



Bastina

pokretač razvoja

www.bastina.eu

 Baština - pokretač razvoja

Zajedničke prekogranične aktivnosti u primjeni novih metodologija na zaštiti i upravljanju prirodnom i kulturnom baštinom na području Dubrovnika i Boke Kotorske

UTJECAJ PROMJENE AUTENTIČNOG KULTURNOG KRAJOBRAZA GRADA DUBROVNIKA KAO VAŽNOG ELEMENTA IDENTITETSKOG SUSTAVA NA BRAND I IMAGE GRADA TE NA USPJEŠNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Izrađivač:

INSTITUT ZA TURIZAM

Autori:

dr.sc. Ivo Kunst,

dr.sc. Neven Ivandić; mr.sc. Neda Košuta; Maroje Mrduljaš, dia; Nikola Bojić, mag. hist. art.

Studija je predstavljena na Danima krajolika u okviru Međunarodnog simpozija "Budućnost povijesnog urbanog krajolika Grada Dubrovnika, dobra svjetske baštine (UNESCO) – nove metodologije urbane konzervacije u kontekstu upravljanja prostornim razvojem", u Dubrovniku, 06. i 07. studenog 2014.



foto: Željko Šoletić



Opština Tivat
Trg Magnolija br.1, 85320 Tivat, Crna Gora
Telefon + 382 (0)32 661-345, Fax + 382 (0)32 671-387
E-mail: bastina@opstinativat.com
www.opstinativat.com

Zavod za prostorno uređenje DNŽ
Petlovićevci 2, 20000 Dubrovnik, Republika Hrvatska
Telefon +385 (0)20 322 800, Fax +385 (0)20 321 055
E-mail: zavod.bastina@gmail.com
www.zpdnzh.hr



Ovaj projekt je financiran od strane Europske unije

Partneri i suradnici:



Ova studija nastala je uz financijsku podršku Europske unije. Za sadržaj je odgovoran Zavod za prostorno uređenje Dubrovačko-neretvanske županije i ne odražava nužno stavove Europske komisije.



Cross-Border Programme
Croatia - Montenegro
www.cbccro-mne.org

Utjecaj promjene
autentičnog kulturnog
krajobraza Grada
Dubrovnika kao
važnog elementa
identitetskog sustava
na brand i imidž Grada
te na uspješnost
turističke destinacije

Finalni izvještaj

Zagreb, kolovoz 2014.

Utjecaj promjene autentičnog kulturnog krajobraza
Grada Dubrovnika kao važnog elementa identitetskog
sustava na brand i imidž Grada te na uspješnost
turističke destinacije

Naručilj:
Zavod za prostorno uređenje DNŽ

Voditelj projekta:
Dr. sc. Ivo Kunst
«

Autori:
Dr. sc. Neven Ivandić
Mr. sc. Neda Košuta
Dr. sc. Ivo Kunst
Maroje Mrduljaš, dia
Nikola Bojić, mag. hist. art.

Sadržaj

SADRŽAJ.....	4
1. UVOD	6
2. PRISTUP, CILJEVI I METODOLOGIJA PROJEKTA	9
2.1. PRISTUP IZRADI PROJEKTA.....	9
2.2. CILJEVI PROJEKTA.....	10
2.3. METODOLOGIJA IZVOĐENJA PROJEKTA	11
3. TURIZAM NA PODRUČJU GRADA DUBROVNIKA	13
4. IMIDŽ GRADA DUBROVNIKA U SVIJESTI NJEGOVIH POSTOJEĆIH I POTENCIJALNIH GOSTIJU	18
4.1. STAVOVI TURISTA KOJI BORAVE U DUBROVNIKU	18
4.2. STAVOVI STRANIH DRŽAVLJANA KOJI DO DANAS JOŠ NISU POSJETILI DUBROVNIK	21
4.3. ZAKLJUČNE KONSTATACIJE	24
5. UTJECAJ KULTURNO-TURISTIČKOG IMIDŽA GRADA DUBROVNIKA NA POSLOVNE PERFORMANSE NJEGOVE 'TURISTIČKE INDUSTRIJE'	26
5.1. METODOLOŠKI PRISTUP.....	26
5.2. PERFORMANSE DESTINACIJA ČIJI JE IDENTITETSKI SUSTAV SNAŽNO POVEZAN S NJIHOVIM KULTURNIM KODOM U ODNOSU NA DRUGE ATRAKTIVNE PRIMORSKE DESTINACIJE RH	28
5.3. USPOREDBA PERFORMANSI 'TURISTIČKE INDUSTRIJE' U DESTINACIJAMA ČIJI JE IDENTITETSKI SUSTAV SNAŽNO POVEZAN S NJIHOVIM SPOMENIČKOM SUPSTANCOM I KULTURNIM KODOM	31
5.4. ZAKLJUČNE KONSTATACIJE	32
6. UTJECAJ RAZVOJA TURIZMA NA IDENTITET GRADA DUBROVNIKA – REZULTATI DUBINSKIH INTERVJUA LOKALNIH RAZVOJNIH DIONIKA	34
6.1. UVODNE NAZNAKE	34
6.2. STAVOVI ISTAKNUTIH POJEDINACA IZ JAVNOG, POLITIČKOG GOSPODARSKOG I/ILI KULTURNOG ŽIVOTA DUBROVNIKA.....	35
6.3. ZAKLJUČNE KONSTATACIJE	42
7. IMPLIKACIJE PROCESA POSTUPNE 'TURISTIFIKACIJE' DUBROVAČKOG IDENTITETA U KONTEKSTU ODRŽIVOSTI I POŽELJNOSTI NJEGOVOG TURISTIČKOG RAZVOJA	44
7.1. POLAZIŠTA	44
7.2. KLJUČNE ATRAKCIJSKE ODREDNICE DUBROVNIKA	46
7.2.1. URBANE FIGURE UNUTAR POVIJESNOG GRADA.....	46
7.2.2. POJEDINAČNI AKCENTI MATERIJALNE I NEMATERIJALNE BAŠTINE.....	47
7.2.3. KULTIVIRANI KRAJOLIK	48
7.2.4. PROSTOR „IZMEĐU“	48
7.3. SUVREMENI PRISTUP RAZUMIJEVANJU ODREDNICA IDENTITETA GRADA DUBROVNIKA	48
7.4. 'TURISTIČKA INDUSTRIJA' U FUNKCIJI VIRTUALNOG POVJESNIČARA UMJETNOSTI	52

7.5. MUZEALIZACIJA POGLEDOM – FIKSIRANJE ATRAKTIVNOG UZ BRISANJE NEPOŽELJNOG.....	54
7.6. IDENTITETSKE MREŽE DUBROVNIKA I POTREBA NJEGOVE 'RE-TERITORIJALIZACIJE'	56
7.7. ZAKLJUČNE KONSTATACIJE	61
8. TOPOGRAFIJA IDENTITETA GRADA DUBROVNIKA – ODREĐIVANJE KULTURNOG KODA KAO OSNOVE ZA BRENDIRANJE	64
9. ZNAČAJKE TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA IZABRANIH KULTURNO-TURISTIČKIH DESTINACIJA NA MEDITERANU	68
10. UTJECAJ MOGUĆIH SCENARIJA RAZVOJA TURIZMA U DUBROVNIKU NA POTENCIJALNU DEGRADACIJU KULTURNOG KRAJOLIKA, DUH MJESTA I OČEKIVANE PERFORMANSE 'TURISTIČKE INDUSTRIJE'	85
10.1. LOGIKA SCENARIO ANALIZE	85
10.2. PRISTUP DEFINIRANJU RELEVANTNIH SCENARIJA	86
10.3. IMPLIKACIJE POJEDINIH SCENARIJA	89
10.4. POŽELJNI SCENARIJ RAZVOJA TURIZMA NA PODRUČJU GRADA DUBROVNIKA (U UŽEM I ŠIREM SMISLU)	97
11. POŽELJNA KONCEPCIJA TURISTIČKOG RAZVOJA GRADA DUBROVNIKA (ZASNOVANA NA AUTENTIČNOSTI BAŠTINE I KULTURNOG KRAJOBRAZA)	100
11.1. RAZVOJNA NAČELA	100
11.1.1. NAČELA POVEZANA S OBOGAĆIVANJEM SUSTAVA DOŽIVLJAJA I POVEĆANJEM KVALITETE INTEGRALNOG DESTINACIJSKOG PROIZVODA	101
11.1.2. NAČELA POVEZANA S NAČINOM UPRAVLJANJA I EFIKASNOSTI PROVOĐENJA ODREDNICA ZACRTANOG TURISTIČKOG RAZVOJA DESTINACIJE	104
11.2. PROGRAMSKA KONCEPCIJA POŽELJNOG TURISTIČKOG RAZVOJA GRADA I NJEMU GRAVITIRAJUĆEG PODRUČJA	105
11.3. VIZIJA TURISTIČKOG RAZVOJA GRADA I NJEMU GRAVITIRAJUĆEG PODRUČJA.....	108
12. ZAKLJUČCI I PREPORUKE	111

1. UVOD

Prirodna i kulturna baština predstavljaju ne samo bitne atrakcijske elemente ukupne turističke ponude nekog područja (destinacije), već i sve značajniji motiv potencijalne turističke vizitacije. Drugim riječima, broj turističkih dolazaka i/ili posjeta nekoj turističkoj destinaciji snažno je pozitivno koreliran s atraktivnošću njene prirodne i kulturne baštine, pri čemu turističku atraktivnost valja povezivati ponajviše kako s autentičnošću i/ili unikatnošću same baštine, tako i s kvalitetom njene tržišne prezentacije (interpretacija).

Adekvatna prezentacija (interpretacija) vrijedne prirodne i kulturne baštine nekog područja, sukladno postulatima ekonomije doživljaja¹, predstavlja jedan od bitnih činitelja ekskluzivnog, jedinstvenog (teško ponovljiv) i emocijama nabijenog integralnog (vizitacijskog) doživljaja. Isticanje unikatnosti vrijedne prirodne i kulturne baštine, čak i u slučaju postupne standardizacije i 'komodizacije' turističkog proizvoda, omogućava generiranje položajne i/ili spomeničke rente, a time i superiorno, dugoročno održivo cjenovno pozicioniranje. To je i razlog zašto većina suvremenih društava nastoji svoju prirodnu i kulturnu baštinu ne samo primjereno očuvati i prezentirati (domaćoj i međunarodnoj javnosti), već i maksimalno ekonomski valorizirati.

Osim što su očuvana prirodna i kulturna baština izuzetno važni činitelji za uspješnu tržišnu diferencijaciju i konkurentno tržišno pozicioniranje, one ujedno predstavljaju i trajnu odrednicu identiteta nekog prostora, a time i srž njegove međunarodne prepoznatljivosti. U tom smislu, a promatrajući iz rakursa turističke politike na nacionalnoj, regionalnoj i/ili lokalnoj razini, vrijednu prirodnu i kulturnu baštinu valja sustavno povezivati s kreiranjem prepoznatljivog identiteta nekog područja u cilju uspješnog privlačenja različitih segmenata turističke potražnje.

Identitet svake turističke destinacije pa tako i Grada Dubrovnika (uključujući i njemu povijesno i civilizacijski gravitirajući prostor) odraz je različite kombinacije osjećaja, simbola, iskustava, sjećanja i/ili aktivnosti koja se, iako osobna, svakodnevno filtriraju i provjeravaju kroz različite društvene strukture i unapređuju socijalnom interakcijom. Drugim riječima, identitet bilo koje turističke destinacije relativna je kategorija koja odražava ne samo mišljenja različitih pojedinaca i društvenih skupina na lokalnoj razini, već i uvriježene povijesne konotacije, odnos prema drugim (sličnim) destinacijama kao i skup uvjerenja/doživljaja vanjskih, ne-lokalnih protagonista. Samim tim, uspostavljeni identitet turističkih destinacija je, u pravilu, rezultat odnosa snaga različitih skupina involviranih protagonista te nije fiksiran za sva vremena. U tom smislu, dakle, a kao rezultat povremenih promjena u odnosu snaga, identitet svih turističkih destinacija pod stalnim je pritiskom promjena.

¹ Vidjeti o tome više u: Pine, J. D. i Gilmore, J. H. (1999). The experience economy. Boston: Harvard Business School Press.

Neovisno o prethodno navedenim teoretskim uporištima, a ponajviše kao rezultat procesa globalizacije 'turističke industrije' i sve većeg pritiska međunarodne investicijske potražnje za izgradnjom smještajnih kapaciteta i drugih 'industrijski tipiziranih' sadržaja turističke ponude na područjima bogatim prirodnom i kulturnom baštinom, sve su izraženije tendencije ka postupnoj degradaciji autentične resursno-atraksijske osnove velikog broja turističkih destinacija u svijetu. Takva kretanja, u konačnici, mogu dovesti ne samo do degradacije lokalne kulture i postupnog gubitka prepoznatljivog duha mjesta (tzv. 'genius loci'), već i do nepovratnog urušavanja dugoročne održivosti destinacijskog tržišnog pozicioniranja temeljenog na vjekovima uspostavljanom kulturnom identitetu.

U tom kontekstu, a uslijed činjenice da je cijeli Grad Dubrovnik, a osobito njegova povijesna jezgra i prostor u njejoj neposrednoj blizini već duži niz godina na udaru sve većeg interesa međunarodne turističke potražnje, kako stacionarne, tako i tranzitne (osobito posjetitelji s kruzera), opravdano je postaviti pitanje održivosti vjekovima izgrađivanog kulturnog krajobraza Grada u cjelini, a osobito UNESCO zaštićenog prostora unutar gradskih zidina. Naime, uslijed pojačane orijentacije na rastući broj jednodnevnih posjetitelja u strukturi turističke potražnje, ne mijenja se samo struktura i kvaliteta turističko-ugostiteljske ponude i stoljećima uspostavljan duh mjesta i/ili način života unutar stare povijesne jezgre, već i cjelokupni kulturni kod Grada Dubrovnika. Ovaj proces, manjim dijelom zbog velikih prometnih gužvi, a većim dijelom zbog sve veće istodobne koncentracije turista/jednodnevnih posjetitelja unutar gradskih zidina ima za posljedicu značajno smanjivanje interesa lokalne populacije za dolaskom na prostor povijesne jezgre tijekom većeg dijela turističke sezone. Nadalje, a uslijed izuzetno visoke cijene nekretnina, sve se češće postavlja i pitanje je li moguće efikasno zaustaviti/usporediti proces kontinuiranog, više desetljeća prisutnog, 'istiskivanja' lokalnih rezidenata iz prostora povijesne jezgre u cilju sprječavanja/usporevanja procesa njene 'muzealizacije'.

Imajući na umu potencijalne opasnosti povezane s globalizacijom 'turističke industrije', te sa sve većom težnjom većine globalnih turističkih korporacija za maksimiranjem profita po svaku cijenu, pri čemu se potreba očuvanja i/ili zaštite prepoznatljivosti/jedinstvenosti godinama stvaranog destinacijskog identiteta najčešće zanemaruje, ne čudi što su zaštita i odgovorno upravljanje kulturnim krajobrazom kao ključnom odrednicom dubrovačkog identiteta prepoznate kao središnja tema EU financiranog projekta 'Baština - pokretač razvoja na području Dubrovnika i Boka Kotorske', a čiji je nositelj Zavod za prostorno uređenje Dubrovačko-neretvanske županije. U tom kontekstu, nadalje, izrada ovog elaborata kojim se želi objektivno sagledati moguće posljedice promjena autentičnog kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika na performanse 'turističke industrije' na njegovom području, dobiva svoje puno ekonomsko i društveno opravdanje.

Polazeći od prethodno izloženih teza, a u kontekstu stvaranja preduvjeta za uspješno, dugoročno održivo tržišno pozicioniranje na globalnom tržištu kulturno-turističkih destinacija, ali i za kontinuirano unapređenje konkurentske sposobnosti dubrovačke 'turističke industrije', ovaj dokument ima za cilj:

- uspostaviti jasne konture dugoročno poželjne topografije dubrovačkog turističkog identiteta² te, na toj osnovi,
- predložiti poželjnu, većini razvojnih dionika prihvatljivu, viziju turističkog razvoja za vrijeme koje dolazi.

Elaborat *'Utjecaj promjene autentičnog kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika kao važnog elementa identitetskog sustava na brand i imidž Grada te na uspješnost turističke destinacije'* izrađivan je od strane ekspertnog tima Instituta za turizam u razdoblju od ožujka do kolovoza 2014. godine.

² Riječ je, zapravo o definiranju ključnih odrednica koje trajno definiraju unikatnost Dubrovnika kao turističke destinacije, ali i o potrebi uspostave svojevrsne hijerarhije među različitim činiteljima dubrovačke turističke prepoznatljivosti.

2. PRISTUP, CILJEVI I METODOLOGIJA PROJEKTA

2.1. Pristup izradi projekta

Fazni pristup

Izrada elaborata *'Utjecaj promjene autentičnog kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika kao važnog elementa identitetskog sustava na brand i imidž Grada te na uspješnost turističke destinacije'* odvijala se kroz tri međusobno povezane faze.

Prva faza rada na projektu pretpostavljala je definiranje identitetskog sustava Grada Dubrovnika kao i određivanje njegovog kulturnog koda kao osnove za izgradnju dugoročno održivog tzv. 'brand equity-a'. Pritom se pažnja posvetila ne samo UNESCO zaštićenoj povijesnoj jezgri i pojedinačnim spomenicima kulture, već i specifičnoj kulturno-socijalnoj okolini, autentičnom kulturnom krajobrazu i prirodnim atrakcijama koje sve zajedno čine čvrsto povezane odrednice dubrovačkog (turističkog) identiteta.

Druga faza rada na projektu, a temeljem razmatranja nekoliko scenarija mogućeg neprimjerenog korištenja raspoloživog turističkog prostora, obuhvatila je analizu utjecaja mogućih promjena vizualnog identiteta Grada i njegovih autentičnih krajobraza na poslovne učinke 'hotelske i turističke industrije' te imidž Grada kao turističke destinacije.

Konačno, treća je faza rada na projektu, a temeljem prikupljenih saznanja u prethodne dvije faze, u cijelosti bila posvećena definiranju dugoročno održive vizije turističkog razvoja Grada Dubrovnika. Pritom se maksimalno uvažavala potreba zaštite ne samo autentičnog kulturnog krajobraza, već i tržištu privlačnog destinacijskog identiteta, prepoznatljivog duha mjesta, kao i stopljenosti s prirodnim okruženjem koje, zajedno s Gradom, čini jedinstvenu i neraskidivu cjelinu.

Obilazak terena

Ekspertni tim Instituta za turizam tijekom svojih je boravaka u Dubrovniku detaljno obišao sve značajnije prirodne i od čovjeka stvorene atrakcije na užem području Grada. Tom su prilikom identificirani i važni autentični kulturni krajolici Dubrovnika koji čine sastavni dio njegovog turističkog imidža te o čijoj prepoznatljivosti valja maksimalno voditi računa prilikom bilo kakve turističke i/ili druge komercijalne izgradnje.

Kabinetska ('desk') istraživanja'

Rad na projektu uključivao je i cijeli niz kabinetskih ('desk') istraživanja utemeljenih u većem broju različitih sekundarnih

izvora informacija uključujući znanstvenu i stručnu literaturu, statističke izvore podataka i Internet portale.

**Uključivanje
lokalnih
razvojnih
dionika**

Neposredno uključivanje predstavnika različitih lokalnih interesnih skupina i/ili razvojnih dionika u izvođenje projekta valja opravdavati potrebom za sagledavanjem različitih stavova, ali i potrebom za razmjenom mišljenja u cilju postizanja što je moguće većeg konsenzusa svih relevantnih dionika oko ključnih razvojnih usmjerenja.

**Anketna
istraživanja**

Osim kabinetskih (desk) istraživanja, za potrebe projekta provedeno je i potpuno novo anketno istraživanje dubrovačkog imidža i to kod osoba koje još nisu bile u Dubrovniku. Nadalje za potrebe projekta korišteni su podaci redovitih istraživanja zadovoljstva gostiju Grada Dubrovnika, a koje provodi gradska turistička zajednica. Oba ova istraživanja imala su za cilj produbiti, objektivizirati, ali i dodatno verificirati saznanja do kojih se došlo kabinetskim istraživanjima.

2.2. Ciljevi projekta

Elaborat *'Utjecaj promjene autentičnog kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika kao važnog elementa identitetskog sustava na brand i imidž Grada te na uspješnost turističke destinacije'* valja shvatiti ponajviše kao jedan od dokumenata koje bi svakako trebalo konzultirati ne samo u osmišljavanju budućih strategija razvoja turizma na području Grada Dubrovnika, već i u svakodnevnom upravljanju turistički potentnim gradskim prostorom. Drugim riječima, riječ je o dokumentu koji bi, zajedno s odrednicama PPUG Dubrovnika, trebao predstavljati svojevrsno prostorno-plansko ishodište za koordinaciju i upravljanje građevnim i investicijskim aktivnostima različitih gospodarskih subjekata, institucija javnog sektora i svih drugih dionika koji su na bilo koji način uključeni u razvoj i podizanje kvalitete integralnog turističkog proizvoda Grada Dubrovnika. U tom smislu, posebno valja istaknuti sljedeća tri strateška cilja:

- **Bolje sagledati važnost autentičnog kulturnog krajolika na užem području Dubrovnika te ukazati na njegov potencijal u stvaranju prepoznatljivog turističkog brenda i identiteta Grada**
- **Trajno zaštititi i sačuvati autentični kulturni krajolik Grada Dubrovnika kao jedan od temeljnih atributa održivog, unikatnog, konkurentnog i zahtjevima potražnje prilagođenog turističkog pozicioniranja, odnosno**
- **Stvoriti preduvjete za kontinuirano povećanje poslovnih performansi hotelijera i drugih turističkih poduzetnika u Gradu, a time i za povećanje blagostanja cjelokupnog stanovništva Dubrovnika, a osobito onog njegovog dijela koje već je ili će tek biti aktivno uključeno u turističko privređivanje.**

2.3. Metodologija izvođenja projekta

Generalno gledano, izrada dokumenta *'Utjecaj promjene autentičnog kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika kao važnog elementa identitetskog sustava na brand i imidž Grada te na uspješnost turističke destinacije'*, uz standardna kabinetska ('desk') istraživanja, u značajnoj se mjeri oslonila i na informacije do kojih se došlo putem nekoliko prikladno osmišljenih i dizajniranih primarnih istraživanja stavova različitih kategorija ispitanika relevantnih za razmatranu istraživačku problematiku. Detaljniji pregled metodologije izvođenja projekta daje se u nastavku:

Intervjui s lokalnim dionicima

Objektivnost u izvođenju projekta nalagala je provođenje cijelog niza individualnih intervjuja. Uz nositelje izvršne vlasti na području DNŽ i Grada, obavljani su razgovori i s predstavnicima županijske i gradske turističke zajednice, predstavnicima vodećih hotelskih kuća i istaknutim ugostiteljima, ali i sa predstavnicima Društva arhitekata Dubrovnika, odabranim predstavnicima dubrovačke kulturne scene, kao i sa viđenijim osobama Grada. Svrha ovih intervjuja bila je, kroz privatnost '1 na 1' razgovora, 'snimiti' različite ekspertne lokalne stavove kako o poželjnom identitetskom sustavu, tako i poželjnom scenariju budućeg profiliranja turističke ponude na užem području Grada.

Anketiranje osoba koje nisu bile u Dubrovniku

Osim dubinskih intervjuja s lokalnim dionicima turističkog razvoja, za potrebe projekta izvršeno je anketiranje osoba u dvije europske zemlje (Velika Britanija i Švedska, 150 ispitanika), a koje još nisu bile u Dubrovniku. Riječ je o primarnom istraživanju koje je imalo za cilj ukazati ne samo na veću ili manju prepoznatljivost Dubrovnika kao turističke destinacije u međunarodnom kontekstu, već i na ključne asocijacije koje Grad pobuđuje kod osoba koje ga osobno još nisu posjetile. Riječ je o istraživanju koje je ukazalo na ključne elemente diferencijacije u poželjnom turističkom pozicioniranju Grada.

Anketiranje turista koji borave u Dubrovniku

Za razliku od prethodnog primarnog istraživanja, riječ je o redovitom istraživanju TZ Grada Dubrovnika koje pruža izuzetno dobra saznanja ne samo o primarnim motivima turističkog dolaska u Dubrovnik, već koja daje i kvalitetne informacije o ključnim impresijama o boravku u Gradu (što se goste posebno dojmilo, čega će se najviše sjećati te u kolikoj se mjeri i zašto boravak u Gradu opravdao njihova očekivanja). Uz već navedeno anketiranje osoba koje još nisu bile u Dubrovniku, ovo je istraživanje pružilo dodatna vrijedna saznanja o ključnim atributima identitetskog sustava Grada i njegovom imidžu kao međunarodno poželjne turističke destinacije.

**Scenario
analiza**

Scenario analiza koristila se za sagledavanje utjecaja različitih, potencijalno mogućih, načina degradacije vizualnog identiteta i/ili relevantnog kulturnog koda Grada Dubrovnika na moguće performanse 'turističke industrije'. U tom smislu identificirana su četiri različita scenarija mogućeg turističkog razvoja Grada (i njemu gravitirajućeg područja) s različitim implikacijama kako na vizualni identitet/kulturni kod projektnog područja, tako i na strukturu potražnje, ponudu unutar stare povijesne jezgre te performanse različitih grupa dubrovačkih turističkih poduzetnika.

**Fokus grupa
(ocjena
poželjnosti
razmatranih
razvojnih
scenarija)**

Fokus grupa je osmišljena i provedena s ciljem: (i) da se kroz objektivizirano i meritorno razmatranje implikacija tzv. 'što ako' scenarija pobliže sagledaju konzekvence različitih načina mogućeg narušavanja i/ili uzurpacije međunarodno prepoznatljivog imidža Grada Dubrovnika na očekivane poslovne učinke njegovih turističkih poduzetnika (bilo da se radi o nestanku autentičnog kulturnog krajobraza, bilo da je riječ o narušavanju vizualnog identiteta užeg/šireg gradskog područja), kao i (ii) da se provjeri i/ili dodatno objektivizira prijedlog poželjne vizije turističkog razvoja Grada kao svjetski relevantne destinacije.

U tom smislu, u fokus grupu su, osim predstavnika izvršne vlasti Grada i Županije, odnosno TZ Grada i Županije, bili uključeni i meritorni stručnjaci iz sfere turističkog privređivanja, prostornog planiranja i urbanizma, kao i predstavnici kulturnih institucija/manifestacija te nevladinih i/ili građanskih udruga te drugih područja. Sastav fokus grupe omogućio je da se postojeća ograničenja turističkog razvoja Grada sagledaju iz različitih rakursa te da se na toj osnovi stvore pretpostavke za definiranje smjernica poželjne vizije turističkog razvoja Grada i njemu gravitirajućeg područja u vremenu koje dolazi.

**Benchmark/gap
analiza**

U sklopu benchmark analize poseban naglasak stavljen je na: (i) (i) analizu dobrih i loših primjera turističkog pozicioniranja nekoliko mediteranskih destinacija usporedivih s Dubrovnikom (i s cijelim prekograničnim pilot područjem), (ii) indikatore uspješnosti poslovanja dubrovačke 'turističke industrije' u odnosu na njihovu mikrolokaciju unutar Grada, (iii) indikatore uspješnosti poslovanja dubrovačke 'turističke industrije' u odnosu na neke druge turističke destinacije u RH, kao i (iv) usuglašenost predloženog turističkog razvoja Grada sa dominantnim svjetskim trendovima u destinacijskom menadžmentu.

3. TURIZAM NA PODRUČJU GRADA DUBROVNIKA

Dubrovnik je danas nedvojbeno međunarodno najprepoznatljivija turistička destinacija Hrvatske. Osim poslovnih učinaka 'turističke industrije', na to ukazuje i recentno provedeno istraživanje imidža Hrvatske na 6 izabranih emitivnih područja koje je, među ispitanicima koji nisu nikad boravili u Hrvatskoj, ukazalo na činjenicu da je Dubrovnik ne samo najčešće spominjana hrvatska turistička destinacija³, već i jedna od prvih spontanih asocijacija na sam spomen Hrvatske.

U turističkom smislu, Dubrovnik u odnosu na druge hrvatske destinacije obilježava: (i) najviši broj dana korištenja smještajnih kapaciteta⁴, (ii) najniža razina sezonalnih oscilacija potražnje među primorskim destinacijama⁵, (iii) najviši udio hotelskog smještaja u ukupnoj smještajnoj ponudi, (iv) najviši udio hotela visoke kategorije (5*) u strukturi hotelske ponude⁶, (v) najviša razina prosječne potrošnje po danu boravka turista⁷, kao i (vi) najveći interes kruzing kompanija za ticanje.

Generalno gledano, razvoj turizma u Dubrovniku može se podijeliti na četiri karakteristična razdoblja:

- Razdoblje do druge polovice 19. stoljeća tijekom kojeg se, ponajviše u doba Dubrovačke republike, Dubrovnik formira kao prepoznatljivo trgovačko, pomorsko i obrtničko središte koje privlači sve veći broj 'poslovnog svijeta' i putnika namjernika. U tom razdoblju izgrađen je i veliki broj ljetnikovaca i/ili rezidencija dubrovačke vlastele kako u samom gradu tako i u okruženju, uključujući i Korčulu i elafitske otoke.
- Razdoblje od druge polovice 19. stoljeća do osamostaljenja Hrvatske, a koje obilježava postupni rast turističkog interesa za Dubrovnikom praćen izgradnjom suvremene hotelske ponude. Najveći intenzitet turističkog rasta i razvoja dogodio se tijekom

³ Institut za turizam, 2011. Istraživanje imidža Hrvatske kao turističke destinacije na inozemnim tržištima.

⁴ Prosječno korištenje kreveta u svim smještajnim kapacitetima u gradu Dubrovniku dostiglo je u 2013. godini 111 dana što je za 41 dan više od prosjeka Hrvatske odnosno za 7 dana više od prosjeka Zagreba. Nadalje, kad je riječ samo o hotelskom smještaju broj dana pune zauzetosti dubrovačkih hotela u 2013. godini ostvareno je 155 dana pune zauzetosti kreveta (bruto iskorištenost na osnovi ukupnog broja ležajeva) (Izvor: DZS). Uz pretpostavku faktora višestrukog korištenja od 1,5 slijedi da se zauzetost soba u hotelima kreće između 205 i 210 dana.

⁵ Za razliku od Hrvatske gdje je u 2013. godini 86% svih noćenja ostvareno u razdoblju lipanj-rujan, u Dubrovniku je u istom razdoblju ostvareno 67% godišnjih noćenja (Izvor: DZS).

⁶ U 2013. godini u Dubrovniku je bilo 27,4% svih ležajeva u hrvatskim hotelima s 5* (Izvor: DZS).

⁷ U 2010. godini prosječna dnevna potrošnja turista koji su boravili u komercijalnim smještajnim kapacitetima u Dubrovniku iznosila je 138 eura, za 80 eura više od prosječne dnevne potrošnje turista u Hrvatskoj (Izvor: TOMAS Ljeto 2010, Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, 2011).

sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada se Dubrovnik etablirao u globalno prepoznatljivu turističku destinaciju.

- Razdoblje od 1991. do 1999. godine, a koje je, do 1995. godine, obilježeno ponajviše ratom, ratnim razaranjima i procesom privatizacije (hotelskih poduzeća). U razdoblju nakon 1995. godine dolazi do postupne reafirmacije Grada na međunarodnom tržištu turističkih destinacija koju, nažalost, ne prati adekvatno i njegovo neposredno okruženje uslijed čega je polarizacija između Dubrovnika kao središta turističkih događanja i njegovog povijesnog okruženja sve veća.
- Razdoblje od 2000. do danas, a koje karakterizira izrazito dinamičan rast turističke potražnje. To se podjednako odražava kako na povećani broj stacionarnih posjetitelja tako i na izraziti rast broja jednodnevnih gostiju, osobito s kruzera. U ovom razdoblju Dubrovnik bilježi i dodatno unapređenje strukture smještajne ponude, ali i sve izrazitiju 'turistifikaciju' stare povijesne jezgre.

Današnju poziciju Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija najbolje je ilustrirati podacima o intenzitetu i dinamici turističkog prometa u Gradu⁸. U tom smislu, valja istaknuti da se na području Grada tijekom 2013. godine ostvarilo 768,5 tisuća dolazaka, od čega 718,3 tisuće inozemnih gostiju (93,5%). To, u odnosu na 2012. godinu, predstavlja povećanje od 10%, pri čemu je tijekom 2012. godine također ostvareno 10% više dolazaka nego u 2011. godini. Istodobno, prema podacima Turističke zajednice grada Dubrovnika, tijekom 2013. godine na području Grada ostvareno je 2.864,5 tisuća noćenja, odnosno 9% više u odnosu na 2012. godinu u kojoj je ostvareno 12% više noćenja nego u 2011. godini.

Od ukupno ostvarenih dolazaka, u hotelima na području Grada Dubrovnika tijekom 2013. godine odsjelo je 534,2 tisuće gostiju, ili 1% više nego u 2012. godini. Istodobno, a što se tiče ostvarenih noćenja, dubrovački su hoteli tijekom 2013. godini ostvarili 1.819,0 tisuća noćenja (ili 63,5% svih noćenja), što je 2% manje u odnosu na 2012. godinu, odnosno približno na razini ostvarenja iz 2011. godine. Za razliku od toga, u obiteljskom je smještaju prošle godine ostvareno 585,2 tisuće noćenja što, u odnosu na 2012. godinu predstavlja povećanje od čak 38%⁹. Konačno, valja naglasiti i činjenicu da je u Dubrovnik, prema objavljenim podacima gradske TZ, lani uplovilo 711 brodova na kružnim putovanjima s gotovo 1,1 milijun putnika, što u odnosu na 2012. godinu, kad ih je uplovilo 648, predstavlja povećanje uplovljavanja za oko 10%. Direktna posljedica ovih kretanja svakako je i kontinuirano smanjivanje duljine prosječnog boravka u Gradu. Tako je, primjerice, u

⁸ Podaci Turističke zajednice grada Dubrovnika prema HRT i HINI. Ti se podaci razlikuju od službenih podataka DZS, ponajviše iz razloga što uključuju ne samo naselje Dubrovnik, već cijelo administrativno područje grada Dubrovnika.

⁹ Budući da je tijekom 2011. godine u obiteljskom smještaju ostvareno 33% više gostiju nego prethodne 2011. godine, navedeni podaci ukazuju na činjenicu da obiteljski smještaj ubrzano postaje izrazito važan činitelj ukupne dubrovačke smještajne ponude.

2001. godini prosječno trajanje boravka turista u Dubrovniku bilo 4,3 dana, da bi se u 2005. godini smanjilo na 4,0 dana, a u 2013. godini na 3,4 dana.

Neovisno o izuzetnoj dinamici rasta turističke potražnje, sve veći turistički interes za Dubrovnikom, a osobito za posjetom njegovoj povijesnoj jezgri, ima i nešto 'tamniju' stranu. Naime, sve dinamičnija potražnja za dolaskom i boravkom u Gradu uvjetovala je sve veću komercijalizaciju javnog prostora u samom središtu grada, a ponajviše unutar gradskih zidina. Iako to, s jedne strane, ima pozitivne konotacije u smislu broja zaposlenih i ukupne gospodarske aktivnosti, valja istaknuti da se dubrovačko gospodarstvo postupno pretvara u svojevrsnu 'turističku monokulturu'. Drugim riječima, sve što je povezano s turizmom i turističkim privređivanjem 'cvijeta', dok sve što nije u funkciji turizma, polako propada i odumire.


Nadalje, sve veća gospodarska (turistička) eksploatacija stare povijesne jezgre i njenih veduta dovela je i do određenih socio-kulturnih promjena i demografskih procesa koji su u značajnoj mjeri promijenile vjekovima stvarani kulturni krajobraz Grada te koje se sve više odražavaju i na imidž Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija. Riječ je o sljedećim procesima:

- Potaknuti velikom potražnjom za nekretninama te, posljedično, njihovim visokim cijenama, velik broj stanovnika povijesne jezgre dulji niz godina kontinuirano prodaje svoje stambene i/ili poslovne prostore osobama koje u Gradu borave samo privremeno, povremeno i kratko, uslijed čega se broj stalnih rezidenata povijesne jezgre stalno smanjuje već nekoliko desetljeća. Samim tim, značajan dio stambenog fonda povijesne jezgre tijekom većeg dijela godine nije korišten, a što negativno utječe ne samo na vitalnost života u njoj, već i na prevladavajući način korištenja javnog prostora.
- Pod utjecajem sve većeg broja jednodnevnih posjetitelja (neovisno je li riječ o gostima s kruzera ili je riječ o gostima na kružnim putovanjima), korištenje javnog prostora, osobito unutar povijesne jezgre, ali i u njoj neposrednoj blizini, kontinuirano se prilagođava potrebama/zahtjevima prolaznih gostiju. Posljedica toga je sve veća tipifikacija, komodifikacija i 'internacionalizacija' ugostiteljske ponude te odumiranje ne samo autohtone gastronomske ponude, već i smanjenje kvalitete ugostiteljske usluge.
- Danas se u povijesnoj jezgri danas praktički ne može naći nijedan poslovni prostor koji dominantno služi potrebama lokalnog stanovništva (trgovine, uslužni servisi, pošta, ambulanta, vrtić i sl.), a što dodatno otežava i destimulira život unutar zidina, osobito kod starijih osoba i mlađih parova s djecom.
- Gužve izazvane sve većim brojem istodobnih posjetitelja u povijesnoj jezgri sve su veće tako da većina građana Dubrovnika tijekom ljetnih mjeseci izbjegava odlazak u nju što je više moguće. Drugim riječima, povijesna je jezgra velik dio godine 'oslobođena' prisustva lokalnog stanovništva uslijed čega je opravdano govoriti o njoj sve većoj 'muzealizaciji', odnosno njenom korištenju samo kao vizualne kulise za sve veći broj turista.

Svemu tome valja pridodati i činjenicu da je uslijed potreba prebacivanja sve većeg broja tranzitnih posjetitelja s kruzera prema povijesnoj jezgri, gradski promet, osobito tijekom ljetnih gužvi, u konstantnom kolapsu. Nije nevažno istaknuti i činjenicu da se ubrzana i sveprisutna 'turistifikacija' Dubrovnika odražava i na visinu cijena većine proizvoda i/ili usluga uslijed čega je život u Gradu danas izrazito skup, uslijed čega je velik broj osoba prisiljen na 'bijeg iz Grada' odnosno na 'život na periferiji'.

Glavne značajke Dubrovnika kao turističke destinacije ukratko su sumiranje u sljedećem tabličnom pregledu:

Destinacija		Dubrovnik
		
Geografski položaj		Uzak priobalni pojas u podnožju brdskih dinarskih ograna na najjužnijem dijelu Hrvatske
Broj stanovnika		Grad Dubrovnik 42,5 tisuće stanovnika, naselje Dubrovnik 28,4 tisuće stanovnika (Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011. godine, DZS)
Klima		Mediteranska klima (blage, vlažne zime te vruća ljeta.
Imidž	Zemlja	Prevladavajuća jednodimenzionalna slika Hrvatske kao (jeftine) ljetne odmorišne destinacije 'sunca i mora'. Uz iznimku nekoliko lokaliteta brojne proizvodne i regionalne različitosti ostaju nezamijećene.
	Destinacija	Dubrovnik je nedvojbeno turistička ikona i najprepoznatljivija destinacija Hrvatske. Među ispitanicima koji nisu nikad boravili u Hrvatskoj, Dubrovnik je prva spontano asocirana destinacija u Hrvatskoj.
UNESCO status		Stari grad Dubrovnik, biser Jadrana, dobro je očuvani primjer kasnog srednjovjekovnog utvrđenog grada s pravilnom mrežom ulica. Po vrijednosti među nizom srednjovjekovnih, renesansnih i baroknih spomenika posebno se ističu Knežev dvor, Franjevački samostan, Dominikanski samostan, katedrala, crkva sv. Vlaha.
	Kulturne	Masivne zidine s tvrđavama Lovrijenac i Revelin, utvrda Minčeta, gradska vrata i brojne građevine unutar starog

Atrakcije u destinaciji/okruženju		grada. U okruženju stari gradovi Ston sa zidinama i Cavtat te gradska jezgra Korčule
	Prirodne	Nacionalni park Mljet, Malostonski zaljev, Lokrum.
Očuvanost prirodnog krajobraza		Prirodni krajobraz većim dijelom je sačuvan u skladnom odnosu mora i brda te urbanih/ruralnih naselja u uskom obalnom podnožju
Hotelski smještaj u 2013. (naselje Dubrovnik)		Broj hotela: 37 hotela, od čega 11 hotela 5*, 6 hotela 4* (DZS)
		Broj smještajnih jedinica u hotelima: 4.377 soba, od čega 1.286 u hotelima 5*, 1.113 u hotelima 4* (DZS)
		Prosječna duljina boravka stranih turista: 3,3 dana (DZS)
Ostala turistička ponuda	Hrana i piće	Bogata ponuda pretežito lokalne/mediteranske kuhinje raspoređene u više cjenovne razrede.
	Mogućnosti za kupnju	Slaba i nedovoljno raznolika ponuda.
	Mogućnosti za zabavu	Mogućnosti za zabavu većim dijelom vezani su uz barove od kojih neki nude i glazbu te ambijentalnost prostora.
	Kulturni sadržaji	Izuzetno bogata materijalna spomenička baština te raznovrsna ponuda kulturnih manifestacija.
	Mogući prihvati kruzera	Da
	Informacije	Dobre
Razina cijena	Smještaj u sezoni	100-130 eura u 3*, 130 – 180 eura u 4*, do 350 eura za 5*.
	Hrana i piće	Iznadprosječne cijene uobičajene za hrvatske destinacije
	Kulturni sadržaji	Iznadprosječne cijene uobičajene za hrvatske destinacije
	Suveniri i memorabilije	Iznadprosječne cijene uobičajene za hrvatske destinacije
Potražnja (naselje Dubrovnik)	Broj dolazaka u hotele (DZS)	2002. 178,9 tisuće 2009. 370,6 tisuće 2013. 465,6 tisuće
	Broj noćenja u hotelima (DZS)	2002. 759,9 tisuće 2009. 1.228,6 tisuće 2013. 1.527,4 tisuće
Uplovljavanje kruzera prema www.cruise timetables.com	Svibanj i lipanj 2014.	103, svih veličina, uključujući i mega kruzere (max 5/dan)
	Srpanj i kolovoz 2014.	108, svih veličina, uključujući i mega kruzere (max 5/dan)
	Rujan i listopad 2014.	121, svih veličina, uključujući i mega kruzere (max 5/dan)
Ocjena turističke atraktivnosti destinacije		Najprepoznatljivija hrvatska turistička destinacija čija se atraktivnost zasniva na jedinstvenoj kombinaciji izuzetne spomeničke baštine, kvaliteti i ljepotama prirodnih resursa te turističkoj tradiciji i kvaliteti turističke ponude. Neovisno o tome, turistički imidž destinacije pod sve je većim negativnim utjecajem sve većih gužvi kako u povijesnoj jezgri, tako i u prometu, ali i postupnog narušavanja povoljnog odnosa vrijednosti za novac, a što je ponajviše povezano sa sve većim brojem jednodnevnih posjetitelja (kruzeri).

4. IMIDŽ GRADA DUBROVNIKA U SVIJESTI NJEGOVIH POSTOJEĆIH I POTENCIJALNIH GOSTIJU

Istraživanje imidža turističkih destinacija uobičajen je i izuzetno važan dio tržišnih istraživanja. Važnost utvrđivanja imidža proizlazi iz vrlo dobro dokumentirane pozitivne korelacije između imidža i odluke o posjeti destinaciji¹⁰. Naime, iako se imidž može shvatiti kao pretežito subjektivna i emotivna kategorija on, bez obzira na stvarnu vjerodostojnost, predstavlja istinu za kupca te je, kao takav, temelj njegovoga odlučivanja o kupnji. Teoretičari ukazuju da zemljama s pozitivnim imidžom nije samo lakše privući posjetitelje (i/ili prodavati proizvode i usluge), već da je to moguće činiti po višim cijenama¹¹. Isto tako, jednom stvoren imidž vrlo se teško mijenja radi sklonosti kupaca ka svjesnom izbjegavanju informacija koje unose disonantnost u postojeću sliku¹².

S obzirom na izuzetan utjecaj imidža na konkurentsku poziciju turističkih destinacija i bez obzira na izazove i prepreke u stvaranju, ispravljanju ili mijenjanju potrošačkih percepcija, imidžom je nužno upravljati. To, kao prvo, podrazumijeva otkrivanje i praćenje imidža destinacije na tržištu kako bi se, potom, moglo pristupiti razvijanju strategija za upravljanje njime.

Istraživanja imidža turističkih destinacija uobičajeno razlikuju postojeće i potencijalne posjetitelje. Percepcije postojećih posjetitelja važne su ponajviše radi uvida u sliku koja se perpetuira kroz njihovu komunikaciju s drugima po povratku u svoja mjesta stalnog boravka, postajući jednim od najvjerodostojnijih, a time i najjačih izvora organski stvaranog imidža. Imidž destinacije onih koji ju nisu nikada posjetili, s druge strane, izuzetno je relevantan radi uvida u percepciju još uvijek neiskorištenog tržišta kako bi se mogle razviti adekvatne strategije komunikacije s potencijalnim kupcima u cilju njihove konverzije u stvarne posjetitelje, ali i u kontekstu utvrđivanja jačine percepcije Dubrovnika kao poželjne turističke destinacije

U nastavku ovog poglavlja iznosi se prikaz imidža Dubrovnika u svijesti postojećih i potencijalnih gostiju izveden temeljem relevantnih tržišnih istraživanja.

4.1. Stavovi turista koji borave u Dubrovniku

O imidžu Dubrovnika u svijesti postojećih gostiju može se mjerodavno zaključivati na temelju Ankete o zadovoljstvu gostiju turističkom ponudom Grada Dubrovnika, a koja je

¹⁰ Pike, S. (2002). Destination image analysis – a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*. 23(5): 541-549.

¹¹ Anholt, S. (2009). Why national image matters: Introductory essay. U: Handbook on Tourism Destination Branding (str. ix-xvi), Madrid:UNWTO i Bruxelles: European Travel Commission.

¹² Ibid.

od strane TZ Grada provedena u razdoblju od 16. kolovoza do 16. listopada 2013. godine na uzorku od 264 ispitanika iz različitih zemalja, pri čemu se najveći broj ispitanika, sukladno statističkim podacima o zastupljenosti pojedinih zemalja u ukupnom broju gostiju, odnosio na goste iz Velike Britanije, Španjolske, Francuske, Italije, SAD-a, Njemačke, Australije, Irske te Skandinavskih zemalja.

Rezultati istraživanja provedenog od strane TZ Grada Dubrovnika dodatno su upotpunjeni i sa saznanjima recentnog istraživanja TOMAS Ljeto – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj za 2010. godinu¹³, Poseban izvještaj: Obilježja turističke potražnje u Dubrovačko-neretvanskoj županiji (prema turističkim mjestima). Riječ je o istraživanju koje obuhvaća populaciju turista koji su boravili u Dubrovniku samo tijekom ljetnih mjeseci, od lipnja do rujna, te stoga nije potpuno reprezentativno budući da se motivi dolaska ljeti zasigurno ponešto razlikuju od motiva dolaska u pred i posezoni. Neovisno o tome, TOMAS istraživanje pruža dobru indicaciju ključnih atraktora zbog kojih gosti dolaze i borave u Gradu, kao i važne informacije o zadovoljstvu boravkom u destinaciji te činiteljima koji utječu na odabir Dubrovnika, a ne neke druge konkurentne destinacije.

Motivi eventualnog dolaska u Dubrovnik

Što se tiče prevladavajućih motiva dolaska u Dubrovnik, četiri najčešće spominjana prema anketi TZ Grada Dubrovnika odnose se na:

- Ljepotu prirode i krajolika (26% svih odgovora, od čega 34% Talijana te po 29% Španjolaca, Skandinavaca, Australaca te 28% Francuza);
- Kulturne znamenitosti i događanja (25% svih odgovora, od čega po 29% Španjolaca i 29% Skandinavaca te po 26% Francuza i Iraca);
- Sunce i more (24% svih odgovora, od čega 39% Nijemaca, 32% Iraca te 28% Talijana, ali samo 14% Španjolaca i 17% gostiju iz SAD-a);
- Lijepu prirodu i očuvani pejzaž (12,3% ispitanika, od čega 9,0% iz Švedske te 15,6% osoba iz Velike Britanije).

Indikativno je također da je 8% ispitanika u anketi TZ Grada Dubrovnika kao glavni motiv dolaska istaknulo činjenicu da je Dubrovnik turistički brend (ili svojevrsna 'must see' destinacija), dok je 11% ispitanika došlo u Grad ponajviše u potrazi za zabavom i novim iskustvima.

Navedeni stavovi uvelike se poklapaju sa rezultatima istraživanja TOMAS Ljeto. Kad je riječ o motivima dolaska u Dubrovnik, naime, osobe ispitane u sklopu TOMAS istraživanja kao najvažniji motiv istaknule su pasivni odmor i opuštanje (67% ispitanika). Potom slijede nova iskustva i doživljaji (35,5% ispitanika) te upoznavanje prirodnih ljepota (30%

¹³ Marušić, Z. i sur. (2011). Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj - TOMAS Ljeto 2010., Zagreb: Institut za turizam.

ispitanika). Među najvažnijim motivima dolaska/boravka navode se i upoznavanje kulturnih znamenitosti i događanja (23,2%) kao i zabava (24,7%) te gastronomija (26,2%).

Za razliku od prevladavajućih motiva dolaska/boravka, pri izboru Dubrovnika kao destinacije provođenja odmora turisti obuhvaćeni TOMAS istraživanjem su kao najvažnije atraktore, uz relativno male razlike u frekvenciji odgovora, izdvojili:

- Ljepotu krajolika – 74,1% ispitanika
- Kvalitetu smještajne ponude – 66,4% ispitanika
- Kvalitetu ugostiteljske ponude – 64,6% ispitanika, kao i
- Kulturnu baštinu – 61,5%.

Ocjena zadovoljstva elementima ponude

Generalno gledano, istraživanje provedeno od strane TZ Grada Dubrovnika ukazuje na činjenicu da su postojeći gosti Grada vrlo zadovoljni kvalitetom i strukturom integralne dubrovačke turističke ponude. Naime, njih 58,5% smatra kako je sveukupna turistička ponuda Grada iznad očekivanja, dok dodatnih 39,8% njih smatra kako je ona u cijelosti u skladu s njihovim, prethodno formiranim, očekivanjima. Drugim riječima, samo 1,7% anketiranih gostiju smatra kako je integralni turistički proizvod Dubrovnika ispod očekivanja.

Što se tiče ocjene pojedinih elemenata dubrovačke turističke ponude, od 13 ponuđenih elemenata, najbolje je ocijenjena kvaliteta povijesno-kulturne baštine koja je za gotovo 64% ispitanika iznad njihovih očekivanja, dok je za dodatnih gotovo 34% ona u skladu s očekivanjima. Nadalje, turističke informacije u destinaciji također su vrlo visoko ocjenjen element ukupne dubrovačke ponude (54,3% ispitanika smatra da su one iznad očekivanja, dok njih 41,7% smatra da su u skladu s očekivanjima).

S druge strane, gosti Dubrovnika najmanje su zadovoljni:

- mogućnostima za kupnju (20,5% ispitanika smatra da su one ispod očekivanja),
- kvalitetom javnog prijevoza (13,1% ispitanika ocjenjuje ih ispod očekivanja),
- odnosom cijene i kvalitete usluge (za 12,1% ispitanika taj je odnos ispod očekivanja)
- gastronomskom ponudom (za 9,8% ispitanika ona je ispod očekivanja)
- uređenosti/ponudom plaža (9,5% ispitanika imalo je veća očekivanja).

Rezultati istraživanja TZ Grada Dubrovnika i u ovom se slučaju poprilično podudaraju sa rezultatima istraživanja TOMAS Ljeto – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj za 2010. godinu. Naime, od 28 analiziranih elemenata dubrovačke turističke ponude, uz osobnu sigurnost, turisti obuhvaćeni TOMAS istraživanjem su najviši stupanj zadovoljstva izrazili prema ljepoti prirode i krajolika, slikovitosti i uređenosti mjesta, kvaliteti usluga kao i ljubaznosti osoba u smještajnom objektu. Visok stupanj zadovoljstva turisti su iskazali i činiteljima kao što su ekološka očuvanost destinacije, prezentacija kulturne baštine,

čistoća plaža, ali i bogatstvu gastronomske ponude i njenoj vrijednosti za novac. S druge strane, gosti Dubrovnika najmanje su zadovoljni mogućnostima za kupnju, raznolikosti sportskih i zabavnih sadržaja, prometnom dostupnosti kao i kvalitetom označavanja znamenitosti te kvalitetom lokalnog prijevoza.

Namjera ponovnog dolaska

Da su postojeći gosti Dubrovnika u većini slučajeva izuzetno zadovoljni svojom posjetom/boravkom, potvrđuje i činjenica da bi čak njih 84%, sukladno istraživanju TZ Grada Dubrovnika, željelo ponoviti posjet, odnosno preporučiti dolazak svojim prijateljima. Istodobno, samo 2% ispitanika nema namjeru ponovno se vratiti, odnosno preporučiti dolazak u Grad svojim prijateljima. Preostalih 14% je neodlučno.

4.2. Stavovi stranih državljana koji do danas još nisu posjetili Dubrovnik

Primarno istraživanje destinacijskog imidža Grada među stranim državljanima koji ga još nisu posjetili provedeno je tijekom ožujka i travnja 2014. godine¹⁴. Istraživanje je provedeno u Velikoj Britaniji i Švedskoj na populaciji stanovnika u dobi od 18 do 65 godina koji su u proteklih pet godina bili na barem jednom privatnom putovanju u inozemstvu, ali koji nisu nikad bili u Hrvatskoj. Navedena tržišta odabrana su prema dva kriterija: (1) potencijalnoj važnosti emitivnog tržišta za Dubrovnik¹⁵, te (2) ukupnom broju putovanja u inozemstvo koja generiraju njihovi stanovnici. Valja naglasiti da je izbor Velike Britanije i Švedske velikim dijelom uvjetovan i očekivanjem da je riječ o zemljama čiji stanovnici, uslijed relativno slabe zastupljenosti u ukupnoj dolaznoj potražnji u Hrvatsku, ne bi trebali imati previše spoznaja ni o Hrvatskoj niti o Dubrovniku.

Podaci u istraživanju prikupljeni su metodom 'on line panela' na uzorku od ukupno 150 ispitanika (75 po zemlji), reprezentativnom na razini pojedine zemlje prema spolu i dobi. Sadržaj istraživanja obuhvatio je, prema socio-demografskim obilježjima, spontane asocijacije o Dubrovniku, percepciju Dubrovnika kao turističke destinacije te namjeru putovanja u Dubrovnik. Prikaz odabranih rezultata provedenog istraživanja imidža Dubrovnika kao turističke destinacije iznose se nastavku.

Spontane asocijacije o Dubrovniku

Nepotaknuti otvoreni odgovori na pitanje '... što su Vaše prve asocijacije na spomen Dubrovnika, radi same prirode spontanih odgovora, mogu se smatrati jednim od najvjerođostojnijih iskaza postojeće percepcije o Gradu. Osim što je iz analize odgovora

¹⁴ Survey on Image of Dubrovnik, Institut za turizam i Ipsos Puls, 2014.

¹⁵ Turisti iz Velike Britanije ostvarili su tijekom 2013. godine jednu petinu cjelokupnog turističkog prometa u gradu Dubrovniku, što potvrđuje značaj tog vodećeg emitivnog tržišta za Dubrovnik. Veliki porast su ostvarila i skandinavska tržišta, prvenstveno zahvaljujući dobroj povezanosti direktnim letovima s velikom broja odredišta.

moguće steći uvid u bitne elemente na kojima počiva postojeći imidž Dubrovnika, izostanak odgovora na ovo pitanje također je znakovit jer upućuje na mjeru u kojoj je Dubrovnik kao turistička destinacija nepoznat ili barem nedovoljno poznat da bi izazvao reakciju ispitanika bez dodatnih poticaja.

Udio ispitanika koji nisu imali nikakvih spontanih asocijacija na Dubrovnik iznosi relativno visokih 14,2%, pri čemu je taj udio nešto veći kod rezidenata Švedske (16,7%) nego kod rezidenata Velike Britanije (11,7%). Indikativno je također da ime Dubrovnika ne pobuđuje nikakvu asocijaciju ponajviše kod osoba starijih od 60 godina (25,2%), ali i kod osoba između 29 i 40 godina starosti (22,1%).

Na skupu ispitanika koji su imali spontane asocijacije na Dubrovnik, iako uz znatne razlike među zemljama, prevladavaju asocijacije na 'stari srednjovjekovni grad' (17,4%), na 'rat i ratna razaranja' (8,4%), ali i na razne attribute povezane s odmorom na suncu i moru ('plaže' – 7,1%, 'odmor' – 7,1%, 'more' – 7,1%, 'obala' – 4,5%, 'sunce' – 4,5%). Kao relativno česte asocijacije navedene su i 'ljepota', 'kultura', kao i 'slikovitost pejzaža'. Indikativno je, međutim, da je asocijacija na 'UNESCO status' i 'graditeljsku baštinu' relativno slabo zastupljena (1,9%). Isto vrijedi i za asocijaciju na 'povijest i povijesnu ulogu' Dubrovnika (1,9%), kao i na 'gradske zidine' (1,3%).

Na temelju ponuđenog spektra svih prikupljenih prvih asocijacija na Dubrovnik među ispitanicima koji su imali spontane asocijacije, moguće je formirati dvije veće agregatne skupine. Prva skupina asocijacija tako povezuje Dubrovnik sa spomeničkom baštinom i kulturom (28,3%) dok se druga skupina asocijacija može povezati s njegovim prirodnom obilježjima (26,4%). Pritom valja naglasiti da je spomenička baština i kultura prevladavajuća u spontanim asocijacijama anketiranih osoba u Švedskoj, dok su prirodna obilježja dominantna za ispitanike iz Velike Britanije. Valja ukazati i na činjenicu da su spontane asocijacije na spomeničku baštinu i kulturu prevladavale kod osoba iznadprosječnih primanja, odnosno kod starijih osoba (51 - 60 godina), dok su asocijacije na prirodna obilježja prevladavale kod osoba s prosječnim primanjima, odnosno mladih osoba (18 – 28 godina).

Ponuđene asocijacije o Dubrovniku

Za razliku od spontanih asocijacija, ispitanicima se ponudio i cijeli niz konstatacija o različitim atributima Dubrovnika kao turističke destinacije. Iako je izrazito velik postotak osoba koje o Dubrovniku znaju vrlo malo ('Dubrovnik je ovdje slabo poznat' – 32,5%, Britanaca te 14,1% Šveđana), od osoba koje imaju neko predznanje (percepciju) o Dubrovniku i njegovim atrakcijama, najveća frekvencija odgovora Dubrovnik povezuje sa: (i) slikom 'srednjovjekovnog grada opasanog zidinama' (20,6%), (ii) 'lijepom prirodom' (18,7%), 'blagom mediteranskom klimom' (14,8%), kao i 'lijepim plažama' (7,1%). Uz već navedeni nedostatak percepcije o Dubrovniku kao zaštićenom UNESCO lokalitetu (3,9%), indikativno je, također, da je Dubrovnik na tržištu Velike Britanije i Švedske relativno slabo prepoznat i po 'kulturnim događanjima i festivalima' (3,2%).

Iako velik broj ispitanih osoba želi posjetiti Dubrovnik u budućnosti (77%), valja naglasiti da više od polovice osoba koje nemaju nikakva saznanja o Dubrovniku ne planiraju dolazak u Dubrovnik. Istodobno, u skupini onih koji planiraju doći, prevladava percepcija Dubrovnika kao: (i) srednjevjekovnog grada (23,3%), kao i (ii) grada s lijepom prirodom (23,3%).

Konačno, na pitanje s kojom bi destinacijom usporedili Dubrovnik, gotovo polovica ispitanika (48,4%) odgovorila je da im 'usporediva destinacija ne pada na pamet'.

Percepcija vrijednosnih i emotivnih obilježja Dubrovnika

Kad je riječ o pojedinim vrijednosnim stavovima koji najbolje oslikavaju poziciju grada Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija, ispitanici su najvjerodostojnijom ocijenili konstataciju da je 'Dubrovnik turistička destinacija poznata ponajviše po povijesnom nasljeđu (prosječna ocjena 5.1, na skali od 1 – 'uopće se ne slažem', do 7 – 'u cijelosti se slažem'). S tom konstatacijom, naime, izrazito se slaže 34,8% ispitanika (ocjene 6 i 7), dok se svega 5,2% ispitanika s njom izrazito ne slaže (ocjene 1 i 2), pri čemu valja istaknuti i da 23,9% ispitanika o njoj nije imalo nikakav stav. Nadalje, s tom se konstatacijom podjednako slažu ispitanici iz Velike Britanije (prosječna ocjena 5,3 i Švedske 5,0).

Druga konstatacija čiju su vjerodostojnost ispitanici ocijenili kao najtočniju je ona prema kojoj je 'Dubrovnik najpoznatiji po svojoj blagoj mediteranskoj klimi' (prosječna ocjena 4,9, pri čemu 21,9% ispitanika nije imalo nikakav stav). S ovom konstatacijom, nadalje, izrazito se slaže 31,0% ispitanika (ocjene 6 i 7), dok se svega 4,5% ispitanika s njom izrazito ne slaže (ocjene 1 i 2).

Što se tiče ostalih ponuđenih vrijednosnih stavova, a imajući na umu i relativno male razlike između prosječnih ocjena, ispitanici su vrlo vjerodostojnim ocijenili i konstatacije:

- 'Dubrovnik je atraktivna priobalna, ljetna odmorišna destinacija' (prosječna ocjena 4,7%, pri čemu 24,5% ispitanika nije imalo nikakav stav). S ovom konstatacijom izrazito se slaže 29,0% ispitanika (ocjene 6 i 7), dok se svega 9,0% ispitanika s njom izrazito ne slaže (ocjene 1 i 2).
- 'Dubrovnik je atraktivna 'cruise' destinacija' (prosječna ocjena 4,6, pri čemu 33,5% ispitanika nije imalo nikakav stav). S ovom konstatacijom izrazito se slaže 18,7% ispitanika (ocjene 6 i 7), dok se svega 7,7% ispitanika s njom izrazito ne slaže (ocjene 1 i 2).
- 'Dubrovnik je destinacija poznata po UNESCO zaštićenom lokalitetu (prosječna ocjena 4,5, pri čemu čak 42,6% ispitanika nije imalo nikakav stav). S ovom konstatacijom izrazito se slaže 18,1% ispitanika (ocjene 6 i 7), dok se svega 9,0% ispitanika s njom izrazito ne slaže (ocjene 1 i 2).
- 'Dubrovnik je vibrantna kulturna destinacija s brojnim događanjima (prosječna ocjena 4,5, pri čemu 31,6% ispitanika nije imalo nikakav stav). S ovom konstatacijom izrazito se slaže 18,7% ispitanika (ocjene 6 i 7), dok se svega 5,8% ispitanika s njom izrazito ne slaže (ocjene 1 i 2).

Za ocjenu postojećeg imidža Grada Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija vrlo je važna i relativno zabrinjavajuća činjenica da samo 11% ispitanika smatra kako je 'Dubrovnik jedna od destinacija koje svakako valja posjetiti', pri čemu njih više od jedne petine (20,6%) smatra kako Dubrovnik ne pripada turističkim destinacijama koje svakako valja posjetiti.

Motivi eventualnog dolaska u Dubrovnik

Kad je riječ o motivima uslijed kojih bi se eventualno odlučili za dolazak u Dubrovnik, 25,2% ispitanika (35,1% s područja Velike Britanije te 15,4% s područja Švedske) ne nalazi nikakve razloge za uključivanje Dubrovnika u destinacije u koje bi željeli putovati. S druge strane, od preostalih 74,8% ispitanika koji su naveli konkretan razlog uslijed kojeg bi posjetili Dubrovnik, najčešće spominjani motivi mogućeg dolaska su:

- Relaksacija i fizička rekuperacija (20,6%, od čega 30,8% Šveđana te 10,4% osoba iz Velike Britanije);
- Blaga mediteranska klima (15,5% ispitanika, od čega 16,7% Šveđana te 14,3% osoba iz Velike Britanije);
- Svjetski poznata baština (12,9% ispitanika, od čega 11,5% Šveđana i 14,3% osoba iz Velike Britanije);
- Lijepa priroda i očuvani pejzaž (12,3% ispitanika, od čega 9,0% iz Švedske te 15,6% osoba iz Velike Britanije).

Indikativno je također da 'kulturna događanja' (1,9%), 'gastronomija' (1,3%) i/ili 'UNESCO status (0,6%) Dubrovnika' predstavljaju potencijalni motiv dolaska za izuzetno mali postotak ispitanika (3,8% kumulativno).

4.3. Zaključne konstatacije

Istraživanja provedena u cilju utvrđivanja postojećeg imidža Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija ukazala su na nekoliko bitnih činjenica.

- Iako je vrijedna spomenička baština vrlo važan motiv dolaska, to nije i jedini motiv dolaska u Dubrovnik. Važni dopunski motivi posjete Dubrovniku su i ugodna mediteranska klima, more, plaže i druge prirodne datosti nužne za relaksaciju i ugodno provođenje odmora. Samim tim, svoj današnji imidž na turističkom tržištu Dubrovnik može zahvaliti dobitnoj kombinaciji 'fotogenične' spomeničke baštine, intrigantne povijesti i prirodnih obilježja destinacije.
- Anketirani turisti koji dolaze i borave u Gradu, u većini su slučajeva zadovoljni onim što im Dubrovnik pruža.
- S obzirom da relativno malen broj gostiju koji nisu bili u Dubrovniku prepoznaje UNESCO status povijesne jezgre kao važan motiv potencijalnog dolaska, može se zaključiti da se tome u tržišnoj komunikaciji dosad nije pridavalo dovoljno pažnje.

- Lokalna gastronomija, 'shopping' ponuda i kvaliteta kulturnih događanja ne predstavljaju činitelje zbog kojih se, primarno, dolazi u Dubrovnik. Samim tim, može se zaključiti kako je riječ o elementima destinacijske ponude koji još uvijek bitnije ne pridonose postojećim imidžu Grada.
- Konačno, činjenica da relativno velik postotak anketiranih osoba u Velikoj Britaniji i Švedskoj koje još nisu bile u Dubrovniku, a pri čemu uvjerljivo prednjače Britanci, ne zna gotovo ništa o Dubrovniku budući da se od ponuđenih asocijacija nisu mogli odlučiti ni za jednu, prilično jasno ukazuje na činjenicu da se 'brendom Dubrovnik', još uvijek ne upravlja dovoljno efikasno. Na to također upućuje i velik broj ispitanika koji ne nalazi nikakve razloge za uključivanje Dubrovnika u destinacije u koje bi željeli putovati.

5. UTJECAJ KULTURNO-TURISTIČKOG IMIDŽA GRADA DUBROVNIKA NA POSLOVNE PERFORMANSE NJEGOVE 'TURISTIČKE INDUSTRIJE'

5.1. Metodološki pristup

Današnje performanse 'turističke industrije' Grada Dubrovnika u ovom se dokumentu sagledavaju iz perspektive djelatnosti hotela i restorana, ključnih dionika destinacijske turističke ponude, pri čemu se njihova uspješnost ocjenjuje na temelju dostignute razine cijena pojedinih usluga i fizičkog prometa/iskorištenosti hotelskih kapaciteta.

Poslovne performanse u svim su gospodarskim djelatnostima, a posebice u turizmu, odraz kombinacije lokacijskih, marketinških i proizvodnih činitelja. Uz fiksne i varijabilne troškove proizvodnje, u rasponu od onih vezanih uz najam prostora i opreme do troškova nabave i rada, te očekivane profitne marže, poslovni učinci u 'turističkoj industriji' dominantno su određeni kombinacijom činitelja koji proizlaze iz kvalitete lokacije te marketinških aktivnosti svakog pojedinog ponuđača usluga. Polazeći od činjenice da veći stupanj posebnosti/jedinstvenosti nosi i veći stupanj slobode u tržišnom pozicioniranju, poslovne performanse poduzetnika u 'turističkoj industriji' ovise o:

- (i) tržišnoj strukturi i razini konkurencije kako na intra destinacijskoj razini¹⁶ tako i na inter destinacijskoj razini¹⁷, pri čemu posebice o broju ponuđača pojedinih usluga, ograničenjima za ulazak na tržište, kao i mogućnostima diferencijacije kroz lokaciju, kvalitetu i kombinaciju usluga;
- (ii) kvalitativnim činiteljima koji odražavaju promjene tržišnih trendova, odnosno mode, a što podrazumijeva (percipiranu) privlačnost mjesta/objekta, vizualni dojam mjesta/objekta, imidž mjesta/objekta, razinu usluge, odnosno kvalitetu promociju i marketinga;
- (iii) značajkama ciljnih potrošačkih skupina i načinu (boljeg ili lošijeg) ispunjavanja njihovih očekivanja,
- (iv) sezonalnosti potražnje odnosno potrebi za (većim ili manjim) cjenovnim prilagodbama u cilju privlačenja turističkog interesa i u razdobljima nižeg intenziteta turističkih putovanja.

U skladu s gornjim naznakama, može se zaključiti da prepoznatljivi kulturni krajobraz destinacije, iako jedan od najvažnijih elemenata diferencijacije u turizmu, utječe samo jednim dijelom na poslovne učinke kako destinacije u cjelini, tako i njezinih pojedinih gospodarskih subjekata. Kako bi se iz te kompleksne 'mreže' relevantnih činitelja koji utječu na performanse 'turističke industrije' Dubrovnika izdvojili oni koje je moguće

¹⁶ Konkurencija unutar konkretne destinacije

¹⁷ Konkurencija među pojedinim destinacijama

povezivati ponajviše s kvalitetom njegovog kulturnog krajobraza, analiza je podijeljena u dva koraka:

- U prvom se koraku, kroz analizu cijena i iskorištenosti hotelskog smještaja, uspoređuje uspješnost pozicioniranja određenog broja odabranih, međunarodno prepoznatljivih hrvatskih destinacija duž jadranskog priobalja i to kako tijekom sezone, tako i u razdoblju posezone. Pritom valja naglasiti da neke od odabranih destinacija karakterizira ponajviše pozicioniranje na temelju njihovog vizualnog identiteta i/ili kulturnog koda, dok druge karakterizira ponajviše pozicioniranje na temelju različitih elemenata atrakcijske osnove (priroda, zdravlje, zabava).
- U drugom koraku uspoređuje se uspješnost pozicioniranja samo onih priobalnih destinacija koji svoje pozicioniranje temelje ponajviše na prepoznatljivosti vlastitog kulturnog koda i to kroz performanse hotelske industrije i restorana, ali i razinu cijena stambenog prostora na tržištu nekretnina. Uspješnost 'turističke industrije', u ovim destinacijama, nadalje, uspoređuje se kako u odnosu na druge slične destinacije, tako i u kontekstu lokacijskih odrednica unutar svake pojedine destinacije. U tom smislu, posebna je pozornost posvećena utvrđivanju razlika u performansama objekata ponude koji se nalaze ili su izravno naslonjeni na kulturno-povijesnu jezgru pojedinih destinacija (pogled, ambijent), u odnosu na objekte koji nemaju te pogodnosti.

Analizirane turističke destinacije su:

- Dubrovnik (UNESCO - Stari grad), Split (UNESCO - Dioklecijanova palača i srednjovjekovni Split), Hvar, Zadar i Rovinj¹⁸ kao primjeri globalno prepoznatljivih i tržišno uspješnih hrvatskih primorskih destinacija čiji je identitetski sustav snažno povezan ponajviše s njihovim kulturnim krajobrazom:
- Umag, Mali Lošinj, Vodice, Makarska, i Bol/Brač kao primjeri kvalitetnih i tržišno uspješnih primorskih destinacija čiji je identitetski sustav dominantno povezan uz elemente ponude kao što su ljepota prirode, zdravlje, zabava i/ili aktivni odmor.

U analizi su korišteni sljedeći pokazatelji uspješnosti:

- Iskorištenost hotelskih kapaciteta u kategoriji 4 i 5 zvjezdica - u cilju osiguranja usporedivosti izvora, kao i potpunosti obuhvata, za analizu su korišteni podaci Državnog zavoda za statistiku o službeno registriranim noćenjima u 2013. godini i kapacitetima (ukupan broj ležaja) u kolovozu 2013. godine. Raspoloživi podaci omogućili su uvid u tržišni udio pojedinih destinacija u raspoloživom kapacitetu i ostvarenim noćenjima te izračun bruto iskorištenosti (razdoblje cijele godine) raspoloživih ukupnih postelja u %.

¹⁸ Iako se Trogir (povijesna jezgra) također nalazi na UNESCO popisu svjetske kulturne baštine, nije uzet u analizu jer raspolaže, u odnosu na druga analizirana odredišta, ispodprosječno razvijenom hotelskom ponudom.

- Cijene hotela s 4 i 5 zvjezdica u sezoni i izvan sezone - u cilju osiguranja usporedivosti podataka¹⁹, analiza je utemeljena na podacima iz jednog izvora (www.booking.com) u jednoj vremenskoj točki za sve destinacije za sljedeće proizvode: (i) trodnevni boravak u hotelu u dvokrevetnoj sobi za dvije osobe tijekom razdoblja od 14.-17. kolovoza 2014. godine, te (ii) dvodnevni boravak u hotelu u dvokrevetnoj sobi za dvije osobe u vremenu od 3.-5. listopada 2014.
- Cijene obroka u restoranima - u cilju osiguranja usporedivosti kvalitete i izvora pojedinih ugostiteljskih objekata, analiza je zasnovana na jedinstvenom izvoru u kojem su prikupljeni podaci o cijenama kvalitetnijih restorana u hrvatskim destinacijama (publikacija Dobri restorani 2014. koja između ostaloga sadrži podatke o adresi i cijeni glavnog jela u više od 700 restorana u Hrvatskoj). Podaci o cijenama prikupljeni su za sve navedene restorane u odabranim destinacijama čiji je identitetski sustav povezan s kulturno-povijesnom jezgrom mjesta, a adrese restorana korištene su da se objekti podijele na dvije skupine: (i) restorane koji su smješteni u povijesno-kulturnoj jezgri mjesta ili na lokaciji koja omogućava pogled na jezgru, (ii) sve restorane u mjestu.
- Cijene nekretnina po m² stambenog prostora u stanu/apartmanu - usporedivost i kvaliteta izvora podataka osigurana je korištenjem jedinstvenog izvora (www.realestatecroatia.hr) na kojem su objedinjene cijene više od 60 tisuća nekretnina s područja Hrvatske, a statistička obrada koju portal pruža uključuje podatke o prosječnim cijenama po m² za stanove na području grada/općine i naselja. Podaci su prikupljeni u jednoj vremenskoj točki.

5.2. Performanse destinacija čiji je identitetski sustav snažno povezan s njihovim kulturnim kodom u odnosu na druge atraktivne primorske destinacije RH

Usporedbom razine cijena i iskorištenost hotela s 4 i 5 zvjezdica u odabranim hrvatskim turističkim destinacijama u sezoni i izvan sezone provjerilo se:

- postoje li razlike u iskorištenosti hotelskog smještaja u kvalitetnim destinacijama RH koje svoj identitetski sustav zasnivaju ponajviše na prepoznatljivom kulturnom krajobrazu (povijesnih jezgri) u odnosu na destinacije koje svoj identitetski sustav zasnivaju na drugačijem atrakcijskom sklopu (priroda, zdravlje, aktivnosti, zabava).
- postoje li razlike u cijenama hotelskih kapaciteta u hrvatskim destinacijama koje svoj identitetski sustav zasnivaju ponajviše na prepoznatljivom kulturnom kodu i jedinstvenosti povijesnih jezgri u odnosu na destinacije koje svoj identitetski sustav temelje na drugačijem atrakcijskom sklopu (priroda, zdravlje, aktivnosti, zabava).

¹⁹ Objavljene hotelske cijene ne održavaju i stvarne cijene pri čemu različita poduzeća/objekti koriste metode 'yield managementa' s različitim stupnjem uspješnosti.

- postoje li razlike u sintetičkom iskazu uspješnosti poslovanja hotelskih kapaciteta mjerenom umnoškom iskorištenosti i razine cijena hotelskih kapaciteta kao pokazatelju prihoda po potencijalnoj jedinici smještajnog kapaciteta između destinacija koje svoj identitetski sustav zasnivaju ponajviše na prepoznatljivom kulturnom kodu i jedinstvenosti povijesnih jezgri u odnosu na destinacije koje svoj identitetski sustav zasnivaju na drugačijem atrakcijskom sklopu (priroda, zdravlje, aktivnosti, zabava).

Osim što je potvrđena dobro poznata činjenica da je Dubrovnik izuzetno privlačna destinacija osobito za hotele visoke kategorije²⁰, analiza je ukazala i na činjenicu da su dubrovački hoteli visoke kategorije danas, u godišnjem prosjeku, nisu popunjeni ništa bolje od hotela istovjetnih značajki u drugim međunarodno prepoznatljivim, za ovu priliku odabranim i analiziranim destinacijama u nas (tablica 4.1.)²¹.

Tablica 4.1 Smještajni kapaciteti, noćenja i bruto iskorištenost hotela s 4 i 5 zvjezdica u Dubrovniku i izabranim primorskim destinacijama

Destinacija	Dubrovnik	Hvar	Split	Zadar	Rovinj	Prosjek
hoteli 4* u 2013.						
Noćenja	471.376	124.310	175.511	411.377	220.752	
Ležajevi	2.777	951	1.126	2.386	1.390	
Iskorištenost u %	46,5	35,8	42,7	47,2	43,5	44,6
hoteli 5* u 2013.						
Noćenja	530.907		35.450	32.716	122.307	
Ležajevi	3.163		264	420	741	
Iskorištenost u %	46,0		36,8	21,3	45,2	43,1
Destinacija	Bol	Vodice	Makarska	Mali Lošinj	Umag	Prosjek
hoteli 4* u 2013.						
Noćenja	111.705	150.162	150.474	316.626	329.078	
Ležajevi	712	944	883	1.855	2.033	
Iskorištenost u %	43,0	43,6	46,7	46,8	44,3	45,1
hoteli 5* u 2013.						
Noćenja					130.278	
Ležajevi					784	
Iskorištenost u %					45,5	45,5

Izvor: broj noćenja i smještajni kapacitet hotela Državni zavod za statistiku, obrada Institut za turizam

²⁰ Tako Dubrovnik, u ukupnoj ponudi visoko kategoriziranih hotela u odabranih 10 destinacija raspolaže s 18% kapaciteta (mjerenih brojem ukupnih ležaja) u hotelima s 4*, odnosno 59% ležaja u hotelima s 5*. U hotelima s 4* u Dubrovniku je u 2013. godini ostvareno 471 tisuću noćenja (19% svih noćenja u hotelima 4* u analiziranom skupu destinacija) kao i 531 tisuću noćenja u hotelima s 5* (62% svih noćenja u toj vrsti objekata u analiziranih 10 destinacija).

²¹ Pritom valja imati na umu i činjenicu da je ukupni smještajni kapacitet hotela visoke kategorije u Dubrovniku osjetno veći nego u drugim analiziranim hrvatskim priobalnim destinacijama, uslijed čega ih je znatno teže ravnomjerno puniti tijekom cijele godine.

Naime, u analiziranom skupu destinacija, među hotelima s 4 zvjezdice, usprkos minimalnim razlikama, najvišu razinu bruto iskorištenosti ukupnih ležajeva ostvaruje Zadar (47,2%), a slijede Mali Lošinj (46,8%) i Makarska (46,7%), dok je Dubrovnik tek na četvrtom mjestu (46,6%). S druge strane, iskorištenost hotela s 5 zvjezdica najviša je u Dubrovniku (46,0%), a slijede Umag (45,5%) te Rovinj (45,2%).

S druge strane, iako bi se moglo očekivati da se u uvjetima visokog stupnja rivaliteta i konkurentske borbe među hotelima visoke kategorije, (niže) cjenovno pozicioniranje moglo koristiti kao instrument dodatnog privlačenja potražnje, to u Dubrovniku nikako nije slučaj. Naime, tijekom sezone i visokog pritiska potražnje visokokategorizirani hoteli u Dubrovniku, uz Hvar i Rovinj, ostvaruju najvišu razinu cijena između svih analiziranih destinacija (tablica 4.2.).

Indikativna je, također, činjenica da je prosjek cijena destinacija koje svoje tržišno pozicioniranje, neovisno o prirodnim ljepotama i moru, ponajviše vezuju uz identitetski sustav zasnovan na kulturno-povijesnom supstratu, znatno veći nego kod destinacija koje su relativno siromašne spomeničkom baštinom. Naime, cijene u njima u sezoni više su 64%, a tijekom posezone čak 95% (tablica 4.2.)²². Moguće je, dakle, prepoznati pozitivnu korelaciju između razine cijena i prepoznatljivosti destinacijskog povijesno-kulturnog supstrata.

Tablica 4.2. Cjenovna pozicija hotela s 4 i 5 zvjezdice (sezona i posezona) u Dubrovniku i izabranim destinacijama u 2014. godini; Dubrovnik (sezona) = 100

Destinacija	Dubrovnik	Hvar	Split	Zadar	Rovinj	Prosjek
Hoteli - sezona	100,0	104,8	74,0	90,1	99,5	93,7
Hoteli - postsezona	66,9	51,5	61,5	51,1	51,9	56,6
Sezona/postsezona*100	149,5	203,5	120,5	176,4	191,8	165,7
Destinacija	Brač	Vodice	Makarska	Mali Lošinj	Umag	Prosjek
Hoteli - sezona	61,0	43,5	58,0	65,1	58,5	57,2
Hoteli - postsezona	28,1	25,3	30,8	34,2	26,4	28,9
Sezona/postsezona*100	217,4	172,3	188,3	190,5	222,0	197,8

Izvor: cijene hotela www.booking.com; obrada Institut za turizam

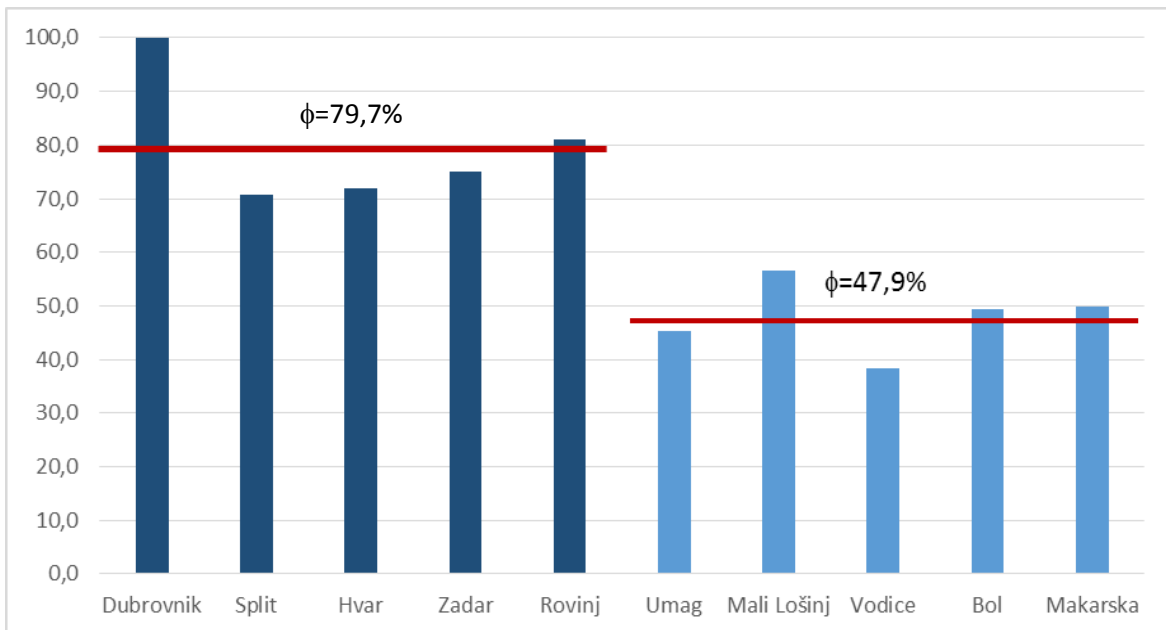
Superiornost kulturno-turističkog pozicioniranja dodatno rasvjetljuje sintetički pokazatelj uspješnosti hotelske industrije pojedinih destinacija, definiran kao umnožak razine cijena i bruto iskorištenosti ukupnih hotelskih ležaja (slika 4.1.). Riječ je, naime, o pokazatelju koji neizravno odražava sposobnosti generiranja prihoda po potencijalnoj jedinici smještajnog kapaciteta.

Izračunata sposobnost generiranja prihoda po potencijalnoj jedinici smještajnog kapaciteta u analiziranim destinacijama upućuje na sljedeće zaključke:

²² Objektivnosti radi, valja reći da takve razlike u cijenama između ovih dviju skupina destinacija proizlaze jednim dijelom i iz strukture njihove hotelske ponude. Naime, većina destinacija koje svoje pozicioniranje dominantno ne vezuje uz kulturni supstrat/prepoznatljivost povijesnih jezgri, danas ne nudi uslugu smještaja u hotelima s 5*.

- Destinacije koje svoju turističku poziciju i prepoznatljivost temelje ponajviše na jedinstvenosti kulturnog supstrata svojih povijesnih jezgri ostvaruju znatno višu razinu tržišne uspješnosti od destinacija koje nemaju tu mogućnost. Naime, prosjek odstupanja pet analiziranih 'kulturno-turističkih' destinacija (79,7%), veći je za 31,8 postotnih bodova odnosno 55% od prosjeka odstupanja pet destinacija koji svoje tržišno pozicioniranje zasnivaju na drugim činiteljima (47,9%).
- Među destinacijama koje svoju poziciju i prepoznatljivost vežu i uz jedinstvenost kulturnog supstrata svojih povijesnih jezgri, najviši razinu tržišne uspješnosti ostvaruje upravo Dubrovnik. Naime, Dubrovnik ostvaruje za dvadeset postotnih bodova veću razinu tržišne uspješnosti od prosjeka analizirane skupine (79,7%).

Slika 4.1. Poslovne performanse Dubrovnika i izabranih destinacija prema sposobnosti generiranja prihoda po potencijalnoj jedinici smještajnog kapaciteta (Dubrovnik = 100)



Izvor: cijene hotela www.booking.com (2014. godina); broj noćenja i smještajni kapacitet (2013. godina) hotela Državni zavod za statistiku, obrada Institut za turizam

5.3. Usporedba performansi 'turističke industrije' u destinacijama čiji je identitetski sustav snažno povezan s njihovim spomeničkom supstancom i kulturnim kodom

Na snažnu pozitivnu koreliranost destinacijske spomeničke baštine i poslovanja turističkih gospodarskih subjekata jasno ukazuje i usporedba performansi 'turističke industrije' ovisno o lokaciji objekata turističke ponude u odnosu na vrijednu spomeničku baštinu. Drugim riječima, objekti turističke ponude (hoteli i restorani) koji se nalaze u samim povijesnim jezgrama ili u njihovom neposrednom okruženju ostvaruju znatno više cijene od objekata koji ne uživaju takvu pogodnost.

Hoteli (u sezoni i tijekom postsezona) i ugostiteljski (restorani) objekti u jezgri Dubrovnika ostvaruju najviše cijene u cijelom analiziranom skupu destinacija i njihovih jezgri dok i hoteli i restorani u četiri analizirane destinacije²³ u jezgri postižu višu razinu cijena nego na području cijelog naselja. Iznimka je samo Zadar u kojem je i većina (brendiranih) hotela i restorana smještena izvan povijesne jezgre.

Tablica 4.3. Usporedba poslovnih performansi Dubrovnika i izabranih destinacija zasnovanih na usporedbi cjenovne pozicije pozicija hotela s 4 i 5 zvjezdice, cijenama restorana u 2014. godini (Dubrovnik=100)

Destinacija	Dubrovnik		Hvar		Split		Zadar		Rovinj	
	Jezgra	Naselje	Jezgra	Naselje	Jezgra	Naselje	Jezgra	Naselje	Jezgra	Naselje
Hoteli - sezona	100,0	71,5	80,8	74,9	66,2	53,0	56,4	64,5	0,0	71,1
Hoteli - postsezona	100,0	68,0	60,0	52,4	83,8	62,5	50,1	52,0	0,0	52,8
Restorani	100,0	78,5	87,9	82,2	56,9	52,4	59,3	66,9	83,2	70,7

Izvor: cijene hotela www.booking.com; restorani Dobri restorani 2014, obrada Institut za turizam

Konačno, atraktivnost vizualnog identiteta i/ili prepoznatljivog kulturnog koda Dubrovnika vidljiva je i na primjeru cijena nekretnina (m² stana/apartmana) na cijelom gradskom području tijekom 2014. godine. Usporedna analiza cijena nekretnina ukazuje na činjenicu da je m² stambenog prostora u Dubrovniku, čak i odnosu na druge vrlo atraktivne kulturno-turističke destinacije u hrvatskom priobalju, znatno skuplji. Naime, cijene stambenog kvadrata u Dubrovniku su, u prosjeku, 7% više od onih u Splitu, 13% više nego u Hvaru, 19% više nego u Rovinju te 46% više nego u Zadru (tablica 4.4)²⁴.

Tablica 4.4. Usporedba cijena nekretnina (m² stana) u Dubrovniku i drugim destinacijama u 2014. godini, m² stana (Dubrovnik=100)

Destinacija	Dubrovnik	Hvar	Split	Zadar	Rovinj
Nekretnine	100,0	88,4	93,1	68,4	84,1

Izvor: cijene nekretnina <http://www.realestatecroatia.com/hrv/statistika.asp>, obrada Institut za turizam

5.4. Zaključne konstatacije

Usporedna analiza kretanja izabranih pokazatelja poslovanja 'turističke industrije' na užem i širem prostoru grada Dubrovnika s istovjetnim pokazateljima u drugim turistički razvijenim gradovima Hrvatske ukazuje na činjenicu da svi gradovi koji svoje pozicioniranje temelje na prepoznatljivosti kulturno-povijesnog identiteta i jedinstvenosti svoje baštine ostvaruju bolje poslovne učinke od onih destinacija koje nemaju takvu mogućnost. Dubrovnik, pritom, prednjači. Može se, stoga zaključiti da su vrhunske performanse dubrovačke 'turističke industrije' rezultat međunarodne prepoznatljivosti njegovog unikatnog kulturnog koda, a ponajviše fotogeničnosti i ikoničkog statusa

²³ U Rovinju na području kulturno-povijesne jezgre nisu dobivene cijene za hotele.

²⁴ Iako ne postoje raspoloživi podaci koji bi ukazivali na cijene stambenog prostora u samim povijesnim jezgrama, za pretpostaviti je da bi iskazane razlike bile i osjetno veće.

UNESCO zaštićene povijesne jezgre na kojoj Dubrovnik gradi svoj jedinstveni turistički identitet.

Isto tako, razvidno je da se performanse 'turističke industrije' u Dubrovniku, paralelno s udaljavanjem od povijesne jezgre, postupno pogoršavaju na način da se približavaju performansama 'turističke industrije' u drugim turistički razvijenim gradovima Hrvatske. Samim tim, može se zaključiti i da bi svaka intervencija i/ili razvojna neprimjerenost koja bi na bilo koji način trajno degradirala ključne odrednice vjekovima uspostavljanog dubrovačkog kulturnog krajobraza, a time i njegovog međunarodno potenciranog i turistima prilagođenog identiteta umanjila njegovu današnju konkurentsku poziciju te imala više ili manje negativne reperkusije na očekivane performanse 'turističke industrije'.

6. UTJECAJ RAZVOJA TURIZMA NA IDENTITET GRADA DUBROVNIKA – REZULTATI DUBINSKIH INTERVJUA LOKALNIH RAZVOJNIH DIONIKA

6.1. Uvodne naznake

Svaki je grad, pa tako i Dubrovnik, 'živo tkivo' u stalnom procesu transformacije. Imajući na umu izrazito dinamičan rast turističkog prometa na užem području Dubrovnika u proteklih petnaestak godina, može se pretpostaviti kako upravo turizam snažno utječe i na velik broj društvenih i/ili prostornih transformacija koje Grad proživljava u novije vrijeme. To se zasigurno odražava i na njegov identitetski sustav, osobito iz razloga što dinamičan rast turističkog prometa uvelike utječe na brojne aspekte života na cijelom području Grada, a osobito na život unutar njegove povijesne jezgre²⁵. Veliku ulogu u tome nesumnjivo ima i činjenica da je broj tranzitnih turista i/ili jednodnevnih posjetitelja u Gradu već neko vrijeme veći od broja dolazaka stacionarnih turista, a što značajno utječe ne samo na način korištenja javnog prostora osobito unutar gradskih zidina²⁶, već i na opterećenost prometne (i druge) gradske infrastrukture, kao i na prevladavajući doživljaj grada od strane njegovih žitelja, posjetitelja i/ili turista.

U namjeri da se istraži kako se identitet Grada Dubrovnika mijenja pod utjecajem turističke potražnje, za potrebe ove studije provedeno je i istraživanje stavova istaknutih osoba iz javnog, političkog, gospodarskog i/ili kulturnog života Dubrovnika o utjecajima turizma na Grad i život u njemu. Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua. Stavovi i/ili razmišljanja do kojih se došlo kroz dubinske intervjue s istaknutim predstavnicima gospodarskog, kulturnog i političkog života Grada upotpunjeni su i sa zaključcima recentno provedenog istraživanja Instituta Ivo Pilar iz Zagreba o važnosti prirodnih i kulturnih znamenitosti u formiranju identiteta grada Dubrovnika²⁷.

²⁵ Pod utjecajem sve veće turističke potražnje, ali i rasta cijena nekretnina u povijesnoj jezgri, broj njenih stanovnika smanjio se u razdoblju od 1963. do 2006. godine s 5.489 na 1.241. Izvor: Đukić, A. I Jerković, S. (2008): Neki suvremeni sociogeografski procesi u povijesnoj jezgri grada Dubrovnika, Sveučilište u Dubrovniku. Današnje procjene ukazuju da se broj stalnih rezidenata povijesne jezgre sveo na oko 800 osoba.

²⁶ Današnje procjene ukazuju da se broj stalnih rezidenata povijesne jezgre sveo na oko 800 osoba.

²⁷ Provedba participativnog procesa na pilot području Dubrovnika, Institut Ivo Pilar, travanj 2014. Riječ je o istraživanju koje je koncem 2013. godine provedeno primjenom 'on-line' upitnika na uzorku od 264 ispitanika i četiri skupine dionika: akteri gospodarskog života (76 ispitanika), stručnjaci različitih profila (60 ispitanika), pripadnici kulturnog i civilnog sektora (51 ispitanik), te studenti (77 ispitanika). Iako je istraživanje naslovljeno 'Provedba participacijskog procesa na pilot području Dubrovnika' postavljeno na način da sagleda u kojoj je mjeri lokalno stanovništvo uključeno, odnosno je li zadovoljno stupnjem vlastite participacije u procesu planiranja razvoja na području grada Dubrovnika, značajan dio istraživanja posvećen je upravo odrednicama dubrovačkog identiteta te ulozi koju u tome imaju kulturne i prirodne znamenitosti.

6.2. Stavovi istaknutih pojedinaca iz javnog, političkog gospodarskog i/ili kulturnog života Dubrovnika

Istraživanje stavova istaknutih predstavnika javnog, gospodarskog, političkog i/ili kulturnog života Dubrovnika o dubrovačkom identitetu, obilježjima te smjeru turističkog razvoja Dubrovnika imalo je za cilj steći potpuniji uvid u razmišljanja lokalne zajednice o kvaliteti i održivosti dubrovačkog turističkog brenda.

Koristeći se metodom strukturiranog dubinskog intervjua, a prema unaprijed definiranom istraživačkom instrumentu, ispitanicima su postavljana pitanja svrstana u četiri skupine međusobno povezanih tema od interesa za: (i) ulogu turizma i njegovo značenje za Grad, (ii) odrednice identiteta i 'brenda Dubrovnik', (iii) izazove turističkog razvoja Grada, te (iv), aspekte poželjnog (turističkog) razvoja Dubrovnika. Intervjuirane su ukupno 23 osobe, uključujući predstavnike regionalne i lokalne izvršne vlasti, vodeće osobe kulturnih i obrazovnih institucija, reprezentante turističkog sektora, strukovnih i građanskih udruga te nekoliko istaknutih osoba iz društvenog života Dubrovnika²⁸. Individualni intervjui u trajanju od oko 60 do 90 minuta pretežito su organizirani u Dubrovniku odnosno, u iznimnim slučajevima, obavljani su telefonom ili dopisno. Istraživanje je u cijelosti provedeno tijekom svibnja 2014. godine.

Analiza sadržaja provedenih intervjua upućuje na sljedeće stavove dionika prikazane u nastavku prema skupinama analiziranih tema:

Značaj turizma za Grad Dubrovnik

Turizam se smatra najvažnijom gospodarskom aktivnosti u Dubrovniku o kojoj je Grad danas gotovo u potpunosti ovisan. Stav da '... Dubrovnik živi od turizma' je unison.

Osim što je prema mišljenima ispitanika turizam nedvojbeno '... glavna pokretačka snaga ...' Dubrovnika, a prema nekima i '... aktivnost bez koje Grad danas ne bi mogao postojati ...', izrazito je izražena i bojazan o turizmu kao svojevrsnoj gospodarskoj monokulturi uslijed čega bi gospodarska struktura Grada bila gotovo u potpunosti ovisna o turističkoj potražnji. '... Sve je u Dubrovniku u funkciji turizma i s njime povezano ...', dok druge tradicionalne djelatnosti, poput pomorstva, obrta, industrijske proizvodnje i/ili

²⁸ U istraživanju su sudjelovali: N. Dobroslović, Župan DNŽ; N. Bulić, Predsjednik Gradskog vijeća Grada Dubrovnika; A. Vlahušić, Gradonačelnik Grada Dubrovnika; M. Perić, Pročelnik Upravnog odjela za poduzetništvo, turizam i more Grada Dubrovnika; I. Jemo, Voditeljica, Zavod za obnovu Dubrovnika; I. Ravlić, Sveučilište u Dubrovniku; I. Medo Bogdanović, Ravnateljica, 'Dubrovačke ljetne igre'; D. Sorić, Ravnateljica 'Lind'o'; M. Kojaković, Predsjednica, Društvo arhitekata Dubrovnika; D. Orlić, Predsjednik, Društvo prijatelja dubrovačke starine; J. Šimunović, Voditeljica, 'Zeleni forum'; Đ. Capor, Koordinator inicijative 'Srđ je naš'; V. Bakić, Direktor TZ DNŽ; R. Vlašić, Direktorica, TZ grada Dubrovnika; A. Borojević, Gulliver Travel; E. Zvizdić, Hotel Rixos Libertas; Z. Marinović, 'Jadranski luksuzni hoteli'; R. Eryoner, Hotel Hilton Dubrovnik; S. Perić, Restoran 'Polisar'; I. Rudenjak, Restoran 'Ragusa'; S. Butijer, Alfaplan d.o.o.; P. Župan-Rusković; V. Bogdanović.

poljoprivrede odumire. Isto vrijedi za gotovo svaki oblik poduzetništva koje nije izravno vezano uz turizam. Štoviše, sudeći prema stavovima nekih ispitanika, sažetih u komentaru poput '... ukoliko nemate afiniteta za strane jezike, ugostiteljstvo ili iznajmljivanje apartmana, nemate razloga za život u Dubrovniku ...', riječ je o usmjerenosti na vrlo simplificiranu turističku ponudu svedenu na bazične aspekte turističkog proizvoda.

Ono što dio ispitanika smatra dodatno zabrinjavajućim rezultatom ovakve orijentacije Dubrovnik je razvoj 'duha rentijerstva' koji obezvređuje vrijednosti poput visokog obrazovanja ('... očekuje se život od ubiranja rente ...') i rada ('... radi se pola godine, a pola se besposličari ...') te vodeći ka paradoksalnoj pojavi bogaćenja pojedinaca i osiromašjenja lokalne zajednice.

Odrednice 'brenda Dubrovnik'

Dubrovnik se neosporno smatra međunarodno prepoznatljivim brendom. Kao dokaz tome ističe se činjenica da '... nikada ne treba objašnjavati što je Dubrovnik i gdje se nalazi, da se redovito pojavljuje u svjetskim medijima kao 'must see' turistička destinacija, da se nalazi u ponudi velikog broja stranih turoperatora ...'. Prema mišljenju nekih ispitanika Dubrovnik je ujedno i najjači hrvatski brend, prepoznatljiviji na turističkom tržištu i od same države.

Sugovornici su, nadalje, suglasni da brend Dubrovnik počiva ponajviše na kulturnom identitetu Grada odnosno na njegovoj izuzetnoj kulturno-povijesnoj baštini. U tom smislu, većina sugovornika iskazala je stav da je brend Dubrovnik najuže koreliran s povijesnom gradskom jezgrom opasanom zidinama. Slika očuvanog srednjovjekovnog grada '... kao jedinstvenog urbanog sklopa ... organiziranog prema humanim mjerilima ... sa složenom ponudom raznovrsnih javnih i stambenih građevina, povijesnih slojeva, događanja i doživljaja ...' predstavlja srž 'brenda Dubrovnik'. Iskazano je to stavom '... ako ćemo iskreno, brend je stara povijesna jezgra ..., ona generira prepoznatljivost ..., to je magnet ... na kojega se sve drugo nadovezuje'.

Nadalje, među ispitanicima je vrlo izraženo mišljenje da se dodatni atributi samog Grada Dubrovnik, poput lijepog prirodnog okoliša, čistog mora, blage klime, gastronomije, folkloru ili druge nematerijalne baštine, na tržištu percipiraju ponajprije samo kao '... prateći sadržaji ...'. Jednako tako, okolne destinacije/lokalitete poput Stona, ljetnikovaca u Rijeci Dubrovačkoj, Župe, Konavala ili Elafitskih otoka, iako su nedvojbeno dijelom dubrovačkog prostora i identiteta, posjetitelji danas ne vide i ne doživljavaju kao '... vitalni i 'određujući' dio brenda Dubrovnik.' Stara je povijesna jezgra, dakle, na tržištu glavni činitelj diferencijacije i turističke atraktivnosti Dubrovnik.

Ovi nalazi vrlo su podudarni s nalazima uvodno spomenutog istraživanja Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar iz Zagreba. Iako se stavovi pojedinih skupina dionika ponešto razlikuju, većina ispitanika suglasna je sa sljedećim:

- Tri elementa koji su najviše pridonijeli međunarodnom prepoznavanju Dubrovnik kao jedinstvene destinacije u svjetskim razmjerima su gradske zidine, slika grada u cjelini te dubrovačka povijest.

- Budući da je upravo specifični identitet ono što Dubrovnik razlikuje od ostalih turističkih destinacija u svijetu, elementarno poštovanje baštine i vlastitog nasljeđa trebao bi biti preduvjet svakog ozbiljnijeg pokušaja promišljanja budućnosti grada. Neovisno o tome, međutim, pojedini simboli grada i njegove povijesti sustavno se zanemaruju.
- Kada je u pitanju zanemarenost pojedinih simbola Grada, ispitanici najviše primjećuju nebrigu za ljetnikovce, zatim za dubrovačke otoke, a tek potom za Srđ. S druge strane, pri ocjeni prepoznatljivosti dubrovačkih prirodnih znamenitosti ispitanici su posebno izdvojili Lokrum, elafitske otoke i Srđ.

Zaključno, osim prepoznavanja ikoničkog statusa povijesne jezgre, oba istraživanja ukazuje na činjenicu da se turizam u Dubrovniku danas odvija na izuzetno malom i turistički sve saturiranijem prostoru, pri čemu se, istodobno, propušta adekvatnija (turistička) valorizacija drugih gradskih i/ili okolnih prostora i/ili sadržaja. U tom se kontekstu, nadalje, prema mišljenju većine ispitanika, turistički razvoj Dubrovnika smatra '... teško održivim na dulji rok ...'. Može se, stoga, zaključiti kako uspješno upravljanje turističkim razvojem Grada, a time i 'brendom Dubrovnik' postaje sve veći izazov.

Izazovi turističkog razvoja

Kao jedna od najrazvijenijih hrvatskih turističkih destinacija, Dubrovnik se izdvaja od ostatka turističke ponude u zemlji prema cijelom nizu obilježja. Tako je struktura gostiju u Dubrovniku, u kojoj prevladavaju turisti iz udaljenih europskih, ali i prekooceanskih emitivnih tržišta te parovi srednje i starije dobi, bitno drugačija od ostatka zemlje. Nadalje, Dubrovnik raspolaže najvećom koncentracijom hotela visoke kategorije u Hrvatskoj, pri čemu je turistička potrošnja bitno viša od nacionalnog prosjeka. Svi se ispitanici slažu u stavu da bi postojeću tržišnu poziciju valjalo svakako održati, ali i dodatno unaprijediti kontinuiranim i međusobno koordiniranim aktivnostima dionika javnog i privatnoga turističkog sektora. Ispitanici, posebice iz sfere gradske izvršne vlasti, naglašavaju kontinuirana ulaganja u uređenje Grada, bilo u komunalnu i prometnu infrastrukturu i red, bilo u upravljanje tokovima posjetitelja, bilo u inicijative oživljavanja i uređenja dubrovačkih ljetnikovaca. Dodatna pažnja posvećena je i projektima unapređenja turističke ponude poput aktualnih certificiranja i dodjele oznaka kvalitete u ugostiteljstvu ('Dubrovnik gastro kvaliteta'), trgovini ('Dubrovački dućani') i tradicijskim obrtima koje se želi zadržati u Gradu. O relativnoj uspješnosti ovih aktivnosti može se zaključivati na temelju stavova dubrovačkih turista, a koji se redovito prate kroz ankete. Ova istraživanja, naime, svjedoče o općenitom zadovoljstvu sveukupnim iskustvom boravka u Dubrovniku te o pozitivnoj percepciji Grada.

Neovisno o relativno povoljnim ocjenama zadovoljstva sveukupnog iskustva boravka u gradu, a uvažavajući stečene pozicije i kvalitetu resursno-atraksijske osnove, među većinom ispitanika prevladava stav da Dubrovnik treba i može bolje. Naime, nekoliko je neuralgičnih točaka ili vrsta disbalansa za koje se smatra da nisu na primjerenoj razini te koje, stoga, prilično negativno utječu na imidž Grada na tržištu turističkih destinacija.

Riječ je, kao prvo, o višegodišnjem trendu izloženosti Grada, a ponajviše njegove povijesne jezgre, visokom i kontinuirano rastućem pritisku različitih segmenata turističke potražnje koje karakterizira vrlo kratak boravak u destinaciji. To je potražnja, ponajprije, posjetitelja s kruzera koji u Gradu tipično borave svega nekoliko sati, ali i posjetitelja iz okolnih turističkih destinacija koji dolaze na jednodnevni izlet kao i gostiju na kružnim turama u sklopu kojih se u Dubrovniku zadržavaju dan ili dva. Sve masovnija potražnja ovoga tipa, za razliku od stacionarnih gostiju, pretvara Dubrovnik u destinaciju za kratak ili čak za izletnički boravak. Ta činjenica, ukazuju ispitanici, '... mijenja karakter turističke ponude u Gradu koja je svedena na dva tipa suvenirnica s asortimanom, ili plastičnog kiča, ili malo skupljih izvorno hrvatskih proizvoda, na kafiće i restorane sa sve bržom hranom te na enorman broj taksija ...'. Servisiranje ovakvog tipa potražnje, nadalje, rezultira brzo rastućim potrebama za ugostiteljskim prostorom, a što dovodi, prema mišljenju dijela ispitanika, do činjenice da '... restorani preuzimaju ulice ... uzurpirajući javni prostor ... koji se komercijalizira za privatni interes ... pretvarajući Dubrovnik u grad koji se iznajmljuje ...'. Smatra se, konačno, da masovnost gostiju na kratkom boravku pogoduje padu kvalitete integralne usluge što, uz i dalje visoke cijene, neminovno vodi ka sustavnoj degradaciji ne samo kvalitete doživljaja za sve goste Dubrovnika, već i postupnoj degradaciji imidža Grada na tržištu turističkih destinacija. Dok se, naime, kod gostiju grade očekivanja Dubrovnika kao mjesta visokih cijena, ali i visoke kvalitete i '... obećava se sam vrh ..., takva se ponuda, u pravilu, ne doživi ...'. Sukladno tome, realna je opasnost '... da će Dubrovnik postati 'must see' svjetska destinacija, ali za jedan ili dva dana ... gdje će gosti strpljivo odtrpiti gužvu i nerazumne cijene ... te se nikada više neće ponovno vratiti.'

Druga neuralgična točka koju su sugovornici posebno naglasili odnosi se na pritiske na cjelokupno 'društveno tkivo' Dubrovnika a, posebice, na socijalnu strukturu povijesne jezgre. Fokus je, dakako, na procesu iseljavanja iz Staroga grada, započetog nakon potresa 1979. godine te intenziviranog tijekom nekretninskog 'booma' 1990.-tih. Taj je proces do danas rezultirao gubitkom od oko tri-četvrtine stalnog stanovništva stare povijesne jezgre, a koje su zamijenili novi vlasnici stambenog prostora u statusu povremenih žitelja²⁹. I dok neki sugovornici argumentiraju da je riječ o neminovnom procesu tijekom kojega je, velikim dijelom, siromašnije stanovništvo povijesne jezgre prodajom ili turističkim iznajmljivanjem nekretnina rješavalo egzistencijalne probleme ('... Vi prvi ne bi živjeli u jezgri da možete iznajmljivati svoj stan ... ne treba zamjerati ...'), pri čemu to i ne mora biti negativno budući da je '... povijesna jezgra i danas živa' (... 'nikada nije bilo življe,' ... tu radi tisuće ljudi, ... Grad vrvi, ... sada je tu najviše ljudi' ... jezgra će se pretvoriti u hotel ...'), kod velike većine ispitanika ipak prevladava stav da je '... Dubrovnik postao kulisa, ... da je ... Stari grad sve više pozornica za prešetavanje, ... da se Grad komodizira, dok se doživljaj neizostavno profanira ...'. Nadalje, ističu neki, '... ta se kulisa kroz rentu manje ili više valorizira, ali kako nema građana, nema više ni prepoznatljivoga 'duha grada'. Samim tim,

²⁹ Broj stanovnika u povijesnoj jezgri 1981. godine iznosio je 4.303 stanovnika, odnosno 1991. 3.522 stanovnika (Republički zavod za statistiku, Popis stanovništva 1981. i 1991., Prvi rezultati – Mjesne zajednice). Procjenjuje se da danas u povijesnoj jezgri živi oko 800 stalnih stanovnika.

... ne mogu se vidjeti lokalni ljudi koji nisu samo konobari ..., ne mogu se vidjeti ljudi koji nisu drugi turisti Drugim riječima, uslijed činjenice da unutar gradskih zidina trajno živi 800 stanovnika, da 3.000 dolaze ovdje raditi, dok se 1.500 kreveta iznajmljuje, radi se o sve izrazitijem disbalansu koji postupno ukida kulturni identitet i autohtonost ovog dijela Grada ...'.

Bitna neuralgična točka razvoja Grada, a što ima svoje nepoželjne implikacije i na imidž (sliku) Dubrovnika svakako je i disparitet između uređenosti povijesne jezgre i ostalih dijelova Grada. Tome valja pridodati i razlike između vanjskog uređenja i kvalitete komunalnih usluga te sve nepovoljniji odnos između izgrađenog i još uvijek 'zelenog' prostora. Najveći broj sugovornika, naime, ukazao je na činjenicu da razvoj komunalne infrastrukture ne uspijeva pratiti razvoj urbanog tkiva te da '... nedostaje cijeli niz projekata kojima bi se osigurala veća kvaliteta života lokalnih žitelja ... jer Grad nema riješenu kanalizaciju, nema dovoljno struje, nema kabela TV ...i sl.'.

Nadalje, iako se kontrastni sklad '... mora, povijesne jezgre i strmih padina Srđa ...' smatra jednim od zaštitnih znakova dubrovačkog identiteta koje valja i dalje koristiti kao najjači 'adut' dubrovačkog imidža te koji, stoga, treba maksimalno zaštititi i/ili očuvati, poimanje mjere optimalnog korištenja prostora razlikuje se, ponajviše, između nositelja izvršne vlasti koji novu gradnju na Srđu vide kao prirodan tijek urbanog razvoja Grada ('... sve ispod magistrale je kroz prošlost također izgrađeno na padinama Srđa i danas je neupitno ... zašto ne bi bila neupitna i gradnja iznad magistrale ... nema crta ... ako Dubrovnik bude stvarao dodanu vrijednost, ljudi će ovdje dolaziti raditi i što ćemo s njima ...') i gotovo svih ostalih ispitanika koji gradnju na tim prostorima, bilo radi širenja stambenog fonda ili rekreacijskih sadržaja, smatraju potencijalnom prijetnjom prema kojoj se treba odnositi bitno pažljivije ('... je li golf krinka za apartmanizaciju ...').

Sažimajući mišljenja i stavove sugovornika, čini se da se može zaključiti kako je, usprkos impresivnih rezultata turističkog poslovanja mjenjenog statistikama dolazaka i poslovnim rezultatima 'turističke industrije', postojeći model turističkog razvoja očigledno manjkav. To zorno potvrđuje eksplicitan stav niza sugovornika da, bez obzira na raspoložive strateške dokumente, '... ovakav nam se turizam događa ...pri čemu se (usput) ...'žrtvuje stara povijesna jezgra'. Stoga je i logično da je većina sugovornika postavila pitanje – kako dalje?

Usporedba prevladavajućih stavova intervjuiranih osoba i u ovom se segmentu uvelike podudara s nalazima istraživanja Instituta Ivo Pilar prema kojem:

- Velika većina anketiranih osoba kao mogući izvor prijetnje i neprimjerenog razvoja Dubrovnika u idućem razdoblju posebno naglašava neadekvatan razvoj turizma te pretjeranu komercijalizaciju baštine. U tom smislu, posebno je interesantan stav kako je glavnina poremećaja koja se događa u Dubrovniku zapravo potaknuta 'izvana', pri čemu se lokalna zajednica ne može oduprijeti pritisku (kapitala).
- Nedostatak vizije i/ili razvojnih usmjerenja predstavlja jedan od snažnijih prigovora u kontekstu planiranja/upravljanja razvojem na području Grada Dubrovnika. Sukladno

tome, anketirane osobe ukazale su na činjenicu da nedovoljno artikuliran razvoj turizma polako prerasta u ključnu prepreku socijalno-održivom razvoju Grada.

- Gradska uprava ne posvećuje dovoljno pažnje zaštiti i upravljanju baštinom te je koristi ponajviše u cilju ostvarivanja kratkoročnih ekonomskih ciljeva. Uslijed sustavnog i/ili svjesnog zanemarivanja važnosti baštine, gradske vlasti zapravo pogoduju različitom neodmjerenom postupanju u njezinom korištenju.
- Većina anketiranih osoba izrazito nepovoljnim ocjenjuje gentifikacijske procese koji sve više zahvaćaju staru povijesnu jezgru, ali i uvođenje neprimjerenih funkcija u nju. Isto tako, snažno je naglašen i inferioran položaj i zanemarivanje prirodne baštine, čemu pridonosi i praksa/tradicija izvaninstitucionalnog rješavanja problema.
- Najveći broj ispitanika smatra kako bi se danas u Dubrovniku moglo znatno bolje živjeti. Naime, dominantan je stav kako su građani na gubitku s promjenama koje nameće sve izrazitija turistifikacija grada. Indikativno je, pritom, da se čak i utjecaj UNESCO-ove zaštite, odnosno, uvrštavanje Dubrovnika na Listu svjetske baštine vrlo često povezuje s velikim gužvama, ali i različitim drugim negativnim implikacijama proizašlih iz prevelikog intenziteta turističke aktivnosti. Sukladno tome, većina ispitanika smatra kako valja 'uravnotežiti' dinamiku turističkog razvoja s adekvatnim valoriziranjem kulturne i prirodne baštine na način koji će dubrovačkim građanima omogućiti ugodan život. U tom smislu, posebnu pažnju valja usmjeriti na 'uravnoteženje' socijalne strukture u povijesnoj jezgri, a što se svodi na 'osiguranje' primjerenog broja stalnih stanovnika. Drugim riječima, socijalna vitalnost jedan je od preduvjeta održivog upravljanja ne samo baštinom, već i dijelom Grada koji u cijelosti predstavlja baštinu.

Aspekti poželjnog (turističkog) razvoja Dubrovnika

Govoreći o premisama i poželjnom smjeru turističkog, ali i ukupnog razvoja Grada Dubrovnika, intervjuirane osobe se u velikoj većini priklanjaju poziciji da je dosadašnji kratkoročni pristup razvoju nužno zamijeniti dugoročnim planskim horizontom u kojem se pažljivo valoriziraju svi vitalni resursi Grada. Iskazano je to u stavovima kao što su '... treba razmišljati dulje od četiri godine, ... treba početi planirati sa sviješću o resursima i kapacitetima kojima raspolažemo, postavljanjem ciljeva koji su prihvatljivi građanima, stručnim utvrđivanjem ograničenja i konačnom projekcijom razvoja unutar poželjnog i mogućeg ...'. Zaštita prirodnih i kulturnih resursa smatra se prioritetom prema kojem treba odrediti mjeru i granice razvoja te se '... oduprijeti zovu kapitala na način da lokalni nositelji izvršne vlasti uspostave razvojne gabarite koji čvrsto štite prostor kao ključni razvojni resurs ... te propisuju uvjete kojih se investitori moraju držati ... bez obzira na napade i bitke koje se ponekad vode'.

S druge strane, turizam se prepoznaje i kao logičnu polugu sveukupnog razvoja Grada. U tom smislu, nositelji izvršne vlasti posebno su istaknuli njegovu današnju ulogu u generiranju prihoda lokalne zajednice kojima se već danas, uz različite projekte održavanja i uređenja Grada, financiraju i razni projekti društvenog standarda, uključujući

obrazovanje mladih kroz sustav stipendija te podizanje životnog standarda starijih građana ('... imamo agenciju koja brine o starijim ljudima, ... agenciju koja zapošljava ljude 50+, ... subvencionirano cijene taksija za domaće stanovništvo ...'). Na drugoj razini, neki od sugovornika istakli su potrebu da se '... dio rente koju generira turizam počne ulagati u neku novu kvalitetu.' U tom smislu, '... turizam može biti pokretačem razvoja ...'Dubrovnika kao sveučilišnog grada ... što je projekt ogromnog potencijala koji može dovesti novu populaciju studenata u Grad ... ali i stvarati novu sliku Grada kao inovatora u obrazovanju.' Konačno, uz skepsu nekih ispitanika ('... to je iluzija ... to bi bio ogroman zaokret ... ne vidim da itko pokušava ići u tom smjeru ...'), izražen je stav da bi '... dio novca od turizma trebalo investirati i u vraćanje autentičnosti 'duhu Grada' kroz '...vraćanje obitelji u povijesnu jezgru i ... zamjenu gužve životom. Samim tim, postupno će se ... 'vraćati i ravnoteža ...'.

U kontekstu dugoročnog sagledavanja turističkog razvoja Dubrovnika, dominira stav da se Grad treba primarno i, u odnosu na postojeće stanje, snažnije razvijati kao cjelogodišnja, boravišna destinacija koja će posjetiteljima ponuditi '... bogatstvo različitosti ...' Kulturni turizam je, pritom, na prvom mjestu jer '...radi toga ljudi dolaze i taj bi smjer trebao biti neupitan, ... zatim skupovi ... pri čemu je Dubrovniku potrebna polivalentna dvorana za poslovne skupove, ... dok se može bolje i u nautici ...'. Iako većina sugovornika, uz nekoliko izrazito negativnih mišljenja, razvoj golfa smatra prihvatljivim uglavnom samo kao dodatnu rekreacijsku ponudu i na '... pomno odabranim lokacijama', pri čemu njegov eventualni razvoj valja planirati '... dozirano', '... prvenstveno kao dopunu ponude postojećih smještajnih kapaciteta kojom se može produžiti sezona' jer '... golferi mogu spavati u bilo kojem hotelu u Gradu', pri čemu terene valja planirati '... na periferiji, ... na prihvatljivoj udaljenosti ...'.

Što se tiče razvoja kruzinga, posebice ako se imaju na umu '... iskustva drugih destinacija' većina sugovornika smatra da bi Dubrovnik i dalje trebao biti kruzing destinacija '... od čega mogu imati koristi i Zračna luka, prijevoznici, hotelijeri, ugostitelji, agencije i čitav niz drugih lokalnih čimbenika ...'. Neovisno o tome, međutim, gotovo svi sugovornici smatraju da je kruzing u budućnosti potrebno '...bitno bolje kontrolirati nego je to danas slučaj. '... U tom smislu, '... utvrđen je limit na 7.000 gostiju dnevno i Dubrovnik jednostavno ne može podnijeti veće brojke ...'. Pitanje kontrole ne može, pri tome, podrazumijevati samo primjenu sustava upravljanja kretanjem posjetitelja kroz Grad, već '... bi trebalo jednostavno kresati brojke ...' bilo da se to učini smanjenjem broja ticanja u danu, povećanjem tarifa koje će destimulirati dolaske u Dubrovnik, orijentacijom na brodove manjeg kapaciteta ili kombinacijom ovih metoda.

Konačno, uz stav da '...Dubrovnik mora ponovno pronaći mjeru i vratiti sklad...' određen broj sugovornika smatra da je to moguće postići ponajviše kroz širenje dubrovačkog utjecaja i prepoznatljivosti njegovog brenda na cijelu regiju ili '...nekadašnji prostor Dubrovačke republike...'. Ideja '...Dubrovnik je nukleus, a periferija mjesto smještanja novih i/ili nedostajućih sadržaja turističke ponude...' dovela bi, kako se ističe, do bitnog rasterećenja dubrovačkog javnog prostora, kako u smislu broja njegovih istodobnih korisnika, tako i u smislu eventualne izgradnje novih (turističkih) sadržaja. Samim tim, uži

prostor Grada ostao bi znatno više na raspolaganju lokalnim žiteljima i njihovim potrebama, ali i '...smještaju različitih javno-kulturnih sadržaja za koje danas nema mjesta...'. Osim toga, širenje dubrovačkog brenda na širi gravitirajući prostor omogućilo bi '...razvoj cijelog niza novih turističkih doživljaja – golf, vinski turizam, cikloturizam, jahački turizam, eko-turizam i slično, ali i '...razvoj manje ekskluzivne smještajne ponude...' što bi sve dodatno obogatilo i sadržajno diversificiralo današnju turističku ponudu Grada.

Usporedba prevladavajućih stavova intervjuiranih osoba s nalazima istraživanja Instituta Ivo Pilar i u ovoj sferi ukazuje na podudarnost u razmišljanjima. Istraživanje Instituta Ivo Pilar, naime, ukazalo je na činjenicu da bi:

- Budući razvoj Dubrovnika valjalo planirati/temeljiti na poštivanju kriterija socijalne (kulturne) i ekološke održivosti. Drugim riječima, prihvatljivost bilo kojeg razvojnog projekta ili aktivnosti u budućnosti valjalo bi prosuđivati u odnosu na korisnost/štetnost zahvata/intervencije kako na prostor, tako i na društvene odnose. U tom smislu, ključno je utvrđivanje da li neki zahvat/intervencija remeti ravnotežu prirodnih uvjeta ili im daje novu vrijednost, ali isto tako, remeti li ona socijalni život Grada i građana, ili ga obogaćuje.
- Svaki ozbiljniji razgovor o dubrovačkoj baštini kao činitelju njegovog identiteta, odnosno o problematici gospodarskog i društvenog razvoja Dubrovnika trebalo bi sagledavati u kontekstu nekadašnjeg prostora Dubrovačke republike. Riječ je, dakle u znatno širem administrativno-teritorijalnom kontekstu. Takav pristup podrazumijeva odgovornost Dubrovnika za cijelu 'svoju' regiju na način da se snažnije podupire njezin razvoj, jačajući tako kapacitet cijele regije u kontekstu potencijalnog preuzimanja razvojnog (turističkog) pritiska kojem je izložen sam Dubrovnik.

6.3. Zaključne konstatacije

Osim stava da je brend Dubrovnik najuže koreliran s globalnom prepoznatljivošću stare povijesne jezgre opasane zidinama, dok lijep i očuvan prirodni okoliš, čisto more, blaga klima, lokalna gastronomija, folklor i različiti oblici nematerijalne baštine predstavljaju također važne, ali ponajviše prateće odrednice brenda, indikativno je da se stavovi i mišljenja intervjuiranih osoba iz dubrovačkog javnog, političkog, gospodarskog i kulturnog života međusobno razlikuju kad je riječ o održivosti postojećeg razvojnog modela

Naime, dok su predstavnici javne izvršne vlasti, a donekle i hotelijeri uvjereni kako je postojeći razvojni model vrlo dobar za Dubrovnik budući da hoteli, objekti hrane i pića, ali i svi drugi (s turizmom povezani) poduzetnici na prostoru Grada nikad nisu bolje radili i zarađivali, pri čemu 'Grad nikad nije bio tako živ', predstavnici drugih interesnih skupina nikako se slažu s takvim stavom. Oni su, naime, uvjereni kako se u Gradu sve teže živi, kako gužve, ponajviše uslijed sve većeg broja ticanja kruzera i osoba koje s njih pristižu u Grad, nikad nisu bile veće, kako se kvaliteta usluge u Gradu sve više prilagođava potrebama jednodnevnih (tranzitnih) gostiju te, uslijed toga, postaje sve lošija. Oni također upozoravaju na činjenicu da se intenzitet turističkog doživljaja stacionarnih

gostiju postupno smanjuje budući da se razina cijena povećava, a kvaliteta boravka u Gradu smanjuje. Uz to, ističu oni, povijesna se jezgra pretvara u muzej, u svojevrsnu kulisu, a život u njoj bespovratno odumire.

Neovisno o tome je li postojeći razvojni model dobar ili loš, indikativno je također da gotovo sve intervjuirane osobe, s izuzetkom samo predstavnika izvršne vlasti, smatraju kako se turizmom u Dubrovniku sustavno ne upravlja, već se on 'spontano' ili 'stihijski' događa na način koji je nije zacrtan ni u jednom od ključnih razvojnih dokumenata. Drugim riječima, riječ je o razvoju koji se događa protivno zacrtanoj razvojnoj viziji, ili, kako se često ističe, u nedostatku prave razvojne vizije, a ponajviše u cilju kratkoročnog maksimiranja prihoda Grada. U takvim se uvjetima, nadalje, Dubrovnik sve više pretvara iz boravišne destinacije u izletničku i prolaznu, pri čemu se kvaliteta života i potrebe lokalnog stanovništva sve više zanemaruju. Uz to, a pod utjecajem sve intenzivnije 'turistifikacije' života u povijesnoj jezgri, osobito u uvjetima naglašene želje domicilne populacije za brzom akumulacijom kapitala, bez obzira je li riječ o prodaji nekretnina, ili njihovom iznajmljivanju za potrebe uspostave dodatnih sadržaja turističke ponude, postojeći razvoj turizma ubrzava gentrifikacijske procese u povijesnoj jezgri te joj trajno i bespovratno mijenja osnovnu funkciju iz javne (stambene i/ili administrativne) u 'muzejsku' čime se njezin identitet, ali i identitet Grada u cjelini bespovratno mijenja.

7. IMPLIKACIJE PROCESA POSTUPNE 'TURISTIFIKACIJE' DUBROVAČKOG IDENTITETA U KONTEKSTU ODRŽIVOSTI I POŽELJNOSTI NJEGOVOG TURISTIČKOG RAZVOJA

7.1. Polazišta

S kontinuitetom života od antičkih vremena do danas, Dubrovnik zauzima istaknuto mjesto na karti europskih i mediteranskih urbanih središta. Dubrovnik najveći intenzitet bujanja ekonomskog i kulturnog života doživljava u razdoblju u kojem su gradovi važni dionici europskog političkog prostora i nositelji kulturnog i civilizacijskog razvoja. Iako se tijekom cijele svoje povijesti nalazio na rubovima velikih imperija, država i kultura između kojih je posredovao i s kojima je bio u pregovaračkom odnosu, Dubrovnik je uvijek uspijevao zadržati svoju autonomiju, pa i autentičnost. Kako je 'rubna' ili 'granična' pozicija ujedno i mjesto visokog intenziteta susreta kultura i političkih previranja, upravo je ta posrednička i 'rubna' uloga upisana u kulturu i urbanu fizionomiju Dubrovnika³⁰.

Današnja pozicija Dubrovnika i njegov identitet i dalje su snažno uvjetovani različitim međunarodnim tokovima, ali u kontekstu u kojem je međuodnos 'prostor-vrijeme' drastično izmijenjen. Dubrovnik je postao zvučna međunarodna destinacija, a zadržavanje turista u gradu i okolici izuzetno je kratko. Upravo zbog naglaska na gradskoj jezgri, tj. Povijesnoj slici zbog koje gosti dolaze iz najdaljih krajeva svijeta, prosječan ostanak u gradu je sveden na nešto više od 3 dana. Putnici s kruzera ostaju još kraće i pri tome predstavljaju ogroman pritisak na urbani prostor, posebno na staru gradsku jezgru.

Za razliku od nekadašnjih ekonomskih i kulturnih trajektorija u kojima je Dubrovnik istovremeno bio i prolazna i polazišno/završna točka, danas se u Dubrovniku malo toga zadržava u socio-kulturnom, ali i ekonomskom smislu. Vremena ima tek za najnužnije, tj. za fotografiranje jedne od ikoničkih gradskih veduta zbog koje većina turista i dolazi. Iako ga smatramo destinacijom, Dubrovnik je više tranzitna točka. Samim tim, identitet Dubrovnika ne bi trebalo promatrati isključivo kao autentični klaster baštinske topografije, već sekvencijalno, kao točku u nizu koji spaja više različitih destinacija sličnog tipa na jednom daleko širem prostoru. Zbog toga se može reći da za mnoge posjetitelje identitet Dubrovnika ne počinje na vratima od Ploča ili pak na mostu dr. Franje Tuđmana, već često ranije, na jednom od venecijanskih mostova. Venecija je, naime, startna točka mnogih kruzerskih ruta, a već sljedeća postaja je Dubrovnik. Stoga se često dogodi da nakon čitavog dana provedenog u Veneciji, tisuće turista navečer odlazi ponovno u brod, a već sljedećeg jutra, prvi markantni prizor su stare dubrovačke zidine i ulice, jednako pretrpane kao i one venecijanske³¹. Zbog putovanja suvremenim prijevoznim sredstvima

³⁰Lazareti koji su nekad služili kao karantena, dobar su primjer baštine i dio „povijesnog identiteta“ koji svjedoče o kulturi razmjene i posredovanja.

³¹Rute koje kreću iz Venecije većinom ili zahvaćaju hrvatski dio Jadranske obale, uključujući i Dubrovnik, ili preko Dubrovnika nastavljaju prema Grčkoj i Turskoj. U prvom slučaju, pogled na

poput kruzera ili zrakoplova, koji su očišćeni od bilo kakvog specifičnog kulturnog identiteta, samo putovanje izmiče iz svjesnog doživljaja te spaja autentične identitete dvaju mjesta u doživljaj jedinstvenog mediteranskog urbanog imaginarija.

Slika 7.1. Navigacijske rute kompanije Viking Oceans Mediterranean Cruises³²



Izvor: <http://www.vikingcruises.com/oceans>

Čini se da upravo ovakav globalni fluks koji struji kroz grad s apsolutnim fokusom na staru gradsku jezgru, postaje sve dominantnija odrednica identiteta Dubrovnika i u očima turista i očima stručne javnosti, a posebno u očima lokalne zajednice. Mnogi se slažu da teško kontrolirani protok kroz jasno definiran i vrlo ograničen urbani prostor sa sobom odnosi brojne urbane i identitetske vrijednosti. Pitanje je što taj protok donosi, tj. ostavlja Gradu zauzvrat, ne samo u ekonomskom, već i socio-kulturnom smislu, a što se direktno veže i na dinamiku suvremenih identiteta.

Grad pozicionira se unutar 'nacionalnog' identiteta, dok u drugom slučaju, specifični identitet skreće na mediteransku putanju s ostalim destinacijama u nizu.

³²Interesantno je da se u samom imenu kompanije riječ Mediteran nastavlja na riječ ocean te dobiva multinacionalni korporativni kontekst. Viking Oceans Mediterranean Cruises je međunarodna kompanija sa sjedištem u Sjedinjenim Američkim Državama i Švicarskoj, pokriva čitav svijet, uključujući i kruzinge velikim svjetskim rijekama. Slika Dubrovnika jedan je od tri važna linka na uvodnoj web stranici korporacije: s, pod naslovom: 'Find your perfect cruise'. Kada se klikne na sliku Dubrovnika, otvara se nova stranica sa još većom fotografijom kule Lovrijenac, ali i nedeskriptivnim podnaslovom 'Catalonia to Constantinople'. Tek kad se klikne za detalje ove rute, Dubrovnik se pojavljuje u opisu.

Geografska se pozicija Dubrovnika iz renesansnih vremena, dakako, nije promijenila, no suvremeni turistički tokovi pomakli su Grad s 'kreativne periferije', kako je definirao hrvatski povjesničar umjetnosti Ljubo Karaman, ali ga istovremeno nisu ni primaknuli centru. Ako je povijesna perifernost kreirala jedinstvene kulturne vrijednosti hibridnih stilskih slogova, suvremena je izmještenost iz povijesnih relacija 'centar-periferija' istu vrijednost bacila u drugi plan, uključivši romantizirani totalitet povijesnog grada u hibridni tok globalnog turizma.

7.2. Ključne atrakcijske odrednice Dubrovnika

7.2.1. Urbane figure unutar povijesnog Grada

Elementi urbanističke regulacije povijesnog grada Dubrovnika zacrtane su još u Statutu iz 1272. godine te je uspostavljena tradicija urbanog planiranja i dogovaranja koje je afirmiralo i javnu domenu. Potres iz 1667. 'otvara' i nove otvorene prostore unutar guste urbane strukture povijesne jezgre. Skup urbanih figura koje tako nastaju postaju i važni nositelji identiteta Dubrovnika. Placa/Stradun je kičma urbane strukture 'razapeta' između dviju vertikala: gradskog zvonika i tornja franjevačkog samostana Male braće, s efektom pojačanog perspektivnog skraćivanja. Na oba kraja slijede sekvence otvorenih prostora koji kroz obrambenu infrastrukturu, izlaze van gradskih zidina. U grad se ne ulazi direktno, nego sekvencijalno, postupno i upravo se na tim mjestima prijelaza posebno upečatljivo doživljava snaga zidina – ikone grada.

Poljane i trгови nastali kao 'preostatak' od rušenja, poput sekvence Gundulićeve poljane i Poljane Ruđera Boškovića ispred Isusovačke crkve sv. Ignjacia i gimnazije Collegium Ragusinum, zanimljivi su po nepravilnoj geometriji, vertikalnoj razvedenosti i nizanju ambijenata različitih prostornih karaktera. U navedenoj sekvenci naročito je lijepa urbana kopča – barokne stube³³. Ti javni prostori su mjesta najvećeg intenziteta turističkog konzumiranja grada. Šetnica na zidinama, zbog režima naplaćivanja, danas je isključivo u turističkoj namjeni (linearni vidikovac) i izvan je ruta lokanog stanovništva. Sukladno tome, taj javni prostor za domicilne građane praktički ne postoji. Samim tim, najveća turistička atrakcija i jedan od nositelja turističkog i baštinskog identiteta Dubrovnika, u socijalnom je i urbanom smislu, danas gotovo sasvim monokulturnog karaktera.

Kontrapunkt većim otvorenim javnim prostorima je gusta sekundarna urbana mreža koja osigurava iskustva 'lutanja i istraživanja' i koja je u jednakoj mjeri zanimljiva i turistima i domicilnom stanovništvu. Ta mreža manje eksponiranih javnih prostora služi ponajviše za okupljanje lokalnog stanovništva. U tom smislu, indikativno je da čak i na tako malom prostoru kao što je povijesna jezgra Dubrovnika, svako skretanje od standardnih ruta, ali i prepreke poput visinske razlike, znatno utječu na intenzitet turističkog korištenja gradskih javnih prostora. Nevelik trg i nedavno uređeno sportsko igralište ispod Minčete, a iznad Ljevaonice metala, tako su primjeri enklava rezerviranih za lokalni život.

³³ Stube su 1738. izgrađene prema projektu rimskog arhitekta Pietra Passalacqua.

7.2.2. Pojedinačni akcenti materijalne i nematerijalne baštine

U Dubrovniku i okolici je razmjerno malo umjetničkih artefakata koji se smatraju kanonskim u globalnim razmjerima. U panoramskom izboru iz različitih povijesnih perioda kao atraktore može se izdvojiti radove Tiziana i njegove škole kao i djela Raffaella u Katedrali – Stolnoj crkvi uznesenja Marijina, Meštrovićev Mauzolej obitelji Račić³⁴ te zajednički rad suvremenog umjetnika Olafura Eliassona i arhitekta Davida Adjayeja, 'Your Black Horizon', na otoku Lopudu. Pojedini artefakti moderne kulture, naročito oni koji su realizirani za potrebe turizma, prepušteni su zaboravu i propadanju, čime se propušta prilika za ostvarivanje kontinuiteta izgradnje kulturnog identiteta.

Za razliku od relativno malog broja pojedinačnih umjetničkih artefakata, turistički i povijesni identiteti afirmirali su pojedine složnije sklopove materijalne i nematerijalne kulture. Tako, primjerice, Samostan Male Braće, osim bogatog prostornog doživljaja apoteke i biblioteke, nudi i uvid u ulogu i rad Franjevacu u kontekstu života u Gradu. Isto tako, nedavno rekonstruirana ljevaonica metala u Kuli gornji ugao, te Etnografski muzej Rupe također otkrivaju neke od ključnih tema života grada. Postoje i nedovoljno iskorišteni povijesni momenti. Primjerice, dubrovački nadbiskup Ludovico Boccadelli i njegova povezanost s nekim od vodećih protagonista kulturnog, vjerskog života Europe 16. stoljeća ostaje poznata samo najužem krugu stručnjaka, a njegov ljetnikovac na Šipanu, u kojem je velika freska s Boccadellijevim prijateljima, uključivo i Michelangela, prepuštena je propadanju. Parna kupelj u Sorkočevićevom ljetnikovcu u Rijeci dubrovačkoj (danas integrirana u ACI Marinu) čiji se projekt pripisuje Ruđeru Boškoviću, također je zanimljiva priča van postojeće identitetske mape.

Kulturna događanja poput Dubrovačkih ljetnih igara nekad su svojim kozmopolitskim karakterom snažnije doprinosila identitetu Dubrovnika, a kroz njih se i prostorno aktivirao prostor nešto širi od stare gradske jezgre ili njeni pojedini specifični ambijenti van glavnih gradskih ruta. Art radionica Lazareti također je jedan od vrijednih urbanih generatora koji vlastitim programima kanalizira neke od svjetskih kulturnih trendova. Kroz te institucije i inicijative koje se, ili dešavaju u urbanom prostoru, ili ga problematiziraju, Grad tendira postati suvremeni kulturni teritorij, a ne isključivo muzealizirana baština. Valja istaknuti i postupni razvoj visokoškolskih institucija kao odličan put prema intenzivnijim i produktivnijim socio-kulturnim razmjenama na globalnoj razini s jasnim i dugoročno pozitivnim implikacijama na specifične lokalne vrijednosti Grada. Sve spomenute institucije urbani su reperi koji mogu oko sebe aktivirati širi gradski prostor te redefinirati kulturnu i baštinsku topografiju koja se tradicionalno fokusira isključivo na Grad unutar zidina.

³⁴ Meštrović je za cavtatski mauzolej dobio Veliku nagradu (Grand Prix) na Međunarodnoj izložbi moderne industrijske i dekorativne umjetnosti (Exposition Internationale des Arts Decoratifs et Industriels Modernes) u Parizu 1925.godine.

7.2.3. Kultivirani krajolik

Kultivirani krajolik otisak je ljudskih aktivnosti u prirodi, skup zahvata rađenih s ciljem formiranja 'produktivnih teritorija' a koji su na različite načine – kao resurs, kao dio infrastrukturnih i drugih mreža – povezani sa urbanim centrima. Zahvaljujući duboko funkcionalnoj logici i organskom odnosu antropomorfnih zahvata prema topografiji i prirodnim datostima danas ih ocjenjujemo kao kulturnu, pa i estetsku vrijednost koja je i svjedočanstvo načina života i ljudskih napora. Čak i kada su napušteni, kultivirani krajolici zadržavaju svoju kulturnu relevantnost, no njihov izvorni smisao nije autonoman nego je čvrsto povezan sa ekonomijom i ekologijom proizvodnih okoliša³⁵.

U hrvatskom mediteranskom kontekstu dobro poznajemo, primjerice, kulturu suhozida, sa kontinuitetom od antičkih vremena, a tim sistemima razgraničavanja i očuvanja tla pridružuje se i čitav niz drugih pod-sustava kao što su: putovi, gospodarski i stambeno-gospodarski objekti, te drugi elementi. U Dubrovačkoj regiji tradicija kultiviranja krajolika je bila intenzivna dok je danas na niskoj razini. Konavosko polje, Šipansko polje i već spomenuto područje Stona predjeli su u kojima su antropomorfni uzorci u pejzažu posebno izraženi. Sustavi suhozida često više nisu u funkciji produktivnih pejzaža ali su integralni dio ukupne slike okoline. Primjerice, krajolik Srđa u cijelosti je premrežen suhozidima, što je često zanemareno i manje vidljivo zbog niske vegetacije.

7.2.4. Prostor „između“

Konurbacija koja se razvila oko povijesnog grada i proširila preko Lapada i Gruža uz Rijeku dubrovačku je sve samo ne lijepa i skladna. Ljetnikovci i starije suburbane strukture prvo su tijekom Austro-ugarskog perioda postavljeni u novi kontekst sa početkom infrastrukturne modernizacije i urbane transformacije, a uslijedila je uglavnom slabo usmjeravana planska ili neplanska izgradnja. U novijim dijelovima Dubrovnika malo je dobro artikuliranih urbanih poteza, urbana morfologija je nečitljiva, kao što gotovo da i nema kulturno relevantne suvremene arhitekture. No, taj „urbani enformel“ je fizička i sociološka činjenica koja se ne može ignorirati i u kojoj se odvija najveći dio života lokalne populacije, a također i nezanemariv dio turističkog života Dubrovnika.

7.3. Suvremeni pristup razumijevanju odrednica identiteta Grada Dubrovnika

Kulturna baština Dubrovnika i njegove regije razmjerno su detaljno inventarizirani, pa i interpretirani u brojnim znanstvenim, stručnim i popularnim radovima. Znanstveni i stručni rad u Hrvatskoj na polju povijesti urbanizma, arhitekture i umjetnosti je upravo na

³⁵ „Ekologije, za razliku od zgrada, ne poštuju granice. Šire se teritorijem i uspostavljaju složene odnose djelujući istovremeno u različitim mjerilima“ Stan Allen, „From Biological to Geological“ Landform Building: Architecture's New Terrain, ed Stan Allen i Marc McQuade, Lars Muller Publisher, Princeton University School of Architecture, Baden, 2011, str 22

dubrovačkim temama razvijao moderne metode i analitičke alate, valorizirao vrijednosti različitih kulturnih slojeva i afirmirao metodu kontekstualne povijesne analize u kojima su materijalni artefakti bitno uvjetovani povijesnim okolnostima i dio su „povijesnog vremena“ i „povijesne sredine“. Sukladno tome, koncept „kulturne baštine“, pa time i povijesnog identiteta valja tumačiti na način da se arhitektura i urbanizam razumiju ne samo kao formalna ili fizička činjenica nego kao okvir za život građen u točno određenom povijesnom trenutku i za točno određene potrebe, ali koji ima potvrđeni kapacitet za promjene. Sukladno tome, identitet grada i regije nije fiksiran samo u povijesnoj baštini, kao što ga se ne može promatrati samo iz povijesne perspektive, ili, još uže gledano, samo iz pozicije povijesti umjetnosti, nego treba tražiti značenje te baštine danas. Baziranje identiteta isključivo na povijesti naročito je problematično u gradovima koji su postali globalne turističke destinacije jer izjednačavaju živu povijesnost sa onom muzealiziranom, potičući pri tom komodifikaciju i potrošnju isključivo povijesnih vizura grada koji se tako doživljava i tumači kao beživotna slika. Ovako muzealizirana definicija gradskog identiteta ima problematične učinke na svakodnevnu vitalnost i raznolikost razvojnih urbanih procesa, kao i na koncept identiteta koji je u kontinuiranom razvoju.

Urbani okoliši koji su snažno izloženi rastućem interesu turističke potražnje osobito su podložni radikalnim identitetskim promjenama. Zato svaka aktualna diskusija o identitetu Dubrovnika treba biti bazirana u kritičkom pristupu koji ne dovodi u pitanje kulturnu vrijednost, relevantnost i zaštitu baštine, ali se kritički odnosi prema ulogama koje ona igra i u 'projektiranim' i u spontano formiranim identitetima. Također, učinci baštine, a to su načini na koji ona utječe na aktualni i budući život te razvoj gradova, nisu identični kao njena povijesna, 'znanstveno objektivizirana' vrijednost. Zato baštinu kao povijesnu činjenicu treba razmatrati unutar dinamike cjelokupne socio-antropološke, ekonomske, kulturne i političke okoline određene kako sadašnjim trenutkom, tako i projekcijom budućnosti. Nadalje, potrebno je otvaranje prostora razvojnim ekologijama i sistemima u kojima se afirmira 'su-postojanje' i razmjena između različitih, višestrukih identiteta. U takvom pristupu, tumačenja disciplina povijesti umjetnosti, urbanizma i srodnih disciplina se prihvaćaju kao vrijedni ulazni podaci, ali ne i kao konačno tumačenje realnog statusa kulturne baštine u složenom sklopu odnosa i procesa koji formiraju identitete.

Sukladno navedenom, današnji urbani identitet Dubrovnika i regije valja razumijevati kao sustavno prožimanje lokalnog identiteta, identiteta konstruiranog kroz diskurs povijesnih znanosti te turističkog identiteta, odnosno identiteta „žive turističke destinacije“. U mnogim aspektima ti se identiteti oslanjaju na iste elemente, no različito ih tumače i prisvajaju. Indikativno je, međutim, da se urbani identitet Dubrovnika, ali i većine drugih UNESCO zaštićenih povijesnih gradova, pod utjecajem turizma, sve više formira u skladu

s konceptom „turističkog pogleda“ koji uvodi britanski sociolog John Urry³⁶ te njegovom proširenju koje razvija teoretičar umjetnosti i medija Boris Groys³⁷.

U konceptu „turističkog pogleda“ Urry analizira komodifikaciju materijalne i nematerijalne baštine, te ističe da su očekivanja turista i način na koji oni doživljavaju određenu okolinu u bitnoj mjeri već unaprijed determinirana i često određena stereotipima i klišejima koje generira ponajprije 'turistička industrija'. Recipročno, ponašanje domicilnog stanovništva, a vrlo često i nositelja lokalne izvršne vlasti, prilagođava se tim pojednostavljenim predodžbama i oponaša autentičnost 'izvanjskog' ili 'turističkog pogleda'. Iako to implicira da se većina lokalnih i autentičnih vrijednosti, pod utjecajem turističkog stereotipa muzealizira i postaje dostupno na globalnoj razini, Groys upozorava na činjenicu da one ipak nužno ne postaju unificirane i univerzalne kako se to često običava misliti. Drugim riječima, lokalne kulturne vrijednosti i dalje imaju vlastitu autentičnu, a time i razlikovnu vrijednost. U svakom slučaju, a budući da je i ta autentičnost u globalnom pokretu, upravljanje identitetom danas zahtijeva razumijevanje i mapiranje globalnih putanja specifičnih lokalnih vrijednosti.

Koncept turističkog pogleda izrazito je aktualan i u kontekstu razmatranja identiteta Dubrovnika budući da svakodnevno utječe na sociološke, urbane i kulturne fenomene. Naime, efekti turističkog pogleda bitno su promijenili povijesne odnose i fiksirali status urbanih figura i mreža u statičnu sliku. Dok su nekad zidine Dubrovnika bile jamac sigurnosti pa i „intimnosti“ unutar interijera grada koji je nepoželjnosti držao s druge strane i činio nutrinu grada nedostupnom, sigurnom i nevidljivom, danas je svaki kutak grada izložen turističkom pogledu sa zidina što uništava 'gradskost' koja bi građanima trebala jamčiti individualnost i mogućnost osamljivanja koja izmiče tuđim pogledima. Drugim riječima, Grad je simbolički i doslovno – osvojen.

Niz drugih, udaljenijih pogleda sa Srđa, Lokruma, Lovrijenca i/ili Umjetničke galerije, također su fiksirani prema povijesnoj jezgri i ta mjesta svoj turistički značaj crpe u velikoj mjeri upravo iz opsesije pogledom. Upravo u tome i leži problematičnost, primjerice, planirane izgradnje na Srđu: povišena geografska pozicija umnaža i radikalizira poglede na grad do nepodnošljivosti, a razvoj teritorija bazira primarno na narativu pogleda i njegovoj monopolizaciji. Eventualnom izgradnjom koja na bilo koji način prisvaja pogled sa Srđa, dovršio bi se proces pretvaranja Dubrovnika u zatvoreni kulturni artefakt koji je moguće sagledati očišćenog od svih nepotrebnosti iz vlastitog dnevnog boravka. Logika masovnog turizma koja urbani prostor zatvara u kuću s interijerom i eksterijerom, no i kao takvu barem svima dostupnu, kroz potencijalnu izgradnju na Srđu prelazi u privatiziranu sliku povijesnog javnog prostora. Time se na neprimjeren način rekonstruira fenomen 'grada na dlanu', sa poznatog renesansnog triptiha Nikole Božidarevića sa početka 16. stoljeća.

³⁶ John Urry: *The Tourist Gaze: Travel and Leisure in Contemporary Society*, Sage, London, 1990. ; John Urry, Jonas Larsen: *The Tourist Gaze 3.0*, Sage, London, 2012.

³⁷ Boris Groys: *The City in the Age of Touristic Reproduction u Art Power*, MIT Press, Cambridge Massachusetts, 2008.

Samo u ovom slučaju, grad na dlanu nema svetac koji se zaštitnički nadvija nad gradskim ulazima i kulama, već privatni kapital. Drugim riječima, svaka izgradnja na Srđu pretvara prostora Grada iz simbola javnog dobra u rukama zaštitnika u visoko fetišizirani objekt globalnog luksuza.

Slika 7.2. Triptih u kapeli obitelji Bundić, Nikole Baždarevića



Izvor: Wikipedia, licenca Crative Commons

Problem narušavanja međudnosa more-grad Dubrovnik-planina, stoga je u najmanju ruku jednak ako ne i gori od problema pražnjenja povijesne jezgre i formiranja atrakcija pogleda na nju po urbanom rubu i izvan njega. Zato dosadašnje brojne studije koje su se iscrpljivale u mapiranjima pogleda iz najrazličitijih perspektiva prema Srđu (uključivo i neke razmjerno nevažne vizure), a kako bi dokazale benignost novih arhitektonskih i krajobraznih intervencija, ne dijagnosticiraju pravi problem ili ga namjerno izbjegavaju. Samorazumljivo je da svaka izgradnja po hrptu Srđa uvodi sasvim novi element u pogled iz Grada i njegove okolice oko kojeg postoji konsenzus i turističkih, povijesnih i lokalnih identiteta. Hoće li neka nadogradnja minorno narušiti tu vizuru nije važno kao detalj, već kao politički presedan zauzimanja najboljeg eksterijerskog pogleda na sam Grad iz gentrificirane enklave koja je ultimativno ne-urbana i suprotna povijesnim razvojnim procesima. Nakon toga, idući je korak aproprijacija unutarnjeg pogleda, a to vodi prema dokinuću i povijesnih i lokalnih identiteta i konačnog pretvaranja čitavog teritorija Dubrovnika, i unutarnjeg i vanjskog, u sustav *totalnog resorta*.

7.4. 'Turistička industrija' u funkciji virtualnog povjesničara umjetnosti

Postoji jedna znakovita proturječnost kada je u pitanju globalni identitet Dubrovnika, a koja može biti neočekivana iz lokalne (dubrovačke, hrvatske...) kulturne perspektive. Naime, Dubrovnik se tijekom zadnjih godina, već u pravilu, odabire kao top-destinacija u izborima prestižnih i utjecajnih novina, časopisa i web-portala i to ponajprije na temelju njegove kulturne, ili, specifičnije, urbane jedinstvenosti i upečatljivosti. Drugim riječima, Dubrovnik se predstavlja kao destinaciju koju treba posjetiti zbog impresivnih fortifikacija, atmosfere srednjovjekovnog grada sa pojedinim baroknim akcentima te bliskog odnosa urbane strukture i prirodnih ljepota Mediterana. Tu sliku poznamo kao opće mjesto internacionalne topografije turizma.

S druge strane, standardne historiografije povijesti arhitekture i urbane kulture nisu Dubrovniku i njegovoj materijalnoj baštini posvetile gotovo nikakvu pažnju³⁸. Tako, primjerice, *The History of Architecture*³⁹, Sir Banister Fletchera, Dubrovnik spominje samo u odjeljku o modernoj arhitekturi navodeći dva primjera: Grand Hotel na Lopudu, Nikole Dobrovića te župni centar Sv. Petra na Boninovu, Ivana Prtenjaka, pri čemu su ti doprinosi dopisani u kasnijim izdanjima knjige i interpretirani kao gotovo mehanički dodatak glavnom narativu. Neosporno, anglosaksonski fokus knjige i tradicionalistička analitička metoda utjecali su na marginalizaciju jedne „periferne“ sredine. Isti je slučaj i s Jansonovom *Povijesti umjetnosti*⁴⁰, uz napomenu da su arhitektura i urbanizam u tom pregledu ipak šturije obuhvaćeni. Ako se ignoriranje kulturne baštine Dubrovnika u navedenim djelima još i može objasniti izostankom pojedinačnih „remek-djela“, bilo bi za očekivati da će dubrovačka povijest urbane kulture, ljepota njegovih urbanih figura i njegov geopolitički značaj naći svoje mjesto u djelima koje su više fokusirane na povijest grada i urbane kulture. No, kanonsko djelo iz područja historiografije grada, 'Grad u povijesti', Lewisa Mumfroda, Dubrovnik uopćeni ne spominje. Spiro Kostoff u knjizi 'City Assembled' spominje Dubrovnik samo na jednom mjestu i to taksativno, u listi gradova miješanih sadržaja. Taj namjerno nasumični pregled referentne literature može biti gotovo šokantan za hrvatsku i dubrovačku kulturnu zajednicu, koji ponosno ističu identitet Dubrovnika kao jedan od vrhunaca europske urbane civilizacije.

Otkuda proizlazi ta disproporcija između simboličkog kapitala dubrovačke baštine koji je mobiliziran u 'industriji turizma' te nezainteresiranosti za „pouke Dubrovnika“ u standardnim pregledima svjetske povijesti umjetnosti i grada?

³⁸ Iako znanstveni interes za dubrovačku kulturnu baštinu nesumnjivo postoji, a što potvrđuje i uvrštavanje Dubrovnika na listu UNESCO-ove Svjetske baštine, ona još uvijek nije dio dominantnih historiografija.

³⁹ Referentno je 13. izdanje

⁴⁰ Janson's *History of Art – the Western Tradition*, 7th edition, Pearson Education, Upper Saddle River, 2007.

Dio te disproporcije sigurno se može pripisati snazi turizma u generiranju globalne mape meta-kulturnih identiteta. Turizam, a posebice kulturni turizam danas je snažniji u proizvodnji globalnih identiteta, nego povijesne discipline. Ta snaga proizlazi iz bitno veće prisutnosti industrije turizma u medijskom prostoru, njegovoj diseminaciji informacija i širini domašaja. Potreba za stalnim ekonomskim rastom dovodi industriju turizma do stalnog traženja, pa i formiranja novih atrakcija u čemu pomaže i kontinuirani porast turističke mobilnosti. Tim čimbenicima treba dodati i dugu turističku tradiciju Dubrovnika što iz godine u godinu ojačava i poziciju njegovog povijesnog identiteta. Konačno, jasno je i da eksponiranost Dubrovnika u globalnom turističkom prostoru neizbježno proizlazi i iz samih datosti Dubrovnika: integralnosti urbane kulture, kultiviranog i prirodnog pejzaža, topografije i klime. Iz perspektive turističke industrije, ti parametri su jednostavni i savršeno logični za brendiranje destinacije.

Sudeći prema jednostavnim empirijskim opažanjima, industrija turizma radi dobar posao u promoviranju dubrovačke baštine i kompenzira malu prisutnost Dubrovnika u standardnim znanstveno-povijesnim narativima. Tijekom približno pola stoljeća turističke ekspanzije u globalnim razmjerima, Dubrovnik je upisan kao prvorazredna atrakcija u kontekstu kulturno-turističkih destinacija. Samim tim, dakle, 'industrija turizma' afirmirala je elemente urbane kulture koje je proučavalo više generacija istraživača povijesnih disciplina. No, iako fokusi analize i konstrukcije turističkog i povijesnog identiteta kreću od sličnih elemenata, oni ih, naravno, drugačije kontekstualiziraju i instrumentaliziraju. Između turističkog i povijesnog identiteta tako dolazi do razmjene: turistički identitet selektivno preuzima pojedine dekontekstualizirane atrakcije preuzete iz povijesnih identiteta, no one se vraćaju natrag u povijesni identitet kroz medijsku snagu turističkih identiteta i ekonomske procese. Primjerice, kulturni turizam se koristi kao najjednostavnija metoda financiranja baštine i strategija očuvanja povijesnih sredina.

Usprkos pragmatičnoj razmjeni i 'suradnji' između turističkog i povijesnog pogleda na dubrovački identitet, njihovi sustavi vrijednosti su suštinski različiti. Turistički pogled je selektivan i počiva na istodobnosti različitih povijesnih fragmenata od kojih, potom, konstruira marketinški operativan identitet. S druge strane, povijesni ili povijesno-umjetnički pogled promatra grad empirijskom, često linearnom logikom, a skala povijesno-umjetničkih vrijednosti kreira identitetsku osovinu. Kritički osvrt na oba ova pogleda na identitet ukazuje na činjenicu da turistički pogledi koriste povijest kao ekskluzivni ekonomski resurs, dok povijesno-umjetnički pogledi povijest često običavaju koristiti kao ekskluzivni istraživačko-intelektualni resurs. I u jednom i u drugom slučaju povijest je izmještena iz suvremenosti svakodnevnog realiteta. Kao i bilo koji resurs, povijest tako postaje ograničena, iz čega proizlazi očigledan problem održivog upravljanja baštinom, a time i održivim upravljanjem identitetom grada. Tek uključivanjem povijesti u suvremene tokove, ona se može transponirati u povijesnost, tj. Živu povijest koja otvara prostor demuzealizaciji kao preduvjetu bilo kojeg obliku urbane revitalizacije i održivog razvoja.

No, u Dubrovniku povijest ostaje izvan dosega realiteta. Ona je samo izmješteni resurs iz kojeg se uzimaju fragmenti te konstruiraju dominantni pogledi. Posljedično, sve ono što je „između“ ili „izvan“ punktova povijesnih atrakcija, prebrisano je iz turističke i povijesne

identitetske mape. U fizičkom smislu to se odnosi na nove slojeve konurbacije, a u sociološkom na potiskivanje lokalnih potreba, pa time i lokalnih identiteta koji su podređeni i turizmu i različitim povijesnim konstruktima.

7.5. Muzealizacija pogledom – fiksiranje atraktivnog uz brisanje nepoželjnog

U doba dominacije vizualnog, Dubrovnik se na međunarodnoj razini, prepoznaje ponajviše kroz nekoliko svepristunih 'standardnih' slika koje bitno određuju njegov identitet, a te slike ugrađene su i u druge, šire semantičke sustave poput hrvatskog turističkog, ali i nacionalnog identiteta.

Vanjska ('eksterijerska') slika Dubrovnika koja prikazuje urbanu konfiguraciju povijesne jezgre i dramatičan položaj stiješnjen između mora i planinskog masiva svojevrsni je dijagram glavnih odrednica prostornih odnosa nastalih kroz povijesni razvoj Grada do perioda modernizacije. Detalji te slike prikazuju gustoću urbane strukture, usitnjenu i uzgibanu topografiju „pete fasade“ i siluete grada koja se organski nadovezuje na prirodnu topografiju, ekspresivan i kontrastan odnos između razmjerno sitne granulacije većine izgrađenog tkiva i moćne obrambene infrastrukture. Ta ikonička slika koja reprezentira Dubrovnik u svim medijima i oblicima komunikacije uobičajeno se prikazuje iz nekoliko standardnih perspektiva: pogled sa jugoistoka, ili pak u strmom pogledu sa Srđa. Kao posljedica fokusiranja na „bitno“ i „lijepo“ taj pogled cenzurira urbanu stvarnost te iz kadrova, koliko je to moguće, isključuje konurbacije nastale uglavnom u moderno doba izvan zidina starog grada⁴¹.

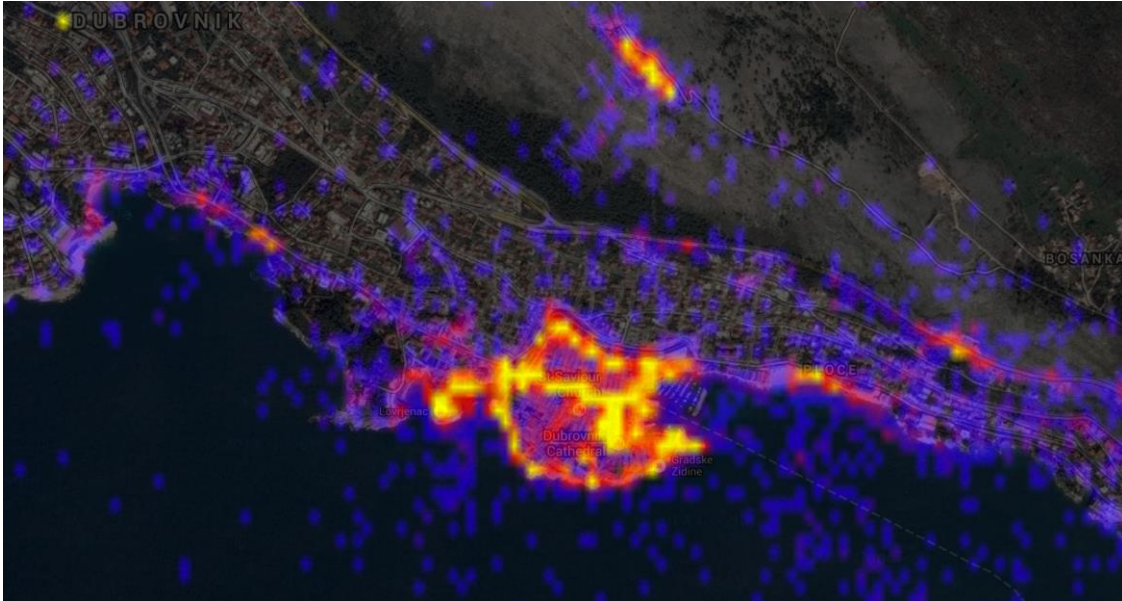
Druga, unutarnja ('interijerska') slika Dubrovnika pokazuje, u pravilu, odnos između javnog prostora i reprezentativnih građevina: primjerice Trg od luže i Pred Dvorom te crkvu Sv. Vlaha i Katedralu, ili Placu-Stradun. Ponovo, iako je riječ o očekivanom i fotogeničnom odabiru, on identificira kontrapunkte urbane gustoće, odnose između reprezentativnog i utilitarnog, monumentalnog i građanskog te utoliko dobro dijagnosticira i ilustrira skladnu urbanu povijest Dubrovnika.

Taj par 'standardnih' vanjskih i unutarnjih vizualnih motiva, odnosno pogleda, načelno afirmira glavna fizička svojstva stare povijesne jezgre Grada. Njihova amblematska medijska prisutnost i kontinuirana eksploatacija fiksira i 'turistički pogled' i opću percepciju Dubrovnika u široj javnosti gotovo isključivo na sliku povijesne jezgre. Taj binarni par pokazuje povijesnu jezgru Dubrovnika kao 'kuću sa interijerom i eksterijerom' koji su definirani zidinama, pri čemu je ta kuća jedinstveni 'resort povijesnog doživljaja'. Standardizirani pogledi su istovjetni standardnom načinu na koji se Dubrovnik doživljava i konzumira kao turistički proizvod: prilikom posjeta Dubrovniku nastoji se uhvatiti neki

⁴¹Naseljavanje i korištenje prostora izvan zidina ima svoju dugu povijest s vlastitom logikom koloniziranja prostora, no njena fizionomija i zakonitosti nastanka danas su teško čitljivi ili pak potpuno nevidljivi.)

od tih najkvalitetnijih vanjskih pogleda, posjetiti udarna mjesta 'interijera'⁴² te, ukoliko to vrijeme i fizička kondicija turista dozvoljavaju, prošetati zidinama. Sve ostalo i u Gradu izvan njega svodi se na fakultativno. Na takav zaključak ukazuje i slika 7.3. koja zorno ilustrira kako turisti vide grad.

Slika 7.3. Koncentracija georeferenciranih fotografija Dubrovnika



Izvor:<http://www.panoramio.com/>

Sasvim je, dakle, jasno da zidine odvajaju ono 'bitno od 'nebitnog', te u kontinuitetu grade sliku 'eksterijera' jedinstvenog, zatvorenog objekta. Valja primijetiti kule kao zaustavne točke s kojih se pruža još jedan eksterni pogled na totalitet urbanog volumena. U praktičnom smislu, 'urbani interijer' prezentiran je dominantnim potezom istočnog ulaza u Grad, Placom-Stradunom i trgom ispred Kneževog dvora. Ova je vizualizacija svojevrsan mentalni otisak Grada, ono što ostaje nakon posjeta.

Logikom 'turističkog pogleda', zidine povijesnog Dubrovnika su metaforički, ali i doslovni kriterij vrednovanja urbane okoline. Poopćeno govoreno: ono što je unutar zidina je bitno i podložno maksimalnoj zaštiti, ono što je izvan njih, nije. Prostor unutar zidina i doživljaj koji on nudi je 'autentičan', prostor izvan nije. Istodobno, gradske su zidine i mjesto sudaranja lokalnog, povijesnog i turističkog identiteta. Tako, primjerice, povećano projiciranje turističkog identiteta u povijesnu jezgru utječe na ambivalentan odnos lokalnih identiteta prema njoj i smanjuje poželjnost tog prostora za svakodnevni život što ima kritični utjecaj na njenu urbanu vitalnost⁴³. Povijesni identitet, pak, podržava

⁴² U prilog konceptu grada kao „interijera“ ide u prilog indikativno vrlo dobro komunalno održavanje, pa je obzirom na navale turista grad iznenađujuće čist.

⁴³Tako, primjerice, broj stanovnika unutar povijesne gradske jezgre kontinuirano erodira te se procjenjuje da je približno pet puta manji nego na vrhuncu Dubrovnika. Sukladno tome, rijetko je

cjelovitije sagledavanje Dubrovnika, ali također pruža argumente za fiksaciju na povijesnu jezgru. Ukratko, što se više povijesti, a naročito meta-povijesti⁴⁴ učitava u jezgru Dubrovnika, to se više on prazni od sadašnjosti.

No igra identiteta nije jednoznačna i jednosmjerna. Turistički identiteti imaju i svoju afirmativnu ulogu i potencijal znatnog simboličkog kapitala koji bi se mogao strateški aktivirati kao dio razvojnih procesa, pod preduvjetom da ih se moderira i integrira u kompleksnije oblike urbanih ekologija.

7.6. Identitetske mreže Dubrovnika i potreba njegove 're-teritorijalizacije'

Ono što je neupitno i vjerojatno nepovratno izmijenjeno u načinu na koji komuniciramo s identitetom određenog prostora jest opća i stalna pokretljivost na svim razinama. Ako je 'mreža' sustav u kojem se danas odvija većina kulturno-socijalnih, ali i ekonomsko-političkih kretanja i razmjena, vrijednosti mrežnog promišljanja identiteta valja transponirati s globalnog turističkog, na lokalni kontekst. Umjesto da dubrovačku povijesnu jezgru tumačimo kao romantičnu točku u globalnoj mreži 'vizualnih' atrakcija, nju treba sagledati kao jednu od točaka različitih mreža koje se protežu kroz čitavu dubrovačku regiju. Prepoznavanjem tih mreža i njihovih odnosa kreira se stari-novi identitetski teritorij u kojem se preklapaju vrijednosti urbane i prirodne okoline. Samo takva, teritorijalna, identitetska logika može donekle 'negirati' i/ili relativizirati dubrovačke zidine, nipošto kao vrijednu kulturnu baštinu, već ponajviše kao rigidni okvir unutar kojeg je sabran i muzealiziran čitav identitetski potencijal Grada. Na taj način, Dubrovnik i regija⁴⁵ mogu se ponovno re-teritorijalizirati te se iz domene 'slike', proizvedene kroz 'turistički pogled', vratiti u domenu cjelovitih i životnih identiteta.

Uspostava mrežnog pristupa u kontekstualiziranju i re-teritorijalizaciji identiteta Dubrovnika podrazumijeva razumijevanje sljedećih bitnih činjenica:

1. Dubrovnik se razvija kao dio mreže trans-regionalnog mjerila i globalnog značaja. Ta mreža uključuje imperijalne centre Veneciju i Carigrad te mediteranske gradove-države poput Pise, Genove i drugih, kroz koju se odvijaju kulturne, pa time i identitetske razmjene. Druga mreža se odnosi na gradove istočne obale Jadrana: Zadar, Šibenik, Trogir, Split, Korčula i Kotor, ali i njegovog zaleđa poput Mostara i Počitelja koji formiraju širi regionalni kontekst Dubrovnika. Ta je mreža već prepoznata u turističkim itinerarima koji nude posjete bližim dubrovačkim lokacijama. Ona je, ujedno, i dio urbanističkog i povijesnog identiteta Dubrovnika, naročito kad se radi o Korčuli i Kotoru, gradovima

koja građevina još u funkciji, a da nije u funkciji turizma, dok u periodu izvan sezone, grad postaje sablasno prazan ili ugodno pust, ovisno o afinitetima.

⁴⁴Onako kako ju vidi industrija turizma i njeni marketinški narativi.

⁴⁵Regiju ovdje valja shvaćati ponajprije kao kulturni i gospodarski prostor nekadašnje Dubrovačke Republike.

usporedive povijesti i fizionomije. Ako je nekada odnos između tih gradova bio baziran na dinamici konkurencije i ravnoteže, danas ta mreža ima sinergijski potencijal i za turističke i za lokalne identitete. Osnovnoj mreži gradova treba pridružiti kultivirani krajolik, kao i mreže vojne, vjerske i civilne infrastrukture, pri čemu su se neke od tih funkcija preklapale. Konačno, moderne intervencije, naročito turistička infrastruktura, čine najmlađi sloj mreže. Međusobno preklapanje svih mreža i njihov koordiniran razvoj pretvara cjelokupni gravitirajući prostor Dubrovnika iz današnjeg prostora s jednim naglašenim centrom (Jezgra Dubrovnika), u produktivan 'teritorijalni grad'.

2. Za re-teritorijalizaciju dubrovačkog identiteta posebno je važna reaktualizacija mreža koja proizlazi iz urbanizacijskih aktivnosti Dubrovačke republike i osnivanje planiranih gradova Stona i Cavtata. Ston je naročito zanimljiv jer transpozicija urbanog modela povijesne jezgre Dubrovnika u drugačiji, još složeniji prirodno-topografski kontekst i s drugačijom, naglašenije utilitarnom ulogom.

Slika 7.4. Stonski krajolik – primjer eko-urbanog sustava proizašlog iz Dubrovačke urbane povijesti.



Izvor: Google maps

Iako Ston ima manju urbanu gustoću, manje konvencionalnih arhitektonskih spomenika i manji intenzitet događanja, riječ je o složenom i internacionalno jedinstvenom urbanom sustavu u kojem su dva urbana nukleusa smještena na krajevima dvaju zaljeva i međusobno povezana zidinama koje obujmljuju planinu. Takva prostorna konfiguracija sačinjava jedinstveni sustav koji povezuje topografiju, specifičnu prirodu, više tipova kultiviranog krajolika i arhitekturu. Tako su na relativno mali prostor superponirane različite geometrijske povijesne matrice: matrice grada, matrice solana i matrice stonskog polja, kao primjeri kultiviranog krajolika. Tim matricama danas treba dodati i matricu marikulture: uzgajališta školjaka, uslijed čega i more također postaje produktivni kultivirani krajolik. Obzirom na malo mjerilo samog grada i na dramatično posvajanje

topografije, u Stonu su priroda i urbane strukture u bližem, neposrednijem odnosu, iako je dužina zidina više nego dvostruko veća od onih Dubrovačkih. Utoliko je Ston jedan od važnih elemenata identiteta Dubrovnika čiji model preuzima i testira u drugim uvjetima te ga, na neki način, proširuje. Povijesno tretiran kao prirodni resurs moćnog Dubrovnika, danas je, posebno nedavnom obnovom zidina, tek manjim dijelom uključen u identitetsku mrežu jedinstvenog kulturnog teritorija.

Cavtat, s druge strane, pokazuje izuzetan senzibilitet i logiku odabira mjesta za grad. Smješten na uskom poluotoku, po svojoj fizionomiji razvučenoj uz obalu, ali i uslijed činjenice da ima dugačku rivu (pristan-šetnicu), vjerojatno je najbliži arhetipskoj predodžbi o hrvatskom mediteranskom gradu koji živi neposredno uz more. Lučica postavljena s druge strane vrlo uskog spoja poluotoka s kopnom formira lijepu urbanu figuru kojoj je kontrapunkt ozelenjeni brežuljak na kraju poluotoka, sa čuvenim Meštrovićevim mauzolejom obitelji Račić.

3. Identitetske mreže i sustave manjeg mjerila predstavljaju ponajviše (i) opsežna vojna infrastruktura iz različitih razdoblja, (ii) niz franjevačkih samostana, (iii) sustav ladanjskih kuća kao i (iv) sustav turističkih sadržaja.

Mrežu objekata vojne infrastrukture iz različitih razdoblja sačinjavaju, primjerice, Sokol Kula i druge fortifikacije iz perioda Dubrovačke republike, sustav utvrda na Srđu, Fort Royal na Lokrumu, Prevlaka – rt Oštro iz doba Francuske, te Habsburške vladavine. Taj sustav treba promatrati i kao zasebne arhitektonsko-urbanističke sklopove, ali i kao preostatke turbulentne povijesti rubnog prostora Dubrovnika i njegovog 'prirodnog' okruženja.

Kad je riječ o ulozi Franjevaca za cijelo promatrano područja, valja ponajprije imati na umu stratešku ulogu franjevačkog reda i franjevačkih samostana koji su bili specifično sredstvo mikro-diplomacije. Savezništvo s bosanskim Franjevcima pomoglo je Dubrovačkoj republici u postupnom širenju i kolonizaciji šireg teritorija, pri čemu su Franjevci i njihovi samostani bili svojevrsna prethodnica. Mreža franjevačkih samostana i danas je repozitorij izvanredno vrijednih arhitektonsko-urbanističkih sklopova, među kojima je, primjerice, posebno lijep sklop franjevačkog samostana na Lopudu koji danas nije dostupan javnosti.

Sustav ladanjskih kuća – ljetnikovaca koje su imale i svoju gospodarsku funkciju, ali i bili poprišta kulturnog života predstavlja mrežu svakodnevnog, 'privatnog' života imućnih pojedinaca i obitelji. Ta mreža različitih gustoća prostire se i u neposrednoj blizini povijesne jezgre, naročito je koncentrirana u Rijeci dubrovačkoj, ali je i raspršena po udaljenijim ili teže dostupnijim mjestima poput Elafitskih otoka. Tu mrežu također treba promatrati i kao krajobraznu, budući da sve ladanjske kuće kultiviraju vlastito prirodno okruženje, ali i samim odabirom pozicije mapiraju i valoriziraju povijesnu topografiju prirodnog krajolika. Dakako, u procesima moderne urbanizacije, posebno u najrecentnije doba, ove su vrijednosti krajolika uvelike narušene, no ova bi baštinska mreža mogla poslužiti za otvaranje prigušenog povijesnog narativa te ga translirati u novu-staru teritorijalnu vrijednost, koja je prije svega urbana, u svom najizvornijem socio-kulturnom

smislu. Mreža ladanjskih kuća, pritom se nikako ne bi smjela orijentirati samo na povijesne ljetnikovce, već i na suvremenu gradnju kao što je, primjerice, vila Vesna na Lopudu. Riječ je o jednoj od dubrovačkih radova arhitekta Nikole Dobrovića koja se, uz hotel Grand, na istom otoku ubraja među najviše dosege lokalno specifičnog modernizma na ovim prostorima. Sama vila dio je modernističkog sloja ladanjske arhitekture koja ima vlastiti narativ, ali se i tematski nadovezuje na dugu povijesnu tradiciju ladanja na dubrovačkom teritoriju.

Slika 7.5. Primjer suvremene ladanjske kuće (Vila Vesna, Nikola Dobrović, 1939.)



Izvor: Art-ko phtostream, <https://www.flickr.com/photos/artko/6130867224/in/set72157627632206460/>
[pristupljeno 22.5.2014.]

Najmlađu teritorijalnu mrežu predstavlja sistem koji je proizvela sama industrija turizma. Riječ je o hotelima i drugim turističkim kapacitetima planiranima sukladno koncepcijama koji se u hrvatskoj urbanističkoj tradiciji sustavno istražuju još od kraja 1950-ih godina, a čiju kulminaciju predstavljaju regionalni planovi za Južni Jadran, Gornji Jadran te Splitsku regiju. Upravo su programsko-prostorni resursi recentnije turističke arhitekture mjesta na kojima je dolazilo do preklapanja praksi lokalne svakodnevice i turizma. Hotelske okoline postala su kozmopolitska mjesta susreta i svojevrsne kohezije u kojoj se umanjivala podjela „mi (turisti)“-„oni (domicilno stanovništvo)“. Riječ je o svojevrsnom obratu uvriježene paradigme: dok se javni prostor 'komodificira' i prilagođava 'turističkom pogledu', prostorno-programski resursi hotela koji su stvoreni u svrhu generiranja profita,

koriste se kao specifični oblici socijalnog prostora⁴⁶. Modaliteti prožimanja urbane infrastrukture i svakodnevnih socijalnih tokova sa brojnim hotelskim kompleksima ugrađenih u širi dubrovački teritorij, predstavljaju znatan identitetski potencijal koji bi svakako trebalo reafirmirati.

Slika 7.6. Primjer prilagodbe hotela datostima terena i krajoliku (izvorni Hotel Libertas)



Izvor: ccn-images, Zagreb

Iako su u sklopu jadranskih projekata rađeni i detaljni planovi, od kojih je realiziran (u izmijenjenom obliku) samo Babin Kuk, planerske zamisli koje su se zasnivale na ravnomjernoj, koncentriranoj i kontroliranoj teritorijalnoj distribuciji turističkih kapaciteta kao i na očuvanju javne domene i zaštiti prostora, uvelike su implementirane upravo u dubrovačkom okruženju. Zamisao ravnomjerne distribucije sadržaja naročito je jasno postavljen u Župi Dubrovačkoj i to na potezu/punktovima Kupari – Mlini – Plat – Cavtat na kojima se nalaze i pojedini primjeri zanimljive moderne turističke arhitekture od kojih su neki u ruševnom stanju iako su i internacionalno prepoznati kao vrijedan doprinos turističkoj arhitekturi (Hotel Pelegrin – Kupari, Hotel Astartea – Mlini, Hotel Plat – Plat, Hotel Croatia – Cavtat)⁴⁷.

⁴⁶ Drugim riječima, hotelski objekti koji se uobičajeno ne tumače kao dio „baštine“ postaju jedna od rijetkih mjesta identitetske kohezije.

⁴⁷ Vidi: Maroje Mrduljaš *Building Affordable Arcadia u Holidays after the Fall*, uredio Michael Zinganel et al., Jovis Berlin, 2012

7.7. Zaključne konstatacije

Brz i intenzivan, a ponekad i invazivan razvoj turizma posredno je i neposredno utjecao na promjenu gospodarske strukture Dubrovnika, pri čemu se turizam sve više pretvara u svojevrsnu monokulturu. Razvoj turizma, istodobno, bitno utječe i na prevladavajući način života u Gradu, odnos stanovnika prema turistima/posjetiteljima, prevladavajući način korištenja prostora osobito u staroj povijesnoj jezgri, kao i na učinkovitost/raspoloživost vitalnih sustava komunalne infrastrukture. Iako turizam globalno afirmira identitet Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija, potreba za brzim turističkim rastom te njime uvjetovana nekritička 'turistifikacija' Dubrovnika usmjereni su ponajviše prema generiranju sve većeg profita, pri čemu su nadgradnja baštinskog identiteta kao i povećanje vitalnosti Grada u funkciji unapređenja kvalitete svakodnevnog života njegovih žitelja⁴⁸ manje važni, a ponekad i posve nevažni. Također, svojevrsna fiksacija na turizam briše iz razvojnog horizonta alternativne razvojne strategije Grada kao sustava. Umjesto otkrivanja autentičnih i dugoročno poželjnih strategija koji bi na racionalan način proširivali i razvijali postojeće potencijale povezujući ih u širi kulturni teritorij, nude se tek globalni 'poslovni paketi' koji su uvjetovani naivnim pretpostavkama o tome što investitora zanima.

Potencijali turizma u otvaranju prema drugim kulturama i identitetima te formiranje novih tipova stalnih ili privremenih zajednica u Dubrovniku (primjerice, postupni prelazak turističkog u stalni boravak i slično) ostaju neiskorišteni. Iako ovdje nije riječ ni o novim, niti o lokalno-specifičnim procesima, već o procesima koji karakteriziraju gotovo sve UNESCO zaštićene povijesne gradove Mediterana, činjenica je da se oni upravo danas približavaju kritičnoj točki u kojoj bi se prihvatljiva društvena ravnoteža između uloge turizma kao eksternog promotora kulture i internog problema razvoja grada mogla drastično narušiti. Identitetom koji je prepušten slobodnoj dinamici globalnih turističkih tokova i kapitala gotovo je nemoguće upravljati. Samim tim, turističke i urbane tendencije koje identitetski podržavaju nekritičku multiplikaciju broja kruzera, gostiju i smještajnih kapaciteta, predstavljaju svojevrsno kratkoročno zanemarivanje odgovornije, a time i dugoročno održivije razvojne strategije.

U uvjetima, naime, prevladavajuće orijentacije na generiranje što je moguće viših prihoda (za Grad), maksimalna se pažnja posvećuje komercijalizaciji javnog gradskog prostora, osobito unutar stare povijesne jezgre. Usprkos pokušaja da se dio povećanih prihoda Grada od turističke potrošnje suvislo kanalizira, postojeći razvojni model generira ne samo

⁴⁸ Iako se u načelu može reći da građani Dubrovnika, zahvaljujući turizmu, imaju znatno veća primanja i bolji životni standard nego je to slučaj u drugim dijelovima Hrvatske, pri čemu su osobe koje su prodale svoje nekretnine u povijesnog jezgri ostvarile i novčani priljev koji je većini građana Hrvatske teško zamisliv, ipak valja naglasiti činjenicu da je život u Dubrovniku vrlo skup, da je komunalna infrastruktura prenapregnuta, da je zelenih površina sve manje, da su cijene stambenog prostora izuzetno visoke te da se velik broj osobito mladih osoba prisiljeno 'okućiti' na gradskoj periferiji odakle se, osobito tijekom ljetnih gužvi, vrlo teško komutira prema centru.

niz javno-komunalnih problema, već i prebrzo 'trošenje' raspoloživog razvojnog prostora, uključujući i profaniranje te postupnu degradaciju vjekovima oblikovanog kulturnog krajobraza. Rezultat tog procesa svakako je i rastući disparitet u vizualnom identitetu između gradskog centra i njegove periferije, a što bitno utječe na cjelokupni imidž Grada na tržištu turističkih destinacija.

Usprkos prethodnim konstatacijama, neobjektivno bi i neznanstveno bilo decidirano ustvrditi kako je postojeći model razvoja turizma u Dubrovniku dugoročno neodrživ te kako će Dubrovnik kao turistička destinacija, ukoliko se taj model nastavi i u budućnosti, postupno privlačiti sve manji broj gostiju i ostvarivati manje primitke po osnovi turističke potrošnje. Na takav zaključak upućuje, manjim dijelom teškoća s jedinstvenim razumijevanjem pojmova 'dugoročno' i 'neodrživ', a znatno više činjenica da 'svaki proizvod ima svog kupca', pri čemu se pad kvalitete doživljava i prosječne potrošnje može nadomjestiti rastom broja dolazaka i noćenja. Uostalom, i neki drugi povijesni gradovi u relevantnom okružju⁴⁹, usprkos svojoj prekomjernoj 'turistifikaciji' i/ili 'muzealizaciji', još su uvijek vrlo privlačne turističke destinacije koje bilježe više nego dobre ekonomske rezultate, uz određene, manje prihvatljive, socio-kulturne i ekološke posljedice. Drugim riječima, o održivosti i/ili neodrživosti postojećeg modela turističkog razvoja Dubrovnika u svijetlu njegovih dobrih i loših strana, ponajviše u kontekstu kvalitete i broja gostiju, dugoročne socio-kulturne prihvatljivosti modela i/ili popratnim učincima na javnu komunalnu infrastrukturu i sl. mogu odlučivati samo stanovnici Dubrovnika na temelju svojih životnih preferencija i temeljnih vjerovanja. Neovisno o tome, međutim, mišljenja smo, ipak, da je postojeći razvojni model moguće značajno unaprijediti. Na takav stav upućuju sljedeće bitne činjenice:

- Današnji imidž Dubrovnika u svijetu uvelike odražava činjenicu da je globalizirana turistička industrija danas izuzetno moćna u proizvodnji prepoznatljivih identiteta turističkih destinacija, uslijed čega se Dubrovnik na međunarodnoj razini prepoznaje danas ponajviše kroz nekoliko sveprisutnih 'standardiziranih' slika
- Standardizirane slike Dubrovnika odražavaju očekivani ('instant') način na koji turistička industrija sugerira posjetitelju kako Dubrovnik valja doživljavati i konzumirati kao turistički proizvod: prilikom posjeta Dubrovniku nastoji se uhvatiti neki od najkvalitetnijih vanjskih pogleda, posjetiti udarna mjesta 'interijera' te, ukoliko to vrijeme i fizička kondicija turista dozvoljavaju, prošetati zidinama. Sve ostalo i u Gradu i izvan njega svodi se na nebitno i/ili fakultativno.
- Turistička industrija uspjela je nametnuti svoj identitetski sustav kao općeprihvaćeno mjerilo vrijednosti i nositeljima izvršne vlasti u Gradu. Ponajviše uslijed toga, prostor unutar zidina i doživljaj koji on nudi doživljava se 'autentičnim' i izrazio vrijednim, dok se cijeli okolni gradski (regionalni) prostor, uključujući i prirodni krajobraz, smatra manje vrijednim i nedovoljno bitnim te ga se, prema potrebi, može 'žrtvovati' za potrebe daljnje ubrzane turistifikacije.

⁴⁹ Vidjeti o tome više u poglavlju 9. ovog dokumenta.

- Kultivirani krajobraz predstavlja rezultat smislenih ljudskih aktivnosti u prirodi. Riječ je o zahvatima poduzimanim u cilju formiranja 'produktivnog prostora' a koji su na različite načine integrirani u život urbanih centara. Čak i kada su napušteni, kultivirani krajolici zadržavaju svoju kulturnu, povijesnu i turističku relevantnost. Iako je na širem dubrovačkom području tradicija kultiviranja krajolika kroz povijest bila intenzivna (Konavosko polje, Šipansko polje, područje Stona), danas joj se posvećuje izrazito malo pažnje te je, uslijed toga, na niskoj razini.
- Umjesto da se dubrovačka povijesna jezgra doživljava i koristi samo kao 'kulisa' i 'muzejski prostor' koji se jednokratno dolazi posjetiti i nakratko doživjeti, nju treba sagledati ponajviše kao ishodište cjelovitijeg turističkog doživljaja Dubrovnika i njegove šire okolice. U tom smislu, izuzetno je važno ne samo revitalizirati autentični 'duh mjesta', odmaknuti doživljaj od puke 'slike' te omogućiti skladno prožimanje između turističke i domicilne populacije na cijelom prostoru Grada, već i prepoznati i turistički aktivirati cijeli niz sekundarnih turističkih atrakcija na prostoru nekadašnje Dubrovačke republike te ih uvezati u cjelovite, samostalne ili komplementarne, sustave autonomnih ili dopunskih autentičnih doživljaja. Prepoznavanje tih mreža potencijalnih atrakcija/doživljaja i njihovih međuodnosa omogućit će kreiranje uravnoteženog identitetskog teritorija u kojem se skladno i održivo preklapaju vrijednosti urbane i prirodne okoline. Samo takva, teritorijalna, identitetska logika može donekle 'negirati' i/ili relativizirati dubrovačke zidine, nipošto kao izuzetno vrijednu kulturnu baštinu i srž identiteta cijelog ovog područja, već ponajviše kao rigidni okvir unutar kojeg je sabran i muzealiziran čitav identitetski potencijal Grada i njegove povijesti. Konačno, samo će u takvim uvjetima biti moguće donekle rasteretiti pritisak na povijesnu jezgru te omogućiti njeno potpunije i kvalitetnije korištenje i od strane lokalne populacije.

Sažimajući sve prethodne konstatacije, može se reći kako poželjniji, odgovorniji i primjereniji razvoj identiteta Dubrovnika, umjesto uključivanja romantiziranog identiteta povijesnog grada u globalne turističke tokove, podrazumijeva uključivanje globalnih tokova u sam Grad koji ne bi trebao i ne bi smio biti ograničen samo na staru gradsku jezgru i njenu 'ikoničku sliku'. Ovo prvenstveno podrazumijeva osnaživanje lokalnih suvremenih identiteta i re-aktiviranje širih teritorijalnih mreža i njihovih odnosa. U tom smislu, Dubrovnik i njegovu povijesnu, civilizacijsku i gospodarsku okolinu treba promatrati ponajviše kao slojevit i osjetljiv prostor u kojem produktivni suodnos lokalnog, povijesnog i turističkog identiteta tek treba biti uspostavljen. Drugim riječima, efikasno upravljanje identitetom Dubrovnika podrazumijeva svojevrsan suživot, odnosno konvergenciju njegovog lokalnog, kulturno-povijesnog i turističkog identiteta. Samo će u takvim uvjetima biti moguće efikasno upravljati 'brendom Dubrovnik' na zadovoljstvo kako turista, tako i lokalnih razvojnih dionika, ali i stanovništva u cjelini. Konačno, samo će u takvim uvjetima biti moguće prepoznavati neželjene scenarije (turističkog) razvoja Grada, ali i stvoriti preduvjete za postupno širenje gradskog identiteta od povijesne jezgre (nukleus) prema rubnim dijelovima Grada i širem prostoru Županije (periferija).

8. TOPOGRAFIJA IDENTITETA GRADA DUBROVNIKA – ODREĐIVANJE KULTURNOG KODA KAO OSNOVE ZA BRENDIRANJE

Razvoj turizma u Dubrovniku, osobito u vremenu nakon završetka Domovinskog rata do danas, posredno je i neposredno uzrokovao spontano nastajanje identitetskog sustava Grada koji nije nužno u funkciji zadovoljavanja potreba svih razvojnih dionika i/ili interesnih skupina, niti je nužno usklađen s kvalitetom njegove resursno-atraktivne osnove. U uvjetima, naime, 'slobodne tržišne utakmice', osobito u kontekstu globalizacije, identitet Dubrovnika kao turističke destinacije bio je pod jakim utjecajem parcijalnih interesa i potreba globalnih turoperatora, velikih hotelskih i/ili 'cruiseship' kompanija i/ili investitora te, samim time, najvećim dijelom prepušten 'silama tržišta'. To je, u znatnoj mjeri, utjecalo na formiranje njegovog identiteta ponajviše u skladu s postavkama koncepta 'turističkog pogleda', uslijed čega je današnji imidž Grada minimiziran i sveden uglavnom samo na ono što turistička industrija nameće za bitno, odnosno na ono što joj je najlakše prodavati. Sukladno tome, Dubrovnik se danas u svijetu prepoznaje gotovo isključivo po svojoj materijalnoj baštini koju personificira upečatljivost i fotogeničnost UNESCO zaštićene povijesne jezgre stijesnjene između mora na jugu i Srđa na sjeveru, što dodatno monumentalizira cijeli doživljaj. Taj prevladavajući imidž dodatno upotpunjuje još samo makrolokacija Grada (Jadransko more, odnosno Mediteran).

Neovisno o njegovoj globalnoj (turističkoj) prepoznatljivosti po nekoliko 'standardnih' slika i/ili vizura povijesne jezgre, identitetski sustav Dubrovnika, osobito iz aspekta njegovog lokalnog i kulturno-povijesnog identiteta, puno je slojevitiji i kompleksniji te ga valja sagledavati i u kontekstu velikog broj činitelja sekundarnog i tercijarnog značaja, ali i njihovog međuodnosa. U tom smislu, posebno valja naglasiti činitelje kao što su, primjerice, (i) povijest i civilizacijske značajke Dubrovačke republike, uključujući i brojne svjetski relevantne povijesne osobe poput Marina Držića, Ivana Gundulića, Ruđera Boškovića, Marina Getaldića ili Vlaha Bukovca, (ii) brojne pojedinačne građevine svjetovne i/ili sakralne namjene unutar gradskih zidina, (iii) prirodne datosti i/ili ljepote - more, plaže, vegetacija i sl., (iv) blaga mediteranska klima, (v) nematerijalna baština, uključujući i brojne kulturno-zabavne manifestacije i/ili 'feste' međunarodnog karaktera, (vi) materijalna kulturna baština na periferiji ili u okruženju Grada (ljetnikovci, fortifikacijske građevine, samostani i sakralne građevine), (vii) kultivirani krajobraz (osobito na 'periferiji' Grada), ali i (viii) razvijenost turističke suprastrukture, (ix) prepoznatljivost lokalne/autohtone eno-gastronomске ponude, te (x) dubrovačko Sveučilište.

Polazeći od prethodno navedenih ključnih činitelja identitetskog sustava Grada, prilično je jasno da produktivni međuodnos i prožimanje lokalnog, povijesnog i turističkog identiteta može biti uspostavljen samo pod uvjetom ako se oni oslanjaju pretežito na iste elemente, pri čemu njihovo različito tumačenje i/ili interpretacija ne bi trebali biti problem, već strateška prednost. Slika 8.1. ukazuje upravo na činjenicu da je ovaj temeljni

preduvjet zadovoljen, budući da se sva tri parcijalna identiteta, u većoj ili manjoj mjeri, oslanjaju na šest do sedam istih elemenata, pri čemu njihovo različito tumačenje upotpunjava cjelokupnu sliku, a time i integralni doživljaj.

Slika 8.1. Činitelji identiteta grada Dubrovnika



Izvor: Institut za turizam, Zagreb

Tako se, primjerice, kad je riječ o povijesnoj jezgri, lokalni identitet temelji ponajviše na njejoj 'uključenosti' u svakodnevni život, a što pretpostavlja mogućnost njezinog korištenja od strane svih građana Dubrovnika podjednako i bez ograničenja, bez obzira je li riječ o beskonačnim 'đirevima po Stradunu' i/ili 'romantičnim zalascima sunca na Porporeli'. S druge strane, njezin kulturno-povijesni identitet temelji se ponajviše na autentičnom graditeljskom izričaju, povijesnom kontekstu njezina nastanka, urbanim značajkama i gradnji 'po mjeri čovjeka'. Konačno, turistički identitet povijesne jezgre zasniva se ponajviše na njezinoj 'fotogeničnosti' i monumentalnosti zidina/tvrđava.

Kad je riječ o Dubrovačkoj republici, njen se lokalni identitet ocrta ponajviše kroz osjećaj ponosa, pripadnosti i samosvijesti građana. Istodobno, na razini kulturno-povijesnog identiteta, Dubrovačka republika konotira ponajprije visoke civilizacijske domete u uređenju 'države', vođenju politike i organiziranju gospodarskog i društvenog života. Konačno, turistički se identitet Dubrovačke republike ocrta najbolje kroz bogatstvo, tematiziranost i sadržajnu diversifikaciju pojedinačnih atrakcija materijalne i nematerijalne kulturne baštine.

U slučaju manifestacija i 'festi', njihov se lokalni karakter ocrta ponajviše u 'Festi sv. Vlaha', 'Festi od klapa' ili Dubrovnik festu, dok su za njihov kulturno-povijesni značaj vjerojatno najvažnije 'Festa sv. Vlaha' i Dubrovačke ljetne igre. Konačno, njihov se

turistički značaj oglada podjednako u 'Festi sv. Vlaha', 'Festi od kamenica', Dubrovačkim ljetnim igrama te, primjerice, pokladnim svečanostima ('Dubrovačke maškarane feste')⁵⁰.

S druge strane, uspostava jedinstvene topografije identitetskog sustava Dubrovnika podrazumijeva postojanje i skladno prožimanje nekoliko međusobno uvjetovanih identitetskih razina i/ili slojeva. U tom smislu, može se govoriti o: (i) srži dubrovačkog identiteta, (ii) njegovom dopunskom identitetu, te (iii) proširenom identitetu. Srž dubrovačkog identiteta trebala bi predstavljati ključni razlikovni element na kojem Dubrovnik gradi svoju unikatnost i autentičnost. Samim tim, srž njegovog identiteta trebala bi predstavljati i osnovu za brendiranje. Činitelji dopunskog i proširenog identiteta, iako manje važni kao atraktori, također predstavljaju važne elemente međunarodne prepoznatljivosti te ukazuju na činjenicu da Dubrovnik nije samo UNESCO zaštićena povijesna jezgra. Samim tim, oni dopunjuju, proširuju i osnažuju osnovnu poruku brenda.

U teoretskom smislu, dakle, uspostava jedinstvene i cjelovite topografije dubrovačkog identiteta svodi se na objektivizirano razvrstavanje pojedinih činitelja identitetskog sustava prema pojedinim razinama/slojevima. Pritom valja voditi računa o potrebi što potpunijeg zadovoljavanja različitih parcijalnih interesa svih interesnih skupina/razvojnih dionika⁵¹.

Polazeći od potrebe boljeg i potpunijeg zadovoljavanja potreba lokalnog stanovništva, zahtjeva i interesa 'turističke industrije', potreba gradskog proračuna, kao i potrebe za smanjivanjem turističkog pritiska na povijesnu jezgru kroz proširivanje dubrovačkog identiteta i prepoznatljivosti njegovog (turističkog) imidža na šire povijesno okruženje, mišljenja smo da:

- srž integralnog dubrovačkog identiteta, vodeći se načelom pretežitosti, predstavljaju: (i) povijesnu jezgru i njezine zidine, (ii) jedinstveni kontrast mora, povijesne jezgre i Srđa, (iii) Dubrovačka republika, (iv) pojedinačne svjetovne i/ili sakralne građevine unutar zidina, te (v) manifestacije i 'feste' kao najreprezentativniji dio nematerijalne kulturne baštine.
- u ključne činitelje proširenog identiteta Grada valja ubrajati: (i) povijesne osobe, (ii) ljetnikovce, fortifikacije i samostane na periferiji i/ili u pripadajućem kulturno-povijesnom okružju Grada, (iii) kultivirani krajobraz Župe dubrovačke, Konavoskog polja, Stona i Cavtata, (iv) Lokrum i Elafite, ali i (v) povijesne gradove mediteranskog kulturnog okružja (Kotor i Korčula), ali i šireg prostora utjecaja Dubrovačke republike (Mostar, Počitelj).

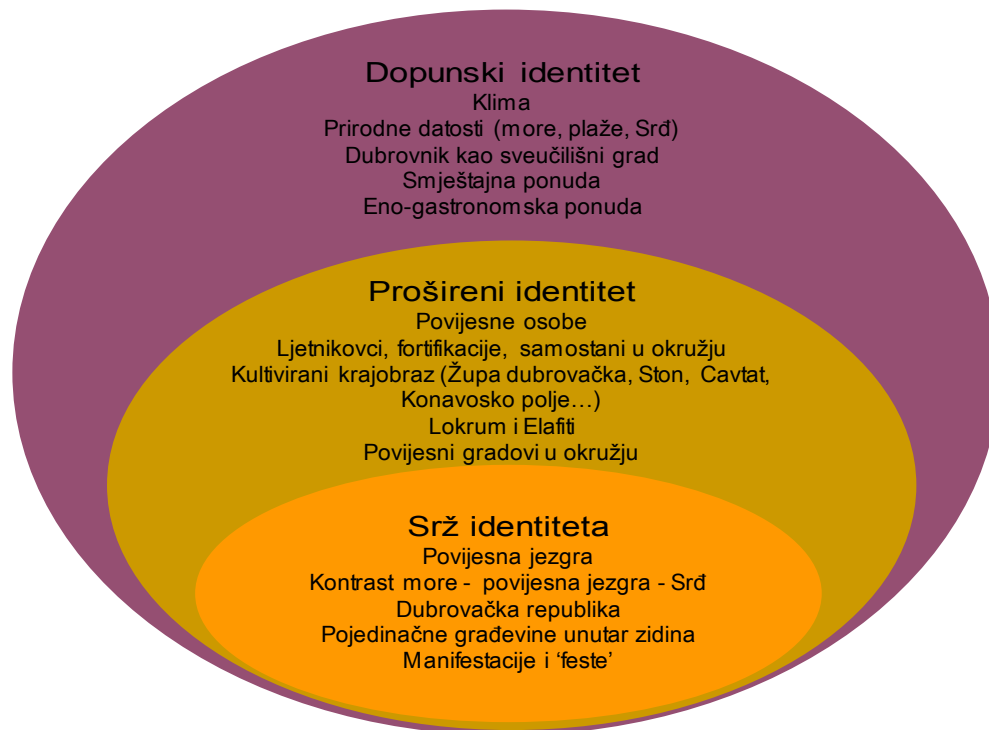
⁵⁰ Na sličan način mogu se ilustrirati i druge razlike u tumačenju pojedinih činitelja lokalnog, kulturno-povijesnog i turističkog identiteta Grada.

⁵¹ S druge strane, potrebno je imati na umu kako je gotovo nemoguće uspostaviti znanstveno robusnu i svim dionicima podjednako prihvatljivu hijerarhiju činitelja integralnog identitetskog sustava grada Dubrovnika.

- U važne činitelje dopunskog identiteta grada Dubrovnika valja ubrojiti ponajviše: (i) blagodati mediteranske klime, (ii) prirodne datosti (more, plaže, mediteransko raslinje...), (iii) Sveučilište u Dubrovniku, kao i (iv) kvalitetu smještajne ponude (ponajviše hotelske) te (v) bogatstvo (dubinu i širinu) eno-gastronomске ponude.

U skladu s navedenim topografija dubrovačkog identiteta kao osnova za njegovo uspješno i dugoročno održivo brendiranje na tržištu turističkih destinacija prikazana je na slici 8.2.

Slika 8.2. Integralni identitetski sustav grada Dubrovnika



Izvor: Institut za turizam, Zagreb

Svako narušavanje bilo kojeg od činitelja dubrovačkog identitetskog sustava kroz neprimjerenu razvojno-investicijsku aktivnost i/ili izgradnju u većoj će se ili manjoj mjeri odraziti i na 'brend Dubrovnik', a time i na dugoročnu konkurentnost Grada na tržištu turističkih destinacija. Pritom je samo po sebi razumljivo da potencijalno najveće štete konkurentnosti Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija prijete ukoliko se degradira bilo koji od činitelja koji predstavljaju srž njegovog identiteta.

9. ZNAČAJKE TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA IZABRANIH KULTURNO-TURISTIČKIH DESTINACIJA NA MEDITERANU

U uvjetima izuzetno brzog rasta turističke potražnje na globalnoj razini, a s time i sve većeg intenziteta međunarodnog turističkog prometa, za pretpostaviti je da će i dalje jačati interes za destinacijama koje su svoj tržišni imidž i/ili jedinstveni identitet uspjele pretvoriti u međunarodno prepoznatljivi brend. U takve destinacije zasigurno valja uvrštavati i Dubrovnik.

Rast turističkog prometa u destinaciji, s druge strane, a to vrijedi i za Grad Dubrovnik osobito ako se njime na upravlja na unaprijed osmišljen način, prije će ili kasnije doći gornju granicu svoje održivosti. Drugim riječima, kad broj turista u destinaciji, a time i pritisak na njenu javnu i/ili komunalnu infrastrukturu postane toliko velik da destinacija, uključujući i svakodnevno odvijanje života lokalne populacije, više ne može funkcionirati na normalan način, zadovoljstvo turističkim boravkom postajat će sve manje te će se broj dolazaka postupno smanjivati sve dok se opet ne uspostavi neka nova ravnoteža koja će omogućavati razvojnu održivost.

Kako se sve veći broj globalno poznatih turističkih destinacija, osobito onih s izrazito snažnim kulturno-povijesnim identitetom, zbog sve većeg rasta potražnje ubrzano približava gornjoj granici održivosti turističkog prometa, a time i nemogućnosti efikasnog upravljanja kvalitetom integralnog turističkog doživljaja, u većini se razvijenih država svijeta sve veća pažnja posvećuje ne samo provjerama maksimalno mogućeg prihvatnog kapaciteta najugroženijih destinacija (ili pojedinih prostora/veduta u njima), već se i strateški promišlja sustav obilaska koji će omogućiti veći istodobni prihvat turista uz nesmanjenu kvalitetu doživljaja.

U tom smislu, a imajući na umu činjenicu da je za promišljanje turističkog razvoja neke destinacije korisno poznavati što se i kako radi u drugim, usporedivim destinacijama u relevantnom konkurentskom okruženju, za potrebe promišljanja dugoročno održive strategije razvoja ne samo Grada Dubrovnika, već i njemu povijesno i kulturološki gravitirajućeg područja, izvršena je analiza značajki turističkog privređivanja i tržišnog pozicioniranja u nekoliko povijesnih gradova u bliskim mediteranskim zemljama koje se na tržištu turističkih destinacija natječu s Dubrovnikom za iste/vrlo slične potrošačke segmente. Svaki od gradova izabran je na temelju sljedećih kriterija:

- Uvrštenost na UNESCO-ov popis Svjetske baštine;
- Opasnost fortifikacijskim zidinama;
- Lokacija – u neposrednom kontaktu s morem;
- Blaga Mediteranska klima; te
- Mogućnost prihvata kruzera.

U skladu s navedenim kriterijima, a vodeći računa o zastupljenosti turističkih destinacija iz što većeg broja zemalja u konkurentski relevantnom okruženju, kao primjeri dobre ili manje dobre prakse upravljanja turističkim razvojem izabrani su sljedeći povijesni gradovi:

- Split
- Kotor, Crna Gora
- Rodos, Grčka
- Sirakuza, Italija (Sicilija)
- Valletta, Malta
- Ibiza, Španjolska (Baleari)

Posebno valja istaknuti da je veća ili manja uspješnost svakog od analiziranih povijesnih gradova u pozicioniranju na međunarodnom turističkom tržištu ocjenjivana prema različitim i relativno brojnim kriterijima, pri čemu su, osim osobnog, a time ipak subjektivnog dojma autora ovog dokumenta, presudnu ulogu imali sljedeći činitelji:

- cijene hotelskog smještaja,
- brojnost, kvaliteta i raznovrsnost gastronomske ponude,
- brojnost, kvaliteta i raznovrsnost kulturne ponude,
- brojnost, kvaliteta i raznovrsnost zabavne ponude, te
- cjelokupni imidž destinacije.

U skladu s izloženim, a ne bježeći od moguće subjektivnosti, mišljenja smo da primjer turističkog razvoja Ibize nudi najrelevantnija iskustva za dugoročno poželjno, razvojno održivo, trendovima prilagođeno te maksimalno profitabilno upravljanje turističkim razvojem na širem području Dubrovnika. Usprkos, naime, činjenici da je riječ o povijesnom gradu bogate kulturno-povijesne baštine, Ibiza se na tržištu turističkih destinacija danas pozicionira ponajviše kao višedimenzionalna 'lifestyle' destinacija. Sukladno tome, Ibiza danas izuzetno promišljeno upravlja svojom i gravitirajućom resursno-atraksijskom osnovom, uključujući i prirodni krajobraz, i to ne samo u kontekstu njihovog očuvanja, zaštite i/ili održivog korištenja, već i u kontekstu globalno prepoznatljivog i diferenciranog, a time i iznimno efikasnog pozicioniranja cjelokupne (makro)destinacije. Na takav zaključak upućuje nekoliko činjenica:

- Iako je zbog ugodne klime, privlačnog krajobraza i povoljne lokacije još sredinom prošlog stoljeća počela privlačiti pažnju međunarodnog jet-seta, tijekom 1970-tih i 1980-tih, a ponajviše uslijed relativno velikog doseljavanja tzv. 'djece cvijeća', Ibiza je vrlo brzo postala međunarodno prepoznatljiva kao pristupačna i relativno jeftina 'party' destinacija privlačna ponajviše mladim osobama. Sukladno tome, grad/otok je počeo privlačiti sve veći broj gostiju kakve nositelji izvršne vlasti dugoročno nisu priželjkivali. U želji da se imidž destinacije značajnije unaprijedi, koncem 1990-tih promišljeno se i sustavno pristupilo njenom korjenitom tržišnom repozicioniranju.
- Tržišno repozicioniranje Ibize uključivalo je ne samo podizanje razine kvalitete i raznovrsnosti postojećih sadržaja turističke ponude, s ciljem produblivanja i proširivanja tzv. turističkog lanca vrijednosti, već i pojačani razvoj novih turističkih iskustava (tzv. proizvodna diferencijacija), s ciljem privlačenja novih, međusobno kompatibilnih potrošačkih skupina i to kako u smislu dobi, tako i u smislu prevladavajućeg interesa. Sve to bilo je popraćeno i pojačanom okretanju prema

načelima ekonomije doživljaja i pojačanom privlačenju potražnje s turističkog tržišta 'životnog stila' kroz ciljanu tržišnu penetraciju i pomno odabrane kanale prodaje.

- Poboljšavanje kvalitete usluge i proizvodna diferencijacija bili su dodatno popraćeni i dobro osmišljenom i efikasno provedenom prostornom disperzijom ukupno generiranog turističkog interesa, a s ciljem 'razvodnjavanja' mogućeg prevelikog turističkog okupljanja na uskom prostoru/malom broju atraktivnih lokacija. To se uvelike odnosilo i na izmještanje smještajne (hotelske), ali i dijela dnevne zabavne ponude izvan užeg gradskog središta, a prema njegovoj periferiji i/ili atraktivnim lokalitetima na otoku. Na taj se način postiglo maksimalno moguće rasterećenje uže gradske jezgre i njenog neposrednog okruženja od mogućih gužvi i/ili buke, a što je bilo od vitalnog interesa za kvalitetu života lokalnog stanovništva.
- Kao rezultat strateški navođenog usmjeravanja turističkih tokova i 'usitnjavanja' mogućih dnevnih i/ili noćnih koncentracija potražnje, sama UNESCO zaštićena povijesna jezgra grada, ostala je relativno mirna, intaktna i pošteđena (pre)velikih gužvi i/ili drugih negativnih implikacija pojačanog turističkog interesa. Samim tim, povijesna je jezgra Ibize uglavnom uspjela očuvati ne samo svoju arhitektonsku i urbanističku autohtonost, već i svoj izvorni 'duh mjesta', a time i svoju prepoznatljivu socio-kulturnu izvornost.
- Usprkos činjenici da je Ibiza relativno velik grad s dobro razvijenom javnom i komunalnom infrastrukturom, uključujući i prometnu regulaciju te sustav parkiranja, značajnu ulogu u potpunom doživljaju destinacije, neovisno o dominantnom motivu dolaska različitih potrošačkih skupina, ima i činjenica da je broj dolazaka kruzera u grad isplaniran s osjećajem za mjeru (maksimalno 3 uplovljavanja dnevno u vrijeme maksimalne koncentracije stacionarne potražnje). Na taj način, posjete gostiju s kruzera ne ugrožavaju bitnije ni uobičajene navike, niti kvalitetu života lokalnog stanovništva, kao ni ugodu boravka u destinaciji stacionarnim gostima.

Dobar primjer izgradnje dugoročno održive konkurentske pozicije na turističkom tržištu, a koja također može biti od interesa i za buduće tržišno pozicioniranje Dubrovnika, predstavlja i Valletta. Riječ je o destinaciji koju karakterizira izuzetno visoka gustoća naseljenosti te koja, slično kao i Dubrovnik, ponajprije uslijed izuzetno ograničenih prostornih mogućnosti, nema previše manevarskog prostora za novu izgradnju sadržaja turističke ponude. U tom smislu, Valletta se u svom tržišnom profiliranju gotovo uopće ne orijentira na kvantitativni rast, koliko na povećanje cjelokupne kvalitete turističkog doživljaja. U tom smislu, nova se gradnja komercijalnih turističkih sadržaja dozvoljava gotovo isključivo u formi 'brownfield' ulaganja, a što se provodi izrazito kvalitetnim pristupom utvrđivanja maksimalnog prihvatnog kapaciteta kako destinacije u cjelini, tako i pojedinih atraktivnih lokaliteta, ali i rigoroznim prostorno-planskim odrednicama. S druge strane, osim klasičnog obiteljskog relaksirajućeg ili aktivnijeg odmora na suncu i moru, Valletta se u svom tržišnom pozicioniranju, uz kulturni turizam, sve više priklanja i alternativnim izvorima potražnje. Riječ je ponajviše o sve izrazitijoj orijentaciji na razna specijalna obiteljska događanja kao što su, primjerice, vjenčanja i bračna putovanja, ali i

na turiste s posebnim interesima. U tom smislu posebna pozornost pridaje se privlačenju (mlađih) osoba s izraženim interesom za učenje stranih jezika, poglavito engleskog. Konačno, iako je Valletta jedna od nezaobilaznih luka na međunarodnim krstarenjima Sredozemljem, u cilju kontrole i ublažavanja prekomjernih gužvi u gradu, najveća koncentracija uplovljavanja kruzera događa se u rujnu i listopadu, u vrijeme kad je potražnja stacionarnih turista već u laganom opadanju.

Za razliku od ova dva izdvojena primjera promišljenog upravljanja turističkim razvojem destinacije te uspješnog tržišnog pozicioniranja u cilju izgradnje/održavanja svjetski prepoznatljivog turističkog imidža, ostali analizirani povijesni gradovi na UNESCO-vom popisu Svjetske baštine ne pružaju previše korisnih informacija koje bi mogle biti od interesa za daljnje unapređenje imidža Dubrovnika na globalnom tržištu turističkih destinacija. Razlozi za to su različiti od destinacije do destinacije.

Tako se u slučaju Splita može reći kako je riječ o gradu koji se tek nedavno počeo ozbiljnije profilirati kao kulturno-turistička i 'lifestyle' destinacija te se postupno odmicati od godinama nametanog i još uvijek prevladavajućeg tranzitnog i 'sunce i more' imidža. Samim tim, usprkos izuzetno brzog rasta potražnje, a što se izrazito pozitivno reflektira kako na stupanj iskorištenosti, tako osobito i na cijene hotelskog smještaja, teško je u ovom trenutku jasno razlučiti slijedi li Split svoj zasebni razvojni put, ili je ipak riječ o svojevrsnom kopiranju dubrovačkog razvojnog modela i tržišnog profiliranja.

Što se, pak, tiče Kotora, riječ je o ipak još relativno nepoznatoj destinaciji na globalnom turističkom tržištu čijem prepoznatljivom i dugoročno poželjnom turističkom pozicioniranju uvelike 'prijeti' novovjekni brz, ali nedovoljno usmjeravan stihijski rast smještajne ponude dubiozne kvalitete duž cijelog crnogorskog priobalja, pri čemu se, kao kolateralna šteta, prečesto uništava ambijentalnost prirodnog krajobraza kao i izvornost i/ili autohtonost lokalnog graditeljskog izričaja.

Konačno, u slučaju Rodosa, čini se da se cijela destinacija tijekom nekoliko desetljeća razvijala na nedovoljno promišljen način i prilagođavala ponajviše zahtjevima kapitala umjesto da se pokuša profilirati na temelju neupitne kvalitete svoje kulturno-povijesne i prirodne resursno-atraktivne osnove. Riječ je o destinaciji koja, iako još uvijek atraktivna, a o čemu najbolje svjedoči velik broj turista koji ga posjećuju na godišnjoj razini, postupno gubi identitet i izvornost, uslijed čega se povijesna jezgra sve više pretvara u relativno jeftinu 'fast food' zalogajnicu osposobljenu za kratkotrajni prihvata sve veće mase jednodnevnih gostiju s kruzera, dok se hotelska ponuda na rubovima grada sve više uklapa u prepoznatljivu, ali bezličnu uniformnost svjetskih brendova. Slično se može ustvrditi i za Sirakuzu koja nedvojbeno predstavlja destinaciju u zreloj fazi razvoja koja, dobrim dijelom i uslijed nedovoljne posvećenosti vlastitom turističkom profiliranju, nedovoljne posvećenosti izgradnji tržišnog imidža i nedovoljne zaštite svog kulturnog krajobraza, postupno gubi svoju konkurentsku poziciju na tržištu kulturno-turističkih destinacija.

Detaljniji pregled temeljnih značajki, ali i strateških odrednica turističkog profiliranja izabranih mediteranskih destinacija s UNESCO-vog popisa Svjetske baštine prikazan je u nastavku u tabličnom iskazu.

Destinacija

SPLIT (HRVATSKA)



Geografski položaj		Smješten je na istočnoj obali Jadrana, u srednjoj Dalmaciji podno Marijana. S morske strane okružuju ga otoci Brač, Čiovo, Šolta i Hvar, dok je s kopnene strane omeđen planinskim masivima Mosora i Kozjaka.
Broj stanovnika		178,1 tisuća (2011., DZS)
Klima (razdoblje ugodne klime)		Mediterska klima, s vrućim i suhim ljetima i blagom kišnom zimom. Prosječne ljetne dnevne temperature od 21°C - 31°C.
Imidž	Zemlja	Hrvatska je zemlja izrazitih prirodnih ljepota i bogate kulturno-povijesne baštine koja doživljava nadprosječni rast turističke potražnje. Osim aktivnog i relaksirajućeg odmora na suncu i moru, prepoznatljivija je kao odredište turizma posebnih interesa (nautika, kultura i sl.).
	Destinacija	Split je srce Dalmacije te predstavlja oličenje mediteranskog načina života. Uz Dioklecijanovu palaču i drugu izuzetno bogatu materijalnu baštinu, Split je poznat i po brojnim kulturno-zabavnim manifestacijama. U posljednje vrijeme Split izrasta u jednu od vodećih turističkih destinacija RH.
UNESCO status		Split je uvršten na UNESCO popis Svjetske baštine ponajviše zbog značaja Dioklecijanove palače koja je jedna od najslavnijih i najbolje arhitektonski očuvanih kulturnih spomenika na jadranskoj obali, ali i jedan od najbolje sačuvanih primjera rimskih vila rustika.
Atrakcije u destinaciji/okruženju	Kulturne	Dioklecijanova palača i podrumi, Peristil, katedrala Sv. Dujma, Arheološko nalazište Salona (Rim), Grad Trogir (također na popisu Svjetske baštine UNESCO-a), Tvrđava Klis, festivali, manifestacije, muzeji
	Prirodne	More i plaže, srednjodalmatinski otoci, brdo Marjan, rijeka Cetina, Mosor

Očuvanost prirodnog krajobraza		Uže područje grada Splita izrazito je urbanizirano i podređeno turističkom korištenju. Za razliku od brda Marjan i još uvijek dobro očuvanog krajobraza na otocima u okruženju, dijelovi kopnenog okruženja Splita predstavljaju negativan primjer lošeg urbanizma i vizualne polucije.
Hotelski smještaj (Grad)		18 hotela, od čega 2 s 5* te 11 s 4* u 2013. (DZS) 378 smještajnih jedinica, od čega 134 u hotelima s 5* te 552 u hotelima s 4* u 2013. (DZS) Prosječna duljina boravka u hotelima: 1,8 dana u 2013. (DZS)
Ostala turistička ponuda	Hrana i piće	Bogatstvo tradicionalne mediteranske kuhinje prožima cijeli grad i u restoranima i na živopisnim tržnicama.
	Mogućnosti za kupnju	Dobre
	Mogućnosti za zabavu	Jako dobre. Split živi danju i noću kako na rivi, tako i u brojnim kafićima i restoranima unutar stare gradske jezgre. Ponudu upotpunjuju i različiti glazbeni festivali.
	Kulturni sadržaji	Dobri, kao odraz kombinacije zanimljivih muzeja i galerija te manifestacija i festivala.
	Mogući prihvat kruzera	Da
	Informacije	Dobre
Razina cijena	Smještaj u sezoni	90 – 150 eura u 3*, 200 - 250 eura u 4*, više od 300 eura u 5*
	Hrana i piće	Jeftinije nego u konkurentskim destinacijama Europske unije
	Kulturni sadržaji	Povoljno
	Suveniri i memorabilije	Umjerene
Potražnja	Broj dolazaka (hoteli, DZS)	2007. 105,1 tisuću 2010. 111,5 tisuća 2013. 146,7 tisuća
	Broj noćenja (hoteli, DZS)	2007. 154,2 tisuće 2010. 177,0 tisuća 2013. 259,3 tisuće
Učestalost uplovljavanja kruzera (www.cruiseti metables.com)	Svibanj i lipanj 2014. Srpanj i kolovoz 2014. Rujan i listopad 2014.	29, svih veličina (i mega kruzera), maksimalno 2 na dan 35, svih veličina (i mega kruzera), maksimalno 2 na dan 36, svih veličina (i mega kruzera), maksimalno 2 na dan
Ocjena turističke atraktivnosti destinacije	★★★★	Zbog dobre prometne povezanosti i pozicije 'vrata' prema otocima, ali i izuzetne vrijednosti kulturno-povijesne baštine te ljepote prirodnih resursa Split postaje jedna od najbrže rastućih destinacija na Jadranu, ali i destinacija koja sve traženija na međunarodnom tržištu kulturnog turizma. Izrazit rast potražnje pozitivno se odražava na unapređenje svih segmenata turističke smještajne, ali i ostale ponude.

Destinacija

KOTOR (CRNA GORA)



Geografski položaj		Smješten u Crnoj Gori u jugoistočnom dijelu Jadranskog mora, na vrhu Boke Kotorske, jedinog mediteranskog fjorda i jednog od 25 najljepših fjordova na svijetu.
Broj stanovnika		Općina: 22,8 tisuća, urbano područje općine 12,7 tisuća, naselje Kotor 1,0 tisuća (2011, MONSTAT)
Klima (razdoblje ugodne klime)		Tipična mediteranska klima s toplim i suhim ljetima te blagim i vlažnim zimama. Najtopliji mjesec je srpanj s prosječnom dnevnom temperaturom od 24°C.
Imidž	Zemlja	Zemlja koja ubrzano razvija turistički proizvod i bilježi kontinuiran rast turističke potražnje. Rast je dominantno temeljen na stranom kapitalu. Tržišnu poziciju gradi ponajviše na prirodnim ljepotama (kontrast planinskih masiva i morske obale) i mogućnostima za aktivni i pasivni odmor.
	Destinacija	Osim po izvanredno slikovitoj lokaciji, Kotor je prepoznatljiv po čvrstim srednjovjekovnim bedemima te staroj tvrđavi na brdu Sveti Ivan (260 m).Stoljetna pomorska i trgovačka tradicija prožimaju imidž Kotora i danas kada se on turističkom tržištu predstavlja bogatstvom svoje graditeljske i kulturne baštine.
UNESCO status		Kotor je uvršten na UNESCO popis Svjetske baštine kao grad iznimne i univerzalne arhitektonske vrijednosti, ali i kao jedinstveno svjedočanstvo promicanja mediteranske kulture prema okruženju. Tijekom razdoblja od 12. stoljeća do danas ovaj je grad predstavljao značajnu umjetničko, obrtničko, trgovačko i pomorsko mjesto na putu prema Veneciji.
Atrakcije u destinaciji/ okruženju	Kulturne	Stari grad Kotor (zidine starog grada, Kneževa palača, zgrada Napoleonovog kazališta, katedrala i brojne druge sakralne građevine, Pomorski muzej, gradski toranj i gradska vrata) Manifestacije i festivali
	Prirodne	Bokokotorski zaljev, more, plaže, klima

		Okruženje (NP Durmitor, kanjon rijeke Tare, Lovćen, Cetinje)
Očuvanost prirodnog krajobraza		Usprkos brzog i često nekontroliranoj izgradnji hotelskih i drugih objekata turističke ponude u okruženju, cijeli prostor Boke Kotorske još uvijek predstavlja prostor relativno očuvanog prirodnog krajobraza.
Hotelski smještaj (općina)		18 hotela, od čega 1 s 5* te 8 s 4* u 2011.(MONSTAT) 378 smještajnih jedinica, od čega 10 u hotelima s 5* te 151 u hotelima s 4* u 2011. (MONSTAT) Prosječna duljina boravka turista u svim vrstama kapaciteta: 5,4 dana (MONSTAT)
Ostala turistička ponuda	Hrana i piće	Usprkos velikom broju kafića, nedovoljno razvijena i raznolika eno-gastronomska ponuda nije usklađena s ambijentalnosti destinacije.
	Mogućnosti za kupnju	Relativno skromne
	Mogućnosti za zabavu	Relativno skromne
	Kulturni sadržaji	Uz bogat spomenički fundus, izrazit je nedostatak suvremene kulturne produkcije
	Mogući prihvati kruzeza	Da
	Informacije	Dobre
Razina cijena	Smještaj u sezoni	60 – 80 eura u 3*, 120 - 150 eura u 4*, do 250 eura za 5*
	Hrana i piće	Jeftinije nego u konkurentskim destinacijama Europske unije
	Kulturni sadržaji	Povoljno
	Suveniri i memorabilije	Povoljno
Potražnja	Broj dolazaka	2012. 56,1 tisuće u svim vrstama kapaciteta (MONSTAT) 2013. 54,2 tisuće u svim vrstama kapaciteta (MONSTAT)
	Broj noćenja	2010. 303,9 tisuća u svim vrstama kapaciteta (MONSTAT) 2013. 293,8 tisuća u svim vrstama kapaciteta (MONSTAT)
Učestalost uplovljavanja kruzera (www.cruiseti metables.com)	Svibanj i lipanj 2014. Srpanj i kolovoz 2014. Rujan i listopad 2014.	43, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 2 na dan 66, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 3 na dan 67, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 3 na dan
Ocjena turističke atraktivnosti destinacije	★★★	Atraktivna, ali još uvijek međunarodno nedovoljno prepoznata mediteranska destinacija koja tržištu nudi bogat splet doživljaja vezanih uz kulturno-povijesne znamenitosti i pomorsku tradiciju. U kontekstu brzog rasta turizma u Crnoj Gori, a pod uvjetom da se destinacijom upravlja prema načelima održivog razvoja, može se očekivati i imidž Kotora u budućnosti postajati sve interesantniji rastućem broju potrošača.

Destinacija

SIRAKUZA (SICILIJA)



Geografski položaj		Jugoistočni dio Sicilije. Grad je nastao na obali Sredozemnog mora podno hiblejske visoravni.
Broj stanovnika		124 tisuće
Klima		Umjerena mediteranska klima s blagim vlažnim zimama i vrlo toplim sušnim ljetima
Imidž	Zemlja	Zemlja brižno njegovanog imidža koja predstavlja jedno od najrazvijenijih turističkih područja Europe i svijeta nudeći tržištu izuzetnu kombinaciju bogate kulturne baštine i prepoznatljivog životnog stila sve 'začinjeno' brojnim prirodnim ljepotama.
	Destinacija	Sirakuza veže svoju tržišnu prepoznatljivost uz imidž Sicilije, ali i uz brojne kulturno povijesne spomenike nastale od osmog stoljeća prije Krista do danas. Uz turizam, Sirakuza je danas najprepoznatljivija i kao trgovačko središte za poljoprivredne proizvode (agrumi, maslinovo ulje, vino, sol).
UNESCO status		Drevna jezgra Sirakuze na UNESCO-vom popisu Svjetske baštine je zbog jedinstvenog svjedočanstva o razvoju civilizacije na Mediteranu (feničanski, grčki, rimski, bizantinski i arapski utjecaji) tijekom 3.000 godina
Atrakcije u destinaciji/okruženju	Kulturne	Apolonov hram, katakombe, hram božice Atene, katedrala i brojne druge sakralne građevine, grčko kazalište i rimski amfiteatar, citadela/gradske zidine
	Prirodne	Dionizijevo uho (špilja), obala, klifovi, uvale, plaže, otoci i hridi
Očuvanost prirodnog krajobraza		Osim zaštite područja u neposrednoj blizini najznačajnijih kulturnih spomenika, prirodni krajobraz prilično je narušen intenzivnom neturističkom izgradnjom novijeg razdoblja.

Hotelski smještaj (provincija Sirakuza)		Broj hotela: 113 (2009., ISTAT) Broj smještajnih jedinica u hotelima: 3.727 (2009., ISTAT) Prosječna duljina boravka stranih turista: 3,7 dana (2009., ISTAT)
Ostala turistička ponuda	Hrana i piće	Bogata ponuda različitih tematiziranih restorana pretežito lokalne i talijanske kuhinje u različitim cjenovnim razredima
	Mogućnosti za kupnju	Ponuda maksimalno prilagođena turistima – od suvenirnica, preko štandova na otvorenoj tržnici, do dizajnerskih prodavaonica odjeće
	Mogućnosti za zabavu	Većinom mali barovi, od kojih je nekolicina sa živom muzikom
	Kulturni sadržaji	Izuzetno bogata spomenička baština (hramovi, amfiteatri, trgovi, nekropole), srednjovjekovne sakralne građevine, palače i fontane, muzeji, galerije te arheološki park .
	Mogući prihvat kruzera	Da
	Informacije	Osrednje
Razina cijena	Smještaj u sezoni	Oko 85 eura u 3*, 120 – 130 eura u 4*, do 200 eura za 5*.
	Hrana i piće	Cijene na razini uobičajene za talijanske turističke destinacije
	Kulturni sadržaji	Cijene na razini uobičajene za talijanske turističke destinacije
	Suveniri i memorabilije	Cijene na razini uobičajene za talijanske turističke destinacije
Potražnja (provincija Sirakuza)	Broj dolazaka u hotele (ISTAT)	2002. 273,4 tisuće 2005. 302,9 tisuće 2009. 243,3 tisuće
	Broj noćenja u hotelima (ISTAT)	2002. 844,3 tisuće 2005. 971,4 tisuće 2009. 897,3 tisuće
Učestalost uplovljavanja kruzera (www.cruiseti metables.com)	Svibanj i lipanj 2014.	5, veličina do 500 putnika
	Srpanj i kolovoz 2014.	7, veličina 500 do 800 putnika
	Rujan i listopad 2014.	6, veličina do 500 putnika
Ocjena turističke atraktivnosti destinacije	★★★★	Riječ je o turističkoj destinaciji čiji je dio prepoznat od strane UNESCO kao svjetski relevantna kulturna baština te koja obiluje brojnim izuzetno atraktivnim lokalitetima iz antičke i novije povijesti. Neovisno o tome, cjelokupni turistički imidž destinacije nije na razini spomeničke baštine, o čemu najbolje svjedoči kako broj dolazaka i noćenja, tako i razina cijena hotelskih objekata.

Destinacija

RODOS (GRČKA)



Geografski položaj		Grad Rodos smješten je na sjeveru istoimenog otoku u istočnom dijelu Egejskog mora, oko 16 kilometara od turske obale te u blizini velikih turskih odmorišnih destinacija. Od pamtivijeka se nalazi na raskršću dvaju sredozemnih morskih puteva, spajajući tri kontinenta.
Broj stanovnika		Općina 115,5 tisuća, grad 53,7 tisuća (2011. godine)
Klima (razdoblje ugodne klime)		Mediteranska klima, s vrućim i suhim ljetima i blagom kišnom zimom (tijekom ljeta gotovo bez oborina, najkišovitije razdoblje prosinac i siječanj).
Imidž	Zemlja	Zemlja razvijenog turizma koja uspješno spaja bogatu povijest (antika), materijalnu i nematerijalnu baštinu sa suvremenim proizvodima aktivnog i pasivnog odmora, prilagođenog različitim potrošačkim segmentima tijekom velikog dijela godine.
	Destinacija	Rodos je najveći i najprepoznatljiviji otok Dodekaneskog arhipelaga, a sam grad Rodos prepoznatljiv je ponajviše po materijalnoj baštini starije i novije dobi. Današnje vizure odraz su prije svega nasljeđa Vitezova Sv Ivana koji su grad utvrdili i opasali zidinama.
UNESCO status		Rodos je na UNESCO popisu Svjetske baštine zbog činjenice da je riječ o gradu s povijesti dužom od 2.400 godina koji raspolaže s jednom od najljepših gotičkih urbanih cjelina. Nadalje, grad obilježava skladan suživot spomeničke baštine europskog i otomanskog porijekla.
Atrakcije u destinaciji/okruženju	Kulturne	Ulica kraljeva Palača velikog majstora Vitezova Sv. Ivana Arheološki muzej Keretou vrata Sulejmanova džamija

		Bizantski samostan Sv. Jurja
	Prirodne	Dolina leptira, planinski masivi, čisto more, plaže, klima
Očuvanost prirodnog krajobraza		Područje grada Rodosa izrazito je urbanizirano i podređeno turističkom korištenju. Neovisno o tome, velika se pažnja posvećuje hortikulturnom uređenju. Šire područje otoka u velikoj je mjeri sačuvalo izvornost biljnog pokrova.
Hotelski smještaj (otok)		494 hotela od čega 33 s 5* i 103 s 4* u 2012. (el.stat.) 44,2 tisuće soba od čega 8,4 tisuće u 5* i 19,2 u 4* u 2012. (el.stat.) Prosječna duljina boravka turista: 6,7 dana (el.stat.)
Ostala turistička ponuda	Hrana i piće	Bogat izbor različitih tradicionalnih i međunarodnih, kaskadno oblikovanih, restorana
	Mogućnosti za kupnju	Mogućnost kupnje, nedovoljno prepoznatljivih, suvenira
	Mogućnosti za zabavu	Dobre mogućnosti za zabavu u destinaciji, ali i na cijelom otoku (barovi, glazba, festivali), posebno atraktivno odredište za jedrenje na dasci, lijepe plaže
	Kulturni sadržaji	Srednja
	Mogući prihvat kruzera	
	Informacije	Srednje
Razina cijena	Smještaj u sezoni	90 -110 eura u 3*, 90 – 130 eura u 4*, 160 - 230 eura za 5*
	Hrana i piće	Pristupačne cijene, nešto niže od cijena u Italiji i Francuskoj
	Kulturni sadržaji	Pristupačne cijene, nešto niže od cijena u Italiji i Francuskoj
	Suveniri i memorabilije	Pristupačne cijene, nešto niže od cijena u Italiji i Francuskoj
Potražnja	Broj dolazaka stranih turista zrakom (otok)	2012. 1.593,3 tisuće 2013. 1.781,8 tisuća
Učestalost uplovljavanja kruzera (www.cruiseti metables.com)	Svibanj i lipanj 2014. Srpanj i kolovoz 2014. Rujan i listopad 2014.	47, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 3 na dan 50, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 2 na dan 58, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 3 na dan
Ocjena turističke atraktivnosti destinacije	★★★★	Usprkos značajnoj i bogatoj spomeničkoj baštini, Rodos ipak tržišnu poziciju gradi kao prepoznatljiva odmorišna 'sunce i more' destinacija koja pruža raznolike mogućnost za odmor, zabavu i rekreaciju stacionarnim turistima, ali i jednodnevnim posjetiteljima s kruzera. Uslijed velikog intenziteta dolazaka posjetitelja s kruzera u staru jezgru, ponuda destinacija maksimalno je prilagođena brzom/jednostavnom opsluživanju potreba ove grupe korisnika.

Destinacija

IBIZA/EIVISSA (BALEARI, ŠPANJOLSKA)



Geografski položaj		Otok u Sredozemnom moru osamdesetak kilometara od španjolske obale. Ibiza (katalonsko ime Eivissa) je I najveći grad na otoku smješten na njegovoj jugoistočnoj obali.
Broj stanovnika		48,6 tisuća u 2011, grad (INE)
Klima (razdoblje ugodne klime)		Blaga mediteranska klima s ljetnom temperaturom do 30°C te blagom zimom.
Imidž	Zemlja	Slikom strastvene, sofisticirane i dobrom životu odane destinacije, Španjolska se uspješno već dugo nameće turističkom tržištu kako bi se distancirala od stereotipne slike 'sunce i more' odredišta. Uspjeh pozicioniranja zasniva se na izrazitoj raznolikosti i bogatstvu prirodne i kulturno-povijesne baštine kao i lokalnom stilu života koji cijeni kulinarstvo, enologiju, umjetnost i doživljaj.
	Destinacija	Otok i grad Ibiza postali su svjetski poznati po ljetnim klupskim zabavama za mlade. U novije vrijeme ovaj imidž bitno je unaprijeđen poduzimanjem brojnih aktivnosti usmjerenih na diversifikaciju ponude i razvoj drugih proizvoda namijenjenih široj potražnji, pri čemu se posebno cilja na više dohodovne razrede i hedonistički nastrojene osobe.
UNESCO status		Bioraznolikost i kultura razlog su stavljanja većeg dijela otoka na UNESCO-vu listu svjetske baštine. Naime, otok pruža izvrstan primjer interakcije morskih i obalnih ekosustava, a obuhvaća i bogatu povijesnu baštinu od one iz feničko-karteškog razdoblja do utvrde iz razdoblja renesanse.
Atrakcije u destinaciji/okruženju	Kulturne	Gornji grad Ibize (utvrđena akropola), Katedrala sv. Petra, Feničko-punsko groblje Puig des Molins, Fenički arheološki lokalitet Sa Caleta, Klubovi za mlade
	Prirodne	Nacionalni park Las Salinas (stoljetni sustav kanala, nasipa i brana), Nacionalni park Formentera, Plaže
Očuvanost prirodnog krajobraza		Zaštićenost dijela neurbaniziranog područja otoka vezana uz status na listi svjetske baštine ili status parka prirode nameće visoke standarde očuvanja prirodnog krajobraza. Područje

		grada Ibizе urbanizirano je i prilagođeno intenzivnom turističkom korištenju.
Hotelski smještaj (otok)		303u 2012. hotela (INE) 61,4 tisuće kreveta u 2012. (INE) Prosječna duljina boravka turista: 5,9 dana (INE)
Ostala turistička ponuda	Hrana i piće	Bogata i raznovrsna ponuda prilagođena različitim platežnim skupinama (od fast food objekata, preko ponude autohtone hrane do skupih objekata internacionalne i/ili lokalne kuhinje)
	Mogućnosti za kupnju	Izuzetne (od suvenira i memorabilija, preko nakita do dizajnerske odjeće)
	Mogućnosti za zabavu	Vrhunske mogućnosti za zabavu u destinaciji, ali i na cijelom otoku (klubovi, barovi, živi nastupi), posebno atraktivno odredište za partijanere svih dobnih/dohodovnih skupina.
	Kulturni sadržaji	Korektna ponuda, ništa osobito
	Mogući prihvat kruzera	Da
	Informacije	Dobre
Razina cijena	Smještaj u sezoni	100 -130 eura u 3*, 200 – 250 eura u 4*, više od 350 eura za 5*
	Hrana i piće	Izrazito skupo, znatno više od cijena u većini priobalnih destinacija Italije i Francuske
	Kulturni sadržaji	Izrazito skupo, znatno više od cijena u većini priobalnih destinacija Italije i Francuske
	Suveniri i memorabilije	Izrazito skupo, znatno više od cijena u većini priobalnih destinacija Italije i Francuske
Potražnja (otok Malta)	Broj dolazaka u hotele (INE)	2005. 1.057,5 tisuća 2008. 1.296,1 tisuća 2010. 1.439,6 tisuća
	Broj noćenja u hotelima (INE)	2005. 7.112,6 tisuća 2008. 7.147,2 tisuća 2010. 8.453,9 tisuća
Učestalost uplovljavanja kruzera (www.cruiseti metables.com)	Svibanj i lipanj 2014. Srpanj i kolovoz 2014. Rujan i listopad 2014.	14, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 2 na dan 41, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 3 na dan 21, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 2 na dan
Ocjena turističke atraktivnosti destinacije	★★★★★	Uz klasični proizvod aktivnog i/ili relaksirajućeg odmora na suncu i moru, a neovisno o UNESCO statusu, Ibiza danas predstavlja jednu od međunarodno najprepoznatljivijih destinacija. Takvo pozicioniranje Ibizе je stekla ne samo temeljem vibrantne klupske scene već i novijim pokušajima privlačenja međunarodnog jet-set-a stalnim širenjem proizvodnog portfelja, ali i kontinuiranim unapređenjem kvalitete usluge u svim segmentima ponude. Sukladno tome, riječ je o suvremenoj turističkoj destinaciji koja vodi računa o mogućnostima prihvatnog kapaciteta te pomiruje brojne interese/očekivanja različitih turističkih segmenata.

Destinacija

VALLETTA (MALTA)




Geografski položaj	Malta je otočki arhipelag smješten u središtu Sredozemnog mora, stotinjak kilometara južno od Sicilije te oko 300 kilometara od Libije i Tunisa u Sjevernoj Africi.
Broj stanovnika (otok Malta)	2011.: otok Malta 386 tisuća, Valletta 5,7 tisuća (National Statistics Office, 2014.)
Klima (razdoblje ugodne klime)	Mediterska klima s jako vrućim i suhim ljetima i blagom kišnom zimom uslijed čega otok obilježava nedostatak prirodnih izvora pitke vode.
Zemlja	Zbog svoje veličine i brojnih povijesnih spomenika i legendi te prožimanja različitih kultura (fenička, grčka, karteška, rimska, bizantska, arapska) Malta gotovo da predstavlja muzej na otvorenom. Malta nudi širok raspon različitih turističkih aktivnosti od obrazovnih (škole stranih jezika) do relaksirajućih i avanturističkih.
Imidž	Valletta je jedan od najslikovitijih malih glavnih gradova Europe s visokom koncentracijom renesansne i barokne arhitekture opasanim dugačkim obrambenim bedemom. Od pomorske utvrde nastale u 16 stoljeću, Valleta se razvila u kulturni, komercijalni i turistički centar. U tom smislu, Valletta pruža doživljaj očuvanog povijesnog grada s prekrasnim povijesnim građevinama i pričama vezanim uz vitezove Svetog Ivana (malteške vitezove).
Destinacija	
UNESCO status	Valletta je na UNESCO popisu Svjetske baštine ponajviše zbog izuzetne gustoće (320 spomenika) i vrijednosti spomeničke baštine koncentrirane na vrlo malom prostoru (55ha). Vrijednost destinacije proizlazi i iz činjenice da je nastala prema unaprijed osmišljenom urbanističkom planu kao i iz činjenice da je okružena visokim i dugačkim bedemom.
Kulturne	Nacionalni arheološki muzej, Palača velikog majstora, Vrtovi Baracca, Tvrđava Sv. Elmo, izuzetno vrijedni sakralni objekti

Atrakcije u destinaciji/okruženju		(Ko-katedrala Sv. Ivana i druge), brojna kulturno-povijesna i zabavna događanja, Tarxien (hram malteških vitezova), Marsaxlokk (stara ribarska luka), Mdina (bivši glavni grad)
	Prirodne	Otok Malta – plava špilja, Dingli klifovi Otok Gozo – azurni prozor, Kalipsina špilja, Zatvoreno more
Očuvanost prirodnog krajobraza		Krajobraz Malte karakteriziraju vapnenačke stijene s malo vegetacije. Većina građevina izgrađene su iz lokalnog materijala (kamen vapnenac) te se skladno prožimaju s neizgrađenim dijelovima pejzaža. S obzirom da je riječ o izuzetno gusto naseljenom području, zaštiti prirodnog krajobraza pridaje se maksimalna pažnja.
Hotelski smještaj (Malta)		Broj hotela: 150 (2012., Eurostat) Broj smještajnih jedinica u hotelima i sličnim kapacitetima: 17.791 (2012., Eurostat) Prosječna duljina boravka stranih turista: 6,2 dana (2010., ISTAT)
Ostala turistička ponuda	Hrana i piće	Specifična otočka mediteranska kuhinja, koja spaja utjecaj i tradicije domaćeg stanovništva i tradicije mnogih osvajača kroz povijest, nudi se u brojnim restoranima.
	Mogućnosti za kupnju	Dobre mogućnosti za kupnju i raznolika ponuda suvenira i rukotvorina (keramika, staklo, čipka, kovano željezo).
	Mogućnosti za zabavu	Brojni zabavni parkovi, lijepe plaže, mogućnosti za sport i rekreaciju (ronjenje, podmorje) te noćni život u brojnim klubovima.
	Kulturni sadržaji	Uz bogatu ponudu muzeja, kulturne sadržaje posebno obilježavaju brojni festivali i događanja prikladno raspoređeni tijekom većeg dijela godine.
	Mogući prihvat kruzera	Da
	Informacije	Izvrzne
Razina cijena	Smještaj u sezoni	Oko 80 eura u 3*, 100 – 120 eura u 4*, do 200 eura za 5*
	Hrana i piće	Pristupačne cijene, nešto niže od cijena u susjednim EU zemljama Mediterana
	Kulturni sadržaji	Pristupačne cijene, nešto niže od cijena u susjednim EU zemljama Mediterana
	Suveniri i memorabilije	Pristupačne cijene, nešto niže od cijena u susjednim EU zemljama Mediterana
Potražnja (otok Malta)	Broj dolazaka u hotele (ISTAT)	2005. 966,0 tisuća 2008. 1.035,5 tisuća 2010. 1.098,8 tisuća

	Broj noćenja u hotelima (ISTAT)	2005. 6.332,8 tisuća 2008. 6.515,6 tisuća 2010. 6.375,8 tisuća
--	---------------------------------	--

Učestalost uplovljavanja kruzera (www.cruiseti metables.com)	Svibanj i lipanj 2014. Srpanj i kolovoz 2014. Rujan i listopad 2014.	52, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 2 na dan 43, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 3 na dan 92, svih veličina (i mega kruzeri), maksimalno 5 na dan
---	--	---

Ocjena turističke atraktivnosti destinacije		Uslijed visoke koncentracije vrijedne spomeničke baštine na malom prostoru, različitih kulturoloških utjecaja i UNESCO statusa, ali i brojnih hotelskih, ugostiteljskih i drugih uslužnih sadržaja kao i maksimalne zaštite kulturnog krajobraza, Valletta (otok Malta) predstavlja destinaciju koja privlači velik broj kruzera, ali i brojne turiste željne upoznavanju lokalne kulture života i rada. U novije vrijeme, sve je izrazitija orijentacija na specijalna događanja (vjenčanja i bračna putovanja) kao i na posebne interese (primjerice, učenje stranih jezika).
--	---	---

10. UTJECAJ MOGUĆIH SCENARIJA RAZVOJA TURIZMA U DUBROVNIKU NA POTENCIJALNU DEGRADACIJU KULTURNOG KRAJOLIKA, DUH MJESTA I OČEKIVANE PERFORMANSE 'TURISTIČKE INDUSTRIJE'

10.1. Logika scenario analize

Za razliku od prognoza, koje su ekstrapolacija prošlih/sadašnjih trendova u budućnost te koje se baziraju ponajviše na pretpostavci da će budućnost, u svojim ključnim odrednicama, uvelike nalikovati prošlosti/sadašnjosti, scenario analiza polazi od pretpostavke da će relevantni uvjeti u gospodarsko-političkom, resursno-okolišnom, pravno-regulativnom, socio-kulturnom i/ili tehničko-tehnološkom okružju u budućnosti biti bitno drukčiji ne samo od onih u prošlosti već i od onih koji karakteriziraju postojeće stanje. Samim tim, scenario analiza nema za cilj predvidjeti budućnost nego sagledati što je sve u budućnosti moguće.

Rezultat scenario analize su alternativni opisi budućeg stanja neke pojave u prostoru. Riječ je o imaginarnim 'pričama' koje, zbog neizvjesnog raspleta, na konzistentan, logičan i metodološki utemeljen način pokušavaju sagledati različita moguća stanja budućnosti.

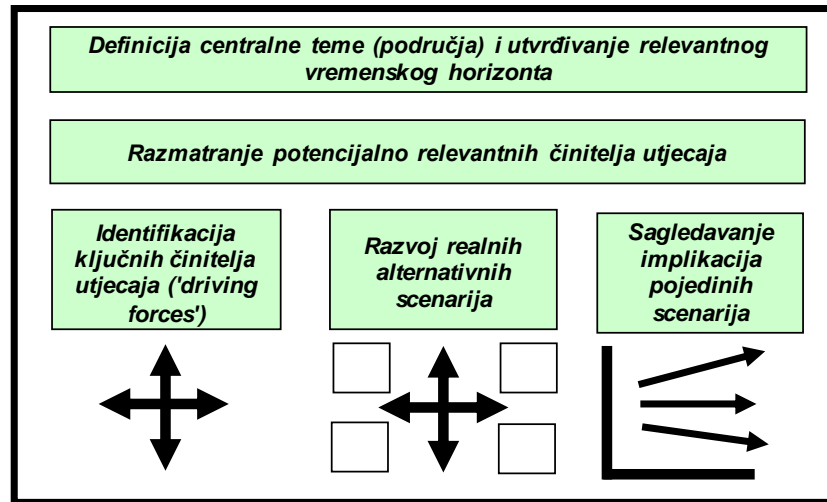
Polazeći od prepoznavanja relevantnih trendova u okružju, cilj scenario analize je identificirati glavne činitelje koji bi u budućnosti mogli utjecati na strateške odluke i/ili razvojna usmjerenja gospodarskih entiteta i/ili nositelja javne vlasti. Budući da omogućava sagledavanje i kritičko propitivanje mogućih alternativnih raspleta, scenario analiza donositeljima odluka omogućava ne samo adekvatnu pripremu za različite budućnosti, već i proaktivno djelovanje u funkciji ostvarivanja željene budućnosti. U tom je kontekstu scenario analiza vrlo zahvalno metodološko oruđe ne samo za 'dobrovoljno prisiljavanje' donositelja odluka da razmišljaju o budućnosti već i za kvalitativnu promjenu/reorganizaciju njihovih mentalnih mapa.

Da bi bili relevantni, koherentni, vjerojatni i prihvatljivi, scenario analiza pretpostavlja, neposrednu uključenost određenog broja meritornih i za temu istraživanja dobro pripremljenih predstavnika različitih interesnih skupina i/ili razvojnih dionika (znanstvenici, gospodarstvenici, nositelji izvršne vlasti, predstavnici nevladinih udruga, utjecajni građani i sl.), pri čemu, kvaliteta i/ili robusnost scenario analize ne ovisi presudno ni o broju uključenih sudionika, niti o trajanju cijelog procesa⁵².

Cijeli proces scenario analize sastoji se od nekoliko karakterističnih faza (Slika 10.1).

⁵² Više o tome u Mercer, D. (1995). Simpler Scenarios, Management Decision, Vol 33 No. 4, 32-40. odnosno Mercer, D. (1997). Robust strategies in a day, Management Decision 35/3, 219-223.

Slika 10.1. Metodologija scenario analize



Izvor: Institut za turizam, Zagreb

10.2. Pristup definiranju relevantnih scenarija

Polazeći od gornjih teoretskih naznaka, a kad je riječ o sagledavanju relevantnih činitelja koji bi mogli više ili manje utjecati na potencijalnu degradaciju vizualnog identiteta i/ili kulturnog krajobraza Grada Dubrovnika (i njemu gravitirajućeg prostora), a time i na današnje performanse 'turističke industrije' posebno su prepoznati sljedeći⁵³:

- Nastavak depopulacije i gentrifikacije povijesne jezgre
- Nestajanje prepoznatljivog 'duha mjesta' (genius loci) kroz 'muzealizaciju' povijesne jezgre
- Neprimjerena 'turistifikacija' javnih površina i/ili 'zelenih zona'
- Neprimjerena koncentracija jednodnevnih posjetitelja unutar gradskih zidina
- Izgradnja na platou Srđa
- Izgradnja poviše 'jadranske magistrale'
- Sidrenje kruzera u neposrednoj blizini gradskih zidina
- Propadanje i/ili neodržavanje objekata spomeničke baštine u neposrednoj blizini povijesne jezgre
- Nebriga za objekte spomeničke baštine na širem području nekadašnje Dubrovačke republike
- Smanjivanje kvalitete i/ili profaniranje kulturno-zabavnih manifestacija

Iako svaki od prethodno navedenih činitelja može u većoj ili manjoj mjeri utjecati na kulturni krajobraz, a time i imidž Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija, svi su oni,

⁵³ Osim ekspertnih mišljenja autora ove studije, na te su činitelje, naime, ukazali i obavljeni intervjui s istaknutim pojedincima iz javnog života Grada Dubrovnika, odnosno predstavnicima različitih interesnih skupina i/ili dionika njegovog turističkog razvoja (vidjeti točku 6. 2.).

zapravo, samo posljedica trendova na strani globalne turističke i/ili investicijske potražnje. Drugim riječima, svi pojedinačno navedeni činitelji mogu se svesti pod zajednički nazivnik dva procesa koji mogu imati izrazito negativne implikacije kako na vizualni identitet i/ili kulturni krajobraz Grada (u užem i širem smislu), tako i na performanse njegove 'turističke industrije'.

S jedne strane, riječ je o dinamici rasta jednodnevne vizitacijske potražnje, odnosno maksimalno održivom broju istodobnih posjetitelja Grada (njegove povijesne jezgre), pri čemu se jednodnevna vizitacijska potražnja danas povezuje ponajviše s brojem uplovljavanja (ticanja) kruzera, iako se može očekivati kako će se u budućnosti broj jednodневnih posjetitelja dodatno povećavati i kao rezultat dovršenja zadnje dionice auto-ceste Split – Dubrovnik (dionica od Ploča do zapadnog ulaza u Grad), ali i kao rezultat očekivanog povećavanja broja avio-linija i/ili broja sletanja na zračnu luku u Čilipima⁵⁴. S druge strane, riječ je o intenzitetu globalne, osobne i poslovne, investicijske potražnje, a koji valja povezivati ne samo s dinamikom gentrifikacije Stare gradske jezgre, već i sa dinamikom izgradnje novih hotelskih objekata (i drugih objekata turističke suprastrukture) te njihovom postupnom 'istiskivanju' većine javnih sadržaja i/ili zelenih površina na cijelom administrativno-teritorijalnom području Grada, ali i na širem, gradu Dubrovniku gravitirajućem prostoru Županije.

Stavljanjem u međudodnos ova dva, za centralnu temu ključna razvojna procesa ('driving forces'), stvara se prostor za promišljanje četiri različita vjerodostojna, objektivno moguća te, stoga, realna razvojna scenarija koji imaju bitno drugačije implikacije kako na prevladavajuću strukturu turističke potražnje i ponude, tako i na kulturni krajobraz i vizualni identitet Grada (u užem i širem smislu) te imidž Grada na tržištu turističkih destinacija. Samim tim, može se očekivati da će različiti razvojni scenariji imati različite implikacije i na performanse hotelskih i drugih objekata turističko-ugostiteljske ponude, prosječnu potrošnju po danu boravka, trajanje sezone i slično. U skladu s rečenim, četiri alternativna razvojna scenarija koja se ovim dokumentom razmatraju su (slika 10.2.):

- (i) **prostorno odgovorni razvoj** – riječ je o scenariju koji podrazumijeva:
 - a. relativno konzervativni i promišljeni pristup izgradnji ne samo novih hotelskih objekata, već i drugih objekata turističke suprastrukture,
 - b. izrazitu otvorenost dinamiziranju jednodnevne (kruzing) vizitacije,
- (ii) **idealizirani razvoj** – riječ je o scenariju koji implicira:
 - a. izrazitu kontrolu izgradnje smještanje i druge turističko-ugostiteljske ponude na cijelom (uže i šire shvaćenom) području Grada, kao i
 - b. striktno ograničavanje maksimalnog broja istodobnih jednodневnih (kruzing) posjetitelja unutar gradskih zidina,
- (iii) **kapitalno intenzivan razvoj** - riječ je o scenariju koji zagovara:

⁵⁴ Ali i na druge zračne luke u okruženju.

- a. izrazito poticanje izgradnje većeg broja hotelskih i drugih objekata turističko-ugostiteljske ponude, ponajviše na račun smanjivanja današnjih 'zelenih' zona Grada, ali i na račun smanjivanja zona/područja javnog karaktera, kao i
 - b. zadržavanje, a možda i djelomično smanjivanje današnjeg broja jednodnevnih (kruzing) posjetitelja unutar gradskih zidina,
- (iv) **stihijski razvoj bez jasnog koncepta i vizije** – riječ je o scenariju koji podrazumijeva:
- a. izrazito agresivnu izgradnju hotelskih i drugih turističko-ugostiteljskih objekata na lokacijama koje investitori sami odaberu kao pogodne, ali i
 - b. odsustvo bilo kakve kontrole/regulacije ulaska broja jednodnevnih (kruzing) posjetitelja u prostor unutar gradskih zidina.

Slika 10.2. Mogući scenariji razvoja turizma na (širem) prostoru Grada Dubrovnika



Izvor: Institut za turizam

Konačno, za potrebe utvrđivanja utjecaja identificiranih scenarija mogućeg turističkog razvoja Dubrovnika u idućem razdoblju te, s njima povezanih implikacija kako u odnosu na potencijalnu degradaciju kulturnog krajolika i/ili vizualnog identiteta Dubrovnika, tako

i na očekivane performanse dubrovačke 'turističke industrije', formiran je tim od 10-ak uglednih i meritornih osoba, predstavnika različitih lokalnih interesnih grupa s dobrim poznavanjem ne samo dubrovačkih socio-kulturnih i gospodarskih prilika, već i razvojnih tendencija u dubrovačkom turizmu⁵⁵. Kroz raspravu na fokus grupi, navedeni tim imao je zadatak što je moguće objektivnije sagledati očekivane učinke i/ili implikacije svakog od prethodno identificiranih scenarija razvoja turizma na projektnom području te ukazati na najprihvatljiviji razvojni model. Implikacije svakog od identificiranih scenarija razvoja dubrovačkog turizma na kulturni krajobraz i/ili vizualni identitet Dubrovnika kao turističke destinacije, tako i na performanse njegove 'turističke industrije', opisuju se kroz sljedećih nekoliko dimenzija:

- obilježjima potražnje i strukturi potrošnje,
- iskustvo posjetitelja,
- socio-kulturne promjene unutar povijesne jezgre (način korištenja javnog prostora, 'genius loci' - depopulacija-gentrifikacija-muzealizacija),
- zaštita materijalne i nematerijalne baštine, kao i
- intenzitet korištenja još neizgrađenog prostora izvan gradskih zidina.

10.3. Implikacije pojedinih scenarija

U skladu s prethodno navedenim metodološkim pristupom, u nastavku se obrazlažu ključna obilježja i očekivane implikacije svakog od identificiranih scenarija.

Scenario idealiziranog razvoja

Ključne odrednice

Scenario idealiziranog turističkog razvoja Dubrovnika implicira dugoročno tržišno pozicioniranje Grada kao međunarodno poželjne 'lifestyle' turističke destinacije. To podrazumijeva smanjenje današnjeg intenziteta ukupnog turističkog prometa, a kao rezultat postupnog opadanja broja jednodnevnih posjetitelja, uz istodobni rast broja stacionarnih gostiju. Samim tim, riječ je o scenariju koji bi turistički razvoj dimenzionirao sukladno kapacitetu vitalnih infrastrukturnih sustava, koji bi smanjivao značaj 'turističkog pogleda' u prodaji Dubrovnika kao turističke destinacije te koji bi trajno štitio prepoznatljivost i autentičnost dubrovačkog kulturnog krajobraza. Nadalje, riječ je o scenariju koji pretpostavlja proširivanje postojećeg

⁵⁵ U razmatranju scenarija potencijalne degradacije vizualnog identiteta i/ili kulturnog krajobraza grada Dubrovnika sudjelovali su Nikola Dobrosravić, Župan Dubrovačko-neretvanske županije, Željko Raguž zamjenik dubrovačkog gradonačelnika, Niko Bulić, predsjednik gradskog vijeća, Pave Župan Rusković, bivša ministrica turizma RH, Vladimir Bakić, predsjednik TZ Dubrovačko-neretvanske županije, Romana Vlašić, direktorica TZ grada Dubrovnika, dubrovački arhitekti Stjepo Butijer i Marija Kojaković, Đuro Capor ispred udruge 'Srđ je naš' kao i Dubravka Sarić, bivša ravnateljica Linda.

sustava turističkih doživljaja kao i postupnu disperziju turističkih interesa od povijesne jezgre prema 'periferiji', a time i bolju valorizaciju cjelokupne resursno-atraksijske osnove šireg dubrovačkog područja. U kontekstu destinacijskog menadžmenta, dakle, ovaj scenarij podrazumijeva jasno zacrtane razvojne prioritete i sustavan pristup njihovoj operacionalizaciji kako bi se trajno sačuvao imidž i kulturni identitet Grada te optimizirala njegova tržišna pozicija, osobito na srednji i dugi rok. Samim tim, riječ je o scenariju čija održivost nije limitirana ni prostorno, niti vremenski.

**Obilježja
potražnje i
struktura
potrošnje**

S obzirom na očekivano smanjivanje broja jednodnevnih posjetitelja, uz istodobno ograničavanje rasta smještajnih kapaciteta u Gradu, ovaj scenarij podrazumijeva ne samo povećanje udjela stacionarne potražnje u ukupnom broju posjetitelja Dubrovnika, već i proširivanje i/ili diversifikaciju postojećeg sustava turističkih doživljaja kao i poboljšavanje kvalitete usluge na svim razinama, uslijed čega valja računati na postupno produljivanje sezone. Sukladno tome, riječ je o scenariju koji bi u kratkom roku, možda nešto usporio dinamiku rasta turističkih primitaka, ali koji bi na dugi rok donio kvalitativni iskorak u tržišnom pozicioniranju Grada na tržištu turističkih destinacija. Samim tim, može se očekivati da će ovaj scenarij već u srednjem roku rezultirati povećanjem turističkih primitaka na razini destinacije i to ne samo uslijed povećanja fizičkog obujma stacionarne potražnje, već i po osnovi povećanja prosječne potrošnje po danu boravka. U uvjetima, naime, bržeg rasta potražnje od ponude, povećanje prosječne potrošnje rezultat je realnog povećanja razine cijena usluga smještajnih i izvan-smještajnih usluga kao odraza rasta kvalitete, ali i širenja integralnog destinacijskog lanca vrijednosti.

**Iskustvo
posjetitelja**

U skladu s odrednicama ovog scenarija, za očekivati je da će većina posjetitelja Dubrovnika, kako zbog smanjenja gužvi u povijesnoj jezgri, tako i zbog rasta udjela stacionarne potražnje, ali i proširenja sustava doživljaja i obogaćivanja destinacijskog lanca vrijednosti, sve više doživljavati Grad i njegove vedute ne samo vizualno, već i kroz kvalitetniju interakciju s njegovim žiteljima i/ili sadržajima. To podrazumijeva ne samo potpunije upoznavanje lokalnih običaja, već i uživanje u lokalnoj gastronomiji, pojačano pohađanje kulturnih događanja, kao i veću sklonost otkrivanju atrakcija u okruženju Grada.

**Socio-
kulture
promjene
unutar
povijesne
jezgre**

Zbog manje proliferacije jednodnevnih posjetitelja unutar gradskih zidina, može se očekivati smanjivanje 'turistikacije' javnih prostora, jačanje lokalnog kolorita, ponovna uspostava prepoznatljivog, djelomično već izgubljenog, duha mjesta ('genius loci') kao i jačanje interesa Dubrovčana za dolaskom i boravkom unutar povijesne jezgre. Paralelno s tim, međutim, valja računati i na rast potražnje, a time i na

rast cijena za nekretninama unutar gradskih zidina. U takvim uvjetima, a temeljem povećanih prihoda Grada, bit će moguće proaktivnom politikom poticaja utjecati na usporavanje već desetljećima prisutnog (nepoželjnog) procesa depopulacije, gentrifikacije i/ili 'muzealizacije povijesne jezgre.

**Zaštita
baštine**

U uvjetima smanjenog pritiska jednodnevnih posjetitelja, ali i povećanja gradskih primitaka, za očekivati je ne samo sporije 'trošenje' UNESCO zaštićene spomeničke supstance unutar gradskih zidina, već i bitnije unapređenje sustava njene zaštite i očuvanja. Nadalje, ovaj scenarij podrazumijeva i minimalnu degradaciju kulturnog krajobraza na cijelom području Grada, uključujući i njegovo povijesno okruženje.

**Intenzitet
korištenja još
neizgrađenog
prostora**

Zbog odgovornog promišljanja ne samo potreba nove izgradnje, već i očuvanja dugoročne prepoznatljivosti dubrovačkog kulturnog koda, izgradnja novih objekata turističke suprastrukture ne bi trebala biti većeg intenziteta. Nadalje, prioritet u ulaganjima imali bi tzv. 'brownfield' projekti, kako oni povezani s povećanjem kvalitete postojeće turističko-ugostiteljske ponude, tako i oni povezani s prenamjenom fizički/ekonomski zastarjelih (umornih) građevina javnog ili privatnog karaktera. Samim time, temeljni vizualni identitet Grada, bio bi maksimalno zaštićen i očuvan.

Scenario prostorno odgovornog razvoja

**Ključne
odrednice**

Ovaj scenario valja povezivati s daljnjim povećavanjem broja uplovljavanja (ticanja) kruzera, ponajviše u cilju (oportunističkog) generiranja gradskih prihoda i razvoja Grada, ali i s maksimalno promišljenim upravljanjem neizgrađenim prostorom na širem gradskom području (turističkim zonama i građevnim područjima), vodeći računa o interesima trajnih žitelja Grada. Drugim riječima, scenario se temelji na pretpostavci „uzmi sve što možeš dok je prilika“, kako bi se osigurala potrebna sredstva za razvoj Grada bez većeg pogodovanja investitorima kroz 'prodavanje obiteljskog srebra' nepotrebnom 'turistifikacijom' zelenih zona, osobito na užem gradskom području. U kontekstu destinacijskog menadžmenta, riječ je, dakle, o scenariju koji podrazumijeva jasan razvojni koncept usmjeren na kratkoročnu optimizaciju današnje pozicije Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija, osobito u segmentu 'cruise' potražnje. Samim tim, riječ je o scenariju čija je održivost vremenski limitirana te definirana gornjom granicom prihvatnog kapaciteta povijesne jezgre.

**Obilježja
potražnje i**

Za očekivati je povećanje udjela jednodnevnih posjetitelja u ukupnoj strukturi gostiju, pri čemu valja računati na povećanje ukupnih turističkih primitaka, ali i na smanjenje prosječne potrošnje

struktura potrošnje	posjetitelja po danu boravka. Nadalje, u strukturi potrošnje, može se očekivati rast udjela izdataka povezanih ponajviše s uslugama hrane i piće, kao i drugim izvansmještajnim uslugama (prijevoz, trgovina, kulturni sadržaji i sl.), uz smanjivanje udjela izdataka na smještaj. Neovisno o tome, cijene hotelskog (i drugog) smještaja ne bi se trebale bitnije smanjivati.
Iskustvo posjetitelja	Zbog sve većih gužvi, povijesna jezgra i njezine vedute doživljavat će se sve više vizualno (plošno i površno), ponajviše u skladu s očekivanjima koja potencijalni posjetitelji formiraju temeljem komodiziranih i relativno tipiziranih promotivnih poruka (sukladno konceptu tzv. 'turističkog pogleda'). Samim tim, nakon prvog dolaska i 'snimanja' glavnih atrakcija, za očekivati je da većina posjetitelja neće imati potrebu za doživljavanjem drugih dimenzija Grada, a time ni potrebu za ponovno vraćanje i produbljivanje doživljaja. Nadalje, zbog orijentacije na kratki i površni doživljaj, kao i na ograničenost vremena za obilazak, kvaliteta ugostiteljske usluge, osobito unutar povijesne jezgre, postupno će opadati i prilagođavati se prevladavajućoj strukturi potražnje. Konačno, iskustvo posjetitelja bit će djelomično umanjeno i zbog velikih prometnih gužvi, osobito prilikom transfera od Gruža do Pila, ali i zbog kroničnog nedostatka parkirališnog prostora u gradskom centru.
Socio- kulturene promjene unutar povijesne jezgre	Struktura potražnje i intenzitet vizitacije pojačano će, osobito na kratki rok, utjecati na daljnju 'turistifikaciju' javnih prostora unutar povijesne jezgre. To će dodatno istiskivati vitalne (javne) sadržaje namijenjene ponajviše lokalnoj populaciji te tako ne samo smanjivati kvalitetu života stalnih žitelja povijesne jezgre, već i postupno ukidati prepoznatljivost lokalnog kolorita i duha mjesta ('genius loci'). Kao rezultat takvih kretanja, valja očekivati nastavak depopulacije povijesne jezgre, ali i postupno opadanje cijena stambenog prostora u njoj (uslijed sve manje atraktivnosti privremenog boravka/života na tom prostoru). Drugim riječima, riječ je o scenariju koji bi, prvo ubrzavao, a potom usporio daljnji proces već poodmakle 'muzealizacije' povijesne jezgre. Nadalje, riječ je o scenariju koji bi većinu stalnih žitelja Dubrovnika koji ne žive unutar zidina, uslijed velikih gužvi, neprijatnog mirisa i/ili visokih cijena, dodatno 'udaljio' i otuđio od povijesne jezgre tijekom velikog dijela godine.
Zaštita baštine	Neovisno o očekivanom povećanju gradskih prihoda, uslijed sve veće koncentracije gostiju na relativno skučenom prostoru najbogatijem spomeničkom baštinom, valja očekivati ubrzano 'trošenje' baštine, a time i potrebu izdvajanja sve većih iznosa za potrebe njenog održavanja i očuvanja u primjerenom stanju. Sukladno tome, opravdano je postaviti pitanje izdašnosti sredstava za potrebe

održavanja kvalitete spomeničke baštine izvan povijesne jezgre te na 'periferiji'. Isto tako, ovaj scenarij mogao bi se negativno odraziti na vizualni identitet Grada ponajviše zbog moguće izgradnje novog pristaništa za 'shuttle' brodice na području Lazatera, a za potrebe bržeg transfera gostiju s kruzera.

Intenzitet korištenja još neizgrađenog prostora

Zbog odgovornog promišljanja potreba nove izgradnje, nije za očekivati da bi se intenzitet izgradnje novih objekata turističke suprastrukture bitnije povećavao. Za razliku od toga, međutim, valja računati na mogućnost proširenja i/ili dogradnje kapaciteta, kao i stupnja opremljenosti luke Gruž. Neovisno o tome, temeljni vizualni identitet Grada, osim u slučaju izgradnje na području Lazareta, ne bi bio bitnije narušen.

Scenario kapitalno intenzivnog razvoja

Ključne odrednice

Scenario kapitalno intenzivnog razvoja hotelske i druge turističke suprastrukture podrazumijeva relativno brzo i značajno povećanje kvalitetnog (hotelskog) smještaja, ali i razvoj drugih, danas nedostajućih sadržaja turističko-ugostiteljske ponude, osobito na širem području Grada, uključujući i njegovu, povijesno i gospodarski, gravitirajuću 'periferiju'. Nadalje, ovaj scenarij uključuje i intenziviranje biznisa nekretninama, osobito na području povijesne jezgre i u njejoj neposrednoj blizini. Konačno, a uslijed pojačanom pozicioniranju prema boravišnoj potražnji, ovaj scenarij, u cilju osiguranja komoditeta boravišnih gostiju, podrazumijeva i ograničavanje uplovljavanja kruzera, a samim tim i definiranje maksimalno prihvatljivog broja istodobnih posjetitelja povijesne jezgre. Što se tiče destinacijskog menadžmenta, iako ovaj scenarij podrazumijeva prilično jasan razvojni koncept, njegova efikasna provedba zahtijeva značajna ulaganja u javnu i komunalnu infrastrukturu kao i uspostavu kvalitetnog destinacijskog 'servisa' potencijalnim ulagačima. Konačno, ovaj scenarij zahtijeva i određene izmjene i dopune važeće prostorno-planske dokumentacije. Pod uvjetom da se principijelno i stručno provodi, riječ je o scenariju koji, uz unaprijed sagledane (i kontrolirane) 'žrtve' (djelomična degradacija vizualnog identiteta koja ne dovodi u pitanje UNESCO status), može pridonijeti ne samo ravnomjernijoj distribuciji turističkog prometa na širem dubrovačkom prostoru, već i dugoročno boljem tržišnom pozicioniranju Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija.

Obilježja potražnje i

Za očekivati je znatno povećanje udjela boravišnih gostiju kako u svim vrstama komercijalnog, tako i u nekomercijalnim smještajnim objektima. Samim tim, realno je računati na značajno povećanje

**struktura
potrošnje**

ukupnih turističkih primitaka (ponajviše kao rezultat povećanja broja noćenja), kao i na povećanje prosječne potrošnje posjetitelja po danu boravka (dijelom zbog povećanja kvalitete usluge, a dijelom i zbog pojačanog ulaska međunarodnih hotelskih brendova te s tim povezanim rastom cijena). U strukturi potrošnje, može se očekivati rast udjela izdataka povezanih ponajviše s uslugom smještaja. Neovisno o tome, može se očekivati postupni rast potražnje za drugim destinacijskim uslugama, a time i cijena u objektima hrane i pića, kulturnim sadržajima, izletima i sl.

**Iskustvo
posjetitelja**

Ovaj scenarij pretpostavlja da će gosti Dubrovnika pojačano uživati u doživljaju povijesne jezgre ponajviše zbog manjih gužvi, ali i zbog veće kvalitete i šire lepeze uslužnih sadržaja. Nadalje, zbog produljivanja boravka i unapređenja postojećeg sustava doživljaja, osobito u kontekstu bolje turističke valorizacije šireg povijesno gravitirajućeg prostora Dubrovačke republike i njegovih atrakcija, gosti Dubrovnika imat će mogućnosti potpunije upoznati lokalne običaje, uživati u lokalnoj gastronomiji, odnosno participirati u različitim aktivnostima povezanim s lokalnom kulturom života i rada.

**Socio-
kulture
promjene
unutar
povijesne
jezgre**

Ponajviše zbog manjeg pritiska jednodnevne (kruzing) potražnje, riječ je o scenariju koji pretpostavlja značajno rasterećenje povijesne jezgre od prekomjerne vizitacije, osobito na srednji i dulji rok. Neovisno o tome, proces njene 'turistifikacije' i dalje će ostati snažan, iako drugačijeg 'predznaka', a uslijed pojačanog interesa kapitala za poslovne i stambene prostore. To će povećavati cijene nekretnina te time dodatno ubrzati već ionako brz proces iseljavanja preostalih lokalnih žitelja, što će rezultirati visokim stupnjem 'muzealizacije' cijele povijesne jezgre. Neovisno o tome, međutim, zbog manjih gužvi unutar gradskih zidina, valja očekivati i (djelomični) povratak interesa lokalnog življa za povremenim dolascima i uživanje u njenim ljepotama.

**Zaštita
baštine**

Iako valja očekivati ne samo kvalitetnu zaštitu i usporeno 'trošenje' ključnih gradskih veduta unutar gradskih zidina, uslijed snažne sklonosti prema dinamiziranju razvojno-investicijskih projekata, valja očekivati relativno fleksibilan odnos gradske vlasti prema zahtjevima investitora. Sukladno tome, ovaj scenarij podrazumijeva ne samo pojačano 'trošenje' zelenih zona, osobito na širem gradskom području i 'periferiji', već i 'omekšavanje' tumačenja postojećih UNESCO kriterija u određivanju širine 'buffer' zone oko povijesne jezgre. Samim tim, ovaj scenarij uključuje i mogućnost dopuštanja novih hotelsko-nekretninskih projekata unutar gradskih zidina (npr. Pustijerna), na južnim obroncima Srđa (iznad 'magistrale'), ali i na cijelom platou Srđa/Bosanke.

Intenzitet korištenja još neizgrađenog prostora S obzirom na pojačano okretanje razvojno-investicijskim projektima, riječ je o scenariju koji bi se više ili manje, ovisno o kvaliteti destinacijskog menadžmenta i interesima potencijalnih investitora, u znatnoj mjeri odrazio na kvalitetu i očuvanost kulturnog krajobraza i vizualni identitet užeg i šireg gradskog područja, pri čemu, uz realizaciju spornoga nekretninskog 'golf' projekta na Srđu, valja računati i s novom izgradnjom osobito na području Gruža i Lapada, ali i Rijeke Dubrovačke, Elafita, Župe Dubrovačke, Prevlake, Dubrovačkog primorja i Pelješca.

Scenario stihijskog razvoja bez jasnog koncepta

Ključne odrednice Scenario podrazumijeva prepuštanje tržišnim mehanizmima gotovo svih razvojnih odluka bez pokušaja ozbiljnijeg sagledavanja takve prakse na ekonomsku, ekološku i/ili socio-kulturnu održivost Dubrovnika kao turističke destinacije. Budući se radi o razvoju bez jasnog cilja i koncepcije, riječ je o scenariju koji bi generirao različite negativne eksternalije, s neposrednim i posrednim učincima na kulturni krajobraz, vizualni identitet i imidž Grada na tržištu turističkih destinacija. U kontekstu destinacijskog menadžmenta, ovaj scenarij podrazumijeva nedostatak bilo kakve suradnje ključnih razvojnih dionika, kako zbog njihovih različitih interesa, tako i zbog nepremostivih razlika u promišljanju poželjnog destinacijskog razvoja na srednji i dugi rok.

Obilježja potražnje i struktura potrošnje Iako je realno očekivati da će ukupni primici po osnovi turizma na srednji rok rasti, može se očekivati da će se struktura potražnje za Dubrovnikom postupno mijenjati u korist jeftinijih oblika smještajne i druge ponude te jednodnevnih posjetitelja, sve na rastućem obujmu fizičkog prometa. Sukladno tome, za očekivati je postupno opadanje prosječne potrošnje po danu boravka, kako zbog rasta udjela potrošača manje sklonosti potrošnji, tako i zbog postupnog profaniranja i opadanja razine usluge u svim segmentima turističko-ugostiteljskog poslovanja. Scenarij, dakle, implicira neminovno postupno urušavanje konkurentnosti Dubrovnika kao turističke destinacije. To bi, nakon nekog vremena, trebalo prvo zaustaviti rast turističkih primitaka na destinacijskoj razini, a potom rezultirati i njihovim opadanjem.

Iskustvo posjetitelja Neovisno o brojnim mogućnostima alternativnog smještaja, osobito u domaćinstvima i jeftinijim smještajnim objektima na 'periferiji', uslijed sve većeg broja istodobnih posjetitelja, ulazak u povijesnu jezgru predstavlja sve veći izazov. Samim tim, posjeta se maksimalno skraćuje, a što se negativno odražava na kvalitetu doživljaja koja se

svodi na instant obilazak isključivo lokaliteta/objekata unaprijed poznatih na temelju izrazito simplificiranih i masovnoj potražnji namijenjenih promotivnih poruka. U takvim uvjetima, iskustvo posjetitelja svodi se samo na muzealiziranu fikciju nekad vibrantnog Grada te konzumaciju komodificiranih i unificiranih usluga sve lošije kvalitete. Samim tim, sklonost eventualnom ponovnom dolasku u destinaciju sve više gubi smisao.

**Socio-
kulture
promjene
unutar
povijesne
jezgre**

Prepušten djelovanju tržišnih mehanizama, a time i međusobno najčešće nekoordiniranim poduhvatima (uglavnom manjih) privatnih investitora, stihijska i nekontrolirana 'turistifikacija' zahvaćat će sve veće površine javnog prostora unutar povijesne jezgre. Uslijed sve manje raznovrsnosti objekata ponude, sve niže kvalitete usluge, sve većih gužvi i sve većeg stresa svakodnevnog života unutar zidina, valja očekivati da će interes (stranaca) za kupovinu nekretnina na prostoru povijesne jezgre postupno odumirati, odnosno da će njihove cijene početi opadati do razine kad ih njihovi vlasnici više neće biti spremni prodavati. Drugim riječima, ovaj scenarij, osobito na srednji i dulji rok, pretpostavlja postupno zaustavljanje procesa, desetljećima prisutne, depopulacije i gentrifikacije povijesne jezgre, ali uz izrazito negativne učinke kako na uvjete poslovanja i učinke 'turističke industrije', tako i na kvalitetu života njenih žitelja.

**Zaštita
baštine**

Riječ je o scenariju koji ima izrazito negativne implikacije za očuvanje spomeničke baštine kako na prostoru povijesne jezgre, tako osobito na širem gravitirajućem prostoru Dubrovnika. Razloge za to valja tražiti u sljedećim činjenicama: (i) ne postoji jasna i dugoročno definirana politika spomeničke zaštite, (ii) pojačava se 'trošenje' baštinske supstance uslijed sve veće i sve manje kontrolabilne mase istodobnih posjetitelja unutar gradskih zidina, (iii) pojačava se neplanska, neosmišljena i stihijska 'turistifikacija' povijesne jezgre, dok se (iv) alokacija proračunskih sredstava obavlja ponajviše iz perspektive rješavanja sve većeg broja akutnih problema ('gašenje požara').

**Intenzitet
korištenja još
neizgrađenog
prostora**

U uvjetima nepostojanja jasne razvojne vizije i koncepta turističkog razvoja, ovaj scenarij podrazumijeva nepromišljeno 'ad hoc' odlučivanje i prilagođavanje interesima/željama svakog pojedinog investitora. Kako nositelji izvršne vlasti nemaju jasnu sliku o tome što se razvojem želi postići, kvaliteta razvojnih odluka je dubiozna, pri čemu su i posljedice razvojnih odluka nepoznate. Samim tim, cjelokupnim se razvojnim prostorom ne upravlja na sustavan i unaprijed promišljen način, već se odluke o njegovom korištenju uglavnom donose 'iz trbuha'. To ima za posljedicu izgradnju sve većeg broja objekata smještajne i druge turističko-ugostiteljske ponude koji ne priliče ni kulturnom kodu, niti imidžu destinacije. U takvim

uvjetima, opravdano je postaviti i pitanje održivosti vitalnih infrastrukturnih sustava Grada. Može se, stoga, očekivati da će očuvanost kulturnog krajobraza i vizualni identitet užeg i šireg gradskog područja biti sve više degradirani, a što će se u konačnici odraziti na sve manji interes investitora, ali i drastičan pad konkurentnosti na tržištu turističkih destinacija.

10.4. Poželjni scenarij razvoja turizma na području Grada Dubrovnika (u užem i širem smislu)

Polazeći od prethodno iznesenih značajki i implikacija svakog od razmatranih scenarija razvoja dubrovačkog turizma na kulturni krajobraz, vizualni identitet i prepoznatljivi 'duh mjesta' te očekivane performanse 'turističke industrije' u vremenu koje dolazi, svi sudionici fokus grupe detaljno su iskazali svoje stavove o poželjnom smjeru u kojem bi se turizam na području Grada Dubrovnika (u užem i širem smislu) trebao razvijati, kao i na smjer koji bi svakako valjalo izbjegavati. Iako su se pojedine diskusije međusobno razlikovale u pristupu, argumentaciji i/ili naglascima, rasprava je iskristalizirala nekoliko bitnih konstatacija koje bi trebale predstavljati ključna uporišta za kako za upravljanje, tako i za usmjeravanje turističkog razvoja u budućem razdoblju. Riječ je o sljedećim konstatacijama:

- Dubrovnik živi od turizma. Svaki od njegovih 42 tisuća građana sudjeluje, neposredno ili posredno, u turističkom privređivanju.
- povijesna jezgra i njene vedute te vjekovima uspostavljeni 'duh mjesta' ključni su za diferenciranje Grada Dubrovnika (u užem i širem smislu) od drugih turističkih destinacija. Zato ih treba maksimalno čuvati i štiti.
- turizam na području Grada Dubrovnika (u užem i širem smislu) može se i treba odvijati tijekom cijele godine. Za to treba dogovor i aktivno sudjelovanje svih ključnih razvojnih dionika (struka, izvršna vlast, vlasnici hotela, udruge...), a što danas nedostaje.
- turizam na području Grada Dubrovnika i njemu, povijesno i gospodarski, gravitirajućeg okruženja trebali bi se razvijati bez euforije, bez pohlepe i bez ulaska u nepotrebne rizike. Temeljni kriterij bi trebao biti razvoj 'po mjeri čovjeka', a što podrazumijeva ne samo osiguranje primjerene kvalitete turističkog doživljaja Grada, već i primjerene kvalitete života i rada za lokalno stanovništvo.
- razvojem turizma u vremenu koje dolazi valja upravljati na način da se on kontrolira i limitira, vodeći računa o broju stalnih žitelja Grada, prihvatljivom odnosu između maksimalnog broja turista i broja stanovnika Dubrovnika, kao i o prostornim mogućnostima te kapacitetu vitalnih sustava komunalne infrastrukture i prometnica.
- nedovoljno kontrolirano 'bujanje' jednodnevnih posjetitelja i daljnje smanjivanje prosječne duljine boravka mogli bi Dubrovnik postupno pretvoriti u prolazni grad. Takvo stanje stvari nije prihvatljivo jer bi bitno narušilo konkurentsku sposobnost

Grada na tržištu turističkih destinacija, a time i performanse cjelokupne 'turističke industrije'. Dubrovnik je oduvijek bio visoko kvalitetna boravišna 'lifestyle' destinacija⁵⁶ koja se ne može kvalitetno doživjeti u samo nekoliko sati, u sve većoj gužvi te kroz konzumaciju 'brze hrane', pokojeg piće/napitaka te kupnju jeftinih suvenira.

- povijesna jezgra mora biti 'živa'. Ona se nikako ne bi se smjela muzealizirati i pretvoriti samo u kulisu za prihvat turista.
- rast broja dolazaka i noćenja valja donekle smanjiti i usporiti, neovisno o pritiscima potražnje, investitora i/ili 'cruiseship' kompanija, pri čemu posebno valja smanjivati sve veći pritisak na povijesnu jezgru. Iako će takav pristup možda privremeno smanjiti rast turističkih primitaka, takvo će razvojno usmjerenje pojačati konkurentsku poziciju Grada na tržištu turističkih destinacija na dugi rok, a što će generirati održivi i stabilni rast turističkih primitaka.
- Kruzeri nisu nikakva 'pošast' ni nepoželjna pojava, pod uvjetom da se ograniči broj njihovih uplovljavanja u skladu s mogućnostima prihvatnog kapaciteta povijesne jezgre i Grada u cjelini.
- Broj uplovljavanja kruzera valja uskladiti s razvojnim ciljevima i potrebama Grada kao turističke destinacije. U tom smislu, potrebno je postići dogovor s Lučkom upravom.
- Širi prostor nekadašnje Dubrovačke republike nije saturiran ni ozbiljnije ugrožen ni na koji način. Samim tim, uz odgovorno prostorno planiranje, transparentnu pripremu projektne dokumentacije i/ili provođenje razvojnog procesa ovaj prostor može bez ikakvih negativnih utjecaja na kvalitetu okoliša, kulturni krajobraz i/ili vizualni identitet prihvatiti nove razvojno-investicijske projekte.

Vodeći računa o prethodno definiranim strateškim odrednicama poželjnog razvoja turizma na području Grada Dubrovnika (u užem i širem smislu), a neovisno o činjenici da je dvoje sudionika istaklo kako su sva četiri razmatrana scenarija zapravo teoretski konstrukti uslijed čega valja očekivati da će se razvoj u konačnici odvijati kao svojevrsni hibrid nekoliko scenarija, većina sudionika je, što eksplicitno, što implicitno, prepoznala scenarij 'Idealiziranog razvoja' kao najpoželjniji razvojni trajektorij za dubrovački turizam.

Iako je riječ o razvojnom scenariju čije odrednice u velikoj mjeri zagovaraju i izrađivači ovog dokumenta, valja istaknuti da je riječ o razvojnom modelu koji predstavlja ideal kojem valja težiti što je više moguće, ali od čijih će se postavki, u većoj ili manjoj mjeri, ipak odstupiti. Razlog za to valja tražiti ne samo u raznim (političkim) pritiscima na nositelje javne vlasti u uvjetima nejednake pregovaračke snage u globalnom okruženju, već i u različitoj raspoloživosti informacija, odnosno njihovoj interpretaciji. Ipak, odstupanje od poželjnog razvojnog trajektorija bit će najčešće posljedica različitih, međusobno suprotstavljenih interesa i nemogućnosti postizanja konsenzusa relevantnih

⁵⁶ O čemu zorno svjedoči najveća koncentracija hotela s 4*, a osobito s 5* u RH, ali i stalni interes međunarodne investicijske potražnje.

razvojnih dionika oko svih bitnih pitanja povezanih s problematikom razvoja integralnog destinacijskog proizvoda, načinom korištenja raspoloživog razvojnog prostora i/ili optimalnim budućim profiliranjem Dubrovnika (u užem i širem smislu) na tržištu turističkih destinacija. U tom smislu, dakle, mišljenja smo da će se razvoj turizma na projektnom području u vremenu koje dolazi, ovisno o preferencijama izvršne vlasti, ali i okolnostima na tržištu, malo 'naginjati ili prema odrednicama scenarija 'Kapitalno intenzivnog razvoja' ili prema odrednicama scenarija 'Prostorno odgovornog razvoja'. Pritom će se stupanj degradacije kulturnog krajobraza, 'duha mjesta' i/ili vizualnog identiteta Grada (i njemu gravitirajućeg okruženja), povećavati ili smanjivati ovisno o intenzitetu i vremenskom trajanju 'naginjanja' u jednu ili drugu stranu. Sukladno tome, varirat će i performanse 'turističke industrije' u cjelini, ali i prema strukturi ponude. Naime, 'naginjanje' na stranu 'Kapitalno intenzivnog razvoja' pogodovat će znatno više hotelijerima i profiliranim ugostiteljima nego vlasnicima unificiranih i tipiziranih komodificiranih ugostiteljskih objekata brze prehrane. S druge strane, 'naginjanje' prema većoj orijentaciji na jednodnevnu vizitacijsku potražnju (ne samo s kruzera) pogodovat će ponajviše objektima brze hrane, vlasnicima kafića, prodavačima memorabilija, taksistima i 'sladoledarima'.

Na kraju, posebno valja istaknuti činjenicu da bi scenario koji bi poprimio bitna obilježja stihijskog razvoja bez jasne koncepcije i ciljeva svakako valjalo izbjeći pod svaku cijenu. Svi sudionici svjesni su, naime, dugoročno negativnih i teško popravljivih implikacija tog razvojnog trajektorija i to kako na vjekovima uspostavljeni kulturni kod Grada i njegov 'duh mjesta', tako i na prekomjerno 'trošenje' baštinske supstance i raspoloživog razvojnog prostora, odnosno na konkurentnost dubrovačkog turističkog proizvoda i performanse njegove 'turističke industrije'.

11. POŽELJNA KONCEPCIJA TURISTIČKOG RAZVOJA GRADA DUBROVNIKA (ZASNOVANA NA AUTENTIČNOSTI BAŠTINE I KULTURNOG KRAJOBRAZA)

Usprkos činjenici da je ideja o potrebi strateškog osmišljavanja razvoja turističkih destinacija gotovo općeprihvaćena činjenica u svim razvijenijim zemljama svijeta, pri čemu se problematika strateškog upravljanja osobito odražava kako u kontekstu osiguravanja ključnih preduvjeta dugoročne ekonomske, socijalne i ekološke održivosti turističkog rasta i razvoja, tako i u kontekstu postupnog unapređivanja destinacijske konkurentske sposobnosti, efikasna provedba ideje „koordiniranog navođenja turističkog razvoja“ prema željenoj razvojnoj viziji u praksi nije nimalo jednostavna. Razloge za to valja tražiti manje u nepostojanju strateških razvojnih dokumenata, a znatno više u nedovoljno usklađenim, a često i međusobno suprotstavljenim interesima nositelja izvršne vlasti i različitih interesnih skupina/destinacijskih razvojnih dionika. Ta konstatacija vrijedi kako za Hrvatsku u cjelini, tako i za pojedine njene turističke destinacije, uključujući, nažalost, i Dubrovnik.

U nedostatku općeprihvaćene i od svih interesnih skupina/razvojnih dionika podržavane dugoročne vizije razvoja turizma na prostoru Dubrovnika i to kako u užem, tako i u širem smislu, može se zaključiti da se turizam na području Grada Dubrovnika nalazi na svojevrsnoj prekretnici:

- ili će se, u uvjetima sve veće potražnje i rastućeg interesa pretežito tranzitne (jednodnevne) vizitacijske ('cruising/touring') potražnje, a kao rezultat nedovoljno promišljenog i kratkoročno orijentiranog upravljanja razvojem na destinacijskoj razini, nastaviti dosadašnji razvojni trendovi zbog čega će na područje Dubrovnika biti sve teže privlačiti sofisticiranu 'lifestyle' potražnju boravišnog tipa, te će se Grad postupno utapati u komodiziranu, ponajviše vizualnu destinaciju 'muzejskog tipa' namijenjenu uglavnom kratkotrajnom boravku gostiju niže i srednje platežne moći;
- ili će se, kao rezultat sustavnog promišljanja dugoročno poželjnog turističkog razvoja i poduzimanja ciljno usmjerenih mjera destinacijskog menadžmenta napraviti značajni kvalitativni iskorak ne samo u dubini i sadržajnosti prezentacije dubrovačkog kulturno-povijesnog identiteta, već i u dugoročnoj zaštiti 'brenda Dubrovnik' na tržištu turističkih destinacija.

11.1. Razvojna načela

Poželjan razvoj turizma na cijelom administrativnom području Grada Dubrovnika, ali i njemu povijesno i gospodarski gravitirajućem području, podrazumijeva upravljanje prostornim, prirodnim te ponajviše kulturno-povijesnim resursima i/ili atrakcijama na način: (i) koji udovoljava osnovnim ekonomskim, socijalnim i ekološkim kriterijima dugoročno održivog gospodarskog rasta i razvoja, (ii) koji će omogućiti obogaćivanje integralnog destinacijskog proizvoda u cilju daljnjeg osnaživanja današnje konkurentske

pozicije Dubrovnika na tržištu globalno poznatih turističkih destinacija, ali i na način (iii) koji će osigurati postupno povećavanje (materijalnog i duhovnog) blagostanja lokalne populacije.

U tom kontekstu, a neovisno o činjenici da srž identitetskog sustava Dubrovnika počiva na ikoničkom statusu UNESCO zaštićene stare povijesne jezgre, povijesti i civilizacijskim dostignućima Dubrovačke republike, različitim (kulturnim) manifestacijama i tradicijskim 'festama', kao i na povijesnoj autentičnosti materijalne baštine unutar gradskih zidina, poželjna koncepcija razvoja turizma na području grada Dubrovnika trebala bi voditi računa i o različitim činiteljima njegovog proširenog, a donekle i dopunskog identiteta. U tom smislu, dakle, nameće se potreba jačeg, ali dobro osmišljenog i sustavno promišljenog, turističkog aktiviranja raspoložive materijalne i nematerijalne resursno-atraksijske osnove, ali i fizički raspoloživog razvojnog prostora cjelokupnog područja Dubrovačko-neretvanske županije koje je povijesno može dovesti u kontekst Dubrovačke republike. Samo će, naime, kroz sadržajno i/ili tematsko integriranje vrijednog, a još uvijek relativno slabo komercijaliziranog kulturnog krajobraza cijelog ovog prostora u kompleksan i višedimenzionalni doživljajni okvir biti moguće koliko-toliko (dugoročno) rasteretiti staru povijesnu jezgru i uže područje Grada Dubrovnika od sve veće investicijske potražnje, ali i od sve većeg broja istodobnih (stacionarnih i jednodnevnih) posjetitelja. S druge strane, samo će tako biti moguće potpunije zadovoljiti raznorodne potrebe/interese različitih potrošačkih segmenata koji već dolaze u Dubrovnik, ali koji nakon kratkotrajnog i tipiziranog razgledavanja prostora unutar gradskih zidina i njegovih veduta, (pre)brzo napuštaju Grad i županiju.

U skladu s prethodnim odrednicama, viziju i koncepciju razvoja turizma cijelog projektnog područja u vremenu koje dolazi valja temeljiti ponajviše na dvije grupe načela i to:

- načelima povezanim s daljnjim obogaćivanjem sustava doživljaja i povećanjem kvalitete integralnog destinacijskog proizvoda, kao i
- načelima povezanim s načinom upravljanja i efikasnosti provođenja ključnih odrednica budućeg turističkog razvoja destinacije

11.1.1. Načela povezana s obogaćivanjem sustava doživljaja i povećanjem kvalitete integralnog destinacijskog proizvoda

Riječ je o sljedećim razvojnim načelima:

- **Turizam ne samo u 'centru', već i na 'periferiji'** - kvaliteta materijalne i nematerijalne resursno-atraksijske osnove, ali i prirodne značajke šireg prostora Grada Dubrovnika nameću potrebu uspostavljanja većeg broja još uvijek nekomercijaliziranih turističkih doživljaja i/ili iskustava koja bi se mogla/trebala sadržajno i konceptualno nadovezivati na postojeći destinacijski turistički proizvod te ga dodatno obogatiti i/ili oplemeniti. Cijelu ideju valjalo bi operacionalizirati na principu *'privuci (u Dubrovnik) pa dispergiraj (u okruženje)*, pri čemu bi stara povijesna jezgra i njene vedute trebali imati ulogu magneta za inicijalno privlačenje potražnje, nakon čega bi se ta potražnja, ovisno o

interesima, više ili manje ravnomjerno dispergirala na širi prostor županije. Na taj bi se način turizmu Dubrovnika udahnula nova doživljajna komponenta, a što bi bilo u funkciji ne samo proširivanja baze potencijalnih tržišnih segmenata, već i produljenja prosječnog trajanja boravka. Konačno, na taj bi se način, kroz ponudu različitih dopunskih aktivnosti, prilagođenih dobu godine, a u poticajnom prirodnom okruženju autentičnog i/ili kultiviranog krajobraza, omogućilo značajno produljenje sezone.

- **Turizam prilagođen globalnim kvalitativnim megatrendovima** – osim što je postao jedna od najvećih i najbrže rastućih gospodarskih grana u globalnim razmjerima⁵⁷, turizam u svijetu doživljava brojne kvalitativne promjene. Naime, gospodarski razvoj, rastuća razina obrazovanja i općenito rast blagostanja, posebice u razvijenim zemljama svijeta, pridonose tranziciji ka post-materijalističkim društvenim vrijednostima i jačanju 'ekonomije doživljaja'. Uz ovu temeljnu vrijednosnu promjenu od koncepta 'imati' ka konceptu 'činiti i doživjeti', paralelni procesi, uključujući urbanizaciju, labavljenje tradicionalnih odnosa prema obitelji i poslu te demografske trendove, a prije svega starenje populacije te stasavanje mlade, 'tehnološke' generacije, generiraju ne samo 'novog kupca'⁵⁸, već i sve veći broj novih obrazaca ponašanja. U tom smislu, odluke o putovanju sve se više donose temeljem emotivne vrijednosti putovanja odnosno procjene koliko će putovanje biti u skladu sa prevladavajućim životnim stilom svakog pojedinca, pri čemu putovanje postaje emotivna potreba i sastavni dio života te se više ne smatra luksuzom.
- **Turizam 'po mjeri čovjeka'** – gospodarstvo Grada Dubrovnika danas je nemoguće zamisliti bez turizma i prihoda koje on generira. Pritom su turistički prihodi iz godine u godinu sve veći. Neovisno o tome, međutim, upravljanje turističkim razvojem nikako se ne bi trebalo rukovoditi isključivo logikom maksimiranja profita. Drugim riječima, razvoj turizma u budućnosti valja promišljati ponajviše u kontekstu kontinuiranog i

⁵⁷ Prema podacima UNWTO-a, unatoč ekonomski nesigurnim i turbulentnim vremenima, u 2013. godini, udio turizma (neposredni i posredni učinci) sačinjavali su oko 9% svjetskog BDP-a, svaka 11 osoba bila je zaposlena u turističkoj industriji, dok je 6% ukupnog svjetskog izvoza otpadalo na turizam. O dosadašnjoj dinamici rasta međunarodnog turističkog prometa u svijetu kao i o njegovom gospodarskom potencijalu zorno svjedoči i činjenica da se međunarodni turistički promet od 1950. do 2012. godine povećao s 25 milijuna na 1.035 milijuna dolazaka, pri čemu se očekuje da će se taj broj do 2030. godine povećati na 1.800 milijuna. Konačno, valja imati na umu na UNWTO procjenjuje kako u domaćem turističkom prometu u svim zemljama svijeta na godišnjoj razini sudjeluje i dodatnih 5 do 6 milijardi osoba.

⁵⁸ Pojam 'novi turist' obuhvaća osobe s izrazitom potrebom za samo-diferencijacijom i individualiziranim tretmanom koje cijeni autentičnost turističkog doživljaja. Novi su turisti, u pravilu, kupci životnih iskustava, doživljaja i priča, osobe koje teže vlastitom razvoju i samoodređenju. Oni žele biti sudionicima, fizički su i intelektualno aktivni, izuzetno su informirani, izbirljivi i kritični te pridaju važnost kvaliteti i mogućnosti izbora. Sukladno tome, riječ je o osobama koje izrazito privlače destinacije s identitetom, odnosno aktivnosti i iskustva koja pridonose učenju i osobnom razvoju. Nadalje, riječ je o osobama koje su voljne eksperimentirati, same vole upravljati vlastitim vremenom te su izrazito ekološki, a sve više i društveno osviještene

održivog rasta kvalitete integralnog turističkog doživljaja, a što je, uz očuvanje i prezentabilnost glavnih atrakcija, velikim dijelom rezultat i (i) uravnoteženosti vitalnih gradskih infrastrukturnih sustava s brojem stalnih i povremenih korisnika, (ii) raspoloživosti i načinu korištenja ukupnog prostora podesnog za razvoj, (iii) kvalitete interakcije turista i lokalnog stanovništva.

- **Turizam s lokalnim karakterom, ali s međunarodnim standardima kvalitete** - turisti zainteresirani za posjet Dubrovniku su, u pravilu, obrazovani, imućni te iskusni putnici koji točno znaju što žele, a vrijednost za novac i kvalitetu utrošenog vremena procjenjuju na temelju svojih iskustava u ostalim dijelovima svijeta. Biti konkurentan u takvim uvjetima znači biti jedinstven, autentičan i/ili originalan kako u ponudi atrakcija ('hardware'), tako i u njihovoj prezentaciji ('software'). To podrazumijeva ne samo odgovorno, promišljeno i profesionalno upravljanje spomeničkom baštinom/kulturno-turističkim atrakcijama (prezentabilnost), već i njihovu kvalitetnu interpretaciju te kvalitetnu popratnu uslugu.
- **Od pukog razgledavanja kulturno-turističkih atrakcija do kreativne ponude turističkih doživljaja** - turizam na području Grada Dubrovnika u užem, ali i širem smislu, temelji se još uvijek ponajviše na obilasku i razgledavanju, odnosno na vizualnim senzornim percepcijama. Nadalje, interpretacija atrakcija bazirana je ponajviše na 'znanstvenom' pristupu (godine, stilovi, datumi, kronologija, osobe), pri čemu je svaka atrakcija interpretirana zasebno pa posjetitelji često odlaze, a da nisu dobili uvid u njen širi povijesni kontekst. Samim tim, osim vizualnog dojma, posjetitelji uglavnom stječu samo relativno plošni doživljaj Grada i/ili pojedinih njegovih veduta, uslijed čega će ga/ih pamtili samo kao nešto (lijepo) što su vidjeli, ali ne i kao memorabilno iskustvo zbog kojeg bi se poželjeli vratiti. U tom smislu, prezentaciju Grada i njegovih kulturno-turističkih atrakcija trebalo bi usmjeriti od faktografskog nabiranja činjenica prema kreiranju memorabilnih doživljaja kroz individualizaciju pristupa i pretvaranju turista iz 'pasivnog objekta' u 'aktivni subjekt'. To je moguće postići ponajviše kroz tematiziranje obilaska kao i kroz slojevitou interpretaciju atrakcija na način da njen sadržaj bude pomno prilagođen različitim interesnim, demografskim i/ili psihografskim skupinama.
- **Od turizma baštine prema kreativnom turizmu** - buduće tržišno pozicioniranje Grada Dubrovnika, ali i cijelog gravitirajućeg mu područja županije moralo bi se, uz ostalo, dobrim dijelom temeljiti i na, Dubrovniku imanentnom, povijesno-kulturnom kodu čija se evolucija manifestira ne samo kroz materijaliziranu kulturno-povijesnu baštinu nego i kroz običaje, svetkovine te svekoliku kulturu života i rada koja ju je proizvela. Drugim riječima, dobitno tržišno pozicioniranje Grada, ali i šireg prostora županije kao svjetski relevantne kulturno-turističke destinacije moralo bi se, znatno više nego je to danas slučaj, temeljiti i na prezentaciji dubrovačke plemićke i/ili pučke tradicije kroz raznoliku ponudu dobro osmišljenih proizvoda tzv. 'kreativnog turizma' koji bi bili kompatibilni s vjekovima oblikovanom modalitetima života i rada na ovim prostorima. Za razliku, naime, od sve prisutnijeg trenda 'muzealizacije' stare povijesne jezgre i njenih ikona, a što ima za posljedicu plošno i površno doživljavanje Grada kao

svojevrzne razglednice, riječ je o potrebi tržišnog aktiviranja brojnih proizvoda kulture života i rada⁵⁹ za kojima je potražnja, u globalnim okvirima, u stalnom porastu. Razlog za to zasigurno se krije u tome da je riječ o proizvodima koji nadilaze samo promatranje i dokoličarsku edukaciju, pri čemu se temelj doživljaja stavlja na vlastito sudjelovanje. Naime, iako gradske zidine djeluju kao magnet i žarište turističke potražnje, valja imati na umu da je riječ isključivo o tzv. vizitacijskim turističkim atrakcijama. Drugim riječima, njihov obilazak traje nekoliko sati, a jednom kad su posjećene, pružaju malo razloga za ponovni posjet. Za razliku od toga, a osim što će dodatno potaknuti privatnu poduzetničku inicijativu, stvaranje raznolike ponude proizvoda kreativnog turizma oživjet će i animirati i nematerijalnu spomeničku baštinu što će cijelom doživljaju Grada i gravitirajućeg mu prostora dati novi, dublji smisao.

11.1.2. Načela povezana s načinom upravljanja i efikasnosti provođenja odrednica zacrtanog turističkog razvoja destinacije

Riječ je o sljedećim razvojnim načelima:

- **Stvaranje poticajne društvene klime** - polazeći od današnje situacije u društvu općenito, ali i u Gradu Dubrovniku, a koje obilježava ponajviše nedostatak povjerenja u institucije vlasti te nedovoljna transparentnost u donošenju strateških razvojnih odluka, potrebno je uspostaviti novi sustav vrijednosti bez kojeg neće biti moguće bitnije promijeniti dosadašnje razvojne trendove i usmjeriti budući destinacijski razvoj novim kolosijekom. Riječ je o potrebi uključivanja većeg broja razvojnih dionika i/ili interesnih skupina u donošenje ključnih razvojnih odluka na principima tzv. 'community based planning-a'.
- **Koordinirano djelovanje nositelja turističke politike i kulturnih institucija na području Grada i županije** – polazeći od činjenice da je Dubrovnik u svijetu percipiran ponajviše kroz kulturni status svoje, UNESCO zaštićene, povijesne jezgre, razvoj turizma na cijelom projektnom području valja temeljiti na prepoznavanju zajedničkih interesa i ostvarivanju sinergijskih učinaka kulturnih institucija/djelatnika i turističkih poduzetnika, pri čemu bi koristili trebali imati i jedni i drugi, ali i društvena zajednica u cjelini. Istodobno, kulturni bi sektor u razvojnom procesu trebao sve više prerastati iz sadašnje uloge (pasivnog) čuvara baštine, povijesti i kulture u aktivnog sudionika kulturnog, društvenog i ekonomskog razvoja.
- **Zauzimanje za turistički razvoj prilagođen potrebama lokalnog stanovništva** – razvoj turizma na području Grada Dubrovnika u užem smislu, ali i na širem gravitacijskom području, morao bi biti maksimalno u funkciji povećanja kvalitete života lokalne populacije. Drugim riječima, radi se o razvoju koji će ne samo povećati današnju razinu primanja već zaposlenih osoba te omogućiti otvaranje novih radnih mjesta, nego i

⁵⁹ Kao dobre teme za razvoj većeg broja više ili manje složenih proizvoda kreativnog turizma nameću se, primjerice, vinarstvo, maslinarstvo, pomorstvo, uzgoj školjkaša, proizvodnja soli, graditeljstvo, brodogradnja i sl.

razvoju koji će dugoročno pridonositi društvenoj koheziji kroz raznolikost društvenog i kulturnog života (osobito izvan ljetnih mjeseci), ali i kroz korištenje određenih gradskih prostora pretežito za javne, ne-turističke, potrebe. Da bi se to osiguralo, bit će potrebno razvijati/poticati turističke projekte koji udovoljavaju kako globalnim tržišnim trendovima, tako i interesima/potrebama lokalne populacije.

- **Uspostava 'organizacije za uspjeh'** - integralni turistički proizvod Grada Dubrovnika i gravitirajućeg mu područja amalgam je pojedinačnih resursa, atrakcija i proizvoda koje treba povezati u nezaboravne doživljaje kako bi se konkurentnost projektnog područja na globalnom tržištu turističkih destinacija dodatno unaprijedila. Iza svake atrakcije i/ili proizvoda stoji institucija i/ili poduzetnik, svaki razvojno-investicijski projekt podrazumijeva organizaciju i usklađeno djelovanje različitih dionika, a isto vrijedi i za svaku promotivnu kampanju. Temelj uspostave 'organizacije za uspjeh' svodi se, stoga, na transparentno i učinkovito povezivanje razvojnih dionika i jasno postavljanje ciljeva organizacijskog djelovanja kako bi se stvorile potrebne kadrovsko-organizacijske i financijske pretpostavke za razvoj cijelog niza projektno-orijentiranih strateških i/ili operativnih javno-javnih, javno-privatnih i/ili privatno-privatnih partnerstva.
- **Ekološka odgovornost** – radi se prije svega o racionalnosti u korištenju sve ograničenijeg, još uvijek raspoloživog razvojnog prostora, poštivanju odrednica nosivog kapaciteta destinacije i/ili mikrolokacija razvojno-investicijskih projekata, odnosno mogućnostima/graničnim kapacitetima postojećih infrastrukturnih sustava. Osim toga, ekološka odgovornost podrazumijeva i primjenu suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju turističko-ugostiteljskih objekata (npr. smanjenje toplinskih gubitaka, korištenje obnovljivih izvora energije ugradnja energetski učinkovitih sustava grijanja/hlađenja i sl.).
- **Racionalno i fokusirano financijsko korištenje proračunskih prihoda** - bez obzira na to radi li se o sredstvima namijenjenim za kulturni ili turistički razvoj, raspoloživi gradski (županijski) proračuni uvijek su ograničeni i manji od stvarnih potreba. Fokusirano ulaganje implicira pojačano ulaganje u razvoj za tržište najspremnijih projekata. Drugim riječima, prioritet u korištenju proračunskog novca trebali bi imati: (i) projekti koji će trajno štititi spomeničku baštinu i povećavati joj 'vijek trajanja', (ii) projekti koji će se što je moguće prije financijski efektuirati te koji će, već u najkraćem roku, polučiti konkretne gospodarske učinke, odnosno, (iii) projekti koji će povećavati kapacitet vitalnih Gradskih infrastrukturnih sustava (na zadovoljstvo kako turista, tako i poduzetnika i građanstva).

11.2. Programska koncepcija poželjnog turističkog razvoja Grada i njemu gravitirajućeg područja

Polazeći od prethodno elaboriranih razvojnih načela, programsku koncepciju poželjnog razvoja turizma na području kako Grada Dubrovnika, tako i njemu povijesno i civilizacijski gravitirajućeg prostora, trebalo bi temeljiti ponajviše na predloženoj topografiji

dubrovačkog identiteta⁶⁰, odnosno cjelovitoj prezentaciji svih relevantnih činitelja dubrovačkog kulturnog koda, pri čemu posebno valja ukazati na tri paralelna i međuovisna aspekta:

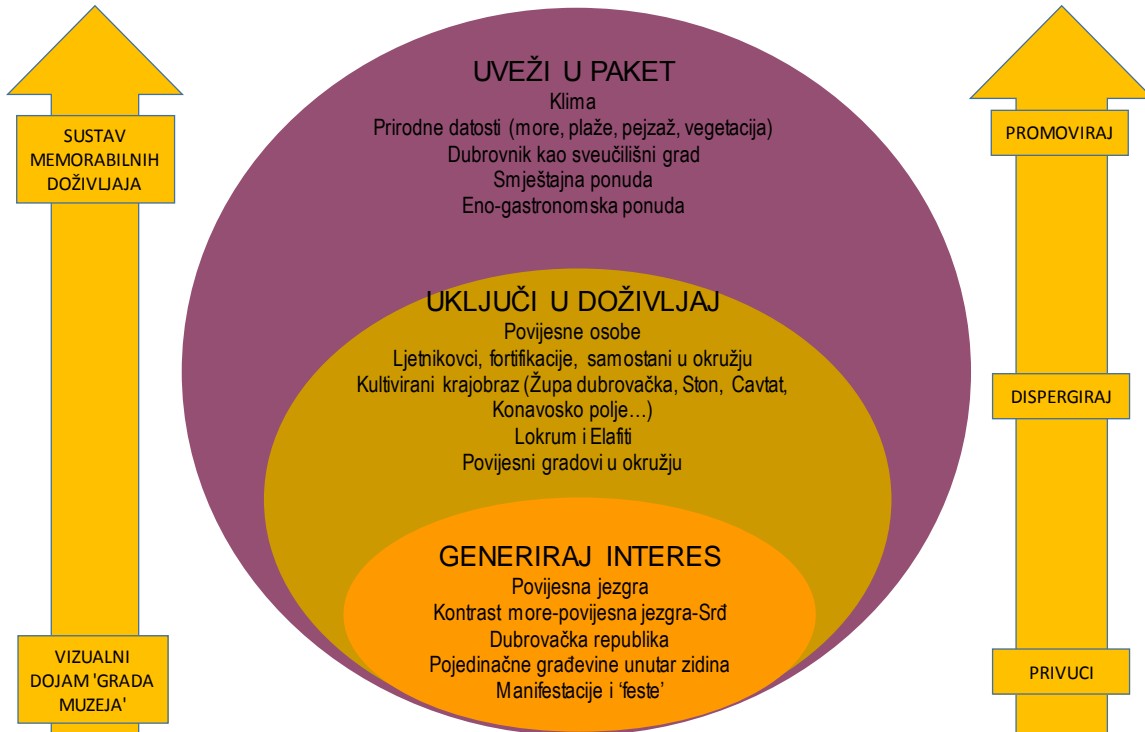
- S jedne strane, potrebno je raditi na unapređenju sustava doživljaja stare povijesne jezgre i njenih veduta i to kako kroz tematiziranu i različitim korisnicima/potrošačkim segmentima prilagođenu interpretaciju i prezentaciju, tako i kroz utvrđivanja gornje granice broja njenih istodobnih posjetitelja u funkciji povećanje intenziteta samog doživljaja.
- S druge strane, potrebno je odmah pristupiti i pojačanom kreiranju vizitacijskog interesa za određenim brojem antropogenih i/ili prirodnih atrakcija na širem prostoru Grada, odnosno na njegovoj 'periferiji' koje su, same po sebi dovoljno atraktivne da svojom autonomnom privlačnom snagom privuku značajniji broj turista i/ili posjetitelja te tako, znatno više nego je to danas slučaj, 'otvore' turističkoj potražnji i cijeli niz još uvijek relativno slabo posjećenih lokaliteta na području nekadašnje Dubrovačke republike.
- Konačno, treći aspekt programske koncepcije razvoja turizma na području Grada, u užem i širem smislu, odnosi se na potrebu kreativnog osmišljavanja i komercijalizacije cijele palete proizvoda kreativnog turizma osobito u manjim naseljima na 'periferiji', a temeljenih na vjekovnoj kulturi života i rada na ovim prostorima.

Pritom valja posebno istaknuti da će aktiviranje atrakcija kako na širem prostoru Grada, tako i na njegovoj 'periferiji' te njihovo pretvaranje u 'must see' vizitacijske lokalitete ovisiti ponajviše o intenzitetu suradnje i posvećenosti gradskih kulturnih i turističkih institucija u sferi javnog sektora kao i o raspoloživosti financijskih, organizacijskih i/ili ljudskih resursa. Istodobno, tržišno aktiviranje proizvoda kreativnog turizma ovisit će ponajviše o sustavu poticanja, razini aspiracija, ali i spremnosti na ulazak u poslovni rizik cijelog niza malih, u pravilu, lokalnih poduzetnika.

U skladu s navedenim, programska koncepcija razvoja turizma na području Grada Dubrovnika u užem i širem smislu, prikazana je na slici 11.1. U centralnom dijelu su hijerarhijski organizirani činitelji identitetskog sustava cijelog projektnog područja koje valja postupno, ali učinkovito integrirati u cjeloviti destinacijski proizvod. To će biti moguće ostvariti jedino ako se slijedi logika: (i) privuci turističku potražnju ikoničkom snagom i 'fotogeničnošću' stare povijesne jezgre, (ii) dispergiraj inicijalno privučenu potražnju, sukladno prevladavajućim interesima i/ili sklonostima, na gradsku 'periferiju' i u povijesno okruženje, odnosno (iii) promoviraj destinaciju na način da se cjelokupni sustav doživljaja upotpuni i sa prirodnim atributima prostora, klimatskim značajkama te kvalitetom smještajne i eno-gastronomske ponude.

⁶⁰ Vidjeti poglavlje 8 ovog dokumenta.

Slika 11.1. Programska koncepcija poželjnog turističkog razvoja Grada Dubrovnika i njemu gravitirajućeg područja



Izvor. Institut za turizam

Takav, slojevit pristup razvoju i brendiranju Grada Dubrovnika i cijelog njemu gravitirajućeg područja trebao bi:

- osigurati djelomično rasterećenje ionako izrazito skućenog i turistički već prenapučenog prostora unutar gradskih zidina,
- proširiti inicijalni površni/plošni, ponajviše, vizualni dojam Dubrovnika kao svojevrsnog 'grada muzeja',
- omogućiti brži turistički/gospodarski razvoj dubrovačke 'periferije',
- produljiti prosječno trajanje boravka u Gradu Dubrovniku, ali i na cijelom, njemu povijesno i civilizacijski gravitirajućem području,
- stvoriti pretpostavke za dublji i višeosjetilni doživljaj dubrovačke povijesti i civilizacije kao i njenog kulturnog koda kroz aktivno konzumiranje različitih, autentičnih i po mjeri krojenih proizvoda vjekovne dubrovačke kulture života i rada, ali i
- omogućiti kvalitetniji i socio-kulturno prihvatljiviji suživot turista i lokalne populacije.

11.3. Vizija turističkog razvoja Grada i njemu gravitirajućeg područja

Vizija turističkog razvoja Grada Dubrovnika i njemu gravitirajućeg područja predstavlja svim razvojnim dionicima⁶¹ prihvatljivu sliku poželjnog turističkog profiliranja projektnog područja/destinacije u budućnosti. Vizija je, stoga, zaokruženi i cjeloviti koncept onoga što Grad Dubrovnik uistinu želi postići u kontekstu svog budućeg turističkog razvoja. Nadalje, dobro osmišljena vizija stvara tenziju između postojećeg stanja i poželjnog stanja u budućnosti na način da je izazovna, ali ostvariva.

Osmišljavanje i kasnije operativno provođenje aktivnosti u funkciji ostvarivanja vizije turističkog razvoja međusobno povezuje dionike turističkog razvoja, mobilizira ih i usmjerava njihove pojedinačne aktivnosti prema ispunjavanju zacrtane zajedničke 'sudbine'. Nadalje, ispunjavanje odrednica jednom usvojene vizije zahtijeva ne samo neposredno uključivanje, već i prihvaćanje, poistovjećivanje i koordinirano djelovanje različitih relevantnih javnih i privatnih interesnih grupa i pojedinaca, a posebice nositelja javne vlasti, političkih stranaka, turističke zajednice, privatnog sektora i različitih nevladinih, građanskih i/ili interesnih udruga, kao i istaknutih pojedinaca.

Da bi bila operabilna, vizija turističkog razvoja Grada Dubrovnika (i njemu gravitirajućeg područja) mora odgovoriti na tri osnovna pitanja:

- što – kakav turizam se želi razvijati? Što su temeljna uvjerenja koja bi trebalo slijediti? Kakve se vrijednosti žele komunicirati turističkim razvojem?
- gdje – na koja će se geografska/psihografska tržišta usredotočiti? Koje će se potrošačke segmente/tržišne niše ciljati?
- kako – kako će se Dubrovnik i njemu gravitirajuće okruženje razlikovati od drugih konkurentskih destinacija? Koje će se kompetencije posebno isticati? Kako će se udovoljavati potrebama gostiju?

Polazeći od navedenih principa, a uvažavajući, pritom, ne samo spoznaje do kojih se došlo temeljem provedenih kabinetskih istraživanja, već i zaključke na koja su ukazala provedena primarna istraživanja, viziju razvoja turizma na području Grada Dubrovnika i njemu gravitirajućeg područja valja u dolazećem razdoblju temeljiti na sustavu vrijednosti koji nudi konkretne odgovore na tri bitna pitanja: (i) kakav bi turizam na području grada Dubrovnika (u užem i širem smislu) trebao biti, (ii) kako bi turizmom na području grada Dubrovnika (u užem i širem smislu) valjalo upravljati, te (iii) čime će se turizam na području grada Dubrovnika (u užem i širem smislu) diferencirati od konkurencije i trajno privlačiti turističku potražnju. U skladu s navedenim, vrijednosni sustav na kojemu bi valjalo temeljiti razvoj turizma na projektnom području detaljno je prikazan na slici 11.2.

⁶¹ To uključuje ne samo različite interesne skupine uključene u turističko privređivanje, već i lokalno stanovništvo.

Slika 11.2. Sustav vrijednosti na kojem počiva vizija razvoja turizma Grada Dubrovnika



Izvor. Institut za turizam

Uvažavajući prethodno definirana razvojna načela i predloženi sustav vrijednosti, vizija turističkog razvoja Grada Dubrovnika mora uzeti u obzir i činjenicu da poželjni koncept turističkog razvoja, umjesto na stalno rastućoj potražnji jednodnevnih 'kruzer' posjetitelja povijesne jezgre i vizualnom doživljaju, valja u budućnosti sve više bazirati na pojačanom privlačenju različitih segmenata cjelogodišnje 'lifestyle' boravišne potražnje koja će Dubrovnik i njegove atrakcije 'konzimirati' ne samo jednodimenzionalno (fotoaparatom) i jednokratno, već svim osjetilima i višekratno.

Iako nema sumnje da stara povijesna jezgra i sve što se u njoj događa i dalje trebaju biti okosnica i kamen temeljac cjelokupnog sustava turističkih doživljaja koje grad Dubrovnik i njegovo povijesno okruženje mogu ponuditi tržištu, aktiviranje cijelog gravitirajućeg prostora podrazumijeva osmišljavanje cijelog niza, dodatnih, posebno tematiziranih vizitacijskih iskustava koja su ne samo komplementarna osnovnom sustavu doživljaja, već koji ga i dodatno razrađuju, kreativno interpretiraju i/ili kvalitativno nadopunjuju. U tom smislu, sve veći naglasak valja postupno stavljati i na:

- tematizirane ture i/ili obilaskе (fortifikacijske građevine, ljetnikovci i vile, sakralne građevine i groblja, pomorske bitke, etnografske zbirke, arheološki lokaliteti i sl.);
- proizvode temeljene na tržišnoj komercijalizaciji tzv. nematerijalne kulturne baštine, naglašavajući posebice vjekovno prepoznatljive pučke svetkovine, festivale i/ili fijere, ali i vjerska okupljanja;

- proizvode temeljene na lokalnoj gastronomiji, s naglaskom na tisućljetnu tradiciju uzgoja školjkaša u malostonskom zaljevu i svjetski poznatim pelješkim vinima;
- proizvode temeljene na lokalnoj kulturi života i rada. Riječ je o uspostavljanju, organiziranju i komercijalizaciji cijelog niza edukativnih tematiziranih programa (kapetanske kuće i pomorska tradicija Orebića, brodogradnja, trgovački putovi prema unutrašnjosti, dubrovačka diplomacija, gradnja u kamenu, poznate osobe s područja Dubrovačke republike, Domovinski rat), ali i sustava doživljaja, od noćnog ribarenja 'uz sviću' (cijeli prostor DNŽ, a posebno Elafiti), preko održavanja vinograda i proizvodnje vina (Pelješac, Korčula, Konavle), uzgoja maslina i proizvodnje maslinovog ulja (cijeli prostor DNŽ), uzgoja školjkaša u malostonskom zaljevu, proizvodnji soli na 'tradicionalni način (Ston) i sl.

Konačno, vizija turističkog razvoja Grada Dubrovnika i cijelog njemu gravitirajućeg prostora treba snažno upućivati na činjenicu da i cjelokupna resursno-atraksijska osnova, uključujući i razne oblike kultiviranog krajobraza, trebaju dugoročno biti sačuvani i zaštićeni od degradiranja, pri čemu valja naglasiti potrebu osiguranja ne samo ekološke, nego i društvene i ekonomske razvojne održivosti. Svi navedeni elementi su sažeto izraženi u zajednički formuliranoj viziji turističkog razvoja grada Dubrovnika, koja glasi:

Grad Dubrovnik (i njemu gravitirajuće okruženje) trajno će predstavljati živu, vibrantnu i autohtonu mediteransku kulturno-turističku (makro)destinaciju, ali i suvremeno, svjetski prepoznatljivo mondeno odredište koje se opetovano posjećuje i doživljava.

Osim po univerzalnom kulturno-povijesnom značaju UNESCO zaštićene stare povijesne jezgre, cijela (makro)destinacija Dubrovnik bit će prepoznata i po inovativnoj prezentaciji raznolike, svjetski relevantne materijalne i nematerijalne baštine, kao i po brojnim kulturno-zabavnim i stručnim događanjima međunarodnog značaja, vrhunskoj hotelskoj ponudi, kvaliteti lokalne eno-gastronomske ponude te visokoj ekološkoj svijesti svih razvojnih dionika.

Dinamičan turistički razvoj (makro)destinacije Dubrovnik bit će rezultat strateški promišljene valorizacije i kreativne interpretacije resursno-atraksijske osnove cijelog, Gradu Dubrovniku, gravitirajućeg prostora, ciljno osmišljenog sustava promidžbe, odgovornog destinacijskog menadžmenta i uspješne suradnje javnog i privatnog sektora.

12. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

U uvjetima stalno rastuće potražnje, proces globalizacije odražava se na turističko privređivanje na razne načine: od opće raspoloživosti i lake dostupnosti svim relevantnim informacijama, preko inovativnih načina tržišne komunikacije i sve pristupačnijih cijena avioprijevoza, do sve veće mobilnosti kapitala i sve većih pritisaka međunarodne investicijske potražnje na relativno mali broj univerzalno poznatih turističkih destinacija, u kakve valja ubrajati i Grad Dubrovnik.

Proces globalizacije, s druge strane, karakterizira i njegova iznimna dinamika, a što uzrokuje potrebu za stalnim promjenama i/ili brzim prilagodbama u gotovo svim sferama života i rada. To vrijedi i za sferu turizma i turističkog privređivanja. U uvjetima izrazito dinamičnih i sve teže predvidivih globalnih promjena, za očekivati je da će ključni činitelji uspjeha kako u gospodarsko-političkom, tako i u resursno-okolišnom, pravno-regulatornom, sociokulturnom i/ili tehničko-tehnološkom okružju u budućnosti biti bitno drugačiji ne samo od onih u prošlosti, već i od onih koji obilježavaju postojeće stanje. Sukladno tome, može se očekivati da ono što je bilo dovoljno za uspjeh Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija danas, vjerojatno neće biti dovoljno za uspjeh u vremenu koje dolazi. U takvom makrookruženju, nositelji turističke politike na području Dubrovnika u užem i širem smislu bit će prisiljeni kontinuirano osmišljavati novu i/ili inovirati postojeću strategiju turističkog razvoja Grada i njemu gravitirajućeg prostora kako bi zaštitili postojeće, ali i stvorili dodatne konkurentne prednosti u odnosu na stalno rastući broj potencijalnih takmaca.

Osmišljavanje novih kao i inoviranje postojećih strategija tržišnog profiliranja Dubrovnika na tržištu turističkih destinacija podrazumijeva sve veću sadržajnu, tematsku i/ili proizvodnu diferencijaciju. To neće biti moguće postići bez jasne, od svih ključnih razvojnih dionika podržavane, razvojne vizije, ali i bez sustavnog pristupa problematici destinacijskog menadžmenta. Drugim riječima, turistička politika kako na području Grada Dubrovnika, tako i na širem, njemu gravitirajućem području, mora se fokusirati na stvaranje institucionalnog okvira koji će moći istodobno osigurati kvalitetu integralnog turističkog doživljaja, učinkovitost turističkog gospodarstva, ali i zaštitu kulturnog krajobraza i imidža cjelokupnog projektnog područja. Samo će na taj način biti moguće dugoročno sačuvati unikatni i autohtoni, a time i globalno prepoznatljiv destinacijski identitet kao preduvjet za trajno osiguranje međunarodne konkurentnosti Dubrovnika na tržištu sve brojnijih i sve profiliranijih turističkih destinacija.

Strategiju razvoja turizma u Dubrovniku (i na cijelom njemu gravitirajućem prostoru) trebali bi osmišljavati i kontrolirati ključni destinacijski razvojni dionici⁶², dok bi njena operativna provedba trebala biti u ingerenciji nositelja izvršne vlasti, pri čemu ovi, u cilju očuvanja unikatnog kulturnog krajobraza Grada kao temeljnog činitelja njegove uspješne

⁶² Uz neposredne nositelje izvršne vlasti, riječ je turističkim zajednicama, raznim institucijama javnog/kulturnog sektora, privatnim poduzetnicima, civilnim udrugama i lokalnom stanovništvu.

diferencijacije, imaju složen zadatak usklađivanja interesa privatnih poduzetnika i/ili 'turističke industrije' s društvenim i/ili civilizacijskim potrebama lokalne zajednice. Pritom će se proces prevođenja poželjne budućnosti (vizija razvoja turizma) u stvarnost odvijati to uspješnije, što je veća podudarnost u promišljanjima ključnih destinacijskih razvojnih dionika, odnosno što je veći broj zajednički dogovorenih i poduzetih aktivnosti koje će 'provocirati' ostvarenje željene budućnosti. Drugim riječima, samo pod uvjetom da se svi relevantni razvojni dionici slože oko ključnih pitanja poželjnog modela turističkog razvoja Grada Dubrovnika (u užem i širem smislu), bit će moguće međusobno koordiniranim djelovanjem usmjeravati razvojni proces u željenom smjeru te efikasno zaštititi prepoznatljivi imidž povijesne jezgre, ali i vjekovima izgrađivani 'duh mjesta, identitet i kulturni krajobraz Grada i njemu, povijesno i gospodarski, gravitirajući prostor Županije.

Konačno, a kad je riječ o konkretnim prioritetnim aktivnostima u funkciji efikasne zaštite kulturnog krajobraza, očuvanja poželjnog 'duha mjesta' i stoljećima izgrađivanog identiteta Dubrovnika kao turističke destinacije, a kojima bi se, u kontekstu strateški promišljenog destinacijskog menadžmenta u budućnosti, trebala posvetiti maksimalna pažnja, posebno valja istaknuti sljedeće aktivnosti/pravce djelovanja:

- Prvo, a budući da imidž Dubrovnika i cijelog mu gravitirajućeg prostora presudno ovisi ne samo o očuvanosti spomeničkog 'hardware-a' unutar stare povijesne jezgre, već i o njenoj životnosti i prisustvu lokalnog kolorita, od izuzetne je važnosti zaustaviti proces depopulacije/gentrifikacije/muzealizacije povijesne jezgre kako bi se sačuvala njena vjekovima uspostavljena vibrantnost, vitalnost i ambijentalna autohtonost, a time i 'punoća' i/ili modaliteti njezinog doživljavanja kako za turiste i posjetitelje, tako i za lokalno stanovništvo. Istodobno, osiguranjem lokalnog kolorita unutar gradskih zidina, Dubrovnik će se dodatno diferencirati od većine mediteranskih, UNESCO zaštićenih povijesnih gradova koji nisu u stanju 'isporučiti' životnost i lokalni kolorit, čime će se još više naglasiti socio-kulturna i civilizacijska posebnost Dubrovnika na tržištu univerzalno poznatih turističkih destinacija. Kako je riječ o izuzetno kompleksnom zadatku, njegova će provedba iziskivati maksimalnu kreativnost i inovativnost ponajviše nositelja izvršne vlasti, ali i svih drugih dionika u procesu destinacijskog menadžmenta. Neovisno o tome, međutim, iskustva nekih drugih kulturno-turističkih mediteranskih destinacija, a poglavito Ibize, ukazuju na činjenicu da nije riječ o nemogućoj misiji i unaprijed izgubljenoj bitci.
- Drugo, a budući da se turistički doživljaj Grada Dubrovnika temelji još uvijek uglavnom samo na obilasku, razgledavanju i pokušaju memoriranja 'faktografije' vezane uz pojedine njegove vedute, prezentaciju i interpretaciju spomeničkog 'hardware-a' valja kreativno 'začiniti' i osuvremeniti kroz 'uvlačenje gostiju u priču' na način da ih se od relativno pasivnih slušatelja/promatrača pretvara u aktivne sudionike. Uz 'po mjeri krojenu' i personaliziranu uslugu, memorabilni doživljaj povijesne jezgre i njenih veduta podrazumijeva i detaljnije upoznavanje vrijednog kulturnog krajobraza na dubrovačkoj 'periferiji' kako bi se stekao potpuniji uvid u širi kulturni i civilizacijski kontekst života u vrijeme Dubrovačke republike. Preduvjet za to je cjelovita i sustavno osmišljena interpretacija koja podrazumijeva da su dispergirani lokaliteti tematski

povezani kroz jedinstvenu priču s kojom se posjetitelji mogu osobno poistovjetiti i saživjeti. Drugim riječima, kroz ponudu dobro osmišljenih i cjelovitih tematskih doživljaja, a ne seriju međusobno nepovezanih i znanstveno/suhoparno prezentiranih lokaliteta i/ili događanja, stvarat će se ne samo jača potreba za duljim boravkom, već će se i pojačati potreba revitalizacije nekih objekata spomeničke baštine koji su, još uvijek, nedovoljno 'turistički spremni'. Time će se, nadalje, postojeći kulturni krajobraz i vizualni identitet Grada (u užem i širem smislu) dodatno unaprijediti, a što će se pozitivno odraziti i na imidž cijelog projektnog područja na turističkom tržištu. Iako je riječ o aktivnosti koja je znatno manje zahtjevna od zaustavljanja procesa depopulacije/gentrifikacije/muzealizacije povijesne jezgre, riječ je također o projektu koji zahtijeva izuzetnu kreativnost, maksimalno uključivanje i suradnju s regionalnim/lokalnim kulturnim institucijama kao i suradnju većeg broja razvojnih dionika. S druge strane, riječ je o aktivnosti/ma koja/e će još više istaknuti svu posebnost dubrovačke povijesno-arhitektonske i socio-kulturne baštine, ali koja će i osigurati i primjenu tzv. 'cutting edge' procedura u procesu upravljanja razvojem turizma na cijelom projektnom području.

- Treće, a što se nadovezuje na obje prethodne aktivnosti, u cilju ne samo povećanja kvalitete turističkog doživljaja i životnosti kako same povijesne jezgre, tako osobito i lokaliteta/atrakcija na periferiji Grada i/ili u njegovom gravitirajućem okružju, statičnu ljepotu spomeničke baštine valjalo bi dodatno dinamizirati i produhoviti kroz ponudu cijelog niza, lokaciji/atrakciji primjerenih proizvoda kreativnog turizma (od pomorstva i brodogradnje, preko uzgoja školjkaša i branja soli, do proizvodnje vina i maslinovog ulja). Na taj će se način, umjesto da se razgledava ljepota 'praznog kazališta', moći uživati i u doživljaju 'predstave'.

Konačno, posebno valja istaknuti i činjenicu da uspješni destinacijski menadžment u suvremenim uvjetima pretpostavlja i stvarnu implementaciju tzv. 'community based planning-a' na razini ne samo Dubrovnika u užem smislu, već i cijelog mu gravitirajućeg prostora⁶³. Riječ je o pristupu razvoju koji će osigurati ne samo povećani kreativno-stvaralački naboj i maksimalnu uključenost svih bitnih razvojnih dionika u ključne projekte od interesa za dubrovački turizam (u užem i širem smislu), već i maksimalnu posvećenost pronalaženju najboljih implementacijskih rješenja od slučaja do slučaja. Nadalje, na taj će se način, uz maksimalnu transparentnost tijekom svih faza razvojnog procesa, osigurati i brza i učinkovita realizacija svih, za Grad i njegovo okružje, bitnih razvojnih projekata.

⁶³ Riječ je o, u svijetu sve raširenijem, obliku participativnog planiranja kojima se potiče aktivnost lokalnih razvojnih dionika koji, između ostalog, omogućava ne samo da se sagledaju razvojni i/ili životni interese svake interesne skupine, već i bolje sagledavanje potencijalnih ograničenja o kojima valja voditi računa.

The impact of
change in
authentic cultural
landscape of the
City of Dubrovnik
as an integral
identity element on
the brand, the
image and
prosperity of the
City as a tourist
destination

Summary

Zagreb, October, 2014

SUMMARY

<p>Starting point</p>	<p>Although positioned in the midst of dividing lines of great empires, countries and cultures during its long history, Dubrovnik has always managed to maintain its autonomy, its distinguished spirit of a place and authenticity of its identity. Regardless of the fact that it thrived economically and culturally from the 14th to 18th century when autonomous cities significantly contributed to European political life and cultural growth, today Dubrovnik is globally recognized mostly as a cultural tourism destination.</p> <p>Having in mind potential risks of the fast growing number of tourists wanting to see/experience Dubrovnik, whereat the need to preserve its centuries long spirit of place is often neglected, the protection and responsible management of Dubrovnik’s cultural landscape, the key component of its destination identity, has been recognized as the central issue of the project „Heritage - Driver of Development: Dubrovnik and Boka Kotorska Region“. Accordingly, wanting to ensure the necessary prerequisites for long-term sustainable market positioning of Dubrovnik (and its gravitating area) on the global market of cultural tourism destinations, as well as the continuous advancement of the competitive strengths of Dubrovnik „tourism industry“, this paper aims to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • establish clear outlines for the long-term desired topography of Dubrovnik identity system and, based on that, • recommend a vision for tourism development for the imminent time period that is acceptable to majority of the stakeholders.
<p>The importance of tourism for Dubrovnik</p>	<p>Undoubtedly, Dubrovnik is internationally the most recognizable tourism destination of Croatia. Compared to other Croatian destinations, Dubrovnik records: (i) the highest usage of accommodation capacity, (ii) the lowest rate of seasonal fluctuation, (iii) the largest share of hotel accommodation in the overall accommodation supply, (iv) the largest share of high category hotels (5*) in the overall hotel supply, (v) the highest average spending per day of stay, as well as (vi) the highest visitation interest of cruise ship companies. The importance of tourism for Dubrovnik is best illustrated by data on the intensity and dynamics of tourist flows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • in 2013 tourism arrivals totalled 768,5 thousand, out of which 718,3 were foreign guests (93,5%). This represents an increase of 10% over the year 2012. Notably, in year 2012 an increase of 10% of arrivals over the year 2011 has also been recorded. • in 2013 total overnights totalled 2.864,5 thousand. This represents an increase of 9% compared to 2012 in which a 12% increase over 2011 has been recorded. • 711 cruisers with nearly 1,1 million passengers sailed into the Dubrovnik port. This represents an increase of 10 % over the year 2012.
<p>'The dark side' of tourism in Dubrovnik</p>	<p>Setting aside the steadily growing tourist demand, the rising tourist interest for Dubrovnik, especially for its historic city core, has a somewhat „darker side“ to it:</p> <ul style="list-style-type: none"> • amid great demand for real estate and consequently the rise in real estate prices, a large number of inhabitants of the historic city centre continuously sell their residential and/or business space to people who stay in the City only temporarily, sometimes for short periods of time. As

	<p>a result, for several decades Dubrovnik’s historic city centre has been recording a steady decrease in the number of permanent residents. Further, a significant portion of the housing fund in the historic city centre is not being used for the most of the year which has a negative impact not only on its vitality, but also on the conventional way of using public space.</p> <ul style="list-style-type: none"> • due to an increased number of one-day visitors (particularly from the cruisers), the use of public space, especially in the historic city centre is more and more adjusted to the needs/demands of the transient guests. As a result, typification, commodification and 'internationalization' of tourist services are taking over, whereas the authentic gastronomic offer is being gradually crowded out, together with the quality of tourist services on the whole. • today it is nearly impossible to find a service outlet intended predominantly for local needs in the historic city centre (retail shops, services, post offices, medical clinics, kindergartens and so on.). Such a state of affairs additionally burdens the lives of the locals living within the city walls, particularly the elderly and young families with children. • crowds caused by the growing number of simultaneous visits to the historic city centre make the locals avoid coming to the City during the peak season period as much as they can. In other words, the presence of the locals in the historic city centre is scarce and fragmental. Therefore one can argue it is being used mostly as a stage (or a museum), a mere visual setting for the ever growing number of tourists. • due to the need for transport for the growing number of transient visitors from the cruisers to the historic city centre, the traffic is constantly in collapse, particularly during the summer months. • accelerated and pervasive 'touristification' of Dubrovnik reflects not only on the prices of residential buildings, but also on the prices of most products and/or services which makes life in the City too expensive. Thus the growing number of locals is forced to “flee the City” and live “on the outskirts”.
<p>Today's image of Dubrovnik in the world</p>	<p>The development of tourism in Dubrovnik, especially from the end of the Homeland war until today, has indirectly and directly caused a spontaneous formation of the City's identity system, not necessarily in the best interest of all stakeholders and/or interest groups, nor in accordance with the quality of its resource and attractions base. Within the 'free market competition rules', especially in the globalization context, the image of Dubrovnik as a tourist destination was strongly influenced by partial interests and the needs of global tour operators, large hotel and/or cruise ship companies, as well as private investors and, thus, left to the mercy of market forces. This considerably influenced the formation of its image, mostly in regard to the so called 'tourist gaze' concept. In other words, the City’s current image is reduced to what the tourism industry imposes as relevant, that is, to what sells. Mostly because of that, only the space within the walls and the experience it offers is seen as 'authentic' and invaluable, whereas the peripheral area of the city, including landscapes and natural scenic sites, are considered less attractive and insignificant and therefore easily 'sacrificed' for the purposes of the accelerated touristification. Thus, when one visits Dubrovnik it is an imperative to take pictures of some of the most impressive views, visit the top spots of the city</p>

	<p>'interior' and, if there is enough time and physical fitness, take a walk on the city walls. Everything else in and surrounding the City is irrelevant and/or optional.</p>
<p>Elements of the identity system of the city of Dubrovnik</p>	<p>Regardless of its global (tourist) recognition mostly by several 'standard' images and/or views of the historic city centre, the identity system of Dubrovnik, particularly in the context of its local, cultural and historic components, is much more complex and nuanced. Therefore, it and should be examined in the context of numerous secondary and tertiary factors and the relations among them. In this sense, the following factors should be especially emphasised: (i) history and civilization characteristics of the Dubrovnik Republic, including numerous globally relevant historic figures like Marin Držić, Ivan Gundulić, Ruđer Bošković, Marin Getaldić or Vlaho Bukovac, (ii) numerous individual secular or sacral buildings within the city walls, (iii) natural beauties – the sea, the beaches, vegetation and such., (iv) mild Mediterranean climate, (v) intangible heritage, including numerous cultural and entertaining events and/or 'festa's' of international character, (vi) tangible cultural heritage in the periphery of the City (summer residencies of the noble, fortification buildings, monasteries and sacral buildings), (vii) cultivated landscape (especially in the 'periphery' of the City), but also (viii) tourist superstructure facilities, (ix) local/autochthonous enogastronomic offer, and (x) Dubrovnik University and its program.</p>
<p>From the 'tourist gaze' towards the systematic identity building of Dubrovnik</p>	<p>Dubrovnik and its historically surrounding/gravitating area should be observed predominantly as a complex and sensitive system in which a productive coexistence (convergence) between its local, cultural, historic and tourist identities has to be established. Thus, the more desired, more responsible and more appropriate approach to the presentation/preservation of Dubrovnik's overall identity should not be limited solely to the historic city centre and its 'iconic' image. Instead of being used merely as a disposable 'stage' or a 'museum space', the historic city centre should rather serve as a starting point for a more holistic experience of Dubrovnik and its wider surrounding area. In that sense, it is of great importance not only to revitalize the authentic 'spirit of the place', move away from the mere 'photo image' and provide a harmonious interweaving of tourist and domicile populations in the entire city area, but also to recognize and activate, a wide range of secondary tourist attractions throughout the territory that used to be an integral part of the former Dubrovnik Republic. Recognition of these networks of potential attractions/experiences and their interrelations should enable the creation of a balanced identity territory where the values of urban and natural environments overlap in a harmonious sustainable manner. Finally, in such circumstances it would be possible to effectively manage the 'brand Dubrovnik' to the satisfaction of the tourists, the local development stakeholders and the population as a whole. Further, such an approach would enable the stakeholders to evaluate the various scenarios of the tourism development within the city, and create a mindset for the gradual projection of Dubrovnik's historic centre image (nucleus) towards the outskirts of the City and a wider gravitating area (periphery).</p>
<p>The proposal of Dubrovnik's identity system topography</p>	<p>Taking into account the need for combining its local, cultural, historic and tourist determinants, the establishment of a unified topography of Dubrovnik's identity system implies the existence and harmonious interweaving of several mutually conditioned identity levels and/or layers. In that sense, one could speak of: (i) the core identity, (ii) the expanded identity, and (iii) the supplemented identity.</p>

	<p>The core identity, as the base for branding, should enhance key differentiation elements that best emphasize the uniqueness and/or authenticity of Dubrovnik in global terms. The expanded and supplemented identity factors, although less internationally exposed, also add to Dubrovnik’s global recognition and point to the fact that there is more to it than just being enlisted in UNESCO World Heritage List. Thus, they expand, supplement and enforce the basic message of the brand.</p> <p>In other words:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the core of Dubrovnik’s integral identity, should be represented by: (i) the historic city centre and the surrounding walls, (ii) the unique contrast of the sea, the historic centre and Srđ Mountain, (iii) the historic relevance of the Dubrovnik Republic (iv) individual secular and/or sacral buildings within the walls and (v) cultural events and 'festas' as the representative part of the intangible cultural heritage. • the expanded identity factors of the City refer to: (i) historic figures, (ii) summer residences of the noble, fortifications and monasteries throughout the area that once shaped the Dubrovnik Republic, (iii) cultivated landscape of the Dubrovnik periphery such as Župa Dubrovačka, Konavle field, Ston and Cavtat, (iv) Lokrum and the Elaphites, but also (v) nearby historic towns within the Mediterranean cultural environment (Kotor and Korčula), as well as the historic towns in the wider area of influence by the Dubrovnik Republic (Mostar, Počitelj). • The factors that shape the supplemented identity of the City refer to: (i) the mild Mediterranean climate, (ii) natural beauty (sea, beaches, Mediterranean vegetation...), (iii) the history of Dubrovnik University and its (international) activities, as well as (iv) the quality of accommodation supply (mostly hotels) and (v) quality and wide selection of eno-gastronomic offer.
<p>Factors of potential degradation of Dubrovnik’s cultural landscape and/or visual identity</p>	<p>Today’s performance of the Dubrovnik 'tourism industry' largely stems from its cultural heritage. Thus, the potential degradation of its cultural landscape/visual identity (including the whole gravitating area) would reflect negatively both on the international competitiveness of the City as a tourist destination, and on the business results of most of the legal entities in the tourism and catering sector. A careful review of the factors that might degrade today’s visual identity and/or cultural landscape of Dubrovnik (as a macrodestination) indicated the following real risks: (i) continued depopulation and gentrification of the historic city centre; (ii) disappearance of the recognizable 'spirit of the place' (genius loci) through 'musealization' of the historic city centre; (iii) inappropriate 'touristification' of public areas and/or 'green zones'; (iv) high concentration of one-day visitors within the city walls; (v) construction on the Srđ plateau; (vi) construction above the so called 'Adriatic Coastal Road'; (vii) anchoring of cruisers in the immediate vicinity of the city walls; (viii) deterioration and/or failure to preserve the cultural monuments in immediate distance from the historic city centre, (ix) failure to preserve cultural monuments in the wider area of the former Dubrovnik Republic, as well as (x) quality decline and/or profanation of cultural events.</p> <p>Although the occurrence of each and every of these factors would reflect negatively on the overall cultural landscape and/or visual identity of Dubrovnik on the tourist destinations market, all of them are, in fact, a mere consequence of two major driving forces. These are:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • the increasing dynamics of the one-day visitation demand, especially in regard to the maximum sustainable number of simultaneous visits of the historic city centre; • the intensity of global, personal and/or business related investment demand which influences both, the dynamics of historic city centre gentrification, as well as the dynamics of new, tourism related, construction in the public and/or green areas of the City, as well as the wider gravitating area.
<p>Possible scenarios for tourism development in the City</p>	<p>Combining the possible interactions of the two relevant 'driving forces' for the potential degradation of Dubrovnik's cultural landscape/visual identity, four different, tourism development scenarios come into play. Each one of them has different implications on the prevailing structure of the tourist demand and supply, cultural landscape/visual identity of the City (in the narrow and broad sense) and the image of the City on the tourist destinations market.</p> <p>Four analysed tourism development scenarios are as follows:</p> <p>(i) spatially responsible development – this scenario implies:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. relatively conservative approach to construction of hotel and other tourism superstructure facilities, b. significant increase in the dynamics of one-day visits (from cruisers), <p>(ii) idealised development – this scenario implies:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. increased control over construction of accommodation facilities and other tourist amenities in the City (in its narrow and broad aspect), as well as b. imposition of strict restrictions concerning the maximum number of simultaneous one-day visits (from cruisers) within the city walls, <p>(iii) capital-intensive development – this scenario calls for:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. dynamic expansion in the construction of hotels and other tourism related facilities at the expense of the City green and/or public areas, as well as b. retention, or even a small reduction in today's number of one-day visits (from cruisers) within the city walls, <p>(iv) uncontrolled development without a clear vision – this scenario implies:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. aggressive construction of hotel and other tourist facilities on locations chosen/proposed by investors themselves, combined with b. lack of any kind of control/regulation over the number of one-day visitors (from cruisers) within the city walls.
<p>Value system for the tourism development in Dubrovnik (and the gravitating area)</p>	<p>The development of tourism within the limits of Dubrovnik (including its wider gravitating area) should be based on a value system that provides concrete answers to three important questions: (i) what should tourism in the Dubrovnik area be like, (ii) how should the tourism in the Dubrovnik area be managed, and (iii) what are the differentiating elements of the Dubrovnik area on the global tourism market.</p>

	<p>WHAT SHOULD TOURISM IN DUBROVNIK (AND THE REGION) BE LIKE?</p> <p>goal oriented</p> <p>according to 'human measure'</p> <p>above expectations of the guests</p> <p>ecologically responsible & socio-culturally acceptable</p> <p>exclusive</p> <p>whole year round</p>	<p>HOW SHOULD TOURISM IN DUBROVNIK (AND THE REGION) BE MANAGED?</p> <p>according to the clear predefined vision</p> <p>so as to use the available space rationally</p> <p>so as to come to decisions in a transparent manner</p> <p>in the interest of both, population and investors</p> <p>ensuring cooperation of public and private entities</p> <p>fulfilling the expectations of UNESCO</p>	<p>WHAT ARE DUBROVNIK'S DIFFERENTIATING ELEMENTS TO ATTRACT DEMAND?</p> <p>uniqueness of the historic city core</p> <p>tangible and intangible heritage</p> <p>multitude of memorable experiences all year round</p> <p>service of highest quality</p> <p>authenticity of the ambience</p> <p>warmth & hospitality</p>
<p>The desired scenario for tourism development in Dubrovnik (and the surrounding area)</p>	<p>The desired scenario for tourism development in Dubrovnik (and the wider area) implies adapting to the spatial availability and the capacity of the vital infrastructure systems. With that in mind, its key determinants are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • decrease in the number of one-day visits, while restricting the growth of accommodation capacity in the City. This should result in expanding and/or diversifying the existing system of tourist experiences, as well as improving the quality of service on all levels. • despite a somewhat slower growth of tourism revenues over a short period of time, increased revenues in the medium term can be expected due to steadily growing stationary demand and increased average spending per day of stay. Increasing average spending is a result of both, rising prices due to demand for tourism facilities in excess of their supply, as well as the rise in quality of service and the enrichment of the destination's tourism value chain. • due to less crowded historic city core, and an increase in stationary demand, most visitors to Dubrovnik will be able to experience the City and its sights not only visually but also by interacting more with the locals and discovering new places. This implies getting acquainted with local customs more thoroughly, enjoying local gastronomy more profoundly, visiting cultural events of interest with more intensity, and/or finding time to visit the attractions at the outskirts of the City as well. • due to smaller proliferation of one-day visitors from cruisers within the city walls, gradual decrease in 'touristification' of public spaces can be expected. This should increase the interest of the locals to come and stay in the historic city centre, resulting with the reinforcement of local folklore, and the re-establishment of the partly lost 'spirit of the place' ('genius loci'). • with a reduced pressure from one-day visitors and, due to gradually increasing tourism and tax revenues, inevitable deterioration of UNESCO protected cultural heritage within the city walls will be slower and easier to control. Further, the system of their preservation and protection would be improved. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • due to more responsible decision making in terms of desired tourism development, construction of new hotels and other tourism related facilities should not be of great magnitude. Furthermore, in attracting new investments, priority would be given to 'brownfield' projects regardless whether they relate to the improvement of quality in the existing tourism related facilities, or to the reconstruction and conversion of other physically/economically outdated public or private buildings.
<p>The vision of tourism development in Dubrovnik (and the gravitating area)</p>	<p>Having in mind all of the above, the vision of tourism development in Dubrovnik and its gravitating area can be stated as follows:</p> <p><i>"The City of Dubrovnik (and its gravitating area) shall permanently represent a vivid, vibrant and authentic cultural tourism (macro)destination of the Mediterranean. It will also be regarded as a modern, internationally renowned and elite destination that needs to be often re-visited and re-experienced.</i></p> <p><i>In addition to the universal, cultural and historic importance of the UNESCO protected historic city centre, Dubrovnik (and its gravitating area) shall be recognized for the innovative presentation of their versatile, internationally relevant tangible and intangible heritage, for numerous cultural, entertaining and professional events, for the supreme quality of hotels and eno-gastronomic offer, as well as for the high ecological awareness of all stakeholders.</i></p> <p><i>The dynamic development of (macro)destination Dubrovnik shall result from careful strategic valorisation and creative interpretation of the available resource and attractions base, from a goal oriented designed marketing system, responsible destination management and successful collaboration of public and private sectors.'</i></p>