turizam je slijedeći na listi turističkih proizvoda koji pruža priliku da se poveća turistički promet i to tijekom cijele godine. U uvjetima gdje stanovništvo svijeta u prosjeku postaje sve starije i pojačava brigu za vlastito tijelo i zdravlje, Dubrovnik sa postojećim klimatskim uvjetima i raspoloživim hotelskim kapacitetima ima dobru priliku. Potrebna su

dodatna ulaganja u medicinske kapacitete te kompletiranje kvalitetnih profesionalnih medicinskih timova.

Ostali segmenti turizma koji se u radu obrađuju su golf turizam koji je također dobra prilika, ali gradnja golf terena sa pripadajućom infrastrukturom ima puno rizičnih elemenata. Dosadašnji ponuđeni koncepti razvoja ovog segmenta su ocjenjeni kao neprihvatljivi zbog niza razloga. Tu su još cikloturizam, pustolovni turizam, ruralni turizam i gastro i enoturizam. Ovo su segmenti koji nisu nužno vezani za turističke centre, a imaju prednost što mogu biti u funkciji razvoja ruralnih područja te se također mogu konuzmirati velikim dijelom i u razdoblju van glavne turističke sezone. Obilježlja turista koji su potencijalni korisnici spomenutih vrsta turističkih usluga su, između ostalog, da su boljeg imovnog stana, obrazovani su te mogu biti korisnici i više vrsta usluga uz onu koja je bila glavni motiv njihova putovanja. To nije nevažna činjenica.

Turistička područja u okolici Dubrovnika nemaju jedan dio problema koje sam spominjao, a tipični su za Dubrovnik. Međutim, budući oni svoj dosadašnji razvoj, kao i onaj koji bi trebao uslijediti, imaju zahvaliti upravo Dubrovniku nije nevažno čuti i njihve želje, potrebe i preferencije. U mnogo čemu su međusobno kompatibilni i od toga mogu i jedni i drugi samo profitirati.

Da bi se Dubrovnik usmjerio u dobrom pravcu na dobrobit svojih građana i svih gostiju koji ga posjećuju bitno je poraditi na osmišljavanju ozbiljne strategije razvoja turizma. Krovni dokument takve vrste na nacionalnoj razini je donešen još 2013. godine za razdoblje do 2020. godine. On je u mnogo čemu respektirao potencijale i potrebe Dubrovnika te stoga može biti dobra platforma za izradu istog na lokalnoj razini. Nepostojanje jednog takvog dokumenta sugerira neozbiljnost u pristupu i tretiranju najvažnije gospodarske djelatnosti kako na nacionalnoj tako i lokalnoj razini te ostavlja prostora za daljnju prevlast stihije i ad hoc rješanja, koja svakako, na dugi rok, neće nikome donijeti dobro. Dubrovnik ima svoje potencijale i prilike, ali i probleme u kojima se nebi smio gušiti. To poglavito iz razloga što turizam na našem području nema kvalitetne alternative. Ali i o tome će se uskoro morati pokrenuti ozbiljna rasprava na svim razinama. Kako donešena strategija ne bi ostala samo puki dokument važno je utvrditi jasne mehanizme njenog provođenja te analize i kontrole učinjenog.

Kao posljedica donošenja kvalitetne strategije razvoja turizma mora se više aktivnosti usmjeriti ka osmišljavanju i razvoju destinacijskog menažmenta. U to treba uključiti sve nadležne i zainteresirane, kako bi se kroz prethodno provedenu kvalitetnu diskuciju na temelju dosadašnjih iskustava, trenutno vladajućih trendova, jasno definiranih ciljeva i prioriteta utvrdile



smjernice budućeg djelovanja koji bi dodatno afirmirao Dubrovnik kao turističku destinaciju te od njega stvorio još jači i prepoznatljiviji brend. Od toga svi mogu imati koristi. U naslanjanju na brend Dubrovnika bi trebali prepoznati svoju šansu i oni van dubrovačkog područja. To pruža dobre razvojne perspektive i drugim područjima Dubrovačko – neretvanske županije (Pelješac, Korčula, Mljet, dolina rijeke Neretve). Dubrovnik je, pored ostalog, i sveučilišni grad sa skoro 3.000 upisanih studenata, koji uglavnom pohađaju studije vezane za turizam ili neke druge, njemu bliske i komplementarne. Tu također postoje mogućnosti za značajna unapređenja. Mnogi profesori sa našeg Odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Odjela za komunikologiju, R.I.T.-a kao i drugih odjela Sveučilišta, mogu, uz dobru organizaciju i koordinaciju sa nadležnim vlastima i turističkim zajednicama, ponuditi rješenja na prethodno spomenute teme.

Za kraj se osvrnuo i na dva možda trenutno najveća problema dubrovačkog turizma o čijem rješenjima će bitno ovisiti i turistička budućnost dubrovačkog područja. To su promet i nedostatak kvalitetnih kadrova.

Prometne gužve koje nastaju tijekom ljetnih mjeseci stvaraju problem svima, lokalnom stanovništvu i gostima koji borave u gradu, svakome na svoj način. Dubrovnik je do sada pokušavao nekim parcijalnim rješenjima postići neka unapređenja, međutim nedovoljno dobro. Komunalne službe grada i prometna policija nisu niti osposobljeni niti motivirani za značajnije djelovanje. Tu se u kratkom roku može najviše napraviti. Uvesti pravila ponašanja za sve. Lokalno stanovništvo bi trebalo destimulirati da u vremenima velikih gužvi voze po gradu, poglavito po načelo “jedan auto - jedan putnik”. Tim mjerama bi se moglo stvoriti više prostora za normalnije funkcioniranje javnog prometa i taksi službi. Na dugi rok Dubrovnik mora biti sposoban pronaći neka bolja rješenja, jednim dijelom vjerojatno i podzemnim i nadzemnim (sustav žičara) koridorima. Za to bi možda bilo potrebno organizirati jedan ozbiljan međunarodni natječaj.

Drugi problem, koji je postoji već dugi niz godina je permanentan manjak kvalitetne radne snage u turističkom sektoru. Ove godine, prema nekim procjenama ta se brojka kreće oko 2.000. Razlozi za takvo stanje su mnogi. Dubrovački hotelijeri su investirali značajna sredstva u obnovu i izgradnju hotelskih kapaciteta te ih u tom dijelu podigli na visoku razinu. Problem o kojem nisu vodili dovoljno računa je kako uz tako visokovrijedne objekte vezati kvalitetnu radnu snagu. To je jedini način da se kompletna usluga digne na željenu razinu. Zapošljavanje lokalnog stanovništva, ako se izuzmu studenti na sezonskim poslovima, već duže vrijeme opada. Praznina koja je nastala popunjavala se dotokom radne snage iz unutrašnjosti zemlje i

iz susjedne BiH, koji jednim dijelom nisu imali stručne kvalifikacije za poslove koje su obavljali. Za te novopristigle djelatnike nisu se uspjeli osigurati kvaliteteni uvjeti zaposlenja. Zapošljavani su sezonski, nije im osiguran adekvatan smještaj, plaće nisu motivirajuće. Svo to je doprinijelo da se mnogi slijedeće godine nisu vratili. Situaciju je dodatno pogoršana otvaranjem tržišta rada EU gdje su mnogi potražili rješenje svojih egzistencijalnih problema.

Problem se mora početi rješavati bez odgađanja. Ukoliko to ne bude moguće postavlja se pitanje koliko je uopće isplativo pokretanje novih investicijskih projekata za koje neće biti moguće osigurati adekvatnu radnu snagu.

Neke od mjera u funkciji rješanje problema su: povećanje plaća što je kratkoročno gledano i najjednostavnije i najbrže. Za to postoje pretpostavke jer turistički sektor proteklih godina postaje sve profitabilniji. Jedan dio tog profita prenijeti onima koji su sudjelovali u njegovu ostvarivanju. Uređenjem smještajnih kapaciteta, pa čak i gradnja novih, osiguravaju se bolji uvjete tijekom boravka i zaposlenja u Dubrovniku. Dobar primjer je Valamar Rivera koja planira gradnju dormitorija u objektu bivšeg gospodarskog centra HTC Dubrava babin kuk. Zabrinjavajuća je činjenica da se tijekom zime nedovoljno radi na edukaciji postojećih stalno zaposlenih djelatnika. Za to postoje potreba i mogućnosti.

Na kraju bi zaključio da će Dubrovnik ostvariti uspješan razvoj u onolikoj mjeri koliko se uspješno bude nosio sa problemima koji ga ograničavaju ili će ga ograničavati na tom putu.

## Literatura:

1. Baričević H., (2003.) **Promet u turizmu**, Visoka škola za turizam Šibenik, Šibenik
2. Bn I., Peručić D. Vrtiprah V. (2014.) **Izazovi razvoja crusing-turizma u Dubrovačko-neretvanskoj županiji**, Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku,
3. Benić Đ. urednik (2002.) **Strategija razvoja Županije dubrovačko-neretvanske**, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik
4. de Diversis F. (2007.) **Sabrana djela – Opis Dubrovnika - Govori u slavu kraljeva**, Dom i Svijet, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
5. Delibašić T., Vidučić V., (2003.) **Međuovisnost putničkoga morskog brodarstva i turizma u Hrvatskoj**, Zbornik radova – Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakakultet Rijeka., god. 21. sv. 2. str. 77-92
6. Drucker P. (2007.) **Upravljanje u budućem društvu**, M.E.P. Consult, Zagreb
7. Družić I. (2010.) **Dugoročni trendovi i ograničenja turističkog tržišta**, Ekonomski pregled, 61 (3-4) str. 103-136
8. Ekonomski leksikon (1995.) glavni urednik Zvonimir Baletić, Leksikografski zavod „Miroslava Krleža“: Masmedia, Zagreb
9. Galičić V., Laškarin M. (2016.) **Principi i praksa turizma i ugostiteljstva**, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija,
10. Giaoutzi M., Nijkamp P., (2006.) **Emerging Trends in Tourism Development in an Open World**, Economic Geography Series, published by Routledge, New York, SAD
11. Gržinić J., Bevanda V. (2014.) **Suvremeni trendovi u turizmu**, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula
12. Grupa autora, (2006.) **Hrvatski turizam plavo bijelo zeleno**, Institut za turizam, Zagreb
13. Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. (2005.) **Upravljanje hotelskim poslovanjem**, M plus, Zagreb
14. Horak S. (2007.) **Turizam i promet**, ZSM knjiga d.o.o., Zagreb
15. Kobašić A., Džubur H., Lucianović L. (1997.) **100 godina suvremenog hotelijerstva u Dubrovniku**, Turistička zajednica grada, Dubrovnik
16. Koncul N. (2009.) **Ekonomika i turizam**, Mikrorad d.o.o. Zagreb
17. Lucianović L. (2014.) **Povijest dubrovačkog hotelijerstva**, Udruga za očuvanje tradicije dubrovačkog turizma „Dubrovački izlog“

18. Pende H., (2013.) **Hrvatski turizam – upravljanje identitetom**, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb
19. Poljanec-Borić S. (2004.) **Privatizacija hrvatske hotelske industrije: reforma i anomalija**, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb
20. Prosperov Novak S. (1989.) **Dubrovačke ljetne igre 1950. – 1989.** Monografija povodom 40. godišnjice održavanja, Festival Dubrovnik, Dubrovnik
21. Skoko B. (2014.) **Mogućnosti i načini jačanja brenda Dubrovnika uz pomoć filmske industrije i organiziranja događanja**, Pregledni rad, Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku,
22. Steiner Ch. (2009.) **\$ 20 Per Gallon**, Grand Central Publishing, New York
23. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine NN 55/13
24. Vukonić B. (2005.) **Povijest hrvatskog turizma**, Prometej d.o.o., Zagreb
25. Vukonić B., (2010.) **Turizam Budućnost mnogih iluzija**, Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment iz Zagreba, Plejada d.o.o. Zagreb
26. Weber K., Chon Kye-Sung (2002.) **Convention Tourism: International research and Industry Perspectives**, Routledge Taylor & Francis Group, New York, USA

### **Internet izvori:**

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

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

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

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

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

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

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

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

[www.nber.org](http://www.nber.org)

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

[www.unwto.org](http://www.unwto.org)

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

## Tablice i grafikoni:

<b>Tablica</b>	<b>Stranica</b>
1. Pregled struktura vlasništva hotelskih trgovačkih društva/obrta .....	43
2. Pregled hotela na dubrovačkom području prema vlasništvu, kategorijama, mjestu, broju soba i kreveta .....	45
3. Pregled smještajnih kapaciteta po grupacijama .....	46
4. Pregled malih i srednje malih hotela u obiteljskom vlasništvu .....	49
5. Pregled smještajnih kapaciteta po kategorijama .....	50
6. Pregled smještajnih kapaciteta na dubrovačkom području po kategorijama u prijeratnom razdoblju (1975. - 1990.) .....	51
7. Pregled hotela po turističkim područjima .....	52
8. Broj kruzera i broj putnika u Luci Dubrovnik (2011. - 2016.) .....	79
9. Kongresni kapaciteti u hotelima na dubrovačkom području .....	81
10. Pregled turističkih dolazaka i noćenja na dubrovačkom području u razdoblju 2012. - 2016. ....	91

<b>Grafikon</b>	<b>Stranica</b>
1. Čarobni peterokut održivog turizma .....	8
2. Broj hotela po grupacijama u % .....	46
3. Broj kreveta po grupacijama u % .....	46
4. Broj hotela po kategorijama .....	50
5. Broj kreveta po kategorijama .....	50
6. Broj kreveta po kategorijama u %, 1990.g. ....	51
7. Broj hotela po turističkim područjima .....	52
8. Broj kreveta po turističkim područjima u % .....	52

## **I z j a v a**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradio samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručni vodstvo mentorice doc. dr. sc. Zorice Krželj Čolović, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.