

# STRATEGIJSKI MENADŽMENT TURISTIČKOG PROIZVODA DUBROVNIKA

## STRATEGIC MANAGEMENT OF DUBROVNIK TOURISM PRODUCT

Niko Koncul  
Mladen Mijatović

### SAŽETAK

U ovom radu istražuje se primjena strategijskog menadžmenta u upravljanju turističkim proizvodom na području Grada Dubrovnika. U radu je utvrđeno da je preduvjet za daljnji razvoj dubrovačkog turističkog proizvoda poboljšanje prometne infrastrukture s fokusom na zračnu luku koja trenutno ne omogućava u zimskim mjesecima sigurne, izravne i redovite letove. Nadalje, autori smatraju da je uklanjanje brojnih u radu elaboriranih slabosti dubrovačkog turizma osnova za povećanje konkurentnosti destinacije. Konkurentnost se ne smije oslanjati samo na imidžu destinacije već gatreba održavati i unaprjeđivati. Primjena toga koncepta iziskuje obrazovani kadar, ulaganja i kontinuitet svih aktivnosti koje teže razvoju kvalitete svih dijelova turističke ponude.

**Ključne riječi:** turistički proizvod, strategijski menadžment, TQM, Dubrovnik

**Key words:** tourism product, strategic management, TQM, Dubrovnik

### SUMMARY

This paper investigates the application of strategic management in the management of tourist destination of the City of Dubrovnik. The study showed that a precondition for the further development of the Dubrovnik tourism product is the improvement of transport infrastructure with a focus on the Dubrovnik airport, because currently it does not assure the winter months safe, direct

and regular flights. Furthermore, the authors believe that the elimination of a number of weaknesses elaborated in the paper is the base point for increasing the competitiveness of destinations. Competition can not rely only on the destination image but it should be maintained and improved. Applying this concept requires trained personnel, investments and continuity of all activities that tend to develop the quality of all parts of tourism offer.

### UVOD

U ovom radu, strateško upravljanje podrazumijeva postojanje određenog kontroliranog koncepta upravljanja destinacijom koji se sastoji od planiranja aktivnosti upravljanja kvalitetom turističkog proizvoda, implementacije plana aktivnosti te kontrole provođenja plana i kvalitete, te brzog i efikasnog adaptiranja organizacije. Postoje različite razine turističkog proizvoda pa se tako turistički proizvod Dubrovnika promatra na razini destinacije ili „virtualnog poduzeća“ Dubrovnika, bez političkih i drugih granica.

Kako se tek naziru početci formiranja destinacijskog menadžmenta Dubrovnika, zasigurno će proći nekoliko godina dok DMO Dubrovnika, ili neka druga slična organizacija, ne profunkcionira u punom smislu riječi. Relativna prometna izoliranost, diferenciranost brojnih pružatelja usluga i razlike u kvaliteti usluga i proizvoda koje oni pružaju te suprotnosti privatnih i javnih interesa predstavljaju neke od najbitnijih problema s kojima se

destinacijski menadžment treba suočiti i učiniti turistički proizvod Dubrovnika usklađenim, održivim i kvalitetnim. Navedeno podrazumijeva i složenost upravljanja destinacijom kao i primjenu strateškog upravljanja kvalitetom turističkog proizvoda. Većina prethodno spomenutih elemenata turističkog proizvoda su materijalne prirode i trebaju biti u funkciji stvaranja pozitivnog doživljaja turista i posjetitelja. Stvaranje turističkog doživljaja bi trebala biti esencija i cilj svakog turističkog proizvoda, bez obzira na kojoj razini. Prema tome, takav koncept bi se mogao nazvati i „strategija upravljanja turističkim doživljajem

Provođenje sustava kvalitete zahtijeva dodatne troškove te je gotovo nemoguće unaprijed znati kolika je efikasnost provođenja istog, ali se efekti mogu pratiti koeficijentom efikasnosti primjene koncepta kvalitete promatranjem odnosa ključnih veličina, npr. odnosa koristi od ulaganja u kvalitetu i troškova kvalitete. Na globalnom turističkom tržištu postoje razni načini i sadržaji turističke potrošnje, što znači da je na tom tržištu visoki stupanj konkurencije. U takvim tržišnim uvjetima diferencijacija kvalitetom je jedno od osnovnih sredstava konkuriranja, pored konkuriranja nižim cijenama baziranim na strategiji troškovnog vodstva i pored strategije fokusiranja. Za razliku od strategije troškovnog vodstva, strategija diferencijacije kvalitetom generalno ima više prednosti: koristi od primjene kvalitete imaju potrošači (zadovoljstvo) i ponuđači (lojalni potrošači, dugoročne uštede); inflatorna kretanja imaju znatno manji negativni efekt na primjenu strategije diferencijacije kvalitetom nego na strategiju troškovnog vodstva, veća fleksibilnost povećavanja sadržaja i kvalitete dodanim vrijednostima i dr. Također, kod strategije fokusiranja, česta promjena želja, stavova i potreba, predvidljivost fokuserovih poteza čine strategiju fokusiranja manje efikasnom za primjenu na tržištu turističkih proizvoda u odnosu na primjenu strategije diferencijacije kvalitetom.

## PRISTUP STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Pojava pojma *strategija* seže još iz doba Stare Grčke (oko 5. st. prije Krista) te se pretežito koristila i razvijala u vojnoj terminologiji. Strategija je utvrđivanje dugoročnih ciljeva i načina njihovog ostvarivanja. U izvornom smislu strategija je označavala „umijeće ratovanja“. U šezdesetim godinama dvadesetoga stoljeća počinje sve češće primjenjivati i u sferi poslovnoga svijeta da bi u relativno kratkom razdoblju bila potpuno prihvaćena u poslovnoj terminologiji. Prvi moderni autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler koji je u svojoj knjizi *Strategy and Structure* (1963.) definirao strategiju kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbora resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva“. (Buble, M., 2000)

Za razliku od pojma strategija, *strategijski menadžment* je pojam koji podrazumijeva spremnost poduzeća na adaptaciju u promjenjivim uvjetima okoline. On obuhvaća: strategijsko planiranje, implementacija strategijskih planova (alokacija resursa, prilagođavanje sustava, budžetiranje, stil vođenja itd.) i strategijska kontrola (mjerjenje performansi i eventualna korekcija učinaka, ako postoje odstupanja od plana).

Upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga je temeljna osnova za povećanje tržišne konkurentnosti radi ostvarivanja što veće dobiti. Osnovno mjerilo uspješnosti upravljanja kvalitetom nekoga proizvoda ili usluge je stvarno zadovoljstvo kupca koje se najbolje može uočiti ponovnim korištenjem proizvoda ili usluga. Neki koncepti kvalitete, koji se mogu primijeniti u destinacijskom menadžmentu, su koncepti potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) te koncept integralnog upravljanja kvalitetom (IQM), pri čemu je IQM prikladniji koncept od TQM-a jer podrazumijeva da visoka razina zadovoljstva ne proizlazi iz

pojedinačnih elemenata ponude, nego iz kontinuiteta integralnog proizvoda.

Turistički proizvod se može promatrati s više stajališta, iz perspektive turista (cjelokupno iskustvo putovanja i boravka), destinacije (skup pojedinačnih turističkih proizvoda) i poslovnih jedinica (pojedini turistički proizvod).

Turistički proizvod kao rezultat optimalne kombinacije različitih elemenata ponude, bez obzira na administrativne granice za turiste može biti na lokalnoj (mjesto, gradovi, odmorišta), regionalnoj (primorska, kontinentalna, planinska regija, provincije, kantoni, županije...), nacionalnoj (država) i drugoj razini ovisno o percepciji i njihovoj mobilnosti, što znači da turistička destinacija nema čvrste granice, već može predstavljati bilo koje odredište od polaska turista na odmor ili putovanje do povratka u mjesto svoga stalnoga boravka. Turistička destinacija se može zamisliti kao „virtualno poduzeće“ kojim treba upravljati. Za razliku od pojma turističkog proizvoda i turističke destinacije, upravljanje turističkom destinacijom ili destinacijski menadžment se može definirati kao koordinacija „onih turističkih funkcija u destinaciji koje po prirodi stvari ne mogu obavljati pojedinačni nositelji ponude ili im zajednički nastup daje veće izgleda za ostvarenje ciljeva“ (Magaš, D; 2008.)

U ovom će se radu, turistički proizvod promatrati na razini turističke destinacije Dubrovnika, tj. turistički proizvod kojega formira menadžment turističke destinacije uz pomoć svih relevantnih gospodarskih i negospodarskih subjekata. „Destinacijski turistički proizvod podrazumijeva sociokulturno, gospodarsko, prirodno, ekološko jedinstvo u odnosu na turističke preferencije“.

Pošto destinacijski menadžment Dubrovnika još nije organiziran u pravom smislu riječi, u ovom radu se zemljopisni obuhvat djelovanja takve organizacije neće promatrati na osnovu gradskih, općinskih ili političkih granica, kao niti područje

djelovanja Turističke zajednice Grada Dubrovnika (koje obuhvaća gotovo ista naselja kao Grad Dubrovnik), već na osnovu područja koje je relativno usko vezano turističkim kretanjima uz Grad Dubrovnik kao centar tih kretanja.

Različiti pristupi strateškom upravljanju kvalitetom turističkog proizvoda proizlaze iz različitih strategija menadžmenta, dok se pri samom odabiru strategije analizira opća okolina (pomoću PEST analize: analiza političko-pravne, ekonomske, socio-kulturne i tehnološke okoline), poslovna okolina (stakeholder analiza i analiza konkurentske okoline) i interna okolina (analiza resursa, analiza kompetencija, analiza lanca vrijednosti, portfolio modeli i analiza performansi poduzeća).

Hijerarhija strategija u teoriji menadžmenta se dijeli na tri razine: korporacijska strategija; poslovna strategija; funkcijska strategija.

*Korporacijska strategija* sagledava poduzeće kao cjelinu te određuje područje poslovanja poduzeća i razmjesta resursa. Korporacijska strategija se može promatrati s dva pristupa. Prvi pristup je pristup glavne strategije gdje se razvija opći okvir akcija na razini poduzeća kada poduzeće (tj. turistička destinacija) konkurira na pojedinačnom tržištu ili na nekoliko povezanih tržišta. Drugi je pristup poslovnog portfolija kojim se razvija opći okvir akcija na razini poduzeća, kada poduzeće konkurira na više različitih poslovnih područja, a posebno kada ta poslovna područja nisu međusobno povezana te im treba pojedinačno pristupati.

*Poslovna strategija* se odnosi na multidivizijska poduzeća koja posluju na više poslovnih područja s ciljem povećavanja konkurentnosti. Poslovna strategija treba dati odgovor na pitanje kako konkurirati na svakom tržišnom segmentu na kojemu je poduzeće prisutno. U slučaju turističke destinacije Dubrovnika, kao primjera turističkog proizvoda, to „virtualno poduzeće“ bi trebalo imati vlastitu poslovnu strategiju konkuriranja na

svakom emitivnom tržištu s kojega dolaze turisti, kako konkurirati na tržištima kongresa i poslovnih putovanja, kako konkurirati na tržištima nautičkog turizma, kako konkurirati na tržištima elitnog turizma i drugim tržištima. Jedan od glavnih odgovora na ova pitanja je: konkurirati kvalitetnim turističkim proizvodom.

*Funkcijska strategija* se odnosi na određena funkcijska područja u koja se ubrajaju: (a) istraživanje i razvoj (razvijanje proizvoda i usluga, razvijanje proizvodnje i tehnike usluživanja, licenciranje, franšiziranje, razvoj organizacije); (b) ljudski resursi (politika regrutiranja, izobrazba, razvoj i promocija kadrova, kvaliteta performansi); (c) financije (ROI, alokacija kapitala, struktura kapitala, politika dividendi); (d) marketing (istraživanje tržišta, MIS, segmentiranje i targetiranje, politika proizvoda i distribucije, politika cijena i politika promocije, politika zelenog marketinga, društveno odgovornog poslovanja); (e) proizvodnja (planiranje, provođenje i unapređivanje, kontrola kvalitete).

Kvaliteta, s gledišta proizvođača, pokazuje uspješnost plasiranog proizvoda prema kriterijima koncepcije, konstrukcije i izvedbe. Kvaliteta koncepcije pokazuje koliko je idejni projekt u skladu sa željama i percepcijom potrošača te u odnosu prema konkurentima. Radi toga razloga je potrebno dobro poznavati sve karakteristike ciljnog tržišnog segmenta (želje, stavove, navike, percepcije, socio-demografske karakteristike, itd). Svaka negativna odstupanja se pri kvaliteti koncepcije teško otklanjaju. Kvaliteta konstrukcije podrazumijeva odnos uporabnih vrijednosti dvaju konceptijskih jednako kvalitetnih proizvoda. Primjerice, dva restorana s istim brojem stolova i osoblja mogu se konstrukcijski razlikovati u spretnosti konobara, okusu hrane, rasporedu prostorija, estetici interijera, itd. Konstrukcijske greške u ovom smislu se lakše otklanjaju nego greške u koncepciji. Kvaliteta izrade podrazumijeva da je

proizvođač u stanju realizirati kvalitete koncepcije i konstrukcije sa svakom novom pruženom uslugom ili proizvedenim dobrom.

Kvaliteta, s gledišta tržišta, je ona razina kvalitete koja više ne zadovoljava potrošača u odnosu na konkurentski proizvod. Ako na tržištu postoji samo jedan proizvod, onda je on i najkvalitetniji. Kvaliteta, s gledišta društva, se odnosi na ona dobra koja su se na tržištu pokazala kao trgovačke robe, kojima se pri trgovini ostvaruje profit.

Plasiranje kvalitetnih dobara na tržište može se provesti samo u poduzećima koja su tržišno orijentirana i fleksibilna na tržišne promjene. Ta fleksibilnost se odnosi posebno na brzinu prilagodbe i preciznost u mijenjanju i ispunjavanju želja i potreba potrošača, odnosno orijentiranost na kupca. Sukladno tome, i organizacijska struktura treba biti prilagodljiva promjenama na tržištu i zahtjevima poslovanja radi održavanja konkurentnosti. Da bi se mogao plasirati i održati kvalitetan proizvod, nužno je da i organizacija rada bude usmjerena na kvalitetu i to od poslovne politike do izvršnih poslova.

Time se daje do znanja da je organizacija fokusirana na kupca jer osoblje koje prvo dolazi u kontakt s kupcima treba kupca motivirati na osjećaj zadovoljstva i povjerenja u proizvod i poduzeće. Takvoga osoblja ima i brojčano najviše. S druge strane, poslove uspostavljanja i rukovođenja sustavom kvalitete ili potpunim upravljanjem kvalitetom (TQM) obavljaju obučene i profesionalno usmjerene osobe na odgovornijim funkcijama (rukovoditelji, menadžeri, direktori).

Također se podrazumijeva da organizacija koja provodi TQM treba uzeti u obzir i koncept društveno odgovornog poslovanja, poštivajući zakone i etičke kodekse. Zbog kompleksnosti i uključivanja velikoga broja subjekata, destinacijski proizvod treba biti i održiv jer DMC ili DMO moraju voditi računa i o održivom razvoju.

Jedan od službenih načina određivanja kvalitete hotelske usluge je kategorizacija. Kategorizacija određuje minimum ugostiteljskih i drugih usluga koje se moraju pružiti u pojedinoj vrsti objekta, minimalne uvjete koji određuju pojedinu vrstu i kategoriju smještajnih objekata, kao i vrste posebnih standarda za smještajne objekte iz skupine hoteli. Na globalnoj razini još nije standardizirana kategorizacija hotelskih objekata pa se u svakoj zemlji kategorije posebno određuju.

U Hrvatskoj se hotelski objekti kategoriziraju zvjezdicama, a prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine Hoteli (Narodne Novine br. 48/2002), taj broj može biti između 2 i 5, pa što je više zvjezdica to je viša kategorija.

U Europi se također hoteli kategoriziraju zvjezdicama, dok se u Sjedinjenim Američkim Državama i njihovom poslovanju hoteli najčešće kategoriziraju u neku od četiri kategorije: Economy, Middle, Upscale i Luxury.

Kategorizacija se, ovisno o propisima pojedine države, udruge ili neke druge nadležne institucije, provodi nakon određenog razdoblja, koje može biti povremeno (kao u Mađarskoj, Turskoj, SAD) ili redovito (u Nizozemskoj svake dvije godine, kao i u Hrvatskoj, u Švicarskoj svakih pet godina) (Vrtiprah, V., Pavlić, I., 2005).

## HACCP SUSTAV

Jedan od primjera posebnih standarda (koji se odnosi na jedan ili par odjela, ali ne na sve odjele) u hotelijerstvu i ugostiteljstvu je primjena HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), odnosno Analiza rizičnih kontrolnih točaka, a u hotelskom poslovanju se primjenjuje u sklopu odjela kuhinje, odjela hrane i pića, (eng. Food and Beverages, F&B) banketa i srodnih odjela. HACCP je razvijen pri svemirskoj agenciji

NASA u svrhu očuvanja zdravlja astronauta sigurnom hranom. U posljednjih dvadesetak godina HACCP je našao primjenu u gospodarstvu. To je stručan, racionalan i sustavan pristup analizi i upravljanju biološkim, kemijskim i fizičkim opasnostima u cijelom prehrambenom lancu, od proizvodnje, pakiranja i transporta namirnica do skladištenja, pripremanja i posluživanja te ga je podržala Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) i Svjetska organizacija za hranu i poljoprivredu (FAO). HACCP je cijenjen kao znanstveno utemeljen, preventivan i troškovno najdjelotvorniji pristup sigurnosti hrane i dobra je promotivna osnova svih hotelsko - ugostiteljskih objekata koji ga imaju jer osigurava zdravlje potrošača. U Dubrovniku su neki objekti certificirani HACCP sustavom.

## ISO STANDARDI U HOTELIJERSTVU

ISO (grč. Isos – jednako) standardi su standardi ISO organizacije (The International Organisation for Standardisation). Glavni cilj ISO organizacije je unaprijediti standardizaciju (roba, postupaka, usluga i sl.) na globalnoj razini, tj. uvesti opće standarde kako bi se olakšao proces razmjene dobara. ISO standardi donose korisniku usluge sigurnost i garanciju kvalitete, obuhvaćaju široki spektar područja upravljanja kvalitetom. S druge strane, ISO certifikat je jako koristan alat u promidžbi.

U dubrovačkom hotelskom proizvodu ISO certifikatom se mogu pohvaliti neki hoteli s certifikatima ISO 9001:2000 i ISO 14001, za kvalitetu u poslovanju i odnosima s korisnicima usklađenu s europskim i svjetskim ekološkim normama i standardima te certifikat ISO 22000.

## **OSTALI STANDARDI U HOTELIJERSTVU**

Prema pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine Hoteli, na zahtjev hotelijera Ministarstvo turizma može odobriti da hotel ima oznaku posebnog standarda ako ima dodatne sadržaje i kvalitetu usluge. Vrste posebnih standarda su: Business, Meeting, Congress, Club, Casino, Holiday Resort, Coastline Holiday Resort, Family, Small & Family, Senior Citizens, Health & Fitness, Spa, Heritage, Diving club, Motel, Ski. Hotel također, na zahtjev, može dobiti i oznaku „Q“ kao znak visoke razine kvalitete usluge.

Pored navedenih standarda, veći hotelski lanci propisuju interne standarde na osnovu kojih grade vlastiti brand. To znači da svoju prepoznatljivost i pozicioniranost na tržištu izgrađuju prvenstveno na vlastitom sustavu kvalitete. Standardi njihovih brandova su prvenstveno fokusirani na korisnike njihovih usluga, ali i na interne procedure.

Pored standarda hotelskih lanaca i kompanija, na hotelske standarde mogu utjecati i turoperatora tako da uvjetuju poslovanje ako hotel ne zadovoljava određene kriterije kvalitete usluge. Ti kriteriji često zadiru ne samo u hotelsko poslovanje, već i u veliki broj elemenata turističkog proizvoda, zbog čega turoperatora zahtijevaju da svi elementi turističkog proizvoda zadovoljavaju istu razinu kvalitete.

Prema tome, standardi u dubrovačkom hotelijerstvu su bitan uvjet postizanja kvalitete turističkog proizvoda, ali ne i dovoljan. Također je važno uvidjeti da postoji pozitivan trend povećanja kvalitete hotelskih objekata dubrovačkog hotelskog proizvoda, što se može iščitati iz smanjenja broja hotela niske kategorije i povećanja broja hotela visoke kategorije, iz sve većeg broja priznatih hotelskih lanaca na dubrovačkom području.

## **TROŠKOVI U TURIZMU I TURISTIČKOM PROIZVODU**

Dvije osnovne analitičke kategorije troškova su fiksni i varijabilni troškovi, koji čine ukupne troškove. Za razliku od bazične teorije o troškovima i ponudi (podrazumijeva da pri proizvodnji robe nastaje približno jednak odnos fiksnih i varijabilnih troškova), u turizmu kao uslužnoj djelatnosti prevladavaju fiksni troškovi. (Koncul, N., 2009).

Dominantni udio fiksnih troškova u ukupnim troškovima turističkog proizvoda je prisutan u razdoblju niske potražnje za turističkim proizvodima u destinaciji (vikendi u velikim gradskim središtima, zime u ljetnim destinacijama, ljeta u zimskim destinacijama itd). U kratkom roku turistički proizvod mora pokriti varijabilne troškove, dok u dugom roku mora pokriti i fiksne i varijabilne troškove.

## **ULOGA KVALITETE U KONKURENTNOSTI TURISTIČKOG PROIZVODA**

Konkurentnost pokazuje koliko je jedan gospodarski subjekt uspješniji od drugoga uz pretpostavku da posluju u istoj gospodarskoj grani i nude slične ili iste proizvode (Skoko, H., 2000). Ovisno o točki promatranja, turističkih usluga i proizvoda ima gotovo bezbroj što znači da je jaka konkurencija na tome tržištu, a veliki broj njih teži izvrsnosti. Nositelji turističkog proizvoda trebaju biti svjesni svoje pozicije i konkurentnosti, trebaju tražiti način kako zadržati postojeće te kako privući nove potrošače.

Promatrajući turističko tržište, može se doći do zaključka da je turističko tržište gotovo potpune konkurencije. U takvim uvjetima poslovanja gospodarski subjekti međusobno mogu konkurirati i privlačiti kupce/turiste na mnogo načina: većim ulaganjima u istraživanja i razvoj, novim ili modificiranim proizvodom, jačim i pouzdanijim kanalima prodaje, jačim

promotivnim aktivnostima, premještanjem proizvodnje u područja nižega troška, smanjivanjem cijene, industrijskom špijunažom, diferencijacijom, strategijom fokusiranja istraživanjem tržišnih trendova, kvalitetom i brojnim drugim konvencionalnim i nekonvencionalnim načinima.

## **UPRAVLJANJE KVALITETOM DUBROVAČKOG HOTELIJERSTVA KAO BITNOG ELEMENTA TURISTIČKOG PROIZVODA DUBROVNIKA**

### **Portfelj i struktura dubrovačkog hotelijerstva**

Prvobitni oblici dubrovačkog hotelijerstva se prate još od srednjega vijeka, od 1347. godine kao hospitariumi i konačišta. Prvi moderni hotel, „Hotel Imperial“, se na ovom području pojavio 1897. u predjelu Pile, u Gradu Dubrovniku. Od tada do danas se može pratiti konstantan rast broja hotelskih objekata uz povremene prekide izazvane ratovima (Prvi i Drugi svjetski rat, Domovinski rat) kada se bilježi usporavanje rasta broja hotelskih objekata ili čak njihovo smanjivanje zbog posljedica ratnih razaranja i sl. (Lucijanović, L., 2002).

Danas Dubrovnik, kao turistička destinacija, raspolaže s pedesetak hotelskih objekata, oko 5500 hotelskih soba te oko 11300 kreveta s tendencijom rasta. Dubrovnik ubrzano obogaćuje svoj turistički proizvod novim hotelskim kapacitetima, pri čemu najbrže raste broj hotela visoke kategorije.

Prema izvješću Hrvatske gospodarske komore Dubrovnik, navode se u sažetku, između ostaloga, slijedeći zaključci o hotelskom poslovanju Dubrovačko-neretvanske županije u razdoblju od siječnja do rujna 2008. godine te u odnosu na poslovnu 2007. godinu:

- ukupan broj postelja u hotelima (osobito visoke kategorije) raste brže od porasta noćenja
- kvalitativna struktura hotelskih objekata u Dubrovačko-neretvanskoj županiji je bolja nego na nacionalnoj razini (veći udio hotela s četiri i pet zvjezdica)
- u hotelima s dvije zvjezdice zabilježen je pad broja postelja za 8%
- u hotelima s tri zvjezdice zabilježen je pad broja postelja za 2%
- u hotelima s četiri zvjezdice zabilježen je rast broja postelja za 54%
- u hotelima s pet zvjezdica zabilježen je rast broja postelja za 30%.

Pokazatelji Instituta za turizam Zagreb dokazuju da je sličan trend promjene kategorije hotela uočen kako na razini Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije, tako i na državnoj razini, tj. da postoji tendencija smanjivanja udjela hotela niže kategorije i povećanja hotela visoke kategorije, čime se povećava kvaliteta hotelskog proizvoda Dubrovnika, županije i države. Također, većina novootvorenih hotela su visoke kategorije, a postojeći se obnavljaju uz dizanje kategorije na razinu 4 ili 5 zvjezdica.

Sve navedene činjenice i pokazatelji ukazuju na orijentiranost dubrovačkog hotelijerstva na kvalitetu.

### **Ocjena kvalitete dubrovačkog hotelijerstva**

Na osnovu istraživanja uspoređeni su rezultati na razini Grada Dubrovnika, županije Dubrovačko-neretvanske i Republike Hrvatske. U svim istraživanjima se mjerenje stavova turista provodilo Likertovom ljestvicom, što omogućava komparaciju. Stupanj svojega slaganja s nekom izjavom se stupnjevitom kodira brojevima od 5 do 1 (5 za najpozitivniji, 1 za najnegativniji stav).

Iako se kvaliteta može promatrati sa stajališta kupca, proizvođača, tržišta i društva, zbog dostupnosti podataka su u

nastavku ove cjeline analizirani pokazatelji kvalitete promatrani pretežito sa stajališta kupca.

Ukoliko se turistički proizvod Dubrovnika uspoređuje s državnom prosječnom razinom kvalitete usluge, može se lako zaključiti da Dubrovnik pri toj usporedbi ima pozitivno odstupanje, što dokazuje višu kvalitetu usluge i relativno dobro postavljenu strategiju. Isto tako postoji još dosta mjesta za unaprjeđenje kvalitete proizvoda u usporedbi s domaćim i inozemnim konkurentskim destinacijama.

Iz SWOT analize može se zaključiti da su najveće snage dubrovačkog turističkog proizvoda slikovitost i sigurnost destinacije, prirodno i kulturno-povijesno bogatstvo. Najveće slabosti su geoprometni položaj, prijevoz, odnos vrijednosti za novac, kvaliteta rekreacije te nepostojanje službenog i centralnog DMO-a. Prilike, koje se mogu bolje ili više iskoristiti, su klimatski uvjeti i privlačenje ulaganja (investiranja). Prijetnje su jaka i bolje organizirana konkurencija te parafiskalni nameti. Pored toga, postoje i elementi koji se ne mogu svrstati ni u jednu kategoriju jer se mijenjaju trenutno ili u kratkom roku, npr. valutni tečaj. Multiplikator turističke potrošnje podrazumijeva proces u kojemu turistička potrošnja potiče nove gospodarske procese i stvaranje novog dohotka u djelatnostima koje su direktno ili indirektno uključene u turističko poslovanje. Činjenica je da 88 EUR-a prosječne osobne potrošnje turista na dan u dubrovačkom turističkom proizvodu s više od 1,900.000 noćenja ima pozitivan multiplikativni efekt na destinaciju i regiju. To je ujedno i najviša prosječna potrošnja turista u državi, što dokazuje kvalitetu dubrovačkog turističkog proizvoda jer je u pravilu skuplji proizvod i kvalitetniji.

Gosti daju pretežito VRLO VISOK stupanj zadovoljstva dubrovačkom hotelskom ponudom (iako je prosječan rezultat stupnja zadovoljstva na granici s nižom skupinom zadovoljstva), dok su na državnoj razini gosti izrazili VISOK stupanj zadovoljstva, pa se da zaključiti da je dubrovački hotelski

proizvod kvalitetan, da teži kvaliteti i da postoji još mogućnosti poboljšanja kvalitete, posebno u području Spa i Wellnessa te vrijednosti za novac u smještajnim objektima.

Kvaliteta dubrovačkog hotelijerstva se može ocijeniti i na osnovu već navedenih certifikata koje imaju neki dubrovački hoteli (ISO, HACCP itd.), na osnovu dobivenih nagrada: Turistički cvijet za dubrovačke hotelske objekte i turističke djelatnike iz sektora hotelijerstva te na osnovu drugih nagrada kao što je ruska turistička nagrada (Russian Travel Award) „Golden Meridian“, nagrada Best business hotel in Croatia 2009. ili nagrade „World Travel Awards“, Zoover certifikat itd.

S druge pak strane, ako hotelijer uspije pružiti tako kvalitetnu uslugu kojom su turoperatorovi klijenti izrazito zadovoljni, turoperator često takvima daju posebne nagrade kao dokaz kvalitetno pružene usluge: nagrada britanske agencije Thomson u kategoriji Best Summer TTTT Sun Accommodation, nagrada agencije Saga, Expedia Insiders Select Hotel itd.

Može se uočiti da su uglavnom certificirani hoteli i nagrađivani. To jest dobro za njih, kao dio hotelskog proizvoda, ali potrebno je da i drugi hoteli podignu svoju kvalitetu usluge, uvedu certificirane metode i postupke kako bi cijelo hotelijerstvo, kao bitan dio turističkog proizvoda Dubrovnika, sudjelovalo u ukupnoj kvaliteti turističkog proizvoda.

### **Ocjena strateškog upravljanja kvalitetom po elementima dubrovačkog turističkog proizvoda**

U nastavku je ocijenjen turistički proizvod Dubrovnika na osnovu temeljnih s jedne strane i turističkih (atraktivnih) elemenata s druge strane. *Temeljni elementi* su oni elementi bez kojih dolazak turista u turističku destinaciju i realizacija potrošnje turističkog proizvoda ne bi bili mogući. U temeljne elemente se mogu ubrojiti: vizni



režim, sigurnost destinacije, locirana veleposlanstva i konzulati, zdravstvena zaštita, klima, geoprometni položaj, komunalna infrastruktura i organizacija, smještaj i prehrana. *Atraktivni elementi* su oni koji obogaćuju turistički proizvod na razini destinacije i često su temelj konkurentne prednosti na osnovu diferencijacije turističkog proizvoda. U atraktivne elemente se mogu ubrojiti neki od slijedećih (Magaš, D., 2008.): (a) prirodne atraktivnosti (kupališta i plaže, špilje, planine, flora i fauna, parkovi, šetališta i turističke staze, izletišta, ljepota prirode i krajolika); b) Izgrađena atraktivnost (rekreacija športske sale, parkovi za djecu vjerski objekti, casina, noćni klubovi i zabava, marine i luke za kruzere, shopping centri, obrazovne institucije, rekreacija, i posebne atraktivnosti); c) Povijesno – kulturne atraktivnosti (mjesto poznatih bitaka, mjesto rođenja poznatih ljudi, povijesne ture, razni spomenici, stare tvrđave, muzeji, velike proslave, galerije, folklor pozornice, bine i kulturne manifestacije, kultura stanovništva i rada.

### **Perspektive strateškog razvoja kvalitete turističkog proizvoda Dubrovnika**

Na osnovi činjenica i rezultata anketa, može se zaključiti da je dubrovačko hotelijerstvo kao dio dubrovačkog turističkog proizvoda relativno kvalitetno i da se ta kvaliteta povećava. Kako su zvjezdice hotela jedno od osnovnih mjerila razine kvalitete usluge, trend povećanja hotela visoke kategorije i smanjivanja udjela hotela niske kategorije je također dokaz te tvrdnje. Smjernice razvoja hotelskih kapaciteta dubrovačkog turističkog proizvoda bi se trebale razvijati kako slijedi:

- Suradnja i usklađenost svih poslovnih partnera, poslovnih subjekata, destinacijskog menadžmenta, lokalne uprave, nadležnih ministarstava i vlade Republike Hrvatske;

- razvoj kvalitete na principu TQM, vrijednosti za novac i više vrijednosti za novac;
- povećanje ponude (sadržaja) – povećanje hotelske ponude omogućuje hotelskim objektima povećanje konkurentnosti diferencijacijom ponude kao i povećanje prihodnih centara (eng. revenue center);
- strateško planiranje zaštite okoliša pri razvoju turizma i održivog razvoja kako bi se sačuvali prirodni i drugi resursi, tj. kako ne bi nastala devastacija resursa i samim time smanjenje kvalitete i konkurentnosti hotela i turističkog proizvoda;
- izobrazba, treniranje i obuka osoblja – zbog sve jače konkurencije, treniranje i obuka osoblja postaju nositelji konkurentskih prednosti. Permanentno obrazovanje, razvoj znanja (jezici, stručnost, računalni programi, distribucijski kanali itd.), vještina, ljubaznost i drugi elementi povećavaju kvalitetu i konkurentnost;
- razvijanje i provođenje programa za podizanje ekološke svijesti i podizanje razine svijesti hotelskog menadžmenta o zaštiti okoliša i resursa;
- davanje podrške korištenju autohtonih proizvoda i autentičnosti u izgradnji hotelskih objekata;
- edukacijski razgovori s gostima;
- implementacija standarda ISO 14000 i 22000;
- zajednička suradnja i zajednički nastup na emitivnim tržištima radi povećanja konkurentnosti dubrovačkog hotelskog i turističkog proizvoda i dr.;
- obnova i valoriziranje devastiranih objekata u Dubrovniku i okolici (Župa Dubrovačka);
- daljnje investiranje u kvalitetu usluge i proizvoda.

Hotelijerstvo je zbog velikog broja hotela u svijetu izrazito konkurentna i dinamična grana turizma. Dubrovačko hotelijerstvo nastoji pratiti svjetske trendove, no u

srednjem ili dugom roku može ne samo pratiti trendove, već i postavljati nove standarde kvalitete hotelskih usluga u regiji, pa i šire.

Hotelijerske kompanije su toliko ojačale da mogu biti proizvod za sebe (npr. odmarališta - eng. resorts), turistička naselja i slični kompleksi. Hoteli nisu pokretači turističkih kretanja, što se može iščitati iz slijedećeg citata: „Isto su tako te tvrke (hotelske) svjesne, ili bi morale biti, da, bez obzira koliko su uložile u poboljšanje kvalitete svojih objekata, najčešće ne mogu postići cijenu koju zaslužuju po svojoj kvaliteti i ponudi jer ponuda destinacije ne odgovara kvaliteti njihovih kapaciteta niti atraktivna ponuda postoji izvan glavne sezone. Ukratko, one ovise o prepoznatljivosti i atraktivnosti destinacije u kojoj posluju. Pri tome je poznato da turisti prvo biraju destinaciju i sadržaje koje ona nudi, a tek potom smještaj.“

### **STRATEŠKO UPRAVLJANJE KVALITETOM DUBROVAČKOG TURISTIČKOG PROIZVODA**

Iz svega već navedenog može se zaključiti da dubrovački turistički proizvod teži izvrsnosti i da postoje perspektive rasta i razvoja gotovo svih elemenata proizvoda, kako materijalnih, tako i nematerijalnih. S obzirom na veliku konkurentnost na turističkom tržištu, izvrsnost i kvaliteta bazirani na konceptu vrijednosti za novac (value for money) ili više vrijednosti za novac (more value for money), mogu proizvod učiniti konkurentnijim na tržištu.

Da bi sve aktivnosti mogle biti usklađene, da bi se svi elementi proizvoda mogli dovesti na istu ili približno istu razinu kvalitete, da bi svi sudionici mogli nastupati u sklopu proizvoda, a ne svatko za sebe, da bi se svi sudionici mogli simultano prilagoditi zahtjevima okoline, da se turistički proizvod održivo upravlja i razvija; potrebno je oformiti organizaciju koja će biti zadužena za strateško upravljanje kvalitetom turističkog

proizvoda Dubrovnika pri čemu će ta organizacija raditi u interesu poslovnih subjekata, lokalnog stanovništva i posjetitelja. Ona može biti strukture DMO-a, u sklopu turističke zajednice, lokalne uprave i samouprave i sl. U svakom slučaju je bitno da je osnovni cilj djelovanja takve organizacije povećavanje kvalitete, a time i konkurentnosti dubrovačkog turističkog proizvoda uz održivi razvoj.

Ta organizacija mora biti u stanju uskladiti sve ciljeve, želje i interese svih sudionika u stvaranju i korištenju turističkoga proizvoda te mora pratiti trendove, kretanja i poteze konkurencije na mediteranskom, europskom i svjetskom tržištu. Također, ovisno o tipu i potrebama organizacije, može imati i nekoliko divizija – jedinica koje su specijalizirane za različite turističke sektore ili segmente.

Jedan od primjera specijaliziranog DMC-a je stvaranje udruge „Kružna putovanja u Dubrovniku“ kako bi se postigla koordinacija svih subjekata uključenih u formiranje turističkog proizvoda kružnih putovanja, a posebno suradnja između privatnog i javnog sektora. Aktualna je i ideja o osnivanju udruge čiji bi članovi bili lučke i gradske vlasti, turističke agencije i ostali nositelji gospodarske djelatnosti, a bavila bi se svim pitanjima od zajedničkog interesa vezanim uz kruzning, kao što je rješavanje problema gradskog prometa, organiziran i ciljani marketing, te stvaranje imidža kontrolom cijene i kvalitete, osmišljavanje i obogaćivanje turističke ponude, proučavanje potrošačkih stavova i razine zadovoljstva uslugom.

Pored toga, postoje još neke aktivnosti vezane uz stvaranje destinacijskog menadžmenta Dubrovnika:

– stvaranje „Dubrovačkog kongresnog ureda“ (Dubrovnik Convention Buro) u suradnji s konzultantskim tvrtkama, sa Zračnom lukom Dubrovnik te Gradom Dubrovnikom i Dubrovačko – neretvanskom županijom, koji bi imao za cilj promociju kongresnih kapaciteta, dubrovačkih hotelskih kapaciteta

- stvaranje Destinacijskog menadžmenta - grupe koju su osnovali Grad Dubrovnik i Turistička zajednica Grada Dubrovnika
- razvoj Destinacije Dubrovnik rivijera i otoci (turistički proizvod promatran kao aviodestinacija). Jedna od naznaka toga je trenutni prijedlog subvencioniranja turoperatora koji charterima dovode turiste u dubrovačku turističku regiju.

Ako se uzme u obzir da Zakon o turističkim zajednicama i unaprjeđenju hrvatskog turizma dopušta i turističkim zajednicama upravljanje destinacijom na razini za koju su osnovane, potrebno je razlučiti zadaće i odgovornosti svake od tih organizacija da ne bi došlo do preklapanja djelovanja i neefikasnosti destinacijskih menadžment organizacija.

Danas DMC i PCO (professional congress organizer) pretežno podrazumijeva profitno orjentirane gospodarske subjekte koji pružaju profesionalne usluge kombinirajući poznavanje lokalnih resursa za organiziranje događanja, izleta, transporta, smještaja, logistike i sl. za odmorišne i poslovne turiste/klijente. Oni mogu poslovati na lokalnoj razini, regionalnoj pa i svjetskoj razini. Takav DMC se razlikuje od DMO-a koji se provlači kroz ovaj rad i koji treba podići razinu kvalitete proizvoda i usluga svih sudionika turističkog proizvoda (uz održivi razvoj), a ne samo relativno uskog kruga poslovnih partnera. U tom slučaju DMO posluje kao neprofitna organizacija čija se efikasnost mjeri povećanjem korisnosti za svoje članove i cjelokupnu destinaciju.

Jako je upitno bi li turistički proizvod zbog sezonalnosti, resursa, komercijalizacije i položaja uspio efikasno primijeniti takav model, ali je u svakom slučaju i to jedan od načina veće zarade po noćenju te očuvanja okoliša i kulture.

Kako bi se stvorio kvalitetan turistički proizvod, potrebno je i „zamijeniti uloge“, što znači da kreatori strategija kvalitete turističkog proizvoda prožive „svoj“, ali i

konkurentni turistički proizvod kako bi bolje sagledali i unaprijedili njegovu kvalitetu. Pored toga potrebno je doznati i pratiti stvarne razloge dolaska turista u destinaciju te na osnovu toga stvoriti proizvod(sadržaj i doživljaj - atmosfera) na razini očekivanja ili na razini višoj od očekivanja turista. Glavni neiscrpn izvor povećavanja konkurentnosti i kvalitete turističkog proizvoda su nove ideje modifikacije i primjene turističkih. Turisti sve manje žele biti pasivni promatrači događanja te sve više žele biti aktivni sudionici istih.

Iz svega navedenog se može zaključiti da je strateško upravljanje turističkim proizvodom kontinuiran proces stvaranja i ispunjavanja sadržaja i doživljaja svih turističkih segmenata turističke destinacije, a dubrovački turistički proizvod s dobrim perspektivama razvoja je tek na početcima stvaranja organizacije koja bi koordinirala navedene procese te se u srednjem roku može očekivati značajno unaprjeđenje strateškog upravljanja kvalitetom turističkog proizvoda Dubrovnika.

## ZAKLJUČAK

Preduvjet daljnjeg razvoja dubrovačkog turističkog proizvoda prvenstveno leži u poboljšanju prometne infrastrukture s fokusom na zračnu luku koja ne omogućava u zimskim mjesecima sigurne, izravne i redovite letove. Relativno velika udaljenost od emitivnih zemalja (Njemačka, Velika Britanija, Irska, skandinavske zemlje, SAD, Australija i dr.) opravdava razvoj Dubrovnika kao aviodestinacije, za što je potreban hitan razvoj zračne luke i povećanje broja direktnih zračnih linija iz europskih metropola. Osim toga, uklanjanje već navedenih „kroničnih boljki“ dubrovačkog turizma je osnova povećanja konkurentnosti i povećanja prihoda destinacije. Konkurentnost se ne smije oslanjati samo na imidž destinacije jer i drugi konkurenti rade na svom imidžu. Prema tome, imidž treba održavati i

unaprjeđivati, a to se u ovom slučaju odnosi na uklanjanje istih kroničnih problema dubrovačkog turizma. Primjena toga koncepta iziskuje obrazovani kadar, ulaganja i kontinuitet svih aktivnosti koje teže razvoju kvalitete svih turističkih jedinica ponude. Teorijski, taj koncept treba osigurati visoki stupanj turističkog prometa tijekom cijele godine te zadovoljstvo pružatelja usluga, posjetitelja i lokalnog stanovništva.

Međutim, nadolazeći razvojni projekti zvuče obećavajuće u smislu proširivanja ponude i daljnjeg podizanja kvalitete destinacije, što će i vrijeme pokazati.

#### LITERATURA:

1. Magaš, D.; Destinacijski menadžment – modeli i tehnike, FTHM, 2008.
2. Skoko H.; Upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2000.
3. Lucijanović, L.; Organizacija smještaja i prehrane, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2002.,
4. Buble, M.; Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
5. Koncul, N.; Ekonomika i turizam, Mikrorad d.o.o., Zagreb 2009.
6. Stanić, M. (ur.); Destinacijske menadžment kompanije, Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing, UHPA Zagreb, 2008.
7. Lazibat, T.; Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija, Zagreb, 2005.
8. Vrtiprah, V., Pavlić, I.; Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2005.
9. <http://www.dubrovnik.hr/> - Službene internetske stranice Grada Dubrovnika
10. <http://www.htz.hr/> - Službene internetske stranice Turističke zajednice Republike Hrvatske
11. <http://www.mint.hr/> - Službene internetske stranice Ministarstva turizma Republike Hrvatske
12. <http://www.tzdubrovnik.hr/> - Službene internetske stranice Turističke zajednice grada Dubrovnika