

# SMJEŠTAJNI KAPACITETI KAO ČIMBENIK ODRŽIVOG RAZVOJA GRADA DUBROVNIKA

*Ivana Pavlić<sup>1</sup> & Marija Dragičević<sup>2</sup>*

UDK/UDC: 338.482(497.5 Dubrovnik):502.131.1

JEL: Q<sub>01</sub>

Pregledni rad/Review

Primljeno/Received: 19.11.2007/November 19, 2007.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 21. prosinca 2007/December 21, 2007

## **Sažetak**

*Koncepcija održivog razvoja uključuje trodimenzionalan odnos ekonomskih, socijalnih i ekoloških komponenti. Promatrajući trend razvoja smještajnih kapaciteta u gradu Dubrovniku, može se uočiti trend porasta. Budući razvoj smještajnih kapaciteta potrebno je usmjeriti u pravcu uštede prirodnih resursa i očuvanja okoliša. S tim u vezi, politika održivog razvoja trebala bi biti neizostavan dio razvojne politike hotelskih i ostalih smještajnih kapaciteta u gradu Dubrovniku. Implementiranost sustava zaštite okoliša ISO 14000 može biti značajan „alat“ u ostvarenju politike zaštite okoliša. U radu je ukazano na stanje i mogući trend razvoja smještajnih kapaciteta u Dubrovniku te su dane smjernice koje mogu biti korištene u razvoju istih.*

**Ključne riječi:** smještajni kapaciteti, održivi razvoj, ISO 14000, Dubrovnik.

## **1. UVOD**

Održivi razvoj u središtu je globalne gospodarske, tehnološke, društvene, političke i kulturne preobrazbe koja određuje granice između mogućeg i poželjnog. U gospodarstvu to izaziva duboke promjene koje se ogledaju u promjenama strategija koje poduzeća koriste

<sup>1</sup> Dr. sc. Ivana Pavlić, asistent, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, E-mail: ipavlic@unidu.hr

<sup>2</sup> Mr. sc. Marija Dragičević, asistent, Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Lapadska obala 7, 20 000 Dubrovnik, E-mail: marija.dragicevic@unidu.hr

u poslovanju. Kvaliteta okoliša turističke destinacije sve više postaje jedan od najznačajnijih kriterija pri donošenju odluka o putovanju. Samim time, kod procjenjivanja važnosti turizma za gospodarski razvoj treba uključiti i troškove iskorištavanja prirodnih resursa, te socio-kulturne troškove i dobiti. Ekonomski ciljevi, kao što su povećanje produktivnosti, konkurentnosti i gospodarski rast u konceptu održivog razvoja, optimiziraju se uz uvažavanje ekoloških ciljeva odnosno očuvanja ekosustava i socijalnih zahtjeva. Upravljanje promjenama u poduzećima na način da istodobno pridonose gospodarskom razvoju i zaštiti okoliša prihvatile su mnoge tvrtke u svijetu.

U radu se istražuje i analizira problem strukture smještajnih kapaciteta i ostvarenog prometa te mogući razvoj u budućnosti u odnosu na održivi razvoj grada Dubrovnika. Osnovni problem turističke ponude u Dubrovniku je postojeća struktura smještajnih objekata, koja može biti ograničavajući čimbenik u budućem razvoju turizma na ovom području. Sukladno tome, cilj rada je ukazati na značenje strukture objekata u odnosu na budući razvoj Dubrovnika.

S obzirom da turizam jest i da će ostati prioritetna djelatnost, to je posebice važno za politiku izgradnje smještajnih kapaciteta u budućnosti. U tu svrhu date su smjernice koje mogu poslužiti kao putokaz u upravljanju razvojem smještajnih kapaciteta u gradu Dubrovniku. Implementiranje međunarodnog standarda zaštite okoliša ISO 14001 može donijeti brojne koristi, posebice objektima poput hotela, a za koje je poznato da su veliki zagađivači okoliša.

## **2. STRUKTURA I OSTVARENI TURISTIČKI PROMET SMJEŠTAJNIH KAPACITETA U DUBROVNIKU**

Među brojnim problemima turističke ponude grada Dubrovnika, a koji bi mogao biti ograničavajući faktor daljnjeg efikasnog razvoja turizma, je struktura njegovih smještajnih kapaciteta. Stoga se postavlja pitanje sagledavanja mogućih implikacija koje proizlaze iz dosadašnjeg stanja i to u razdoblju od 1989-2006. godine.

Istraživanjem strukture smještajnih kapaciteta u razdoblju od 1989. do 2006. dolazi se do bitnih činjenica koje su odredile osnovne značajke dosadašnjeg razvitka i politike koja se vodila u tom pravcu. Struktura koja odražava osnovne odnose u ponudi smještajnih kapaciteta ukazuje da su proteklo razdoblje okarakterizirale velike oscilacije. Analiziraju se sve vrste smještajnih kapaciteta i to osnovni i komplementarni.

**Tablica 1:** Struktura smještajnih kapaciteta u Dubrovniku od 1989. do 2006.

Godina	Osnovni		Komplementarni							
	Hoteli	%	Kampovi	%	Privatni smještaj	%	Odmarališta	%	Ostalo	%
1989.	13.966,00	43,85	6.385,00	20,05	8.095,00	25,42	3.405,00	10,69	0,00	0,00
1990.	13.831,00	45,80	6.505,00	21,54	6.459,00	21,39	3.402,00	11,27	0,00	0,00
1991.	13.339,00	54,39	5.445,00	22,20	3.777,00	15,40	1.965,00	8,01	0,00	0,00
1992.	6.131,00	78,82	1.545,00	19,86	0,00	0,00	0,00	0,00	102	1,31
1993.	5.896,00	78,17	1.545,00	20,48	0,00	0,00	0,00	0,00	102,00	1,35
1994.	6.777,00	68,29	1.545,00	15,57	1.500,00	15,11	0,00	0,00	102,00	1,03
1995.	8.168,00	83,22	1.545,00	15,74	0,00	0,00	0,00	0,00	102,00	1,04
1996.	7.715,00	75,76	1.545,00	15,17	742,00	7,29	80,00	0,79	102,00	1,00
1997.	8.077,00	81,53	0,00	0,00	1.750,00	17,66	80,00	0,81	0,00	0,00
1998.	6.635,00	75,59	0,00	0,00	2.061,00	23,48	82,00	0,93	0,00	0,00
1999.	6.887,00	84,85	0,00	0,00	1.148,00	14,14	82,00	1,01	0,00	0,00
2000.	6.710,00	67,79	0,00	0,00	1.166,00	11,78	82,00	0,83	1.940,00	19,60
2001.	6.184,00	54,60	0,00	0,00	3.121,00	27,55	82,00	0,72	1.940,00	17,13
2002.	5.789,00	46,26	0,00	0,00	4.703,00	44,77	82,00	0,26	1.940,00	6,09
2003.	6.167,00	43,82	498,00	3,54	5.468,00	38,85	0,00	0,00	1.940,00	13,79
2004.	7.540,00	46,71	498,00	3,09	6.071,00	37,61	93,00	0,58	1.940,00	12,02
2005.	9.136,00	41,68	1.621,00	7,39	9.059,00	41,33	165,00	0,75	1.940,00	8,85
2006.	8.839,00	44,09	1.681,00	8,38	7.216,00	35,99	373,00	1,86	1.940,00	9,68

Izvor: Promet turista u primorskim općinama 1989.,...,2006.; Statistička izvješća, Državni zavod za statistiku, Zagreb, *Izvjeshće Turističke zajednice grada Dubrovnika za 2006.*

Krajem osamdesetih godina prošloga stoljeća na području grada Dubrovnika registrirane su 31.851 postelje u svim oblicima smještaja. U strukturi smještajnih kapaciteta 43,85% pripadalo je kategoriji osnovnih smještajnih kapaciteta, dok su 56,15% smještajnih kapaciteta bili komplementarni kapaciteti, uz napomenu da se tu ubrajaju i ostali smještajni kapaciteti u kojima je evidentirano 102 postelje i to od 1992-1996., te postelje u lukama nautičkog turizma, koje se evidentiraju od 2000. i predstavljaju oko 18% ukupne ponude. U prijeratnom razdoblju, prema navedenim podacima može se zaključiti da se na ovom području primjenjivao model povećanog ulaganja u izgradnju smještajne ponude koja je omogućavala prijem velikog broja posjetitelja. Pri donošenju odluka o izgradnji objekata najčešće se nije vodilo računa o tržišnom segmentu na koji se objekt usmjerava, o tržišnim uvjetima, troškovima eksploatacije, stručnosti osoblja, itd.<sup>3</sup> Nepovoljna je kreditna politika uvjetovala izgradnju i jeftinih komplementarnih kapaciteta. To je izravno utjecalo na

<sup>3</sup> Borković, V., Kobašić, A., *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*. Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu. Dubrovnik, 1993., str. 25.

orijentaciju razvoja turizma u smjeru bržeg razvoja "masovnog turizma". Takvi turistički kompleksi mogli su svoje tržišne pozicije zauzeti samo u vezi s velikim turoperatorima koji su rušili cijenu ponude i time omogućavali prodaju, odnosno kupnju aranžmana segmentima stanovništva sa niskom platežnom sposobnošću.<sup>4</sup>

Ratna događanja koja obilježavaju petogodišnje razdoblje devedesetih godina dvadesetog stoljeća bitno su utjecala na izmjenu strukture smještajnih kapaciteta i to se ogleda u drastičnom smanjivanju ukupnih kapaciteta. Određeni broj hotela služio je za prihvat velikog broja prognanika i izbjeglica. Na užem gradskom području uništeno je 1.419 postelja, znatno je oštećeno 1.462 postelje, oštećene 3.677, a oštećene od korištenja 2.689 postelja. Iz navedenih podataka može se zaključiti da je pad postelja u osnovnim smještajnim kapacitetima imao prosječnu stopu od 19%, u kampovima od 30%, a postelje u privatnom smještaju i odmaralištima uopće se nisu evidentirale.

Nakon petogodišnje stanke dolazi do oporavka smještajne ponude Dubrovnika. U smještajnim kapacitetima 1996. godine za prihvat turista spremno je bilo tek nešto više od trećine postelja, od čega nešto više od polovine hotela, a tek 14% komplementarnih kapaciteta u odnosu na prijeratno razdoblje. Očito je da je došlo do drastičnog smanjenja broja postelja u svim dopunskim oblicima smještaja i to za nešto više od 16.000 postelja. To je uvjetovalo promjene udjela komplementarnih kapaciteta na svega 24% u ukupnoj strukturi kapaciteta, dok je udio hotela rastao.

U razdoblju od završetka rata do 1998. godine, bilježi se pad ukupnog broja postelja i to za 14%. Odnos osnovnih kapaciteta prema komplementarnim je 75% prema 25%. Osnovni kapaciteti (hoteli) bilježe pad od 14% u navedenom razdoblju, što se povezuje s Pravilnikom o kategorizaciji, razvrstavanju i minimalnim uvjetima kojima moraju udovoljavati ugostiteljski objekti, koji je objavljen 1995. godine. Rok provedbe bio je početak 1998., što je uvjetovalo pad broja postelja da bi se udovoljilo zadanim uvjetima. U pogledu kampova situacija je bila nešto složenija, jer se 1.545 postelja evidentiranih do 1997. više nije evidentiralo kao funkcionalne, jer je primjenom Pravilnika utvrđeno da postojeći auto kamp Solitudo ne udovoljava postavljenim zahtjevima. Do velikih promjena došlo je i u privatnom smještaju jer se udio u ukupnoj strukturi kapaciteta vraća na predratni od 23,48%. Oscilacije u broju postelja ovoga dijela smještajne ponude mogle bi se tražiti u brojnim problemima koji se javljaju u vezi s prijavom i kontrolom privatnog smještaja za turiste. Odmarališta na području grada Dubrovnika svedena su na jedan hostel sa 82 postelje. Osim navedenih kvantitativnih promjena, došlo je i do bitnih kvalitativnih promjena u strukturi ukupnih smještajnih kapaciteta, što nikako nije posljedica željenog pravca razvoja ka kvalitetnijoj strukturi smještajne ponude.

Naredno razdoblje koje traje do danas, okarakterizirano je daljnjim promjenama u strukturi i razvoju smještajnih kapaciteta. Smještajni kapaciteti bilježe rast broja postelja od 33%, što je u odnosu na prijeratno razdoblje nešto više od trećine smještajnih kapaciteta. Osnovni smještajni kapaciteti bilježe porast po prosječnoj stopi rasta od 3% u odnosu na 1998. godinu. To je nešto manje od trećine broja postelja zabilježenih u prijeratnom

<sup>4</sup> Benić, Đ. (ur.), *Strategija razvoja Županije dubrovačko – neretvanske*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 2002., str. 127.

razdoblju, uz napomenu da se od 2000. godine u statističkoj evidenciji vodi i broj postelja u lukama nautičkog turizma koje se ubrajaju u komplementarne kapacitete. Od ukupno 20.049 postelja, tek 44,09% nalazi se u osnovnim smještajnim kapacitetima, od čega je 21% hotela s pet zvjezdica, 6,3% s četiri, 68,1% s tri i 4,6 % s dvije zvjezdice. To je u odnosu na ostale regije u Hrvatskoj donekle zadovoljavajuće, ali postojeća struktura nije u skladu sa zahtjevima potražnje klijenata visoke platežne moći.

Osnovni kapaciteti strukturalno ne omogućavaju skladan razvitak turističke ponude sukladan zahtjevima svih segmenata turističke potražnje. Naime, struktura osnovnih smještajnih kapaciteta ukazuje na segment tržišne potražnje koju će privući, a to su gosti nižih platežnih sposobnosti, koji traže kvalitetniju, ali jednostavniju i samim tim jeftiniju uslugu. Udio osnovnih smještajnih kapaciteta 2000. godine bio je nešto veći (67,79%). Razlog tome je, s jedne strane, restrukturiranje određenog broja hotela koji su u tom razdoblju bili izvan funkcije, a s druge strane, porastao je udio postelja evidentiranih u privatnom smještaju (11,47%).

U analizi je potrebno sagledati ostvareni turistički promet po pojedinim vrstama smještajnih kapaciteta i usporediti ga s udjelom pojedinih vrsta kapaciteta u ukupnoj smještajnoj ponudi.

**Tablica 2:** Ostvarena noćenja prema vrstama smještajnih kapaciteta od 1989. do 2006. (stanje 31. kolovoza)

Godina	Osnovni kapaciteti		Komplementarni kapaciteti					
	Hoteli	%	Kampovi	%	Privatni smještaj	%	Odmarališta	%
1989.	2.113.080,00	65,23	410.181,00	12,66	249.006,00	7,69	467.026,00	14,42
1990.	2.132.905,00	72,70	194.852,00	6,64	138.259,00	4,71	465.479,00	15,87
1991.	428.713,00	83,57	5.269,00	1,03	3.333,00	0,65	75.655,00	14,75
1992.	14.631,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1993.	23.192,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1994.	100.410,00	99,48	0,00	0,00	524,00	0,52	0,00	0,00
1995.	90.209,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1996.	332.918,00	97,26	0,00	0,00	7.296,00	2,13	2.092,00	0,61
1997.	532.954,00	96,78	0,00	0,00	13.725,00	2,49	3.983,00	0,72
1998.	560.078,00	95,65	0,00	0,00	19.104,00	3,26	6.372,00	1,09
1999.	439.249,00	95,75	0,00	0,00	14.367,00	3,13	5.110,00	1,11
2000.	745.348,00	93,18	0,00	0,00	45.656,00	5,71	8.897,00	1,11
2001.	832.257,00	93,01	0,00	0,00	52.711,00	5,89	9.827,00	1,10
2002.	880.960,00	83,00	43.989,00	4,00	137.035,00	13,00	1.109,00	0,00
2003.	1.078.494,00	84,00	63.656,00	5,00	141.059,00	11,00	1.120,00	0,00
2004.	1.291.855,00	85,00	84.289,00	6,00	151.205,00	10,00	1.130,00	0,00
2005.	1.483.404,00	79,00	110.649,00	6,00	274.242,00	15,00	1.140,00	0,00
2006.	1.569.125,00	79,00	125.468,00	6,00	289.634,00	15,00	1.200,00	0,00

Izvor: Promet turista u primorskim općinama 1989.,...,2006.; Statistička izvješća, Državni zavod za statistiku, Zagreb, *Izvješće Turističke zajednice grada Dubrovnika za 2006. godinu.*

Na području grada Dubrovnika najveći udio turističkog prometa realizira se u osnovnim smještajnim kapacitetima. U prijeratnom razdoblju u hotelima je ostvareno 65,23% ukupnih noćenja, a od toga oko 90% noćenja ostvarili su stranci. To znači da su hoteli s nepunih 44% udjela realizirali oko 65% ukupnih noćenja. S druge strane, dopunski su smještajni kapaciteti s udjelom od oko 56% realizirali oko 35% ukupnih noćenja, od čega su nešto više od 10% noćenja ostvarili stranci. Na osnovu prezentiranih podataka može se uočiti da se već krajem osamdesetih godina bilježi pad turističkog prometa, posebice u komplementarnim smještajnim kapacitetima. Uzroci tome su ponajprije zapostavljanje kvalitete usluga i neprilagođivanje zahtjevima turističke potražnje, što se očitovalo nezadovoljstvom turista koji su u provedenoj Tomas anketi 1989. godine jako loše ocijenili kvalitetu hrane u hotelima i restoranima, kao i gostoljubivost lokalnog stanovništva. Osim toga, kritizirani su nedostatak sadržaja za sport i zabavu, mogućnost kupovine, lokalni prijevoz, mogućnost za provođenje obiteljskog odmora, dostupnost destinacije i vrijednost za novac. Svi navedeni razlozi stvorili su novi imidž Dubrovnika kao skupe destinacije, siromašne sadržajima.<sup>5</sup>

Nakon ratnog razdoblja, od 1996. godine do danas osnovni smještajni kapaciteti i dalje apsorbiraju glavninu ostvarenog turističkog prometa (oko 80%), dok privatni smještaj, koji ima oko 365 udjela u ukupnim smještajnim kapacitetima, apsorbira tek oko 15% ukupnih noćenja. Iz navedenih podataka može se zaključiti da su komplementarni kapaciteti, kojih je vrlo malo na ovom području, izrazito nepouzdana.

### 3. PREDVIĐANJE DALJNJEG KRETANJA POTRAŽNJE ZA OSNOVNIM SMJEŠTAJNIM KAPACITETIMA

Za predviđanje daljnjeg kretanja potražnje za osnovnim smještajnim kapacitetima nužno je prognozirati kretanje turističkog prometa u njima. To bi moglo ukazati na neophodne akcije koje valja poduzeti da bi turistička ponuda učinkovitije reagirala na zahtjeve turističke potražnje i da bi se postigla određena konkurentnost na turističkom tržištu u ovom segmentu turističke ponude. S druge strane, prognoziranje turističkog prometa omogućava točnije planiranje i efikasnije organiziranje smještajnih kapaciteta za nadolazeće promjene.

Polaznu točku u predviđanju kretanja turističkog prometa Dubrovnika predstavlja kronološki ureden niz vrijednosti dosadašnjih kretanja turista u osnovnim smještajnim kapacitetima. Primjena kvantitativnih modela u prognostičke svrhe bazira se na pretpostavci o postojanosti utvrđenog oblika modela u budućnosti

Na temelju mjera preciznosti prognostičkog postupka, u nekoliko odabranih modela analize vremenske serije proizlazi da najbolje rezultate predviđanja kretanja turističkog prometa na području Dubrovnika daje Trigg-Leachov metoda, i to po većini mjera preciznosti prognostičkog postupka (najmanji iznos MAPE, RMSE i MAD). Mora

<sup>5</sup> Tomas, *Stavovi i potrošnja inozemnih turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, 1989.

se napomenuti da je prognoza primijenjena na razdoblje od 1996. do 2006., odnosno od početka oporavka turizma na području Dubrovnika nakon ratne agresije.

Kod Trigg-Leachova metode vrijednost konstante izgladivanja  $\alpha$  se mijenja postane li ona neadekvatna zbog promjene u komponenti koju sadrži serija, pa će se u modelu umjesto  $\alpha$  koristiti  $\alpha_t$ . Osnovna jednadžba modela je ista kao kod modela jednostavnog eksponencijalnog izgladivanja:<sup>6</sup>

$$F_{t+1} = \alpha_t y_t + (1 - \alpha_t) F_t$$

Ostale jednadžbe koje definiraju model su:

$$\alpha_{t+1} = \left| \frac{E_t}{A_t} \right| \quad E_t = \beta e_t + (1 - \beta) E_{t-1} \quad A_t = \beta |e_t| + (1 - \beta) A_{t-1}$$

Et su izgladene prognostičke pogreške, a konstanta njihova izgladivanja  $\beta$  poprima vrijednosti između nule i jedan. Računa se vaganjem sadašnje pogreške i prethodno izgladene pogreške. Izgladene apsolutne pogreške se računaju preko apsolutnih vrijednosti. Uobičajena vrijednost konstante je između 0,1 i 0,2.  $A_t$  su izgladene apsolutne pogreške.

Odnos izgladene i apsolutne pogreške predstavlja vrijednost kontrolnog signala na kojem se model temelji, a zauzima vrijednost od -1 do +1. Pomoću kontrolnog signala sustav u svakom razdoblju mijenja vrijednost  $\alpha$  u skladu s promjenama koje se javljaju u okviru podataka.

Pretpostavi li se normalna vrijednost distribuiranosti vrijednosti kontrolnog signala, dobivaju se granice u kojima bi se trebala kretati vrijednost kontrolnog signala u slučaju nepristranog prognoziranja uz određeni stupanj signifikantnosti. Ukoliko vrijednost kontrolnog signala izlazi iz danog intervala, potrebno je naći novu konstantu izgladivanja.

**Tablica 3:** Prognostičke vrijednosti turističkog prometa Dubrovnika primjenom Trigg-Leachovog modela prognoziranja

Godina	Prognostičke vrijednosti
2007.	1.563.307,231
2008.	1.563.307,231
2009.	1.563.307,231
2010.	1.563.307,231
2011.	1.563.307,231
2012.	1.563.307,231
2013.	1.563.307,231

Izvor: Priređeno i izračunato prema: *Promet turista u primorskim općinama od 1992. do 2006.*, uz pomoć programskog paketa SPSS

<sup>6</sup> Novak, M., *Odabrani statistički modeli kratkoročnog predviđanja*. Magistarski rad. Ekonomski fakultet, Zagreb, 1993., str. 25.

U budućem razvoju turizma grada Dubrovnika, s obzirom na prikazane podatke i predviđanja budućeg kretanja potražnje za osnovnim smještajnim kapacitetima u skladu s aktualnim stanjem, obnova i rekonstrukcija postojećih kapaciteta s posebnim naglaskom na kvalitetu i održivi razvoj mora postati prioritet turističke politike Dubrovnika.

#### 4. ISO STANDARDI - TEMELJ ZA OSIGURANJE KVALITETE HOTELSKE USLUGE

Osiguranje visokog stupnja kvalitete je u zadanom okruženju čimbenik koji ponekad postaje odlučujući pri izboru određene destinacije i određenog hotelskog kapaciteta na konkurentnom turističkom tržištu. Kvaliteta u posljednje vrijeme sve više postaje prioritet razvojne politike svakog hotelskog poduzeća.

Hotelska poduzeća koja ne budu shvatila važnost i ulogu osiguranja visokog stupnja kvalitete koja se temelji na međunarodnim standardima, na tržištu neće moći zauzeti adekvatnu poziciju nego će biti potisnuti s tržišta. Prednosti koje se ostvaruju primjenom sustava kvalitete su višestruke. Ponajprije se povećava kvaliteta usluga i proizvoda koji se nude na turističkom tržištu, a što je jednako važno, i zadovoljstvo turista, koje je izraženo kao jedan od važnijih čimbenika za kreiranje pozitivnog imidža destinacije. Osim toga, jedan od rezultata je smanjivanje troškova poslovanja, što istovremeno utječe na povećanje produktivnosti i profitabilnosti poslovanja, a povećava se i konkurentna sposobnost.

Povećanje zadovoljstva turista jedna je od najvažnijih koristi koja se ostvaruje implementacijom sustava kvalitete jer je cjelokupno turističko tržište usmjereno na zadovoljavanje želja i zahtjeva turista. Prema njihovim potrebama, koje se otkrivaju istraživanjem tržišnih segmenata, modificiraju se i diverzificiraju hotelske usluge. Turistima kojima su zadovoljene potrebe za uslugama bit će zadovoljni, a to vodi ka povećanju usmene predaje kojom će se promovirati proizvod.

Prilikom primjene obveznih mjera koje odlikuju uspješnu kvalitetu treba primjenjivati četiri postavke na kojima se temelji kvaliteta, a to su:<sup>7</sup>

- kvaliteta ima za cilj udovoljavanje sve složenijim opravdanim zahtjevima turista, što treba biti zadovoljeno već u prvom iskustvu s proizvodom;
- kvaliteta treba biti prisutna kao djelatna prevencija, ne samo prilikom otklanjanja grešaka i uočenih nedostataka;
- poželjni standardi kvalitete pružanja usluga bit će ostvareni u trenutku kada ne postoje veći nedostatci u sadržaju i strukturi turističkih proizvoda;
- obvezne uvedene mjere očituju se kao cijena nezadovoljavanja zahtjeva turista kao korisnika.

<sup>7</sup> Vizjak, A., *Standardi Europske unije i kvaliteta u turizmu*. Hotelska kuća '98., Hotelijerski fakultet. Opatija, 1998., str. 961.



Primjenom međunarodnih standarda kvalitete postiže se prepoznatljivost određenih hotelskih proizvoda, pri čemu se postiže diverzifikacija od konkurentskih proizvoda. Prepoznatljivost hotelskih proizvoda utječe na skraćivanje puta proizvoda od destinacije do krajnjeg korisnika – turista. Naime, marketinška strategija koja je obilježena kvalitetom proizvoda i zadovoljstvom turista utječe na prepoznatljivost i prihvaćanje takvog proizvoda mnogo brže nego nekog manje kvalitetnog proizvoda. Sve navedeno utječe na otvaranje mogućnosti za plasman na nova tržišta, jer će potencijalni turisti biti više orijentirani na traženje potvrde kvalitete prema međunarodnim standardima kvalitete.

Uvođenje sustava kvalitete zahtijeva usklađivanje marketinga prema sustavu upravljanja potpunom kvalitetom prema kojem se:

- zna gdje se proizvod nalazi na tržištu u odnosu prema konkurentskim destinacijama;
- stalno planira razvoj i unapređenje proizvoda te se mjeri i prilagođava za komparativnu prednost pred konkurentima;
- stalno prikupljanju informacije s tržišta, analiziraju potrebe i očekivanja te stupanj zadovoljstva turista;
- utvrđuju mogućnosti i prednosti poduzeća te načini na koje ih što bolje iskoristiti;
- resursi destinacije kreiraju u proizvod u cilju ostvarenja određenog tržišnog segmenta;
- naglašava visoka kvaliteta proizvoda.

Upravljanje potpunom kvalitetom hotelskih proizvoda je proces koji stavlja naglasak na dugoročnu organiziranost i, prema tome, kontinuirano djelovanje s ciljem usklađivanja potreba i očekivanja turista pri izboru određenog proizvoda. Ovaj sustav se razrađuje i usklađuje neprekidnim praćenjem i istraživanjem želja i potreba turista i istraživanjem njihovoga stupnja zadovoljstva korištenjem određenog proizvoda.

Upravljanje potpunom kvalitetom u turizmu preuzeto je od proizvođačkog sektora, a prilagođeno je specifičnostima hotelijerstva. U hotelijerstvu je na osnovu dobrih rezultata ostvarenih u proizvođačkom sektoru preuzeto shvaćanje poslovnog pravila o tome kako produktivnost, kvaliteta i dobitak čine jednu jedinstvenu cjelinu. To je uvelike utjecalo na motiviranje unapređenja i razvoja kvalitete turističkih usluga i proizvoda. Kvaliteta je postala odlučujući čimbenik efikasnosti i konkurentnosti na turbulentnom turističkom tržištu.<sup>8</sup>

S obzirom na specifičnost turističkog tržišta usluga i proizvoda koji se na njemu nude, a koje turisti ne mogu doživjeti dok ne dođu u određenu destinaciju, radi vlastitog osiguranja turisti sve više zahtijevaju certifikate i druge dokumente čime bi se mogla dokazati kvaliteta proizvoda. Među brojnim certifikatima ističu se ISO 9000 standardi kvalitete u koje se ubrajaju:<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 104.

<sup>9</sup> Vizjak, A., *Standardi Europske unije i kvaliteta u turizmu*, op. cit., str. 965.

- ISO 9001 – standard koji određuje kvalitetu u dizajniranju proizvoda;
- ISO 9002 – standard koji određuje kvalitetu u proizvodnji;
- ISO 9003 – standard koji određuje način usavršavanja kvalitete.

Garancija uspjeha procesa upravljanja potpunom kvalitetom podrazumijeva ostvarivanje devet temeljnih načela na kojim počiva cjelokupan proces:

- udovoljavanje zahtjevima turista;
- vođenje i koordiniranje aktivnosti koje doprinose poboljšanju kvalitete;
- školovanje, usavršavanje i animiranje svih djelatnika u funkciji kvalitete;
- uspostavljanje odgovarajuće komunikacije i timskog rada, pri čemu se stalno mora voditi računa o tome da ljudi stvaraju kvalitetu;
- upoznavanje svih koji sudjeluju u kreiranju proizvoda s ciljem djelovanja u funkciji poboljšanja kvalitete;
- osnovna mjera uspješnosti je stupanj postignute kvalitete;
- kvaliteta mora biti izražena već u prvom kontaktu s proizvodom jer su pogreške napravljene u prvom kontaktu teško popravljive;
- upravljanje kvalitetom mora biti ciljano i djelotvorno;
- potrebno je odgovarajuće ponašanje među svim sudionicima s ciljem poboljšanja kvalitete cjelokupnog proizvoda.

Pod utjecajem globalizacije moderna društva su pretežno potrošački usmjerena. Traži se jedan, ali kvalitetan turistički proizvod, kojim je moguće zadovoljiti više potreba turista. S obzirom na kompleksnost hotelskih poduzeća, očito je da potpuno zadovoljenje potreba turista nije moguće ponajprije zbog prevelike različitosti potrošača. Uvođenje sustava kvalitete u poslovanju postaje sve prihvatljivija i češća pojava u hotelskom poslovanju u svijetu. Naime, svako hotelsko poduzeće na tržištu može biti prepoznatljivo kroz svoj fizički dio, a to je da je visoko kategoriziran prema zakonima koje regulira Vlada, ali osim toga i prema usluzi koja je definirana ili nekim vlastitim internim standardima ili nekim međunarodno prihvaćenim standardima poput ISO 9000. Na takav način organizirani nositelji turističkih aktivnosti uspijevaju postizati značajno više cijene, jer je potražnja za njima izražena, a ponuda je ograničena. Uspostavljanje procesa upravljanja potpunom kvalitetom nije cilj poslovanja nego je sredstvo pomoću kojeg se ostvaruje uspješno poslovanje. S obzirom da se na turističkom tržištu sve više osjeća utjecaj globalizacijskih procesa koji mijenja sve odnose, tržište sve više traži diferenciranu, odnosno specijaliziranu ponudu u kojoj se ističe kvaliteta.

Danas su sve više prisutni zahtjevi za osiguranjem „dodatne“ kvalitete hotelske usluge. Pod tim se prvenstveno misli na očuvanje i zaštitu okoliša te uštedu prirodnih resursa. U tom smislu u poslovnu praksu hotelskih poduzeća u svijetu implementira se sustav upravljanja zaštitom okoliša ISO 14000 ff.

## 5. IMPLEMENTACIJA STANDARDA ZAŠTITE OKOLIŠA ISO 14000

Standard ISO 14000 vrlo je poznat instrument za razvoj sustava zaštite okoliša koji pomaže poduzećima u upravljanju zaštitom okoliša i očuvanjem prirodnih resursa. Standard je uvela Međunarodna organizacija za standardizaciju 1996. godine. Premda je podrijetlom vezan za industrijski sektor i do sada implementiran u znatno većoj mjeri u poduzećima koja se bave proizvodnom djelatnošću, ovaj standard može se uspješno primjenjivati i u uslužnom sektoru.<sup>10</sup> Do sada je u svijetu implementiran u 107 zemalja, u oko 56.593 poduzeća.<sup>11</sup> Primjeri poslovanja poduzeća i istraživanja provedena u hotelskim poduzećima govore o pozitivnim učincima standarda ISO 14000 na uspješnost poslovanja i zaštitu, te uštedu prirodnih resursa.

Implementiranje ovog standarda u Republici Hrvatskoj je tek u začetku, posebice kada se radi o području turizma i hotelskoj industriji.

U Republici Hrvatskoj standard ISO 14000 implementiran je u 229 poduzeća, od čega na području turizma odnosno hotelijerstva u samo jednom hotelu. Hotelski objekt koji je implementirao standard ISO 14000 nalazi se Dubrovačko-neretvanskoj županiji, u gradu Dubrovniku.<sup>12</sup>

Međunarodna konkurencija i globalizacijski procesi vode upravo ka prihvaćanju kvalitete kao temeljne poslovne strategije. To osim garancije kvalitete proizvoda pred poduzeća stavlja i potrebu za racionalnim korištenjem i očuvanjem prirodnih resursa, te stvaranjem „dodatne“ kvalitete turističkog proizvoda koja se temelji upravo na takvoj koncepciji razvoja u strateškom planiranju poslovanja. Implementacija navedenog standarda ISO 14000 upravo je „alat“ za ostvarenje ovih ciljeva. Primjena standarda u smještajnim objektima donosi višestruke koristi. Osim marketinških koristi neke vidljive ekonomske koristi su:

- smanjenje upotrebe materijala odnosno inputa;
- smanjenje troškova energije i vode;
- povećanje efikasnosti procesa;
- smanjenje troškova;
- korištenje recikliranih materijala.

Menadžeri u hotelskim i ostalim poduzećima susreću se sa sve većim brojem eko-turista. S godišnjom stopom porasta od 10-15% ekoturizam je najbrži rastući sektor turizma.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Prema: Xavier, F., Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects, *Tourism Management*, Vol. 23, No. 3, 2002., str. 198.

<sup>11</sup> *The ISO Survey 2005*.

<sup>12</sup> *kvaliteta. inet.hr /14000/14000.firme.htm*, pristup 21. 09. 2007.

<sup>13</sup> Panos (1997.), Ecotourism: Paradise gained, or paradise lost?, [http://www.oneworld.org/panos/panos\\_eco2.html](http://www.oneworld.org/panos/panos_eco2.html). Prema: Scheyvens, R., Ecotourism and the empowerment of local communities, *Tourism Management*, No. 20, 1999., str. 245.

Porast ekološke svijesti vodi prema potrebi kreiranja eko-proizvoda koji će zadovoljiti potrebe tog tržišnog segmenta. Stvaranje imidža eko poduzeća postaje sve važniji činitelj u percepciji suvremenih turista. Međunarodni turistički menadžeri trebaju pokazati veću osjetljivost za pitanja povezana uz brigu o okolišu.<sup>14</sup> U tom smislu implementacija standarda ISO 14000 može biti značajan činitelj u povećanju konkurentnosti receptivnih kapaciteta. Veličina objekta ili oblik vlasništva ne predstavljaju ograničavajući činitelj s obzirom da se ovaj standard može implementirati u velikim, srednjim i malim smještajnim kapacitetima, te u objektima koji se nalaze u privatnom kao i u državnom vlasništvu.<sup>15</sup>

S obzirom da se na području grada Dubrovnika nalazi samo jedan hotelski objekt u kojemu je ovo zaživjelo kao marketinška i poslovna strategija, vidljivo je da postoji veliki prostor za implementaciju upravo ovog značajnog međunarodnog standarda u budućnosti. On bi trebao postati neizostavan dio u razvojnoj politici smještajnih kapaciteta, posebice velikih zagađivača okoliša kakvi su hoteli.

Analizirajući podatke o plasmanu hotelskih poduzeća u suradnji s turoperatorima vidljivo je da značajan dio hotelskog proizvoda dubrovački hoteli ostvaruju koristeći usluge turoperatora. Renomirani turoperatora poput TUI-a promoviraju politiku održivog razvoja. Od svojih poslovnih partnera očekuju da udovolje kriterijima koje postavljaju kao dio poslovne suradnje, a odnose se upravo na zaštitu i očuvanje okoliša i prirodnih resursa.

## 6. SMJERNICE U BUDUĆEM RAZVOJU SMJEŠTAJNIH KAPACITETA U DUBROVNIKU

Uzimajući u obzir kvalitetu postojeće turističke ponude, smještajnih kapaciteta i budući razvoj, potrebno je voditi računa da granice nosivosti kapaciteta budu u skladu s očuvanjem prirodnih resursa i održivim razvojem Dubrovnika.

S obzirom na navedeno potrebno je poduzeti slijedeće:

- u budućem razvoju uskladiti strukturu smještajnih kapaciteta i nosivost kapaciteta;

- pojačati mjere zaštite prirodnih resursa i okoliša;
- podići kvalitetu smještajnih kapaciteta;
- bazirati razvoj turizma na principima održivog razvoja.

S obzirom na navedeno predlažu se slijedeće smjernice u razvoju smještajnih kapaciteta u gradu Dubrovniku:

<sup>14</sup> Prema: Philips, P. A., Mouthino, L., *Strateško planiranje u turizmu*, MASMEDIA, Zagreb, 2005. str. 455.

<sup>15</sup> Više o tome vidjeti u: Urbonavicius, S., ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development. *Research in International Business and Finance*, No. 19, 2005., str. 412-426.

- suradnja svih poslovnih partnera, uključujući i vladu Republike Hrvatske;
- strateško planiranje zaštite okoliša pri razvoju turizma poduprijeti zakonskim aktima koji reguliraju izgradnju i procjenu štetnog utjecaja za okoliš;
- treniranje i obuka osoblja;
- razvijanje i provođenje programa za podizanje ekološke svijesti;
- edukacijski razgovori s gostima;
- podizanje razine znanja menadžmenta o zaštiti okoliša i resursa;
- korištenje organskih proizvoda u poslovanju;
- davanje podrške korištenju autohtonih proizvoda;
- autentičnost u izgradnji smještajnih kapaciteta;
- implementacija standarda ISO 14000 u smještajnim kapaciteta, prvenstveno hotelima.

## 7. ZAKLJUČAK

Vizija razvoja održivog turizma uključuje međusobnu povezanost socijalnih i ekonomskih činitelja. Povećanje broja smještajnih kapaciteta u svijetu dovelo je do potrebe neophodnosti prihvaćanja promjena u poslovnim koncepcijama. To se posebice odnosi na one smještajne kapacitete koji su veliki potrošači prirodnih resursa i koji u velikoj mjeri mogu narušiti očuvanost okoliša. Pod tim se ponajprije misli na hotelska poduzeća. Analizirajući podatke o strukturi i ostvarenom prometu smještajnih kapaciteta vidljivo je da bi se strategija razvoja smještajnih kapaciteta u gradu Dubrovniku trebala temeljiti na principima održivog razvoja.

Poslovanje koje uključuje održivi razvoj može donijeti brojne prednosti, kratkoročne i dugoročne. Moguće koristi su ušteda troškova, povećanje ukupnog prihoda, povećanje rentabilnosti, ekonomičnosti, produktivnosti, inovacije u poslovanju, povećanje motiviranosti djelatnika, povećanje tržišnog udjela poduzeća na tržištu, bolji poslovni odnosi s poslovnim partnerima, bolji imidž i sl. U promišljanju budućeg razvoja smještajnih kapaciteta u gradu Dubrovniku potrebno je poslovnu politiku voditi u pravcu maksimiziranja ekonomske dobiti uz istovremeno održavanje ili povećavanje ekoloških i socijalnih vrijednosti.

**LITERATURA:**

1. Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Benić, D. (ur.), *Strategija razvoja Županije dubrovačko – neretvanske*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 2002.
3. Borković, V., Kobašić, A., *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik, 1993.
4. Novak, M., *Odabrani statistički modeli kratkoročnog predviđanja*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1993.
5. Philips, P. A., Mouthino L., *Strateško planiranje u turizmu*, MASMEDIA, Zagreb, 2005.
6. Promet turista u primorskim općinama 1989, ..., 2006.; Statistička izvješća, Državni zavod za statistiku, Zagreb, *Izviješće Turističke zajednice grada Dubrovnika za 2006.*
7. Scheyvens R., Ecotourism and the empowerment of local communities, *Tourism Management*, No. 20, 1999.
8. Tomas, *Stavovi i potrošnja inozemnih turista u Hrvatskoj*, Institut za turizam, Zagreb, 1989.
9. Urbonavicius S., ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development, *Research in International Business and Finance*, No. 19, 2005.
10. Xavier, F., Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects, *Tourism Management*, Vol. 23, No. 3, 2002.
11. *The ISO Survey 2005.*
12. Vizjak, A., *Standardi Europske unije i kvaliteta u turizmu*, Hotelska kuća '98., Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
13. <http://www.kvaliteta.inet.hr>

## ACCOMMODATION CAPACITIES AS FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CITY OF DUBROVNIK

*Ivana Pavlič*<sup>16</sup> & *Marija Dragičević*<sup>17</sup>

### **Summary**

*The concept of sustainable development includes a three-dimensional relationship of economic, social and environmental components. By observing the trend of development of accommodation capacities in the city of Dubrovnik, an increase is evident. The future development of accommodation facilities needs to be directed towards preservation of natural resources and the environment. Thus, the policy of sustainable development should be an integral part of the development of hotel accommodation and other types of accommodation in Dubrovnik. The implementation of the system of environmental protection ISO 14000 can be a significant "tool" in the realisation of the policy of environmental protection. This paper points to the state and possible trends in the development of accommodation facilities in Dubrovnik, and presents guidelines which could be used in their development.*

**Key words:** *accommodation capacities, sustainable development, ISO 14000, Dubrovnik.*

<sup>16</sup> Ivana Pavlič, Ph.D., Assistant, University of Dubrovnik, Economics and Business Economics Department, Dubrovnik, E-mail: ipavlic@unidu.hr

<sup>17</sup> Marija Dragičević, M.Sc., Assistant, University of Dubrovnik, Economics and Business Economics Department, Dubrovnik, E-mail: marija.dragicevic@unidu.hr