

# Investicije u restorane visoke gastronomije

---

**Drlja, Dragan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:681577>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**DRAGAN DRLJA**

**Investicije u restorane visoke gastronomije**

**Investments in haute cuisine restaurants**

Završni rad

Opatija, 2024.

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

## **Investicije u restorane visoke gastronomije**

### **Investments in haute cuisine restaurants**

Završni rad

Kolegij:	<b>Ekonomika ugostiteljskih poduzeća</b>	Student:	<b>Dragan DRLJA</b>
Mentor:	dr. sc. <b>Krešimir MIKINAC</b>	Matični broj:	<b>24882/19</b>

Opatija, lipanj 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Dragan Drlja**

(ime i prezime studenta)

**24882/19**

(matični broj studenta)

**Investicije u restorane visoke gastronomije**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 24.06.2024.

Potpis studenta

## **Sažetak**

U današnjem dinamičnom gastronomskom okruženju, restorani visoke gastronomije predstavljaju ne samo izazov za kulinarske virtuoze već i intrigantan investicijski segment. Ovaj rad usmjeren je na dubinsku analizu investicija u restorane visoke gastronomije, s posebnim naglaskom na hrvatsko tržište. Restorani ovog profila ne samo da pružaju jedinstveno kulinarsko iskustvo, već predstavljaju i specifičan poslovni model koji zahtijeva temeljitu analizu financijskih aspekata, marketinških strategija te učinkovitog upravljanja rizicima. Kroz ovaj rad, nastojat će se sagledati kompleksnost ovog sektora, istražiti ključne izazove s kojima se suočavaju investitori i vlasnici restorana, te predstaviti strategije koje mogu osigurati uspjeh u ovom zahtjevnom, ali i izuzetno privlačnom poslovnom području. U radu je prikazano kako financijski aspekti, marketinške inicijative, analiza rizika te strategije upravljanja investicijama zajedno oblikuju pejzaž investiranja u restorane visoke gastronomije, nudeći uvid u ključne čimbenike koji određuju uspjeh u ovoj jedinstvenoj i dinamičnoj industriji.

**Ključne riječi:** gastronomija; Michelinova zvjezdica; luksuz; restoran

# Sadržaj

Uvod	1
1. Predmet istraživanja	2
1.1. Ciljevi i svrha istraživanja istraživanja	3
1.2. Struktura rada	4
2. Pregled tržišta restorana visoke gastronomije	5
2.1. Definicija i karakteristike	5
2.2. Trendovi potrošnje hrane i restoranskog iskustva	7
2.3. Analiza hrvatskog tržišta restorana visoke gastronomije	8
3. Značaj investicija u restorane visoke gastronomije	13
3.1. Financijski aspekti	13
3.2. Troškovi otvaranja i održavanja	13
3.3. Prognoza prihoda i profitabilnosti	15
3.2. Marketinški aspekti	17
3.2.1. Branding	18
3.2.2. Utjecaj društvenih mreža	20
4. Analiza rizika i izazova	22
4.1. Sezonalnost i promjenjive potrošačke preferencije	22
4.2. Ovisnost o ključnim osobljima	23
4.3. Upravljanje kvalitetom usluge i hrane	25
4.4. Utjecaj vanjskih faktora - ekonomska nestabilnost i pandemije	26
5. Strategije upravljanja investicijama	27
5.1. Planiranje i implementacija	27
5.2. Diversifikacija ulaganja	28
5.3. Inovacije u poslovanju	29
5.4. Partnerstva i suradnje	31
6. Zaključak	32
Bibliografija	34
Popis ilustracija	37

## Uvod

Ulaganja u restorane visoke kuhinje jedan su od najdinamičnijih i najizazovnijih segmenata u ugostiteljstvu. Poznati po izuzetnoj kuhinji, pomno odabranim namirnicama, inovativnim tehnikama pripreme hrane i vrhunskoj usluzi, ovi restorani često postaju epicentri kulinarskih trendova i gastronomskih inovacija. Međutim, ulaganje u fine dining restorane zahtijeva puno više od samog početnog kapitala; podrazumijeva duboko razumijevanje kulinarstva, poznavanje tržišta, strateško planiranje i spremnost na suočavanje s brojnim izazovima. Visoka gastronomija, ili haute cuisine, nije samo obrok; to je doživljaj koji uključuje sva osjetila i gostima pruža nezaboravan doživljaj. Restorane visoke gastronomije često vode renomirani kuhari koji u svaki tanjur unose jedinstvenu viziju i kreativnost. Ovi su restorani poznati po tome što posvećuju pažnju detaljima, od ambijenta i uređenja do usluge i prezentacije hrane. Cilj je stvoriti sinergiju svih elemenata koja će rezultirati ne samo ukusnim obrokom, već i nezaboravnim iskustvom koje će se pamtili dugo nakon posjeta.

Ulaganja u vrhunske restorane mogu biti iznimno isplativa, ali dolaze s visokim rizikom. Visoki početni troškovi uključuju ulaganje u vrhunsku opremu, kvalitetne sastojke, visoko obučeno osoblje i luksuzan interijer. Međutim, kada su uspješni, ovi restorani mogu ostvariti značajan prihod zahvaljujući visokim cijenama obroka, odanosti gostiju i prestižu koji dolazi s vrhunskim recenzijama i nagradama. Osim izravnih prihoda od prodaje jela, restorani visoke gastronomije često privlače pažnju medija i gastronomskih kritičara, što dodatno pridonosi njihovoj vidljivosti i ugledu.

Restorani visoke gastronomije imaju značajan utjecaj na kulturu i društvo. Često postavljaju standarde u kulinarstvu i inspiriraju druge ugostitelje i kuhare. Osim toga, ovi restorani imaju ključnu ulogu u očuvanju i promicanju lokalne i tradicionalne kuhinje kroz inovativne pristupe i tehnike. Njihov doprinos ogleda se i u potpori lokalnim proizvođačima i poljoprivrednicima kroz korištenje lokalnih namirnica, čime doprinose održivosti i razvoju lokalnog gospodarstva.

Ulaganje u vrhunske restorane dolazi s brojnim izazovima. Jedan od najvećih izazova je održavanje dosljednosti u kvaliteti i usluzi, što zahtijeva stalno usavršavanje i prilagođavanje promjenama ukusa i očekivanja gostiju. Također, visoki operativni troškovi, uključujući plaće osoblja, nabavu vrhunskih sastojaka i održavanje ekskluzivnog ambijenta, mogu značajno utjecati na profitabilnost. Osim toga, tržišna konkurencija je velika, a promjenjive gospodarske okolnosti i sezonalnost mogu dodatno zakomplicirati poslovanje. Za postizanje uspjeha u ulaganju u fine dining restorane nužna je kombinacija strateškog planiranja, inovativnosti i fleksibilnosti. Ključne strategije uključuju pažljivo istraživanje tržišta, razvoj jedinstvenog koncepta koji će privući ciljne goste, zapošljavanje talentiranih kuhara i osoblja te učinkovito upravljanje marketingom i reputacijom. Neophodno je i održavanje visokih standarda kvalitete, stalno inoviranje jelovnika i prilagođavanje promjenama u gastronomskim trendovima.

## **1. Predmet istraživanja**

Problem istraživanja proizlazi iz potrebe za dubljim razumijevanjem specifičnih izazova i prilika povezanih s investiranjem u restorane visoke gastronomije. Naime, iako restorani visoke gastronomije mogu donijeti značajne povrate na ulaganja, oni se suočavaju s brojnim rizicima i izazovima. Restorani visoke gastronomije često imaju visoke operativne troškove zbog potrebe za kvalitetnim sastojcima, talentiranim osobljem i ekskluzivnim interijerom. Preferencije potrošača i gastronomski trendovi mogu se brzo mijenjati, što zahtijeva stalne prilagodbe i inovacije. Iz navedenih izazova i problema proizlazi i predmet istraživanja završnog rada koji se odnosi na investicije u restorane visoke gastronomije, s naglaskom na razumijevanje ekonomskih, kulturnih i inovacijskih čimbenika koji utječu na uspjeh i održivost tih investicija. Istraživanje će obuhvatiti analizu poslovnih modela, financijskih pokazatelja, tržišnih trendova te inovativnih praksi u restoranskom sektoru visoke gastronomije. Naglasak će biti na identifikaciji ključnih elemenata koji čine restorane visoke gastronomije atraktivnim za investitore te na razumijevanju kako različiti čimbenici utječu na profitabilnost i dugoročni uspjeh tih investicija.



## 1.1. Ciljevi i svrha istraživanja

Cilj istraživanja u ovom završnom radu je temeljito analizirati investicije u restorane visoke gastronomije, s naglaskom na faktore koji utječu na uspjeh i održivost tih investicija.

Svrha ovog istraživanja je pružiti detaljan uvid u dinamiku investicija u restorane visoke gastronomije kako bi se informirali potencijalni investitori, vlasnici restorana, gastronomski stručnjaci i kreatori politika.

Specifični ciljevi istraživanja završnog rada su sljedeći:

- Analizirati definiciju i karakteristike restorana visoke gastronomije kako bi se stvorio temeljni okvir za istraživanje.
- Istražiti potrošačke trendove i analizirati specifičnosti hrvatskog tržišta restorana visoke gastronomije.
- Proučiti financijske aspekte investiranja, uključujući troškove otvaranja, održavanja, prognozu prihoda i profitabilnosti.
- Razumjeti marketinške aspekte, posebno utjecaj brandinga i društvenih mreža na poslovanje restorana visoke gastronomije.
- Identificirati rizike i izazove, uključujući sezonalnost, ovisnost o ključnim osobljima, upravljanje kvalitetom usluge i hrane, te utjecaj vanjskih faktora.
- Istražiti strategije upravljanja investicijama, uključujući planiranje, diversifikaciju ulaganja, inovacije u poslovanju te potencijalne prednosti partnerstava i suradnji.
- Izvući zaključke koji će sintetizirati ključne nalaze i pružiti smjernice za daljnje istraživanje, razvoj poslovanja i donošenje odluka u industriji restorana visoke gastronomije.

## **1.2. Struktura rada**

Završno rad je podijeljen na šest poglavlja. U uvodu je pojašnjena uvodna riječ teme o investicijama u restorane visoke gastronomije, predmet, cilj i svrha rada te struktura rada. Drugo poglavlje opisuje pregled tržišta restorana visoke gastronomije, s naglaskom na analizu hrvatskih restorana. U trećem poglavlju opisan je značaj investicija u restorane visoke gastronomije, koji uključuje financijske i marketinške aspekte. Četvrto poglavlje detaljno precizira analizu rizika i izazova s kojima se suočavaju restorani visoke gastronomije u svojim investicijama i poslovanju. U petom poglavlju precizno su definirane strategije upravljanja investicijama restorana visoke gastronomije u funkciji unapređena njihova poslovanja. U zaključku su opisane završne misli autora o istraženoj problematici.

## **2. Pregled tržišta restorana visoke gastronomije**

Tržište restorana visoke gastronomije predstavlja dinamičan i uzbudljiv segment ugostiteljstva koji se neprestano razvija i prilagođava novim trendovima, zahtjevima potrošača i inovacijama u kulinarstvu. Ova vrsta restorana poznata je po svojoj izuzetnoj kvaliteti hrane, vrhunskoj usluzi i jedinstvenom doživljaju koji pruža gostima. Restorani visoke gastronomije često se odlikuju kreativnim jelovnicima, upotrebom najfinijih sastojaka te prezentacijom koja je sama po sebi umjetničko djelo. Ovo poglavlje analizira detaljan pregled tržišta restorana visoke gastronomije, istražujući ključne čimbenike koji utječu na njegov razvoj i popularnost.

### **2.1. Definicija i karakteristike**

Restorani visoke gastronomije, često poznati i kao restorani s finom kuhinjom ili gurmanski restorani, predstavljaju vrhunske ugostiteljske objekte koji se odlikuju izuzetnom kvalitetom hrane, usluge i ambijenta. Ovi restorani teže pružanju jedinstvenog i nezaboravnog gastronomskog iskustva svojim gostima, često kroz inovativne kulinarske tehnike, kreativne prezentacije jela i korištenje visokokvalitetnih sastojaka (Keller i Hirsch, 2020.). Cilj restorana visoke gastronomije nije samo zadovoljiti fizičku potrebu za hranom, već i pružiti estetski i senzorski doživljaj koji uključuje sve aspekte obroka, od okusa i teksture do vizualnog izgleda i mirisa. Restorani visoke gastronomije odlikuju se nizom specifičnih karakteristika koje ih razlikuju od drugih tipova ugostiteljskih objekata. Restorani visoke gastronomije koriste najbolje dostupne sastojke, često lokalno uzgojene ili dobivene iz ekskluzivnih izvora (Yeoman et al., 2020.). Sastojci su pažljivo odabrani zbog svoje svježine, sezonosti i superiorne kvalitete.

Korištenje naprednih i inovativnih kulinarskih tehnika, kao što su molekularna gastronomija, sous-vide kuhanje i fermentacija, omogućava stvaranje jedinstvenih i sofisticiranih jela. Kuhari u ovim restoranima često eksperimentiraju s teksturama i okusima kako bi stvorili nove i iznenađujuće kulinarske doživljaje (Družić i Andabaka, 2016.).

Vizualni aspekt jela igra ključnu ulogu u restoranu visoke gastronomije. Jela su često umjetnički aranžirana, s pažnjom posvećenom detaljima kako bi se stvorio estetski ugodan doživljaj (Gronseth, 2018.). Prezentacija hrane doprinosi ukupnom iskustvu i može uključivati neobične posude, dekoracije i tehnike posluživanja. Usluga u restoranima visoke gastronomije je besprijekorna i personalizirana. Osoblje je visoko obučeno, ljubazno i pažljivo, s ciljem pružanja vrhunske usluge koja nadmašuje očekivanja gostiju. Sommelieri i konobari imaju duboko razumijevanje jelovnika i vinske karte, te su sposobni preporučiti najbolje kombinacije hrane i pića (Baker i Bradley, 2018.). Dizajn interijera i atmosfera restorana visoke gastronomije pažljivo su osmišljeni kako bi stvorili elegantno i sofisticirano okruženje. Sve, od namještaja i rasvjete do glazbe i dekora, usklađeno je kako bi se postigla ugodna i luksuzna atmosfera.

Mnogi restorani visoke gastronomije nude degustacijske jelovnike koji se sastoje od nekoliko sljedova manjih porcija. Ovi jelovnici omogućuju gostima da iskuse raznovrsnost okusa i tehnika koje restoran može ponuditi. Degustacijski jelovnici često se mijenjaju prema sezonskoj dostupnosti sastojaka i kreativnoj inspiraciji kuhara. Sve više restorana visoke gastronomije posvećuje pažnju održivosti i etičkom porijeklu svojih sastojaka. To uključuje korištenje organskih, lokalno uzgojenih i održivih namirnica, kao i smanjenje otpada i ekološkog otiska restorana (Hall et al., 2018.). Restorani visoke gastronomije često imaju ograničen broj mjesta i zahtijevaju unaprijed rezervacije. Ekskluzivnost je dio njihove privlačnosti, a ograničen broj stolova omogućava osoblju da se posveti svakom gostu s maksimalnom pažnjom.

Restorani visoke gastronomije predstavljaju vrhunac kulinarske umjetnosti i ugostiteljske industrije. Njihove karakteristike – od visokokvalitetnih sastojaka i inovativnih kulinarskih tehnika, preko izvanredne usluge i pažljivo dizajniranog ambijenta, do održivosti i etičkih praksi – čine ih posebnim mjestima za gastronomske entuzijaste i ljubitelje fine hrane (Lelong i Apund, 2017.). Investicije u ovakve restorane mogu biti značajne, ali pružaju i priliku za stvaranje jedinstvenog i uspješnog gastronomskog iskustva koje može privući goste iz cijelog svijeta.

## 2.2. Trendovi potrošnje hrane i restoranskog iskustva

Restorani visoke gastronomije, poznati po svojoj vrhunskoj kvaliteti i jedinstvenom kulinarskom doživljaju, sve više privlače pažnju ljubitelja hrane diljem svijeta. U ovom segmentu ugostiteljstva, trendovi potrošnje hrane i restoranskog iskustva brzo se mijenjaju, oblikovani nizom faktora poput promjena u preferencijama potrošača, tehnoloških inovacija, te globalnih i lokalnih gastronomskih utjecaja. Jedan od najistaknutijih trendova u restoranima visoke gastronomije je personalizacija. Gosti danas traže jedinstvena i prilagođena iskustva koja idu izvan standardnog jelovnika (Hirsch et al., 2011.). Restorani odgovaraju na ove zahtjeve kroz degustacijske menije koji su posebno osmišljeni prema preferencijama gostiju, alergijama i prehrambenim restrikcijama. Korištenjem tehnologije, poput aplikacija za praćenje preferencija gostiju ili softvera za upravljanje rezervacijama, restorani mogu pružiti personalizirane preporuke i prilagoditi uslugu svakom gostu ponaosob.

Potrošači postaju sve svjesniji okolišnih i etičkih aspekata hrane koju konzumiraju (Grbac i Meller, 2007.). U restoranima visoke gastronomije, to se očituje kroz povećanu upotrebu lokalnih i sezonskih sastojaka. Održivi izvori hrane postali su ključna komponenta u kreiranju jelovnika, što ne samo da smanjuje ekološki otisak restorana, već i podržava lokalne proizvođače i zajednice. Šefovi kuhinje sve više surađuju s lokalnim farmama, ribarima i proizvođačima kako bi osigurali najkvalitetnije sastojke i pružili autentičan, regionalni kulinarski doživljaj. Inovacija je srž visoke gastronomije. Restorani eksperimentiraju s naprednim tehnikama kuhanja, poput molekularne gastronomije, sous-videa i fermentacije, kako bi stvorili jedinstvene okuse i teksture (Lelong i Apund, 2017.). Prezentacija hrane također je evoluirala u umjetnički izraz, gdje je svaki tanjur pažljivo osmišljen da bude vizualno privlačan i estetski zadovoljavajući. Gosti dolaze ne samo da bi uživali u okusu hrane, već i u vizualnom spektaklu koji svaki tanjur nudi.

Iskustvo u restoranu visoke gastronomije često uključuje interaktivne elemente. Otvorene kuhinje, gdje gosti mogu promatrati kuhare dok pripremaju jela, postaju sve popularnije. Chef's table iskustva, gdje mali broj gostiju sjedi u blizini kuhinje i izravno komunicira s

kuharima, pružaju ekskluzivan uvid u kulinarski proces (Baker i Bradley, 2018.). Ove interakcije omogućuju gostima dublje razumijevanje hrane koju konzumiraju i stvaraju osobniji i nezaboravniji doživljaj. Rast svijesti o zdravlju i wellnessu također oblikuje trendove u visokoj gastronomiji (Geić, 2002.). Restorani se sve više fokusiraju na pružanje zdravijih opcija, uključujući vegetarijanske, veganske i bezglutenske jelovnike. Povećana pažnja posvećuje se uravnoteženim obrocima koji ne samo da zadovoljavaju okusne pupoljke, već i promoviraju dobro zdravlje (Gronseth, 2018.). Uz to, mnogi restorani nude opcije s niskim udjelom šećera i natrija te koriste alternativne zaslađivače i prirodne sastojke kako bi kreirali nutritivno bogata jela.

Globalizacija je otvorila vrata za miješanje i kombiniranje kulinarskih tradicija iz različitih dijelova svijeta (Bartoluci, 2013.). Fuzijska kuhinja, koja spaja elemente iz različitih kultura, postala je izuzetno popularna u restoranima visoke gastronomije. Šefovi kuhinja istražuju nove okuse i tehnike iz različitih kultura, stvarajući jedinstvena jela koja spajaju najbolje od različitih svjetskih kuhinja (Keller i Hirsch, 2020.). Ovaj trend ne samo da obogaćuje gastronomsko iskustvo, već i proširuje kulturne horizonte gostiju. Restorani visoke gastronomije neprestano se razvijaju kako bi odgovorili na promjenjive zahtjeve i očekivanja svojih gostiju. Personalizacija, održivost, inovacija u tehnikama i prezentaciji, te angažman gostiju ključni su trendovi koji oblikuju moderno restoransko iskustvo. Uvođenjem novih tehnologija i prihvaćanjem globalnih kulinarskih utjecaja, restorani visoke gastronomije nastavljaju pružati nezaboravne i jedinstvene doživljaje, istovremeno promičući zdravlje i održivost. U budućnosti možemo očekivati daljnje inovacije i prilagodbe koje će dodatno obogatiti ovu uzbudljivu i dinamičnu industriju.

### **2.3. Analiza hrvatskog tržišta restorana visoke gastronomije**

Hrvatsko tržište restorana visoke gastronomije doživjelo je značajan razvoj u posljednjih nekoliko godina, postajući sve prepoznatljivije na međunarodnoj gastronomskoj sceni. U Hrvatskoj je sve veći broj restorana koji se svrstavaju u kategoriju visoke gastronomije. Povećanje broja restorana s Michelinovim zvjezdicama i preporukama svjedoči o porastu

kvalitete i prepoznatljivosti hrvatske kulinarske scene. Hrvatski kuhari sve više naglašavaju korištenje lokalnih i sezonskih sastojaka. Mediteranska kuhinja, koja se temelji na svježim i kvalitetnim namirnicama, poput ribe, morskih plodova, maslinovog ulja, povrća i vina, dominira ponudom. Ovaj trend je u skladu s globalnim kretanjima prema održivosti i autentičnosti.

Hrvatska nudi široku paletu kulinarskih stilova, zahvaljujući svojoj geografskoj i kulturnoj raznolikosti. Istra, Kvarner, Dalmacija i kontinentalna Hrvatska imaju jedinstvene kulinarske identitete, što doprinosi bogatstvu gastronomske ponude (Orsini, 2017.). Turizam igra ključnu ulogu u razvoju restorana visoke gastronomije u Hrvatskoj. Tijekom turističke sezone, restorani doživljavaju povećan priljev gostiju, uključujući međunarodne turiste koji traže autentična i vrhunska gastronomska iskustva. Ovaj priljev potiče razvoj novih restorana i unaprjeđenje postojećih. Hrvatska je domaćin nekoliko restorana s Michelinovim zvjezdicama, poput restorana Noel u Zagrebu, Pelegrini u Šibeniku i Monte u Rovinju (HTZ, 2024.).

Tablica 1. Šest najuspješnijih restorana s Michelinovom zvjezdicom u Hrvatskoj

Restoran	Lokacija	Obilježje
Restorant 360	Dubrovnik	Restaurant 360 smješten je na zidinama starog grada Dubrovnika, pružajući jedinstveni pogled na povijesne znamenitosti i Jadransko more. Terasa restorana, koja okružuje dio dubrovačkih zidina, stvara nezaboravan doživljaj objedovanja na otvorenom. Kuhinja Restaurant 360 temelji se na kombinaciji tradicionalnih dalmatinskih okusa i suvremenih kulinarskih tehnika. Glavni chef, Marijo Curić, koristi lokalne, sezonske sastojke kako bi stvorio inovativna jela koja odražavaju bogatu gastronomsku baštinu regije.
Monte	Rovinj	Kuhinja Montea temelji se na kreativnoj interpretaciji tradicionalne istarske kuhinje s naglaskom na lokalne i sezonske sastojke. Glavni chef, Danijel Đekić, poznat

		je po svojoj inovativnosti i predanosti detaljima. Njegov kulinarski pristup kombinira suvremene tehnike s autentičnim okusima, stvarajući jedinstvena i nezaboravna jela.
Pelegrini	Šibenik	Restoran Pelegrini smješten je u srcu Šibenika, povijesnog grada na dalmatinskoj obali Hrvatske, nasuprot katedrale svetog Jakova, koja je pod zaštitom UNESCO-a. Sama lokacija restorana, u zgradi iz 15. stoljeća s prekrasnim pogledom na more i staru gradsku jezgru, doprinosi njegovom jedinstvenom šarmu i atmosferi. Glavni kuhar i vlasnik Pelegrinija, Rudolf Štefan, poznat je po svojoj filozofiji kuhanja koja se temelji na modernoj interpretaciji tradicionalnih dalmatinskih jela.
Boškinac	Pag	Restoran je simbol vrhunske gastronomije u Hrvatskoj. Njegova predanost kvaliteti, inovaciji i održivosti, u kombinaciji s izvanrednim ambijentom i besprijeornom uslugom, čini ga nezaobilaznim odredištem za sve ljubitelje fine dininga. Michelinova zvjezdica koju nosi svjedoči o njegovoj izvrsnosti i postavlja ga na kartu najboljih restorana u regiji.
LD Restoran	Korčula	LD Restoran zauzima centralnu poziciju u srcu grada Korčule, smješten u preuređenoj biskupskoj palači koja datira iz 18. stoljeća. Njegova gastronomska ponuda temelji se na obilnoj mediteranskoj kuhinji, s kombinacijom tradicionalnih i suvremenih elemenata, ističući se po naglasku na sezonske i lokalne namirnice.  Pod vodstvom chefa kuhinje Marka Gajskog, koji je nagrađen prestižnom nagradom Rising Chef Trophy 2022., prema odabiru hotelskog udruženja Relais &



		Chateaux, LD Restoran ponosno nosi Michelinovu zvjezdicu.
Restoran Korak	Jastrebarsko	Jedno od ključnih obilježja restorana Korak je stalna inovacija i kreativnost u pristupu kulinarstvu. Kuhari redovito eksperimentiraju s novim tehnikama i sastojcima, stvarajući jedinstvena jela koja pomiču granice tradicionalne kuhinje. Kroz ovaj inovativni pristup, restoran kontinuirano oduševljava goste i osvaja prestižne nagrade i priznanja.

Izvor: obrada autora prema HTZ (2024): Hrvatski restorani s MICHELIN Zvezdicom, dostupno na <https://croatia.hr/hr-hr/hrana-i-pice/hrvatske-michelinove-zvezdice>, prisutpljeno 01.05.2024.

Ovi restorani igraju ključnu ulogu u promociji hrvatske visoke gastronomije i postavljaju standarde za kvalitetu i inovativnost. Hrvatski kuhari, poput Rudolfa Štefana, Dine Galvagna i Tekle Gabrića, prepoznati su po svojim inovativnim pristupima i posvećenosti kvaliteti. Njihova reputacija i kreativnost privlače goste i medijsku pažnju, čime dodatno podižu profil hrvatske gastronomске scene (Orsini, 2017.).

Tablica 2. Najpoznatiji hrvatski chefovi restorana visoke gastronomije

Ime i Prezime Chefa	Restoran	Lokacija
Rudolf Štefan	Pelegrini	Šibenik
David Skoko	Batelina	Banjole
Danijel Đekić	Monte	Rovinj
Marina Gashi	Marina	Novigrad
Mario Mandarić	Noel	Zagreb

Izvor: obrada autora prema HTZ (2024): Hrvatski restorani s MICHELIN Zvezdicom, dostupno na <https://croatia.hr/hr-hr/hrana-i-pice/hrvatske-michelinove-zvezdice>, prisutpljeno 01.05.2024.

Restorani visoke gastronomije neprestano se razvijaju kako bi odgovorili na promjenjive zahtjeve i očekivanja svojih gostiju. Personalizacija, održivost, inovacija u tehnikama i prezentaciji, te angažman gostiju ključni su trendovi koji oblikuju moderno restoransko iskustvo. Uvođenjem novih tehnologija i prihvaćanjem globalnih kulinarskih utjecaja, restorani visoke gastronomije nastavljaju pružati nezaboravne i jedinstvene doživljaje, istovremeno promičući zdravlje i održivost. U budućnosti možemo očekivati daljnje inovacije i prilagodbe koje će dodatno obogatiti ovu uzbudljivu i dinamičnu industriju.

### **3. Značaj investicija u restorane visoke gastronomije**

Investicije u restorane visoke gastronomije imaju ključnu ulogu u oblikovanju i održavanju kvalitete, inovacije i konkurentnosti u ovom prestižnom segmentu ugostiteljstva. U ovom poglavlju istražujemo važnost ulaganja u restorane visoke gastronomije iz različitih perspektiva, analizirajući kako investicije utječu na poslovanje, iskustvo gostiju i širu ekonomiju. Investicije omogućuju restoranima visoke gastronomije da podignu kvalitetu hrane, usluge i ambijenta na najvišu razinu. Sredstva se mogu koristiti za nabavu najkvalitetnijih sastojaka, ulaganje u obuku osoblja, unaprjeđenje kuhinjske opreme i poboljšanje prostora restorana. Kroz kontinuirana ulaganja, restorani mogu održavati visoke standarde koji su ključni za privlačenje i zadržavanje zahtjevne klijentele.

#### **3.1. Financijski aspekti**

Poslovanje u ugostiteljskoj industriji uglavnom ovisi o učinkovitoj uporabi, raspodjeli i racionalizaciji financijskih resursa dostupnih ugostitelju te načinu na koji se ti resursi alociraju. Svaki ugostiteljski objekt treba imati odgovarajuće materijalne resurse, ljudske kapacitete i uvjete za turističko poslovanje, ali ključna komponenta je financijska sposobnost koja omogućuje pokretanje poslovanja (Babić et al., 2011.). Bez adekvatnih financijskih sredstava, poslovanje ugostiteljskog objekta ne bi bilo moguće. Investiranjem u izgradnju i pokretanje ugostiteljskog objekta, poduzetnik pokreće proces koji mora biti konkurentan kako bi ostvario profitabilnost svog poslovanja.

#### **3.2. Troškovi otvaranja i održavanja**

Prije nego što se ugostitelj odluči investirati u izgradnju svog objekta, bitno je da definira vlastitu investicijsku politiku koja će biti određena nizom faktora. Ti čimbenici, kako navodi Ružić (2006:295), uključuju mogućnosti plasmana ugostiteljskih usluga, dostupnost financiranja investicija, tehničku izvedivost investicija, mogućnost povrata tuđih sredstava te ekonomsku politiku države.

Kada se ugostitelj odluči na izgradnju vlastitog objekta, nužno je izvršiti analizu rentabilnosti ulaganja kako bi se utvrdilo je li ulaganje isplativo i hoće li dugoročno generirati dobit. U tu svrhu, ugostitelj treba izraditi investicijski plan koji obuhvaća sve dugoročne investicije u ugostiteljski objekt, uključujući sve aspekte planiranog objekta i prateće kapacitete (Shim I Siegel, 2007.). Potrebno je predvidjeti i osigurati financijska sredstva za izgradnju objekta, te izvršiti detaljnu analizu rentabilnosti prije same realizacije projekta. Ova analiza omogućuje ugostitelju da procijeni isplativost cjelokupnog projekta i donese informirane odluke o daljnjim koracima.

Otvaranje i održavanje restorana visoke gastronomije zahtijeva značajna financijska ulaganja i pažljivo planiranje kako bi se osigurala uspješna operacija i postizanje visokih standarda kvalitete (Kružić, 2008.). Jedan od ključnih troškova je izbor i najam odgovarajuće lokacije za restoran. Lokacija treba biti atraktivna, dobro prometno povezana i odgovarati ciljnoj publici restorana. Troškovi povezani s izgradnjom ili renoviranjem prostora restorana uključuju građevinske radove, uređenje interijera, instalaciju kuhinjske opreme i druge infrastrukturne potrebe (Vidučić, 2012.).

Tablica 3. Usklađivanje izvora sredstava i struktura ulaganja u luksuzni restoran – fiktivni primjer

Izvori sredstava	2024	2025	2026	2027	2028	Ukupno
I. ULAGANJA	-63.733,74	539.824,27	-29.826,65	4.803,65	4.806,96	455.874,49
1. Ulaganja u dugotrajnu imovinu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Ulaganja u obrtna sredstva	-63.733,74	539.824,27	-29.826,65	4.803,65	4.806,96	455.874,49
II. IZVORI FINANCIRANJA	325.680,00	1.344.300,00	1.349.600,00	1.354.900,00	1.360.200,00	5.734.680,00
1. Mastita sredstva	310.680,00	1.246.800,00	1.252.100,00	1.257.400,00	1.262.700,00	5.329.680,00
2. Sredstva suulagača	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Dugoročni zakup	15.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	255.000,00
4. Krediti	0,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00	150.000,00
<b>RAZLIKA</b>	<b>389.413,74</b>	<b>804.475,73</b>	<b>1.379.426,65</b>	<b>1.350.096,35</b>	<b>1.355.393,05</b>	<b>5.278.805,51</b>
<b>KUMULATIV = STANJE</b>	<b>389.413,74</b>	<b>1.193.889,47</b>	<b>2.573.316,12</b>	<b>3.923.412,47</b>	<b>5.278.805,51</b>	<b>10.557.611,02</b>

Izvor: izračun autora

Potrebno je uložiti u visokokvalitetnu kuhinjsku opremu, inventar, namještaj, posuđe, stolnjake i ostale potrepštine kako bi se osiguralo ugodno iskustvo za goste. Troškovi zapošljavanja i obuke osoblja, uključujući kuhare, konobare, sommeliere, menadžere i druge radnike, također su značajan dio početnih troškova. Restorani visoke gastronomije često koriste visokokvalitetne, svježe i sezonske sastojke, što može rezultirati visokim troškovima

nabave hrane. Plaće, porezi, doprinosi i troškovi osiguranja osoblja predstavljaju stalni operativni trošak (Milojević i Mihajlović, 2019.). Investicije u oglašavanje, promociju na društvenim mrežama, organizaciju događaja i druge marketinške aktivnosti su neophodne za privlačenje i zadržavanje gostiju. Troškovi vezani za upravljanje poslovanjem, uključujući administrativne troškove, knjigovodstvo, osiguranje, troškove električne energije i komunalije ubrajaju se u redovne tekuće troškove poslovanja (Vidučić, 2012.).

Pažljivo planiranje i proračunavanje svih troškova prije otvaranja restorana ključno je za sprečavanje nepredviđenih troškova i financijskih poteškoća. Redovito praćenje zaliha hrane, pića i ostalih potrepština te pravilno upravljanje inventarom mogu smanjiti troškove i minimizirati gubitke (Kružić, 2008.). Pravilno upravljanje osobljem, optimizacija rasporeda radnih sati i pravilno dimenzioniranje radne snage mogu smanjiti troškove rada. Korištenje tehnologije, automatizacija procesa i poboljšanje efikasnosti rada mogu povećati produktivnost i smanjiti troškove poslovanja. Redovito praćenje financijskih performansi restorana, analiza troškova i prihoda te identifikacija potencijalnih područja za uštedu i optimizaciju.

### **3.3. Prognoza prihoda i profitabilnosti**

Da bi ugostitelj započeo svoju djelatnost, nužno je da osigura potrebna financijska sredstva i kapital potreban za pokretanje poslovanja. To uključuje investiranje u materijalne i ljudske resurse, kao i financijsko ulaganje radi ostvarivanja rentabilnosti poslovanja. Ova ulaganja čine osnovni kapital poduzeća, odnosno imovinu kojom ugostitelj raspolaže, a koju ulaže u ugostiteljsko poslovanje kako bi ostvario profit. Cilj je generirati kontinuirani pozitivan profit nakon povrata ulaganja, što je temeljni cilj svake poslovne djelatnosti (Ružić, 2006.). U početku svoje djelatnosti, ugostitelj troši uložena financijska, materijalna i kapitalna sredstva, ali ih i obnavlja te s vremenom kontinuirano povećava. Sredstva koja koristi u svom poslovanju obuhvaćaju novac, stvari (poput tehnološke opreme) te prava (kao što su licence i koncesije). Budući da su sredstva ograničena vremenski, ugostitelj koristi svoju dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu.

Rentabilnost poslovanja ugostitelja, odnosno uspješnost, ima za cilj postići optimalan odnos između ostvarene dobiti i investirane imovine, maksimizirajući poslovni rezultat. Kako bi postigao rast rentabilnosti, ugostitelj treba ostvarivati kontinuirani rast dobiti. Dobit se iskazuje kao razlika između ostvarenih prihoda i rashoda u poslovanju, a ugostitelj treba minimalno angažirati imovine poduzeća kako bi profit opravdao investicije u izgradnju ugostiteljskog objekta (Blažević, 2007.).

Tablica 4. Projekcija prihoda restorana visoke gastronomije za pet godina poslovanja – fiktivni primjer

Proizvodi / Usluge	Godine	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Usluživanje</b>						
Posluživanje jela		40.000,00	50.000,00	60.000,00	70.000,00	80.000,00
Posluživanje pića		18.000,00	30.000,00	38.000,00	45.000,00	52.000,00
<b>Prihod od prodaje usluga</b>		<b>58.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>98.000,00</b>	<b>115.000,00</b>	<b>132.000,00</b>
<b>UKUPNO PRIHODI OD PRODAJE</b>		<b>58.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>98.000,00</b>	<b>115.000,00</b>	<b>132.000,00</b>

Izvor: izračun autora

Rentabilnost ukupno uložениh poslovnih sredstava ugostitelja u izgradnju njegova objekta je pokazatelj koji se računa prema zadanoj jednadžbi (Brozović, 2000:93):

$$RUPS = \frac{ND}{UPS}$$

Rentabilnost te također može računati i prema formuli s ciljem maksimizacije Prihoda (Blažević, 2007.):

$$R = \frac{\text{profit} \times 100}{\text{Uložena sredstva (kapital)}}$$

gdje RUPS predstavlja rentabilnost ukupnih poslovnih sredstava, ND neto dobit, a UPS ukupna poslovna sredstva, odnosno ukupnu aktivu ugostitelja. Sukladno jednadžbi, pokazatelj rentabilnosti poslovanja mjeri veličinu učinaka ostvarenim neto dobiti prema angažiranim poslovnim sredstvima u izgradnji ugostiteljskog objekta. Rentabilnost predstavlja ključni ekonomski kriterij poslovanja ugostitelja jer ga usmjerava prema cilju maksimizacije profita. Ona pruža uvid u to koliko je kapitala uloženo u izgradnju objekta moglo biti akumulirano i povećano. Stoga je rentabilnost najvažniji pokazatelj uspješnosti poslovanja, jer jasno pokazuje koliko je ulaganje u izgradnju objekta bilo isplativo u smislu generiranja profita.

Analiza rentabilnosti prilikom izgradnje ugostiteljskog objekta zahtijeva fokus na rentabilnost vlastitog kapitala. To znači da ugostitelj ulaže vlastiti kapital u izgradnju objekta kako bi nakon pokretanja poslovanja prvo povratio uloženi kapital, a tek potom počeo ostvarivati dobit. Glavni motiv ulaganja ugostitelja u izgradnju je postizanje maksimalnog prinosa na uloženi kapital u izgradnju objekta (Brozović, 2000:98). Ovakva analiza omogućuje pravilno vrednovanje isplativosti ulaganja te pravovremeno prepoznavanje potrebnih prilagodbi ili optimizacija u poslovanju. Stoga se prilikom njegova ulaganja rentabilnost vlastitog kapitala mjeri jednadžbom (Brozović, 2000:98):

$$RVK = \frac{ND}{VK}$$

gdje RVK predstavlja rentabilnost vlastitog kapitala, ND neto dobit, a VK vlastiti kapital.

Uz pažljivu analizu i prognozu prihoda i profitabilnosti, ugostitelj može donijeti informirane odluke o budućim ulaganjima i poslovnim strategijama. Predviđanje prihoda i profitabilnosti ključno je za uspješno upravljanje ugostiteljskim objektom, osiguravajući dugoročnu održivost i rast poslovanja. Stoga je važno kontinuirano pratiti i revidirati prognoze kako bi se prilagodio promjenama na tržištu i osigurala stabilna financijska situacija.

### **3.2. Marketinški aspekti**

Otvaranje restorana visoke gastronomije zahtijeva ne samo izvrsnost u pripremi hrane već i uspješno upravljanje marketinškim aspektima kako bi se privukla ciljana publika, izgradila prepoznatljivost branda i osiguralo dugoročno uspješno poslovanje. Prvi korak u marketinškom planiranju otvaranja restorana visoke gastronomije je identifikacija ciljne publike (Gilani et al., 2020.). Restoran visoke gastronomije može ciljati na različite segmente tržišta, kao što su ljubitelji fine dininga, turisti koji traže autentično gastronomsko iskustvo, poslovni ljudi koji žele poslovati u luksuznom okruženju ili parovi koji traže romantičnu večeru. Razumijevanje potreba i preferencija ciljne publike ključno je za usmjeravanje marketinških aktivnosti (Hugo et al., 2020.). Jelovnik restorana visoke

gastronomije trebao bi odražavati kreativnost, stručnost i autentičnost kuhara. Izrada kvalitetnog jelovnika s pažljivo odabranim jelima, bogatim okusima i estetski privlačnim prezentacijama ključna je za privlačenje gostiju i izgradnju reputacije restorana. Dodatno, kreiranje jedinstvenih kulinarskih iskustava poput degustacijskih menija, tema večeri ili posebnih događaja može privući dodatnu pažnju i interes publike (Sheth et al., 2020.). Suradnje s lokalnim partnerima, poput hotela, turističkih agencija, vinskih podruma ili umjetničkih galerija, mogu dodatno proširiti vidljivost restorana i privući novu publiku. Organiziranje posebnih događaja, kao što su vinske večeri, kulinarski tečajevi ili tematske večere, također može privući dodatnu pažnju i interes gostiju.

Marketinški aspekti otvaranja restorana visoke gastronomije igraju ključnu ulogu u uspjehu i dugoročnoj održivosti poslovanja. Razumijevanje ciljne publike, razvoj prepoznatljivog branda, kvalitetan jelovnik i promocija putem online i offline kanala samo su neki od ključnih elemenata koji trebaju biti uzeti u obzir prilikom planiranja marketinških strategija (Grbac i Meller, 2007.). Uz kontinuirano praćenje i prilagodbu marketinških aktivnosti, restoran visoke gastronomije može izgraditi snažnu reputaciju, privući lojalnu klijentelu i osigurati dugoročni uspjeh.

### **3.2.1. Branding**

Brand restorana visoke gastronomije ima značajnu ulogu u privlačenju i zadržavanju gostiju. Razvoj jedinstvenog i prepoznatljivog branda koji odražava viziju, vrijednosti i estetiku restorana važan je korak u marketinškom planiranju (Vlahović, 2018.). To uključuje odabir imena restorana, kreiranje logotipa, dizajn interijera i ambijenta, kao i razvoj koncepta jelovnika i ponude.

Brending restorana visoke gastronomije započinje definiranjem jasnog identiteta i koncepta. To uključuje određivanje ciljane publike, pozicioniranje na tržištu, te osmišljavanje jedinstvenog koncepta koji će odražavati viziju i vrijednosti restorana (Mangold et al., 2009.). Kvaliteta hrane, usluge i iskustva ključni su elementi brendiranja restorana visoke gastronomije. Kontinuirano pružanje izvrsnih gastronomskih doživljaja i usluga osigurava zadovoljstvo gostiju te gradi reputaciju restorana kao mjesta vrhunske kvalitete i ugleda. Brendiranje restorana visoke gastronomije zahtijeva stalnu inovaciju i kreativnost. To



uključuje eksperimentiranje s novim jelima, prezentacijama i konceptima kako bi se održao interes gostiju i istaknula originalnost restorana u dinamičnom okruženju.

Slika 1. Primjer brendiranja Michelinovog restorana Capri u Capriju (Italija)



Izvor: obrada autora prema Alamy (2024): Michelin Gastronomy Star 2021, Le Monzu, Capri, Campania, Italy, Europe, dostupno na <https://www.alamy.com/michelin-gastronomy-star-2021-le-monzu%60capricampaniaitaly-europe-image457583071.html?imageid=02E8E651-E7B7-4296-A539-B8B096139A60&p=66866&pn=1&searchId=28b6d23f6053826cc1a9b3bbab56e2c4&searchtype=0>, pristupljeno 19.05.2024.

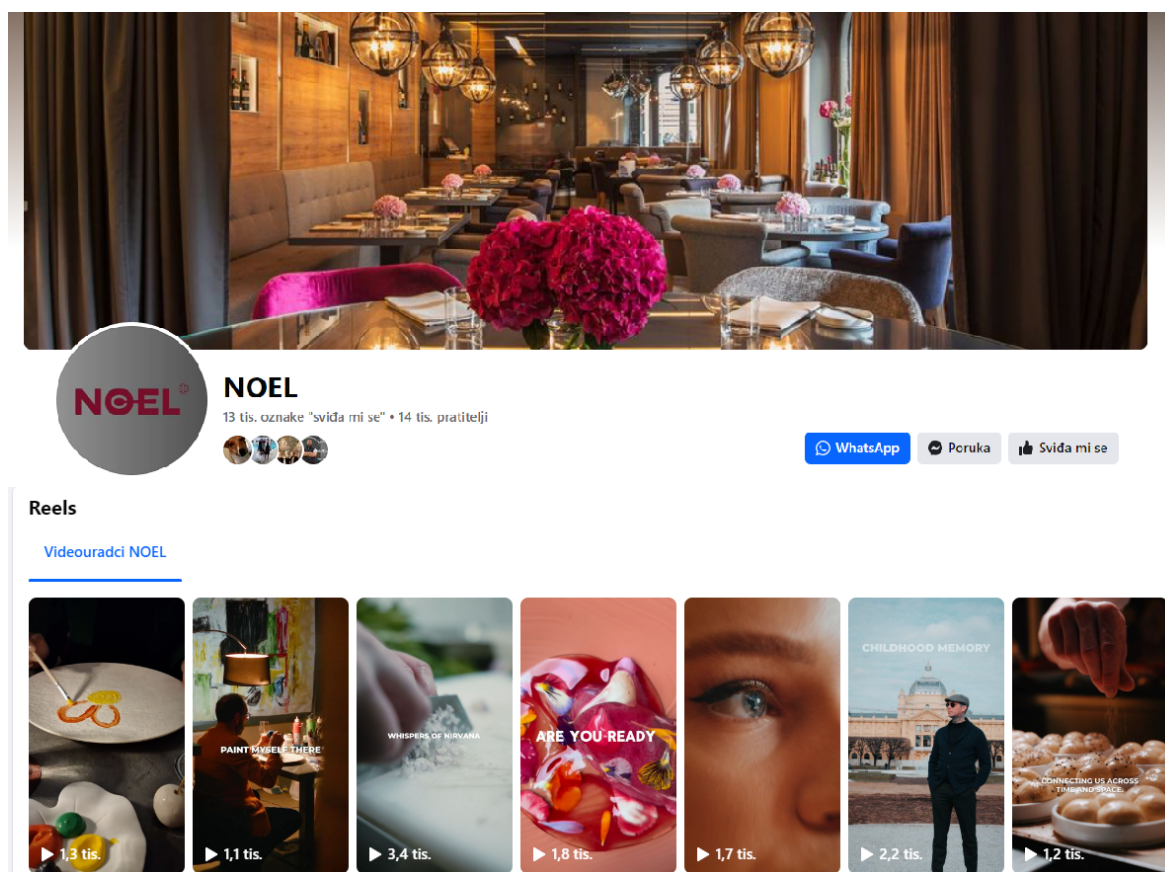
Ključni dio brendinga restorana visoke gastronomije je stvaranje nezaboravnog iskustva za goste. To uključuje pažljivo osmišljene jelovnike, besprijekornu uslugu, estetski privlačan ambijent i dobro osmišljene detalje koji će ostaviti pozitivan dojam na goste i potaknuti ih da se vrate (Zhu et al., 2021.). Brendiranje restorana visoke gastronomije često uključuje stvaranje priče koja će povezati goste s restoranom na emocionalnoj razini. To može uključivati pričanje o povijesti restorana, inspiraciji iza jelovnika, ili osobnim pričama vezanim uz chefove i osoblje, stvarajući dublju vezu s gostima.

### 3.2.2. Utjecaj društvenih mreža

Društvene mreže su postale nezaobilazan alat u promociji restorana visoke gastronomije. Njihov utjecaj na promociju, brendiranje i privlačenje gostiju sve je veći, s obzirom na široku dostupnost i popularnost društvenih platformi poput Facebooka, Instagrama, Twittera i drugih (Hugo et al., 2019.)

Online prisutnost igra ključnu ulogu u promociji restorana. Izrada profesionalne web stranice koja prikazuje jelovnik, galeriju slika, recenzije i kontakt informacije važan je korak u privlačenju online publike. Aktivna prisutnost na društvenim mrežama poput Instagrama, Facebooka i Twittera omogućuje restoranu da komunicira s publikom, dijeli fotografije jela i interakciju s gostima (Zhu et al. 2021.).

Slika 2. Službeni FB profil Michelinovog restorana Noel u zagrebu



Izvor: Facebook (2024): Restoran Noel – službeni FB profil, dostupno na [https://web.facebook.com/NoelZagreb/reels/?locale=hr\\_HR](https://web.facebook.com/NoelZagreb/reels/?locale=hr_HR), pristupljeno 12.05.2024.

Jedna od najvažnijih karakteristika restorana visoke gastronomije je vizualna atraktivnost njegovih jela i ambijenta. Društvene mreže, posebno Instagram, pružaju idealnu platformu za dijeljenje estetski privlačnih fotografija hrane, pića i ambijenta restorana (Vlahović, 2018.). Kvalitetne fotografije jela, bogato aranžirane i estetski prezentirane, mogu privući pažnju korisnika i potaknuti ih da posjete restoran. Društvene mreže omogućuju restoranima direktnu komunikaciju s publikom. Kroz komentare, poruke i interakciju putem društvenih platformi, restorani mogu odgovarati na upite gostiju, pružati informacije o radnom vremenu, ponudama i posebnim događajima te stvarati osobniji odnos s klijentelom (Zhu et al., 2021.). Redovito dijeljenje kvalitetnih sadržaja na društvenim mrežama može generirati interes kod potencijalnih gostiju i potaknuti ih da istraže restoran. Kontinuirana prisutnost na društvenim mrežama može također pomoći u stvaranju brend lojalnosti, gdje će gosti redovito pratiti aktivnosti restorana i biti informirani o novostima. Društvene mreže omogućuju restoranima da brzo i učinkovito promoviraju posebne ponude, poput degustacijskih menija, vinskih večeri ili tematskih događaja (Hugo et al., 2019.). Objave o takvim događajima mogu doseći velik broj ljudi u kratkom vremenu, što pomaže u privlačenju gostiju i povećanju prometa.

Društvene mreže imaju značajan utjecaj na promociju restorana visoke gastronomije, pružajući platformu za dijeljenje vizualno privlačnih sadržaja, direktnu komunikaciju s publikom, promociju posebnih ponuda i događaja te stvaranje pozitivnog ugleda. Upravljanje društvenim mrežama zahtijeva pažljivo planiranje, kvalitetan sadržaj i kontinuiranu interakciju s publikom, ali može rezultirati povećanjem prometa, privlačenjem novih gostiju i izgradnjom brend lojalnosti.

## **4. Analiza rizika i izazova**

Otvaranje i vođenje restorana visoke gastronomije nosi sa sobom brojne izazove i rizike koji mogu utjecati na uspješnost poslovanja. U ovom poglavlju provest će se detaljna analiza potencijalnih rizika i izazova s kojima se restorani visoke gastronomije suočavaju te predložiti strategije za njihovo prevladavanje.

### **4.1. Sezonalnost i promjenjive potrošačke preferencije**

Sezonalnost i promjenjive potrošačke preferencije predstavljaju značajan rizik i izazov za restorane visoke gastronomije. Restorani visoke gastronomije često su osjetljivi na sezonske promjene u turističkoj sezoni, praznicima i vremenskim uvjetima. U destinacijama koje ovise o turizmu, restorani visoke gastronomije mogu doživjeti značajan porast posjeta tijekom glavne turističke sezone, ali i pad prometa izvan sezone (Petrić, 2003.). Tijekom praznika, potražnja za restoranima može varirati, a restorani se mogu suočiti s povećanom konkurencijom, rezervacijama i zahtjevima gostiju. Potrošačke preferencije mogu se mijenjati tijekom godine, ovisno o trendovima, sezonskim proizvodima i marketinškim kampanjama drugih restorana.

Sezonalnost i promjenjive potrošačke preferencije predstavljaju značajan rizik i izazov za restorane visoke gastronomije. Međutim, primjenom odgovarajućih strategija, restorani mogu ublažiti ovaj rizik i iskoristiti prilike koje sezonske promjene donose. Diversifikacija jelovnika, ponuda posebnih događaja, online promocija, partnerstva s lokalnim dobavljačima i planiranje financijskih resursa ključni su elementi u upravljanju sezonalnošću i promjenjivim preferencijama te osiguravanju dugoročne održivosti poslovanja restorana visoke gastronomije (Fieldstad et al., 2021.).

## 4.2. Ovisnost o ključnim osobljima

Ovisnost o ključnim osobljima predstavlja značajan rizik poslovanja restorana visoke gastronomije. Restorani visoke gastronomije često se oslanjaju na talentirane iiskusne profesionalce kako bi održali visoke standarde kvalitete i usluge. Međutim, ovisnost o ovim ključnim osobama može predstavljati ozbiljan problem iz nekoliko razloga. Ako restoran ovisi o samo nekoliko ključnih osoba, bilo da su to kuhari, sommelieri ili menadžeri, nedostatak njihove prisutnosti može ozbiljno utjecati na operativne procese restorana (Qu et al., 201.). Nedostatak fleksibilnosti može uzrokovati poteškoće u upravljanju promjenama i prilagodbama. Talentirani profesionalci često su traženi na tržištu rada te postoji uvijek rizik da bi ključno osoblje moglo napustiti restoran radi boljih uvjeta, bolje ponude ili osobnih razloga. Odlazak ključnih osoba može ostaviti restoran u kaosu i uzrokovati pad kvalitete usluge (Kang et al., 2020.). Ovisnost o ključnim osobama može ograničiti mogućnosti rasta i širenja restorana. Ako se ključne osobe ne mogu lako zamijeniti ili ako nema kapaciteta za dodavanje novih timova, restoran može propustiti prilike za proširenje poslovanja.

Tablica 5. Negativni učinci na poslovanje i strategije za ublažavanje rizika

Negativni učinci	Strategije
Smanjenje kvalitete usluge	Umjesto oslanjanja na samo nekoliko ključnih osoba, restorani bi trebali ulagati u razvoj cijelog tima i poticati suradnju i podjelu odgovornosti.
Gubitak povjerenja gostiju	Redovita obuka i razvoj zaposlenika pomažu u stvaranju šireg spektra vještina i znanja unutar tima, čime se smanjuje ovisnost o pojedincima.
Financijski gubici	Restorani bi trebali imati planove za nasljedstvo koji osiguravaju kontinuitet poslovanja u slučaju odlaska ključnih osoba. To može uključivati razvoj internih talenata ili aktivnu potragu za vanjskim kandidatima.
Poteškoće u inovacijama	Stvaranje pozitivne radne atmosfere i korporativne kulture može pomoći u zadržavanju talentiranih zaposlenika i smanjenju rizika od odlaska ključnih osoba.

Izvor: izrada autora prema Kim et al., 2019. i Qu et al., 2021.)

Ovisnost o ključnim osobljima predstavlja značajan rizik za poslovanje restorana visoke gastronomije. Međutim, primjenom odgovarajućih strategija i mjera, restorani mogu ublažiti ovaj rizik i osigurati stabilnost i uspjeh poslovanja unatoč fluktuacijama u timu. Diversifikacija tima, kontinuirana obuka, planiranje nasljedstva i razvoj pozitivne korporativne kulture ključni su elementi u upravljanju ovisnošću o ključnim osobama i osiguravanju dugoročne održivosti restorana visoke gastronomije.

### 4.3. Upravljanje kvalitetom usluge i hrane

Jedan od najvažnijih elemenata u restoranima visoke gastronomije je kvaliteta hrane. Rizici vezani uz kvalitetu hrane uključuju nedostatak svježih i kvalitetnih namirnica, nepravilno skladištenje i pripremu hrane te nedostatak kontrole nad procesom proizvodnje hrane. Strategije za upravljanje ovim rizicima uključuju stroge standarde nabave, suradnju s pouzdanim dobavljačima, redovite provjere kvalitete namirnica i usklađenost s higijenskim standardima (Park et al., 2018.). Održavanje konzistentnosti u pružanju usluge i kvalitete hrane ključno je za zadovoljstvo gostiju i održavanje reputacije restorana. Rizici uključuju varijacije u pripremi jela, fluktuaciju kvalitete usluge te nedostatak standardiziranih postupaka. Strategije za upravljanje ovim rizicima obuhvaćaju detaljne recepture i postupke pripreme jela, kontinuirano obučavanje osoblja te uspostavu sustava praćenja i povratnih informacija gostiju.

Kvalificirano i motivirano osoblje ključno je za pružanje izvrsne usluge u restoranima visoke gastronomije. Rizici uključuju nedostatak stručnog osoblja, lošu komunikaciju unutar tima te nedostatak koordinacije između različitih sektora restorana. Strategije za upravljanje ovim rizicima uključuju selektivan proces zapošljavanja, kontinuirano obučavanje i motiviranje osoblja te uspostavu jasnih komunikacijskih kanala unutar restorana (Kim et al., 2019.). Reputacija restorana ključni je faktor koji utječe na privlačenje novih gostiju i zadržavanje postojećih. Rizici uključuju loše recenzije, negativno iskustvo gostiju te nedostatak prepoznatljivosti i diferencijacije od konkurencije. Strategije za upravljanje ovim rizicima uključuju aktivno praćenje recenzija i povratnih informacija gostiju, brzu reakciju na pritužbe te ulaganje u marketing i promociju kako bi se izgradio pozitivan imidž i prepoznatljivost (Kang et al., 2020.).

Poslovanje restorana visoke gastronomije često je povezano s visokim troškovima i financijskim rizicima. Rizici uključuju nepredviđene troškove, fluktuacije u cijenama namirnica te nedostatak likvidnosti. Strategije za upravljanje ovim rizicima obuhvaćaju detaljno financijsko planiranje, diversifikaciju prihoda, pregovaranje s dobavljačima te osiguranje likvidnosti kroz pravovremeno praćenje troškova i prihoda. Upravljanje kvalitetom usluge i hrane u restoranima visoke gastronomije zahtijeva sustavan pristup,

pažljivo planiranje i kontinuirano praćenje kako bi se smanjili rizici i osiguralo izvrsno iskustvo za goste. Integriranje ovih strategija u svakodnevno poslovanje pomaže restoranima da se suoče s izazovima i ostvare uspjeh u konkurentnom okruženju ugostiteljstva.

#### **4.4. Utjecaj vanjskih faktora - ekonomska nestabilnost i pandemije**

Utjecaj vanjskih faktora poput ekonomske nestabilnosti i pandemija može imati značajan rizik na poslovanje restorana visoke gastronomije. Tijekom razdoblja ekonomske nestabilnosti, potrošači često smanjuju diskrecijske troškove, uključujući izlaske i obroke u restoranima visoke gastronomije. Rastuće cijene namirnica, energije i rada mogu povećati troškove poslovanja restorana, što može rezultirati smanjenjem profitabilnosti (Fjeldstad et al., 2021.). Fluktuacije na financijskim tržištima i promjene u potražnji mogu dovesti do nepredvidivih promjena u poslovanju restorana.

Pandemije, poput COVID-19, mogu rezultirati značajnim smanjenjem prometa u restoranima zbog ograničenja putovanja, zatvaranja ili smanjenja kapaciteta. Restorani se mogu suočiti s dodatnim zdravstvenim i sigurnosnim rizicima za osoblje i goste, te dodatnim troškovima za pridržavanje sanitarnih mjera (Qu et al., 2021.). Pandemije mogu promijeniti navike potrošača i preferencije u pogledu restorana, pri čemu se više naglašavaju opcije dostave hrane ili vanjskih prostora.

Restorani visoke gastronomije suočavaju se s različitim rizicima uzrokovanim vanjskim faktorima poput ekonomske nestabilnosti i pandemija. Upravljanje ovim rizicima zahtijeva fleksibilnost, prilagodljivost i brzu reakciju kako bi se osiguralo održavanje poslovanja i uspjeh u izazovnom okruženju.



## 5. Strategije upravljanja investicijama

Upravljanje investicijama ključno je za uspješno poslovanje restorana visoke gastronomije. U ovom poglavlju istražiti će se različite strategije koje restorani mogu primijeniti kako bi pametno upravljali svojim investicijama, osigurali stabilnost poslovanja i ostvarili dugoročni uspjeh. Ova analiza pomoći će ugostiteljima da bolje razumiju važnost upravljanja investicijama i identificiraju najbolje prakse za njihovo provođenje.

### 5.1. Planiranje i implementacija

Planiranje i implementacija investicija u restoranima visoke gastronomije ključni su koraci u osiguranju uspješnog poslovanja i održavanju visokih standarda kvalitete. rentabilnost investicija u izgradnju novog ugostiteljskog objekta obično se procjenjuje putem kapitalnih koeficijenata. Ti koeficijenti pružaju uvid u omjer između uloženog kapitala u izgradnju novog objekta i stvorenih proizvodnih kapaciteta koji će omogućiti povrat ulaganja i ostvarenje profita (Smith i Johnson, 2023.). Kapitalni koeficijent kod procjene rentabilnosti ulaganja u novi objekt pokazuje ugostitelju koliko je kapitala potrebno uložiti u izgradnju novog objekta u odnosu na stvorene proizvodne kapacitete nakon završetka izgradnje. Matematički izraz za kapitalni koeficijent definiran je kao omjer između ukupnog uloženog kapitala i očekivane proizvodnje nakon izgradnje objekta (Blažević, 2007:228):

$$K = \frac{IB (t-m)}{Y_t - Y_{t-1}}$$

U analizi rentabilnosti ulaganja u ugostiteljski objekt, kapitalni koeficijent (označen kao K) se koristi kako bi se prikazao stvarni odnos između osnovnih obrtnih sredstava i proizvodnje koja se ostvaruje tim proizvodima. Matematički, kapitalni koeficijent definiran je kao omjer između bruto investicija (IB) i domaćeg proizvoda (Y), uzimajući u obzir vrijeme (t) i vremenski lag (m) (Blažević, 2007.).

U planiranju investicijskog ulaganja u izgradnju ugostiteljskog objekta, ugostitelj mora detaljno iskazati svoj financijski potencijal kako bi efikasno poslovao. To uključuje izradu financijskog investicijskog projekta koji će dokazati rentabilnost ulaganja u izgradnju ugostiteljskog objekta. Glavna svrha ovog projekta je utvrditi financijsku učinkovitost investicija putem analize financijskih efekata, koristeći različite izračune koji pokazuju navedene efekte. Ti izračuni uključuju novčane primitke i izdatke, čisti novčani tok te razliku između primitaka i izdataka (Blažević, 2007:237). Kroz ove financijske analize, ugostitelj će moći procijeniti isplativost investicija, identificirati potencijalne rizike i donijeti informirane odluke o ulaganju u izgradnju novog ugostiteljskog objekta.

## **5.2. Diversifikacija ulaganja**

Diversifikacija ulaganja u restoranima visoke gastronomije predstavlja strategiju koja se koristi kako bi se smanjio rizik i osigurala stabilnost poslovanja. Tradicionalno, restorani su se oslanjali isključivo na prihode od prodaje hrane i pića u svom fizičkom prostoru. Međutim, u današnjem dinamičnom okruženju, diversifikacija ulaganja postaje ključna za dugoročni uspjeh i otpornost na promjene na tržištu. Jedan od najčešćih načina diversifikacije ulaganja u restoranima visoke gastronomije je pružanje usluga dostave hrane (Chen i Lee, 2022.). Ovo je posebno važno u vremenima pandemije ili kada se promijene potrebe i navike potrošača. Restorani mogu surađivati s platformama za dostavu hrane ili razviti vlastiti sustav dostave kako bi proširili svoj doseg i privukli nove kupce.

Organizacija događaja poput vjenčanja, rođendana ili poslovnih skupova može biti značajna dodatna prilika za prihod za restorane visoke gastronomije. Osim toga, pružanje usluga cateringa za vanjske događaje može biti profitabilan poslovni segment koji se može koristiti za povećanje prihoda i promociju branda (Garcia i Perez, 2024.). Restorani visoke gastronomije mogu proširiti svoj posao i dodatne prihode prodajom svojih proizvoda, kao što su umaci, začini, kuhinjski pribor ili suveniri. Ovo može biti posebno privlačno za goste koji žele ponijeti kući nešto od svog iskustva u restoranu. Franchise modeli omogućuju restoranima da prošire svoj brand kroz partnerstva s drugim poduzetnicima ili investitorima. Ovo može biti učinkovit način za rast i širenje branda bez potrebe za velikim ulaganjima u nove fizičke lokacije.

Diversifikacija ulaganja u restoranima visoke gastronomije postaje sve važnija kako bi se osigurala stabilnost, rast i konkurentnost u dinamičnom okruženju ugostiteljske industrije. Osim proširenja poslovanja na nove segmente, diversifikacija ulaganja omogućuje restoranima da se prilagode promjenama na tržištu i različitim potrebama potrošača te osiguraju održiv poslovni model u budućnosti.

### **5.3. Inovacije u poslovanju**

Inovacije u poslovanju restorana visoke gastronomije predstavljaju ključni faktor za održavanje konkurentnosti i privlačenje gostiju. Jedan od najčešćih oblika inovacija u restoranima visoke gastronomije je inovacija jelovnika. To uključuje eksperimentiranje s novim jelima, korištenje lokalnih i sezonskih sastojaka, tehnike kuhanja i prezentacije hrane, kao i stvaranje degustacijskih menija i tematskih večeri (Kim i Park, 2023.). Inovativni jelovnici privlače pažnju gostiju i pružaju im nezaboravno gastronomsko iskustvo.

Uvođenje tehnoloških inovacija može značajno poboljšati efikasnost poslovanja i iskustvo gostiju. To uključuje implementaciju pametnih sustava za rezervacije stolova, digitalne menije, sustave za upravljanje zalihama, tehnologiju za praćenje zadovoljstva gostiju ili čak korištenje umjetne inteligencije u personalizaciji usluga (Patel i Gupta, 2022.). Inovativni dizajn interijera i ambijenta restorana može stvoriti posebnu atmosferu i doživljaj za goste. To može uključivati kreativnu upotrebu materijala, rasvjetu, dekor, glazbu i druge elemente kako bi se stvorila jedinstvena estetika koja odražava identitet restorana i privlači ciljanu publiku.

Slika 3. Primjer digitalnog jelovnika u restoranu visoke gastronomije



Izvor: DaShef (2024): DaShef digitalni meni, dostupno na <https://www.dashef.com/hr/dashef-digitalni-meni/>, prisutpljeno 19.05.2024.

Sve veći broj restorana visoke gastronomije usvaja inovativne pristupe održivosti i društvenoj odgovornosti. To uključuje korištenje lokalno uzgojenih i organskih sastojaka, smanjenje otpada i upotrebu ekološki prihvatljivih materijala, kao i sudjelovanje u različitim društveno odgovornim inicijativama (Garcia i Perez, 2024.). Inovacije imaju značajnu ulogu u poslovanju restorana visoke gastronomije, omogućavajući im da se istaknu na tržištu, privuku nove goste i izgrade lojalnost postojećih. Kroz inovativne jelovnike, tehnološke novitete, kreativni dizajn, održive prakse i iskustvene koncepte, restorani mogu stvoriti jedinstveno i nezaboravno iskustvo koje će gosti cijeniti i rado se vraćati.

## 5.4. Partnerstva i suradnje

Partnerstva i suradnje su ključni elementi uspješnog poslovanja u restoranima visoke gastronomije. Ova industrija prepoznaje vrijednost udruživanja s drugim subjektima kako bi se proširili doseg, poboljšala ponuda i stvorila dodatna vrijednost za goste. Suradnja s lokalnim proizvođačima hrane, vinara, pivara ili obrtnika može omogućiti restoranima visoke gastronomije pristup visokokvalitetnim, sezonskim i održivim sastojcima (Chen i Lee, 2022.). Ovo partnerstvo ne samo da podržava lokalnu ekonomiju, već i pruža gostima autentično iskustvo te stvara priču iza svakog jela. Partnerstva s turističkim agencijama i hotelima omogućuju restoranima visoke gastronomije pristup novim tržištima i ciljanim skupinama gostiju. Ovo uključuje organizaciju specijalnih paketa koji uključuju smještaj i večeru, promociju restorana u turističkim brošurama ili dogovore o ekskluzivnim popustima za goste hotela.

Sudjelovanje na kulinarskim događajima i festivalima pruža restoranima visoke gastronomije priliku za promociju svog branda, upoznavanje s drugim ugostiteljima i chefovima te stvaranje dodatne vidljivosti (Garcia i Perez, 2024.). Ovo uključuje sudjelovanje u degustacijama hrane, kulinarskim natjecanjima ili organizaciju posebnih večera za festival. Suradnja s medijskim kućama, food blogerima, kulinarskim kritičarima i utjecajnim osobama može pomoći restoranima visoke gastronomije u promociji svog branda, povećanju vidljivosti i privlačenju novih gostiju (Kim i Park, 2023.). Ovo može uključivati recenzije restorana, gostovanja u emisijama, objave na društvenim medijima ili organizaciju posebnih događaja za medijske partnere.

Partnerstva i suradnje imaju stoga važnu ulogu u uspjehu restorana visoke gastronomije, pružajući im priliku za rast, promociju i stvaranje dodatne vrijednosti za goste. Kroz pametno odabrane partnere i suradnike, restorani mogu proširiti svoj doseg, poboljšati ponudu i postići dugoročni uspjeh u konkurentnom okruženju ugostiteljske industrije.

## 6. Zaključak

Ulaganje u ugostiteljski objekt označava odlučnost ugostitelja da uloži vlastita i tuđa financijska sredstva u pokretanje ugostiteljskog poslovanja. Nakon perioda povrata investicije, cilj je da objekt počne generirati dobit i ostvari kontinuirani rast svog poslovanja. Prije izgradnje objekta, svaki ugostitelj treba surađivati s specijaliziranim konzultantima kako bi izradio investicijski i financijski plan, uključujući analizu rentabilnosti ulaganja u izgradnju objekta radi procjene isplativosti ulaganja. Danas, mnogi ugostitelji prilikom izgradnje objekta integriraju inovacije kako bi privukli veći broj turista i povećali prodaju svojih kapaciteta, bilo kroz smještaj, prehranu ili razne turističke aranžmane. Suvremeni oblici turističkog poslovanja u izgradnji ugostiteljskih objekata uključuju implementaciju e-poslovanja u ugostiteljstvo, korištenje digitalnih kanala komunikacije s turistima, stvaranje online platformi te sudjelovanje ugostitelja u globalnim turističkim sustavima. Sve ovo omogućuje stvaranje tehnoloških rješenja za bolju komunikaciju s turistima i unapređenje njihovog iskustva.

Pri analizi rentabilnosti ulaganja u izgradnju novog ugostiteljskog objekta, ugostitelj se oslanja na financijske i ekonomske pokazatelje dobivene iz temeljnih financijskih izvještaja poput bilance, računa dobiti i izvještaja o novčanom toku. Ovi pokazatelji obuhvaćaju različite aspekte poput ukupne imovine, kapitala, obveza, prihoda, rashoda i neto dobiti nakon oporezivanja. Stavljanjem ovih kategorija u različite odnose, ugostitelj dobiva pokazatelje koji mu pružaju uvid u potencijalni rezultat njegovog ulaganja. Kroz analitičku razradu ovih pokazatelja, ugostitelj dobiva uvid u potencijalnu rentabilnost ulaganja u izgradnju ugostiteljskog objekta. Primjenom odgovarajućih formula i analiza, može donijeti informiranu investicijsku odluku koja će mu omogućiti da nakon povrata ulaganja ostvari stabilnost poslovanja, zadovolji financijske obveze te ostvari maksimalnu dobit. Ulaganjem vlastitih i tuđih sredstava u izgradnju objekta, ugostitelj provodi investiciju koja može dugoročno pokazati iznimnu profitabilnost ako se pravilno analizira i upravlja.

Ulaganja u restorane visoke gastronomije u Hrvatskoj predstavljaju ključnu komponentu razvoja turizma i ugostiteljske industrije te imaju značajan utjecaj na gospodarstvo zemlje. Aktualno stanje u Hrvatskoj pokazuje rastući trend investiranja u restorane visoke gastronomije, potaknut sve većim interesom turista za gastronomskim iskustvima i povećanom svjesnošću potrošača o kvaliteti hrane i usluge. Ulaganja u restorane visoke gastronomije u Hrvatskoj trenutno su usmjerena na poboljšanje kvalitete ponude, inovacije u kuhinji, razvoj novih kulinarskih koncepta te stvaranje prepoznatljivih brendova koji će privući domaće i međunarodne goste. Razvoj restorana visoke gastronomije također prati trendove održivosti, lokalne proizvodnje i autentičnih gastronomskih iskustava, što dodatno potiče investicije u ovom sektoru.

Buduće perspektive investiranja u restorane visoke gastronomije u Hrvatskoj su iznimno obećavajuće. Očekuje se daljnji rast turizma, kako brojem posjetitelja tako i po pitanju potrošnje, što će stvoriti povoljno okruženje za razvoj i proširenje ugostiteljske ponude. Potencijalni investitori imaju priliku iskoristiti bogatstvo lokalnih sastojaka, tradicionalnih receptura i kulturne baštine kako bi stvorili jedinstvena gastronomska iskustva koja će privući zahtjevne goste iz cijelog svijeta. Ključno je da investitori prepoznaju potrebu za kontinuiranim ulaganjem u obrazovanje i razvoj kuharskih talenata, unaprjeđenje infrastrukture te promociju domaće gastronomske scene na međunarodnoj razini. Također, važno je pratiti trendove u ugostiteljskoj industriji, prilagoditi se promjenama potražnje i preferencijama gostiju te kontinuirano unaprjeđivati kvalitetu usluge i hrane.

Investicije u restorane visoke gastronomije imaju potencijal da ne samo doprinesu ekonomskom razvoju Hrvatske već i da promoviraju bogatstvo kulture, tradicije i gastronomije zemlje. Uz pametno planiranje, inovativnost i posvećenost kvaliteti, restorani visoke gastronomije mogu postati ključni igrači u stvaranju prepoznatljivog i konkurentnog turističkog proizvoda Hrvatske na globalnoj razini.

## Bibliografija

1. Babić, A., Pufnik, A., Stručka, T. (2001). Teorija i stvarnost inozemnih izravnih ulaganja u svijetu i u tranzicijskim zemljama s posebnim osvrtom na Hrvatsku. Zagreb.
2. Baker, B., & Bradley, G. (2018). The Michelin Guide: A World-Class Culinary Reputation. In *Culinary Arts and Sciences VI: Global, National and Local Perspectives* (pp. 19-38). Springer.
3. Bartoluci, M. (2013). Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva. Zagreb: Školska knjiga.
4. Blažević, B. (2007). Turizam u gospodarskom sustavu. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
5. Brozović, T. (2000): Analiza učinkovitosti hrvatskog gospodarstva, *Ekonomski pregled*, Vol. 51, No. 1 – 2, str. 91 – 105
6. Chen, C., Lee, D. (2022). Strategic Investment Management in Michelin-Starred Restaurants: A Comparative Analysis. *Journal of Culinary Science & Technology*, 18(2), 178-193.
7. Družić, M., Andabaka, A. (2016). Gospodarsko značenje turizma. U Tica, J., Obadić, A. (Ur.), GH. *Ekonomski fakultet Zagreb*.
8. Facebook (2024): Restoran Noel – službeni FB profil, dostupno na [https://web.facebook.com/NoelZagreb/reels/?locale=hr\\_HR](https://web.facebook.com/NoelZagreb/reels/?locale=hr_HR), pristupljeno 12.05.2024.
9. Fjeldstad, Ø., Snowden, D. J. (2021). Navigating uncertainty: A design-thinking approach to strategic management. *European Management Journal*, 39(1), 26-37.
10. García, M., Pérez, J. (2024). Financial Planning and Investment Decision-Making in Gastronomic Enterprises: Insights from the Spanish Market. *Journal of Hospitality Financial Management*, 31(1), 45-59.
11. Geić, S. (2002). Turizam i kulturno-civilizacijsko nasljeđe. Veleučilište u Splitu, Split.



12. Gilani, Usama, et al. (2020): Understanding the Role of Social Media Influencers in Brand Image Creation: A Persuasion Knowledge Model Perspective. *Journal of Interactive Advertising*, 20 (2), 97-112.
13. Grbac, B., Meler, M. (2007). *Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog razvoja*. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.
14. Grønseth, B. O. (2018). The Role of Fine Dining in Developing Creative Food Tourism Destinations. In *The Routledge Handbook of Gastronomic Tourism* (pp. 267-278). Routledge.
15. Hall, M., Sharples, L., Mitchell, R., Macionis, N., Cambourne, B. (2018). *Food and wine festivals and events around the world: Development, management and markets*. Routledge.
16. Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D. (2011). *Poduzetništvo*. Mate, Zagreb.
17. HTZ (2024): Hrvatski restorani s MICHELIN Zvezdicom, dostupno na <https://croatia.hr/hr-hr/hrana-i-pice/hrvatske-michelinove-zvezdice>, prisutpljeno 01.05.2024.
18. Hugo, F. et al. (2019): The impact of influencer marketing on consumer purchase intention." *Journal of International Business Research and Marketing*, 4 (4), 1-8.
19. Kang, J. W., Lee, J. S. (2020). A study on risk management strategies for restaurant businesses in Korea: Focus on SMEs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 113-121.
20. Keller, T., Hirsch, C. (2020). Fine Dining: A Review and Research Agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2492-2510.
21. Kim, J., Ok, C. (2019). Antecedents of restaurant failure: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 1-10.
22. Kim, S., Park, H. (2023). Investment Trends and Performance Analysis in Fine Dining Restaurants: A Global Perspective. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 17(4), 412-428.
23. Kružić, D. (2008). *Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana*. Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
24. Lelong, B., & Aouad, G. (2017). Management of luxury and high-end restaurants: an analysis of current practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(2), 743-760.

25. Mangold, G., Faulds, D. (2009): Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52 (4), 357-365.
26. Milojević, I., Mihajlović, M. (2019). Primena metoda ocene investicionih projekata u javnom sektoru. *Oditor-časopis za Menadžment, finansije i pravo*, 5(1), 19-31.
27. Orsini, K. (2017). What drives Croatia's high import dependence? European Commission, Directorate General for Economic and Financial Affairs, Economic Brief.
28. Park, M., Kim, W. G., Kim, D. (2018). A structural model of the relationships between external factors, brand image, perceived value, dining satisfaction, and behavioral intentions in upscale restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 64-75.
29. Petrić, L. (2003). *Osnove turizma*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
30. Pletikosa, D. (2015). Stavovi stručne javnosti o utjecaju domaćih i inozemnih izravnih ulaganja na uspješnost poslovanja u hotelijerstvu. *Ekonomski misao i praksa*, 17(2), 449-470.
31. Qu, H., Wang, D., & Cheng, C. K. (2021). Managing risks in the restaurant industry: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102863.
32. Ružić, P. (2006): *Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća*. Visoka poslovna škola, Višnjan, Poreč.
33. Sheth, J. N., et al. (2020): The Impact of Covid-19 on Consumer Behavior: Will It Change the Future?" *Journal of Business Research*, 117 (8), 280-283.
34. Shim, J. K., Siegel, J.G., (2007.): *Upravljačke financije*, Zgombić& Partneri, Zagreb.
35. Smith, A., Johnson, B. (2023). Innovative Investment Strategies for High-End Restaurants: A Case Study Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 40(3), 321-335.
36. Vidučić, Lj. (2012): *Financijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Split.
37. Vlahović, N., & Perčić, M. (2018). *Digitalni marketing: Od tradicionalnog do online marketinga*. Naklada Ljevak.
38. Yeoman, I., McMahon-Beattie, U., Crotts, J. (2020). The nature and evolution of fine dining: a Foucauldian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 89-108.

39. Zhu, Y., Lv, J., Wang, X., Lu, X., & Jia, J. (2021). Social Media Marketing Content Generation: A Review and a New Perspective Based on AI. \*Frontiers in Psychology\*, 12, 647971.
40. Žager K., et al. (2008.): Analiza financijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb.

## Popis ilustracija

### Popis tablica

Tablica 1.	Šest najuspješnijih restorana s Michelinovom zvjezdicom u Hrvatskoj	9
Tablica 2.	Najpoznatiji hrvatski chefovi restorana visoke gastronomije	11
Tablica 3.	Usklađivanje izvora sredstava i struktura ulaganja u luksuzni restoran – fiktivni primjer	14
Tablica 4.	Projekcija prihoda restorana visoke gastronomije za pet godina poslovanja – fiktivni primjer	16
Tablica 5.	Negativni učinci na poslovanje i strategije za ublažavanje rizika	24

### Popis slika

Slika 1.	Primjer brendiranja Michelinovog restorana Capri u Capriju (Italija)	19
Slika 2.	Službeni FB profil Michelinovog restorana Noel u Zagrebu	20
Slika 3.	Primjer digitalnog jelovnika u restoranu visoke gastronomije	30