

# Investicije u hotele na Jadranu u svrhu poboljšanja turizma Republike Hrvatske

---

**Kostić-Križan, Filip**

**Master's thesis / Diplomski 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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:705978>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-08**



*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 diplomski studij**

**FILIP KOSTIĆ - KRIŽAN**

**Investicije u hotele na Jadranu u svrhu poboljšanja turizma**  
**Republike Hrvatske**

**Investments in hotels on the Adriatic for the purpose of improving**  
**tourism in the Republic of Croatia**

Diplomski rad

**Opatija, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Investicije u hotele na Jadranu u svrhu poboljšanja turizma**  
**Republike Hrvatske**

**Investments in hotels on the Adriatic for the purpose of improving**  
**tourism in the Republic of Croatia**

Kolegij: **Investicijski menadžment** Student: **Filip KOSTIĆ-KRIŽAN**

Mentor: **Prof. dr. sc. Elvis MUJAČEVIĆ** Matični broj: **Ds3622**

**Opatija, srpanj 2024.**



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

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

*Filip Kostić-Križan*

(ime i prezime studenta)

DS3622

(matični broj studenta)

Investicije u hotele na Jadranu u svrhu poboljšanja turizma Republike Hrvatske

(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 diplomskog 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 diplomskim 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 diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 22.07.2024

*Filip Kostić-Križan*

Filip Kostić - Križan

## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad stavlja fokus na investicije i turizam u Republici Hrvatskoj te koliko su isplativa i bitna ulaganja za daljni razvoj hrvatskog turizma i cjelokupnog gospodarstva države. Analizirane su velike investicije u hotele na Jadranu te je glavni cilj diplomskog rada bio utvrditi koliki su utjecaj one imale na poboljšanje hrvatskog turizma. Hotelijerstvo je u današnjem svijetu konstantno u ekspanziji i nastupa u skladu s tržišnim trendovima koji se mijenjaju zbog globalizacije i drugih utjecaja. U hotelijerstvo i turizam je potrebno konstantno ulagati i uvoditi inovativnosti kako bi se privukao novi broj turista i zadržao stari. Važno je dobro uskladiti cijenu i kvalitetu kako bi poslovanje bilo održivo i isplativo u budućnosti. Turizam je jedna od djelatnosti koja može osigurati ostvarenje velikog profita ukoliko se dobro razmotre svi rizici i usklade s prilikama. Hotelijerstvo je uslužna djelatnost koja ima jedan od najvećih utjecaja na hrvatski turizam odnosno turizam općenito, pa samim time i utjecaj na ekonomiju u cijelosti. Cilj ovog rada je bio analizirati trendove investicija u hotele na Jadranu u posljednjem desetljeću te identificirati ključne faktore koji potiču investicije u hotele na Jadranu, ali isto tako i istražiti njihov utjecaj na turističku privlačnost Hrvatske.

**Ključne riječi:** turizam, hotelijerstvo, investicije

## Summary

This graduate thesis focuses on investments and tourism in the Republic of Croatia and how profitable and important investments are for the further development of Croatian tourism and the entire economy of the country. Large investments in hotels on the Adriatic were analyzed, and the main goal of the thesis was to determine how much influence they had on the improvement of Croatian tourism. The hotel industry in today's world is constantly expanding and performing in accordance with market trends that are changing due to globalization and other influences. In the hotel industry and tourism, it is necessary to constantly invest and introduce innovations in order to attract a new number of tourists and retain the old ones. It is important to balance price and quality well in order for the business to be sustainable and profitable in the future. Tourism is one of the activities that can ensure the realization of a large profit if all risks are carefully considered and adjusted to the opportunities. Hotel management is a service industry that has one of the biggest influences on Croatian tourism, or tourism in general, and therefore also an influence on the economy as a whole. The aim of this paper was to analyze the trends of investments in hotels on the Adriatic in the last decade and to identify the key factors that encourage investments in hotels on the Adriatic, but also to investigate their influence on the tourist attraction of Croatia.

**Key words:** tourism, hotel industry, investments

# Sadržaj

Sažetak.....	4
Summary.....	5
<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet i cilj istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Hipoteze i istraživačka pitanja diplomskog rada .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Metode istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Struktura i stručni doprinos diplomskog rada .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Uloga investicija u hotele u turističkom sektoru .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Važnost investicija u hotelijerskoj industriji .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Tipovi investicija u hotelskom sektoru .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Strategije investiranja u hotele .....</b>	<b>10</b>
2.3.1. Segmentacija tržišta.....	10
2.3.2. Diverzifikacija portfelja .....	11
2.3.3. Inovacija i diferencijacija .....	13
2.3.4. Partnerstva i suradnje.....	14
2.3.5. Korisničko iskustvo .....	15
<b>2.4. Čimbenici koji utječu na investicije u hotelskom sektoru .....</b>	<b>16</b>
2.4.1. Faktori koji utječu na investicije.....	16
<b>3. Analiza trendova investicija u hotele na Jadranu .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Analiza hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Povijesni razvoj hotelskih investicija na Jadranu .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3. Glavni izvori i tipovi investicija.....</b>	<b>28</b>
<b>3.4. Izazovi i prepreke za investicije u hotele na Jadranu .....</b>	<b>29</b>
<b>4. Utjecaj investicija na turizam Republike Hrvatske .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1. Izazovi i prepreke za investicije u hrvatski turizam .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2. Studije slučaja: Uspješne investicije u hrvatski turizam .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3. Perspektive i budući trendovi investicija u hotelski smještaj .....</b>	<b>37</b>
4.3.1. Ekonomski aspekti ulaganja u hotelski smještaj.....	39
<b>5. Komparativna analiza politike poticanja investicija u hotelski sektor među različitim zemljama .....</b>	<b>41</b>

<b>5.1. Usporedba Italije i Hrvatske kao turističke destinacije .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2. Usporedba Grčke i Hrvatske kao turističke destinacije .....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>51</b>
<b>Popis grafova.....</b>	<b>51</b>
<b>Životopis .....</b>	<b>52</b>



# 1. Uvod

Republika Hrvatska se spominje kao jedna od turističkih zemalja i turizam u Republici Hrvatskoj ima velik značaj na cjelokupno gospodarstvo i razvoj ekonomije te je jedna od glavnih djelatnosti koja donosi velike iznose u državni proračun. Kako bi se prepoznao njegov potencijal potrebno je usporediti značaj turizma u Hrvatskoj s međunarodnim turističkim tržištem i usporediti učinak hrvatskih hotela sa stranim konkurentima. Ono što je još bitno za razvoj turizma, su domaća i strana izravna ulaganja. Trenutno, u Republici Hrvatskoj, ima podjednako uspješnih stranih i domaćih turističkih objekata. Ono što se mora napraviti u budućnosti za razvoj turizma je ulaganje u izgradnju vrhunskih i luksuznih hotela, u kvalitetne greenfield investicije te raširiti turizam na druga godišnja doba, da ne ovisi samo o ljetnom turizmu.

Fokus diplomskog rada je na investicijama i njihovom utjecaju na poboljšanje turizma u Republici Hrvatskoj, što ujedno predstavlja i temu ovog diplomskog rada. Bit će jasno definiran sam pojam investicija, kako bi lakše bila provedena kompletna analiza koja je potrebna za donošenje konkretnog zaključka. Analizirat će se investicije u hotele na Jadranu, te koji su utjecaj one imale na poboljšanje hrvatskog turizma i je li navedeno rezultiralo pozitivnim ili negativnim trendovima. Sve navedeno će se provesti na temelju podataka dostupnih na internetu i iz stručnih i znanstvenih knjiga i članaka koje su relevantne za ovo Istraživanje. Diplomski rad usmjeren je na prikaz prednosti i nedostataka ulaganja u hotele na Jadranu, te prilike i prijetnje s kojim se pojedinci i poduzeća susreću i kakav to utjecaj ima na cjelokupni hrvatski turizam.

## 1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je investiranje u hotele na Jadranu radi poboljšanja turizma u Republici Hrvatskoj kroz detaljnu analizu investicija i svih vrsta ulaganja. Glavni problem istraživanja leži u potrebi za istraživanjem trendova, motivacija i utjecaja investicija u hotele na Jadranu u turistički sektor Republike Hrvatske kako bi se identificirali ključni faktori koji doprinose ili ograničavaju razvoj turizma u konzervativnoj sredini. Turizam je jedna od glavnih gospodarskih grana u Republici Hrvatskoj, koja najveći postotak ostavlja u državnom proračunu. U ovom diplomskom radu bit će prikazana analiza ulaganja u hotele na Jadranu, te što

se treba poduzeti u budućnosti kako bi hrvatski turizam neometano rastao i imao utjecaj na razvoj i rast gospodarskog sektora unutar države. Također, će biti prikazane investicije i vrste ulaganja koje su se za sada pokazale najbolje i koje su imale najveći utjecaj na razvoj ljetnog turizma u Republici Hrvatskog te će se također razmotriti koje investicije su ključne kako bi se osim ljetnog turizma, krenuo razvijati i zimski turizam na Jadranu.

Cilj i svrha diplomskog rada je utjecaj investicija na Jadranu na poboljšanje turizma u Republici Hrvatskoj. Uspješnost ulaganja bit će prikazana kroz provedeno istraživanje koje se temelji na učinkovitosti dosadašnjih investicija u hotele i prikazu kakav su utjecaj one imale na cjelokupni hrvatski turizam i njegov razvoj. Bit će prikazane prednosti i nedostaci, te prilike i prijetnje s kojima su se investitori susretali i na koji način su riješavali probleme na koje su naišli. S toga, s obzirom na sve navedeno, izdvojeni bi bili sljedeći ciljevi, koje će biti potrebno potvrditi u zaključku:

- Analizirati trendove investicija u hotele na Jadranu u posljednjem desetljeću;
- Identificirati ključne faktore koji potiču investicije u hotele na Jadranu;
- Istražiti utjecaj investicija u hotele na Jadranu na turističku privlačnost Hrvatske;
- Predložiti smjernice za poboljšanje politika poticanja investicija u hotele na Jadranu radi jačanja turizma.

## **1.2. Hipoteze i istraživačka pitanja diplomskog rada**

Za točne rezultate diplomskog rada i analizu dobivenih informacija, postavljena je hipoteza.

### **Glavna radna hipoteza glasi:**

**H1:** Investicije u hotele na Jadranu imaju pozitivan utjecaj na razvoj turizma u Republici Hrvatskoj i razvijaju konkurentnost hotelskog sektora Republike Hrvatske.

Za potvrđivanje gore navedenih hipoteza, u radu su postavljena i istraživačka pitanja:

1. Kako su se mijenjale investicije u hotele na Jadranu u posljednjem desetljeću?
2. Koje su glavne motivacije investitora za ulaganje u hotele na Jadranu?
3. Koja su iskustva drugih zemalja u poticanju investicija u hotelski sektor radi razvoja turizma?

4. Kako investicije u hotele na Jadranu utječu na rast turističkog prometa u Hrvatskoj?

### **1.3. Metode istraživanja**

Za izradu diplomskog rada koristit će se internetski izvori, knjige i znanstveni i stručni članci strane i domaće literature. Sve navedeno, usko je vezano uz ključni problem koji se analizira u radu. Sve navedeno tvori primarne i sekundarne izvore podataka. Primarni izvori podataka odnose se na analizu glavne problematike, odnosno analizu utjecaja ulaganja na rast turizma u Republici Hrvatskoj, a sekundarni izvori obuhvaćaju teoriju vezanu za investicije i hotelijerstvo. Također, uz navedenu literaturu, koristit će se brojne istraživačke metode, a one su: metoda deskripcije, komparacije, analize te induktivna i deduktivna metoda. Koristit će se za opisivanje različitih pojmova i njihovo definiranje kako bi se donio ispravan zaključak i prikazali što točniji rezultati.

### **1.4. Struktura i stručni doprinos diplomskog rada**

Rad doprinosi znanju o investicijama u hotele na Jadranu te na koji način oni doprinose daljnjem razvoju turizma u Republici Hrvatskoj. Teorijski dio rada obuhvaća sve o samom pojmu investicija, hotelijerstvu te vrstama ulaganja, a istraživanje je provedeno i na analizama već postojećih investicija koje su imale bilo kakvu vrstu utjecaja na cjelokupan hrvatski turizam. Cijeli rad temelji se na već provedenim investicijama i realizaciji konkretnih projekata. Kroz sve navedeno doprinosi se u razumijevanju izazova i prilika s kojima se investitori mogu susresti prilikom novih ulaganja, a istraživanje diplomskog rada pomaže u razvoju strategija za buduće projekte.

## **2. Uloga investicija u hotele u turističkom sektoru**

Hotelijerstvo je ugostiteljska djelatnost koja se temelji na zadovoljavanju i ispunjavanju čovjekovih želja. Vrlo je važno za hrvatsko gospodarstvo, i općenito za gospodarstvo svake države, jer osim mogućnosti privlačenja velikog broja turista, otvara i veliki broj radnih mjesta, što znači mogućnost zapošljavanja hrvatskog stanovništva. Usko je povezano s turizmom i uvelike utječe na njega. U zadnjih nekoliko godina u Republici Hrvatskoj nastoji se unaprijediti turizam. Veliki iznosi novca ulažu se u smještajne jedinice i sve je više stranih investitora koji grade luksuzne hotele diljem hrvatske obale kako bi privukli određenu vrstu klijenata i time doprinijeli povećanju državnog proračuna i razvoju turizma. Cilj je postići kvalitetan, ekspanzivan, raznovrstan i inovativan turizam s brojnim novim ponudama i zanimljivostima za buduće potrošače. Hotelijerstvo je sve popularnija gospodarska grana u koju se sve više ulaže, zbog rasta turizma. Investicije u hotelskoj industriji postaju s godinama sve veće i isplativije, i baš iz tog razloga Republika Hrvatska privlači sve veći broj investitora, pogotovo stranih, u svrhu razvoja luksuznog turizma na Jadranu. Hotelijerstvo je industrija koja je konstantno u napretku i tržište, tržišni uvjeti i novi trendovi zahtijevaju konstanta ulaganja i uvođenje novih inovacija, kako bi turizam nastavio rasti i privlačiti sve veći broj ljudi. Brojna istraživanja pokazala su da turizam djeluje dobro i raste kada su prisutni i negativni tržišni efekti. To nam je pokazala i situacija s COVID-19 pandemijom. Iz tog razloga u njega se ulaže sve više. Najviše se ulaže u turizam razvijenih zemalja, koji su već stekli svoju reputaciju. S obzirom da je Hrvatska obala već svima poznata, privukla je velik broj stranih investitora koji su u njezinom turizmu vidjeli potencijal i odlučili ga podići na novi nivo. Od obiteljskih objekata krenuli su se graditi luksuzni apartmani i hoteli. Kada se pogleda Hrvatska i njezin turizam, dolazi se do zaključka da je neophodno ulagati u njega jer on jača i doprinosi ekonomiji cijele države. S obzirom, da je turizam u velikom razvoju na globalnoj razini, u njega je potrebno konstantno ulagati i uvoditi inovacije, kako bi ostali konkurentni. Vrlo je važno stvoriti cjelogodišnji i uravnoteženi turizam, a to se sve postiže kroz investicije i konstantna ulaganja, a navedeno rezultira konkurentnim i inovativnim turizmom. Cilj inovacija u turizmu je ravnomjerni raspored turističkih aktivnosti unutar države, očuvanje okoliša, osiguranje radnih mjesta, razvijanje posebnih oblika turizma poput etno sela, stvaranje bolje međunarodne umreženosti, unaprjeđenje kvalitete života i rast gospodarstva. Sve navedeno prikazuje važnost investicija u hotelijerskoj industriji, te se njima unaprjeđuju turističke zajednice,

brze reakcije na promjene globalnih tržišnih trendova, jačanje ekonomije i pozicija države. Sam pojam investicija se danas uvelike koristi u ekonomiji i financijama. Investicija predstavlja ulaganje u cilju stjecanja ekonomskih koristi u budućnosti. Vrste investicija koje razlikujemo i koje će biti objašnjene u daljnim potpoglavljima, dijele se na investicije prema svrsi i utjecaju na organizacijsku strukturu, a gospodarski objekti mogu ulagati u investicijske elemente poput zemljišta, opreme, građevinske objekte poput stambene zgrade i brojne nematerijalne resurse. Na slici 1. prikazane su neke od vrsta investicija.

**Slika 1.** Vrste investicija u hotelijerstvo



**Izvor:** Ekonomika investicija (2023.), preuzeto s <https://www.vup.hr/Data/Files/200527182562876.pdf>

Investicije pripadaju primarnom cilju jedne države u ekonomskom i gospodarskom aspektu. One su važan element za daljnje širenje i razvoj. S obzirom da živimo u digitalnom svijetu, investicije koje su danas bitne i neizostavne su ulaganje u naprednu tehnologiju, obrazovanje i znanje. Sastavni dio investicija su investicijski proces, investitor i investicijski objekt. Investitor i investicijski objekt tvore investicijski proces. To je skup aktivnosti ulaganja i prikupljanja sredstava za ulaganja u svrhu ostvarenja koristiti i povećanja financijske dobiti poslovanja. Investitor je osoba koja ulaže financijska sredstva i odlučuje o vrsti ulaganja, a investicijski objekt može biti zemljište, oprema, zgrada i ostalo. Postoje brojne podjele investicija koje su određene posebnim kriterijima. Prema tome, prva i osnovna podjela investicija je na financijske, realne i neopipljive. Financijske investicije predstavljaju ulaganja koja uključuje financijske elemente, odnosno dionice i vrijednosne papire. Realne investicije su ulaganja u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu, a neopipljive, kao što sam naziv kaže, ulaganja u neopipljivu imovinu, licence, patente i ostalo.

## **2.1. Važnost investicija u hotelijerskoj industriji**

Hotel je smještajna jedinica koja pruža razne usluge svojim gostima, od hrane i pića, do raznih zabavnih sadržaja. Oni sadrže recepciju, restoran, bar, a neki i wellness i spa centre. Hoteli se dijele u više kategorija o čemu će se nešto više reći u sljedećim poglavljima u ovom diplomskom radu. Jedna od najvažnijih podjela je prema broju zvjezdica. U svakom hotelu različite su cijene za različite sobe. One ovise o pogledu iz sobe, veličini sobe, a neki hoteli sadrže i apartmane u sklopu hotela, čija je cijena najviša. Sve hotelske usluge razlikuju se po cijeni, funkciji, veličini i drugim faktorima, pa one uvelike ovise o tipu hotela i stupnju luksuza. Hotelski smještaj u Republici Hrvatskoj stalno se širi. Sve više se grade hoteli i na taj način privlači velik broj ljudi, kako domaćeg tako i inozemnog stanovništva. Hrvatska je jedna od najpoželjnijih destinacija zbog svoje razvedenosti, luksuza koji nudi i načina života koji se razlikuje od života u stranim zemljama. Također bilježi i velik broj nacionalnih parkova i parkova prirode, koji privlače mnogobrojne turiste. Kako bi Republika Hrvatska razvijala turizam i bilježila stalan rast, treba ulagati u hotelske standarde. To znači da treba raditi na poboljšanju usluga, odnosno da na prvo mjesto mora staviti brigu o gostu hotela i biti u mogućnosti ponuditi mu raznolik sadržaj gastronomije i zabave u sklopu hotela i izvan hotela. Hrvatska je zemlja koja je poznata po velikom broju prirodnih resursa

koji su od iznimne važnosti za turizam. Svake godine potražnja za hotelima raste, što znači da se predviđa razvoj hotelijerstva Republike Hrvatske, jer uz strane turiste sve veći broj i domaćeg stanovništva boravi u hotelima.

Hotelijerstvo je obilježeno visokim priljevima i odljevima izravnih stranih ulaganja i dominacijom međunarodnih hotelskih lanaca. Jedni od najvećih investitora u hotelskoj industriji su Accor, Marriott International, IHG, Sarwood, Hilton, Dubai Holding, Rezidor Hotel Group, Carlson i Shangri-La (Falk, 2016.). Cijela Europa, općenito, prikazuje velike priljeve izravnih stranih ulaganja u hotelsku industriju. No ipak, posljednjih nekoliko godina, došlo je do smanjenja izravnih stranih ulaganja diljem Europe. Međunarodni hotelsku lanci su počeli puno više ulagati u zemlje poput Ujedinjenih Arapskih Emirata, Indije i Meksika, koja se smatraju u top 3 tržišta u usponu. Dolazi do osnivanja novih stranih hotela i proširenja stranih ulaganja u već postojeće hotele. Istodobna pojava povećavanja izravnih stranih ulaganja u gospodarstvo u nastajanju i smanjenja priljeva izravnih stranih ulaganja na zrela tržišta otvara pitanje o deteminantama priljeva izravnih stranih ulaganja u hotelijerstvu. Osnovni model izravnih stranih ulaganja proširen je velikim brojem političkih i nepolitičkih čimbenika, od kojih je važno izdvojiti kulturološke čimbenike, međunarodne turističke obrasce, veličinu tržišta i brojne druge. Unatoč rastućem interesu u hotelskoj industriji, malo je studija koje istražuju čimbenike lokacije specifične za zemlju. Lokacija je bitan čimbenik za većinu posjetitelja i igra veliku ulogu prilikom odabira smještaja. Putnici prvo odabiru destinaciju, a tek onda hotel. Nakon odabira destinacije, pozornost usmjeravaju na udaljenost od plaže, središta naselja i nekih drugih znamenitosti vezanih za određeno mjesto. Na nju utječe blizina tržišta, prometna razvijenost, klimatske prilike i dr. (Galičić, 2017.). Lokacija se dijeli na mikro i makro lokaciju. Makrolokacija se odnosi na Hrvatsku kao turističku destinaciju za inozemne posjetitelje, a mikrolokacija na smještaj u konkretnom mjestu (Galičić, 2017.). Također, postoji još jedna podjela koja se odnosi na lokaciju, a to su: urbani hoteli u velikim gradovima, koji imaju najraznovrsniju ponudu i nazivaju se komercijalni, zatim suburbani koji su smješteni u predgrađima, odmorišni koji se nalaze izvan naseljenih gradova, aerodromski hoteli, akva hoteli u koje ubrajamo brodove (oni uključuju najam broda ili kabine u velikom brodu, kao što je kruzer), zatim hoteli koji su sagrađeni uz marine, hoteli teglenice, motel koji predstavlja manji hotel i smješten je uz glavnu prometnicu, rotel, odnosno autobus s posteljama ili hotel u pokretu i pop-up hotel koji predstavlja privremeni hotel i postavlja se samo neposredno prije i za vrijeme nekih velikih događaja, koncerata ili skupova (Galičić,

2017.). Dva su pravca ispitivanja u investicije u hotelskoj industriji, jedan ispituje upravitelje hotela i investitore, dok drugi istražuje važnost lokacijskih čimbenika.

Općenito se smatra da investicije i strana ulaganja povećavaju rast lokalne turističke industrije, što utječe na rast zemlje domaćina i imat pozitivan učinak na rast cjelokupnog gospodarstva. Investitori su usredotočeni na izgradnju novih hotela i proširenje već postojećih, a ne na spajanje akvizicija postojećih hotela. Ulaganja u hotele nude unosne povrate putem rezervacija soba, prodaje hrane i pića i događanja, povećavajući prihode za ulagače te mogućnosti odvajanja troškova. Porezne prednosti putem odvajanja troškova omogućuju investitorima da ubrzaju amortizaciju, smanjujući porezne obveze i povećavajući novčani tok. Hotelska industrija se općenito smatra visokorizičnom i visoko isplativom, što znači da ulagači u hotele koji slijede prave korake imaju potencijal uvelike profitirati od visokih povrata. Dobra upravljanja imovinom hotela mogu donijeti godišnje povrate koji daleko premašuju one povezane s mnogim drugim oblicima nekretnina. Hotelski investitori su pojedinci ili subjekti koji izdvajaju sredstva za smještajne objekte kako bi ostvarili određene financijske povrate. Njihova uloga je ključna u rastu i održivosti ugostiteljske industrije osiguravajući kapital za razvoj i poslovanje hotela. Oni pridonose gospodarskom razvoju i otvaranju novih radnih mjesta. Investicije u hotelskoj industriji su važne iz sljedećih razloga: (revfine.com, b.d.)

- ulaganja u hotele nude unosne povrate kroz rezervacije soba, prodaju hrane i pića i događanja, povećavajući tokove prihoda za ulagače;
- mogućnosti odvajanja troškova;
- ulaganja u hotele nude porezne povlastice kao što su odbici amortizacije i poticaji u zoni mogućnosti, optimizirajući povrat za ulagače;
- ulaganja u hotel diverzificiraju portfelj, smanjujući rizike i povećavajući potencijalne povrate, posebno u kombinaciji s drugim klasama imovine;
- ovisnost o gospodarstvu, konkurenciji i lokaciji: uspjeh hotelskih ulaganja ovisi o ekonomskoj stabilnosti, tržišnoj konkurenciji i strateškom položaju;
- pretjerano oslanjanje na financiranje dugom može dovesti do financijskog pritiska, ugrožavajući povrat ulaganja i dugoročnu održivost;
- uspješna hotelska ulaganja zahtijevaju vješto upravljanje i učinkovito poslovanje;
- uspjeh hotela ovisi o predanosti osoblja, kulturi usmjerenoj na gosta i izvrsnosti usluge.



## **2.2. Tipovi investicija u hotelskom sektoru**

Pomoću investicija u hotelskom sektoru svaka zemlja i pojedinci ostvaruju određene ekonomske koristi i uspjehe. Investicije predstavljaju ulaganje financijskih sredstava u određenu imovinu, koja će u budućnosti donijeti određene koristi i generirati profit. Dulčić (1991.) predstavlja investicije kao društveni proizvod koji je namijenjen za proširenje proizvodnih kapaciteta. Investirati mogu i poduzeća i pojedinci. Kod poduzeća se osim investicija još primjenjuje i koncept akumulacije, koja poduzeću predstavlja sredstva koja se formiraju iz dobiti poduzeća na mikro razini (Investopedia.com, 2019.), dok akumulacija na makrorazini označava formiranje financijskih sredstava iz nacionalnog dohotka zemlje.

Investiranje u hotelski sektor privlačno je brojnim investitorima zbog potencijala i mogućnosti velikog povrata uloženog kapitala. Hotelski sektor je raznolik i nudi brojne mogućnosti, od ulaganja u luksuzne hotele, do ulaganja u kampove. Svaka opcija, može donijeti puno, no ima različite karakteristike, koje sa sobom donose različite vrste rizika. Jedno od tipova ulaganja u hotelskoj industriji je direktno vlasništvo. Ono podrazumijeva upravljanje cjelokupnom nekretninom i zahtijeva veliki početni kapital. Investitori koji se odluče za ovakvu vrstu ulaganja moraju biti spremni na veliki angažman u poslovanju. Jedna od glavnih prednosti je što tada imaju potpunu kontrolu nad imovinom i sami mogu donositi sve odluke. No ipak, s druge strane, upravljanje hotelom zahtijeva određene vještine, znanja i iskustvo te uključuje visoke troškove, poput ulaganja u marketing, troškova za zaposlenike te druge operativne troškove. Investicijski fondovi pružaju razne prilike investitorima po pitanju ulaganja u hotelski sektor, bez da oni moraju biti ti koji upravljaju nekretninom i donose važne poslovne odluke. Hotelski sektor i investicije u njega, nude brojne prilike koje mogu odgovarati različitim željama i ciljevima. Direktno vlasništvo pruža potpunu kontrolu i visoke povrate, dok recimo mješoviti modeli kombiniraju različite prednosti, različitih pristupa i na taj način omogućuju investitorima da smanje rizike i iskoriste prilike. Bez obzira na koju se investiciju pojedinci odluče, ključno je da se na ispravan način istraži tržište i zadovolje njegove potrebe. Sve to postiže se razvojem prave strategije koji je u skladu s dugoročnim ciljevima koje investitor želi ostvariti.

## 2.3. Strategije investiranja u hotele

Strategija za investicije u hotele igra ključnu ulogu u osiguravanju uspjeha ulaganja u hotelijerstvo. S obzirom na značajna financijska sredstva koja su potrebna za ulaganje u ovu industriju, bitno je imati jasno definiranu strategiju koja će omogućiti ulaganja u investicije te maksimiziranje povrata ulaganja. Kroz temeljitu analizu tržišta i konkurencije, strategija investiranja pomaže u identificiranju potencijalnih rizika i prilika te omogućuje investitoru da prilagodi svoje ulaganje trenutnim trendovima i potrebama gostiju. Osim toga, strategija olakšava optimalno upravljanje resursima poput financija, vremena i ljudskih resursa, što je ključno za postizanje najboljih rezultata. Razvoj dugoročne vizije za hotel i njegovu ulogu na tržištu također je važan aspekt strategije investiranja, koji uključuje planiranje razvoja, poboljšanje infrastrukture, razvoj brenda i održavanje konkurentnosti na dugi rok. Kroz sve ove korake, u idućim potpoglavljima bit će opisano na što se dijeli strategija investiranja.

### 2.3.1. Segmentacija tržišta

Segmentacija tržišta u hotelijerstvu je proces razdvajanja šireg tržišta potencijalnih gostiju u manje, točnije u specifične grupe koje dijele slične karakteristike ili potrebe. Ova praksa omogućuje hotelima da bolje razumiju različite vrste gostiju koje privlače i da prilagode svoje marketinške strategije, usluge i ponude kako bi bolje zadovoljili potrebe tih specifičnih segmenata. Glavni kriteriji za navedeno su sljedeći:

1. **Geografska segmentacija**, odnosno razdvajanje tržišta prema geografskim lokacijama kao što su zemlje, regije, gradovi ili kvartovi. Hoteli mogu ciljati goste iz određenih regija s posebnim ponudama ili paketima, ovisno o tome kakve goste žele privući;
2. **Demografska segmentacija** je razdvajanje tržišta prema demografskim karakteristikama kao što su dob, spol, obiteljski status, prihod, obrazovanje i zanimanje. Primjerice, obiteljski hoteli mogu nuditi posebne pogodnosti za obitelji s djecom, dok luksuzni hoteli mogu ciljati goste s visokim prihodima;
3. **Psihografska segmentacija** ili razdvajanje tržišta prema životnom stilu, osobnosti, vrijednostima, interesima i stavovima. Ovo omogućuje hotelima da identificiraju i ciljaju

goste koji dijele slične vrijednosti ili interese, kao što su wellness putnici ili ekološki osviješteni gosti;

4. **Segmentacija prema ponašanju:** razdvajanje tržišta prema ponašanju gostiju, uključujući obrasce rezervacija, povod putovanja (posao, odmor, događaji), učestalost putovanja, lojalnost marki i preferencije u pogledu usluga. Na primjer, poslovni putnici često traže hotele s brzim internetom i poslovnim centrima, dok turisti mogu tražiti hotele s turističkim informacijama i zabavnim sadržajima
5. **Segmentacija prema svrsi putovanja:** razdvajanje tržišta prema svrsi putovanja, kao što su poslovni putnici, turisti, sudionici konferencija i seminara, putnici na medenom mjesecu, sportaši ili sudionici posebnih događaja.

Postoje različite primjene segmentacije tržišta u hotelijerstvu. Prvo je personalizacija usluga. Ona omogućuje hotelima da prilagode svoje usluge i ponudu specifičnim zahtjevima tržišta i na taj način zadovolje svoje goste, poboljšavajući njihovo iskustvo i zadovoljstvo. Drugo, efikasnije marketinške kampanje koje pomažu u izradi ciljanih marketinških kampanja koje bolje rezoniraju s određenim segmentima, što može povećati stopu konverzije i povrat ulaganja. Zatim slijedi, diferencijacija proizvoda, koja omogućuje hotelima da se diferenciraju od konkurencije nudeći jedinstvene usluge i pogodnosti za različite segmente tržišta. I na kraju, ali ne i najmanje važno, povećanje lojalnosti gostiju. Razumijevanje potreba i želja različitih segmenata može poboljšati lojalnost gostiju kroz prilagođene programe lojalnosti i nagrade. Segmentacija tržišta je ključna za hotelsku industriju jer omogućava hotelima da bolje razumiju i zadovolje potrebe svojih gostiju, što može dovesti do povećanja zadovoljstva gostiju, lojalnosti i ukupnih prihoda.

### 2.3.2. Diverzifikacija portfelja

Diversifikacija portfelja u hotelskoj industriji odnosi se na strategiju raznolikosti i širenja posjeda ili investicija hotela kako bi se smanjio rizik i povećala stabilnost poslovanja. Ova strategija uključuje ulaganje u različite vrste hotela, različite lokacije ili geografska tržišta, kao i različite segmente tržišta. Ključni aspekti diversifikacije portfelja u hotelijerstvu uključuju:

1. **Raznolikost vrsta hotela:** Investitori mogu diversificirati svoj portfelj ulaganjem u različite vrste hotela, kao što su luksuzni hoteli, srednje klase, butik hoteli, poslovni hoteli

ili resortska odredišta. Svaka vrsta hotela ima svoje specifične karakteristike, ciljnu publiku i sezonalnost, što može smanjiti izloženost rizicima specifičnim za jedan segment tržišta.

2. **Geografska raznolikost:** Diversifikacija geografskog portfelja uključuje posjedovanje ili upravljanje hotelima u različitim gradovima, regijama ili čak zemljama. Ova strategija pomaže u smanjenju rizika od regionalnih ekonomskih ili političkih turbulencija koje bi mogle negativno utjecati na poslovanje u jednoj lokaciji.
3. **Segmentacija tržišta:** Različiti segmenti tržišta (kao što su poslovni putnici, turisti, konferencije, obiteljski odmori) imaju različite potrebe i zahtjeve. Diversifikacija portfelja može uključivati prilagođavanje ponude različitim segmentima kako bi se povećao opseg i stabilnost prihoda.
4. **Raznolikost imovine:** Osim diversifikacije tipova hotela i lokacija, raznolikost portfelja može uključivati i različite vrste imovine, poput hotelskih nekretnina, odmarališta, apartmanskih hotela ili čak strateških investicija u razvoj nekretnina.

Diversifikacije portfelja u hotelijerstvu, ima i brojne prednosti, a one su:

- **smanjenje rizika:** raznolikost portfelja pomaže u smanjenju rizika jer negativni događaji u jednom segmentu ili lokaciji mogu biti ublaženi uspješnim poslovanjem u drugim dijelovima portfelja;
- **stabilnost prihoda:** raznolikost omogućuje stabilniji tok prihoda jer sezonske varijacije ili ekonomske promjene koje utječu na jedan dio portfelja mogu biti nadoknađene uspješnim poslovanjem u drugim dijelovima i
- **prilika za rast:** Diversifikacija otvara mogućnosti za širenje na nova tržišta, privlačenje različitih vrsta gostiju i povećanje ukupnih prihoda i profita.

U hotelijerstvu, kao i u drugim industrijama, diversifikacija portfelja je ključna strategija za postizanje dugoročne stabilnosti i uspješnog upravljanja rizicima, posebno u dinamičnom okruženju kao što je turizam i ugostiteljstvo.

### 2.3.3. Inovacija i diferencijacija

Inovacija i diferencijacija u hotelijerstvu su ključni elementi za uspjeh i konkurentnost hotela u današnjem tržišnom okruženju. Ovo su nekoliko ključnih aspekata inovacije i diferencijacije u hotelijerstvu:

1. **Tehnološke inovacije:** Implementacija naprednih tehnologija kao što su umjetna inteligencija (AI), proširena stvarnost (AR), virtualna stvarnost (VR) i internet stvari (IoT) omogućava hotelima da poboljšaju gostima ponuđena iskustva. To može uključivati personalizirane usluge, beskontaktno iskustvo prijave i odjave, virtualne ture hotela ili okoline te digitalne asistente koji poboljšavaju komunikaciju s gostima.
2. **Održivost i ekološka odgovornost:** Diferencijacija putem ekoloških inicijativa kao što su energetska učinkovitost, smanjenje otpada, korištenje ekološki prihvatljivih materijala i prakse odgovornog turizma postaju sve važnije. Gosti sve više cijene održive prakse i biraju hotele koji se aktivno brinu o zaštiti okoliša.
3. **Izvrsnost u usluzi:** Diferencijacija kroz visoku razinu usluge i gostoljubivost ostaje ključna. Hotelijeri se sve više fokusiraju na pružanje personaliziranih usluga koje prepoznaju i zadovoljavaju individualne potrebe svakog gosta, čime se stvara dugoročna lojalnost i pozitivno iskustvo gostiju.
4. **Dizajn interijera i ambijent:** Estetski doživljaj i atmosfera hotela mogu značajno utjecati na doživljaj gostiju. Inovativan dizajn interijera koji kombinira funkcionalnost s estetikom može stvoriti jedinstveno iskustvo i privući goste koji cijene modernu i ugodnu atmosferu.
5. **Gastronomski doživljaj:** Restorani i barovi u hotelima mogu se diferencirati kroz kreativne gastronomske ponude, lokalnu kuhinju i inovativne koncepte hrane i pića. Dobra hrana i piće postaju sve važniji dio ukupnog iskustva gostiju.
6. **Kultura i lokalna povezanost:** Povezivanje s lokalnom zajednicom, podrška lokalnim dobavljačima i promicanje kulturnih doživljaja također mogu diferencirati hotel. Gosti traže autentična iskustva i žele doživjeti lokalnu kulturu i tradiciju.
7. **Marketinške strategije:** U digitalnom dobu, kreativne marketinške strategije koje se koriste za promociju jedinstvenih karakteristika hotela, kao što su društvene mreže, influenceri i digitalne kampanje, mogu biti ključne u privlačenju ciljane publike.

Kombinacija ovih elemenata omogućava hotelima da se istaknu na tržištu, privuku nove goste i osiguraju dugoročan uspjeh. Inovacija i diferencijacija su stoga neizbježne strategije za hotelske operatore koji žele ostati konkurentni i privući zahtjevne moderne goste.

#### 2.3.4. Partnerstva i suradnje

Partnerstva, suradnje i investicije u hotelske objekte igraju ključnu ulogu u razvoju i rastu hotelske industrije. Hotelski objekti često uspostavljaju partnerstva s poznatim hotelskim brendovima kako bi iskoristili njihovu globalnu prepoznatljivost, rezervacijske sisteme i operativne standarde. Suradnja s turističkim agencijama može pomoći hotelima u privlačenju novih gostiju putem paketa aranžmana, promocija i marketinga. Partnerstva s lokalnim atrakcijama kao što su muzeji, turističke destinacije ili kulturni centri mogu obogatiti iskustvo gostiju i potaknuti prodaju. Investitori često ulažu u renoviranje i modernizaciju starijih hotelskih objekata kako bi unaprijedili njihovu privlačnost, poboljšali infrastrukturu i zadovoljili suvremene standarde i očekivanja gostiju, a tehnološke investicije poput uvođenja AI, IoT i energetski učinkovitih sustava također mogu biti ključne za modernizaciju hotela i poboljšanje operativne učinkovitosti. Sve to utječe na razvoj hotelskih projekata, a investitori često sudjeluju u razvoju novih hotelskih projekata od početka, uključujući izgradnju novih hotela, resortskih centara ili proširenje postojećih kapaciteta. Razvoj novih projekata može uključivati suradnju s arhitektima, graditeljima, financijskim institucijama i drugim partnerima kako bi se osiguralo uspješno izvršenje. Hotelijeri često koriste franchise ili management ugovore kako bi proširili svoje prisustvo na tržištu bez direktnog vlasništva nad imovinom. Ovi ugovori omogućuju hotelskim operaterima da iskoriste brendiranje, marketinšku podršku i operativnu ekspertizu poznatih hotelskih lanaca. Investicijski fondovi i Real Estate Investment Trusts (REIT-ovi) često ulažu u hotelske nekretnine kao dio svojih portfelja. Ovi institucionalni investitori pružaju kapital za razvoj, renoviranje ili akviziciju hotelskih objekata u zamjenu za potencijalne prihode od najma ili dividendi. Održavanje dugoročnih odnosa s partnerima, investitorima i ostalim dionicima ključno je za uspjeh hotelskih objekata. To uključuje transparentnost, redovito izvještavanje o financijskim rezultatima i pridržavanje dogovorenih uvjeta ugovora.

### 2.3.5. Korisničko iskustvo

Korisničko iskustvo u hotelijerstvu igra ključnu ulogu u davanju povratnih informacija za investiciju. Investitori u hotelijerstvo često se oslanjaju na povratne informacije o korisničkom iskustvu kako bi procijenili uspješnost svojih ulaganja i identificirali područja za poboljšanje. Evo nekoliko ključnih aspekata korisničkog iskustva koji su važni za investicije:

1. **Recenzije i ocjene gostiju:** Investitori prate ocjene i recenzije gostiju na platformama kao što su TripAdvisor, Booking.com ili Google Reviews. Pozitivne recenzije mogu signalizirati visoku razinu zadovoljstva gostiju, dok negativne recenzije ukazuju na potencijalne probleme koje treba riješiti.
2. **Razina usluge:** Visoka razina usluge ključna je za stvaranje pozitivnog iskustva gostiju. Investitori analiziraju kako hotel pruža usluge poput recepcije, čistoće, restorana, concierge usluga i drugih, jer te usluge direktno utječu na zadovoljstvo gostiju.
3. **Infrastruktura i stanje objekta:** Stanje hotela, njegova infrastruktura i opći dojam prostora igraju važnu ulogu. Investitori će provjeriti stanje soba, restorana, bazena, fitness centra i ostalih sadržaja kako bi se uvjerali da su u skladu s očekivanjima gostiju.
4. **Dostupnost tehnologije:** Moderni gosti očekuju da će im hotel pružiti tehnološki napredne opcije kao što su brza internet veza, pametne TV-ove, beskontaktnu prijavu/odjavu i druge inovativne tehnološke usluge koje poboljšavaju njihovo iskustvo boravka.
5. **Održivost i ekološke prakse:** Sve više gostiju cijeni hotelske objekte koji prakticiraju održive prakse poput smanjenja otpada, korištenja obnovljivih izvora energije i recikliranja. Investitori mogu ocjenjivati kako hotel upravlja svojim utjecajem na okoliš.
6. **Personalizacija usluga:** Personalizacija iskustva, kao što su personalizirani dobrodošli paketi, prilagođeni jelovnici ili individualna pažnja prema posebnim zahtjevima gostiju, također može biti ključna u stvaranju pozitivnog dojma i lojalnosti gostiju.

Kombinacija analize ovih faktora pomoći će investitorima u procjeni performansi hotela i donošenju informiranih odluka o daljnjim investicijama ili poboljšanjima. U konačnici, zadovoljni gosti često znače uspješno i profitabilno poslovanje hotela, što je cilj svake investicije u hotelijerstvu.

## **2.4. Čimbenici koji utječu na investicije u hotelskom sektoru**

Na poslovanje u hotelskoj industriji značajan utjecaj imaju brojni vanjski i unutarnji čimbenici. Oni u velikoj mjeri utječu jedni na druge, iako nisu izravno povezani. Vanjski čimbenici su oni čimbenici na koje poduzeće ne može u potpunosti utjecati, može raditi prateći ih i prilagođavajući im se kako bi hotel uspješno poslovao. Oni predstavljaju okolinu, društvenu, ekonomsku, demografsku, tehnološku, kulturnu i političku, dobavljače, konkurenciju i goste hotela. Kako hotel ne može kontrolirati vanjske čimbenike, već oni kontroliraju njega, on mora poslovati u skladu s njima. Zaključujemo da oni predstavljaju prilike i prijetnje s kojima se susreće. Hotelska industrija razvijena je diljem svijeta, što znači da je konkurencija velika, zato je teško probiti se na tržištu i postati lider. Da bi hotel poslovao sa zadovoljavajućim prihodima, menadžment kompanije mora znati brzo reagirati i nositi se s prijetnjama te iskoristavati sve prilike koje mu vanjska okolina dodijeli. Unutarnji čimbenici nalaze se unutar hotela i na njih se može utjecati dobrim menadžmentom i organizacijskom strukturom s dobrom raspodjelom poslova i zadataka kojih se treba pridržavati svaki zaposlenik i izvršavati ih na vrijeme. Ako dođe do određenog problema, lako ga je riješiti i nositi se s njim jer se može brzo reagirati. U njih ubrajamo viziju, ciljeve, misiju, lokaciju, veličinu hotela i zaposlenike. Najvažniji su vizija, misija i ciljevi, jer oni moraju biti prvi doneseni kako bi hotel imao nade za uspješno poslovanje. Samim time, oni za sobom povlače ostale unutarnje čimbenike. S jasno utvrđenom vizijom, ciljevima i misijom lakše će se voditi poslovanje i s manje prepreka, ako je navedeno definirano u samom početku, prije realizacije poslovnog plana. Investicije u hotelijerstvu predstavljaju značajan segment globalne ekonomije, s obzirom na rastuću potražnju za putovanjima i turizmom. No, ulaganje u ovaj sektor nije bez rizika. Razumijevanje ovih elemenata ključno je za donošenje informiranih odluka o ulaganju u hotelijerstvo.

### **2.4.1. Faktori koji utječu na investicije**

Makroekonomski Uvjeti nam ukazuju na gospodarski rast, stopu nezaposlenosti i inflaciju koja direktno utječe na potražnju za hotelskim smještajem. Kada je gospodarstvo u ekspanziji, ljudi imaju više raspoloživog dohotka i skloniji su trošiti na putovanja. Hrvatska, s turizmom koji čini značajan dio BDP-a, bilježi pozitivan utjecaj gospodarskih trendova na hotelijerski sektor. Usko



vezana inflacija, odnosno rast cijena roba i usluga, može povećati operativne troškove hotela, uključujući troškove rada, energije i hrane, te smanjiti kupovnu moć gostiju. Na primjer, porast cijena energenata može značajno povećati troškove grijanja i hlađenja hotela. Kod unutarnjih troškova moramo paziti na kamatne stope, niske kamatne stope čine zaduživanje jeftinijim, potičući investicije u nove hotele i renovacije. Hrvatska, kao članica Europske unije, pod utjecajem je monetarne politike Europske centralne banke, što utječe na troškove financiranja i isplativost investicija. Dostupnost financiranja je ključna za realizaciju hotelskih investicija. Banke i financijske institucije pružaju kredite, dok fondovi Europske unije nude bespovratna sredstva i povoljne zajmove za projekte koji doprinose razvoju turizma. Ovim faktorima pobliže su prikazani glavni ekonomski faktori, uključujući gospodarski rast, inflaciju, kamatne stope, dostupnost financiranja i poreznu politiku, ključni su za investicije u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Stabilno gospodarsko okruženje i povoljni financijski uvjeti mogu potaknuti rast, dok rizici povezani s inflacijom, sezonalnošću i deviznim tečajem zahtijevaju pažljivo upravljanje. Razumijevanje i praćenje ovih faktora ključno je za donošenje informiranih investicijskih odluka.

Tržišni faktori su ključni za uspješnost investicija u hotelijerstvu u Hrvatskoj, oblikujući dinamiku cijena, popunjenosti hotela i strategije poslovanja. Sezonske varijacije igraju važnu ulogu, s visokom potražnjom tijekom ljetnih mjeseci i izazovima u zimskim periodima. Konkurencija među hotelima i alternativnim smještajem poput Airbnb-a potiče inovacije i prilagodbu usluga prema željama gostiju. Razumijevanje ciljnih tržišnih segmenata omogućuje bolje usmjeravanje marketinških napora i unaprjeđenje iskustava gostiju. Promjene u preferencijama potrošača, kao što je rast interesa za održivim turizmom, utječu na strategije održivosti i marketinške kampanje. Digitalizacija je transformirala načine rezervacije i komunikacije s gostima, dok su globalni i lokalni događaji, poput kulturnih manifestacija ili poslovnih konferencija, ključni za sezonsku fluktuaciju gostiju. Investitori moraju pažljivo pratiti ove tržišne dinamike kako bi pravovremeno reagirali i maksimizirali svoje investicije u hrvatskom hotelijerstvu. Sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima ključna je za dugoročni uspjeh i održivost u industriji turizma u Hrvatskoj.

Lokacija je ključni faktor za uspjeh investicija u hotelijerstvu u Hrvatskoj, s obzirom na bogatstvo turističkih potencijala. Regije poput Dalmacije, Istre i Kvarnera privlače milijune turista zbog

svojih obalnih područja, povijesnih gradova i prirodnih ljepota. Primjerice, Dubrovnik je poznat po svojoj povijesnoj baštini te privlači turiste iz cijelog svijeta, čineći hotelske investicije u tom području izrazito profitabilnima. Blizina glavnih prometnih čvorišta kao što su aerodromi u Zagrebu, Splitu i Dubrovniku olakšava pristup turistima, što povećava atraktivnost hotela. Proximity to Attractions, kao što su nacionalni parkovi poput Plitvičkih jezera, također značajno povećava popunjenost hotela. Razvijena infrastruktura u okolici, koja uključuje restorane, trgovine i kulturne sadržaje, dodatno privlači goste. Pored financijskih i regulatornih aspekata, klimatski uvjeti igraju važnu ulogu u turističkoj sezoni i potražnji za hotelskim smještajem. Hrvatska ima mediteransku klimu s blagim zimama i toplim ljetima, što je povoljno za turizam, no treba uzeti u obzir i ekstremne vremenske uvjete. Uz pažljivo promišljanje o svim ovim aspektima, investitori mogu donijeti informirane odluke koje će osigurati dugoročni uspjeh hotelskih investicija u Hrvatskoj.

Naširoko se raspravlja kako politički faktori utječu na hotelijerstvo u Hrvatskoj. Politička stabilnost je ključna jer smanjuje rizike od iznenadnih promjena u zakonodavstvu i politici, stvarajući povoljnije okruženje za investicije. Regulacija i zakoni koji obuhvaćaju gradnju, zaštitu okoliša i radne odnose su ključni, zahtijevajući pažljivo praćenje i usklađivanje. Porezna politika također igra bitnu ulogu, utječući na troškove i profitabilnost hotela. Hrvatska nudi razne poticaje za investicije, uključujući financijsku podršku i porezne olakšice, što može privući investitore. Članstvo u Europskoj uniji donosi dodatne prednosti, uključujući pristup fondovima i slobodno kretanje kapitala, robe i ljudi. Turistička politika Hrvatske usmjerena je na održivi razvoj, poboljšanje turističke ponude i produljenje sezone, potičući investicije u različite turističke oblike. Sigurnost i pravna zaštita su također važne, s Hrvatskom kao relativno sigurnom zemljom s niskom stopom kriminala i dobrim sustavom zaštite investitora. Dobri vanjski odnosi mogu dodatno poticati turizam, olakšavajući pristup turistima iz drugih zemalja. Sve u svemu, politički faktori imaju ključan utjecaj na hotelske investicije u Hrvatskoj, oblikujući okruženje i uvjete u kojima investitori donose svoje odluke.

Tehnološki faktori sve više oblikuju hotelijerstvo u Hrvatskoj, postajući ključni elementi za poboljšanje gostoljubivosti, operativne efikasnosti i konkurentnosti. Kvalitetna digitalna infrastruktura, koja uključuje brzi internet, besplatan Wi-Fi i pouzdanu mobilnu povezanost,

postala je osnovna modernih hotela. Gosti očekuju ne samo brz i besplatan pristup internetu u sobama, već u i oko javnih prostora hotela, što značajno utječe na njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Umjetna inteligencija (AI) i analitika velikih podataka (Big Data) igraju ključnu ulogu u personalizaciji iskustva gostiju. AI tehnologije omogućuju hotelima da prikupljaju, analiziraju i interpretiraju velike količine podataka o gostima, njihovim preferencijama i ponašanju. Na temelju ovih podataka, hoteli mogu prilagoditi ponudu, optimizirati cijene, te bolje ciljati marketinške kampanje, što rezultira povećanjem prodaje i zadovoljstva gostiju. Novitet na tržištu osobnog pristupa gostu su pametne sobe, koje pružaju gostima mogućnost kontroliranja različitih funkcija sobe putem pametnih uređaja. Gosti mogu upravljati rasvjetom, temperaturom, audio i video sustavom, te zavjesama pomoću mobilnih aplikacija ili glasovnih naredbi, čime se dodatno personalizira njihovo iskustvo boravka. Uz mobilne aplikacije novitet donosi virtualna stvarnost (VR) i proširena stvarnost (AR) tehnologije koriste se u marketinške svrhe i obogaćivanju gostoljubivog iskustva. Potencijalni gosti mogu virtualno obići hotele prije rezervacije, a gosti mogu uživati u interaktivnim turističkim vodičima i dodatnim informacijama o lokalnim atrakcijama tijekom boravka. Prateći najnovije tehnološke trendove i implementirajući inovativna rješenja, hoteli mogu unaprijediti operativne performanse, povećati zadovoljstvo gostiju te osigurati dugoročnu održivost i uspjeh poslovanja.

Sociokulturni faktori imaju ključnu ulogu u oblikovanju uspjeha investicija u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Demografske promjene, kao što su starenje populacije i migracije, utječu na potražnju za hotelskim smještajem, potičući rast specijaliziranih usluga poput zdravstvenog turizma. Kultura i tradicija, uključujući bogatu kulturnu baštinu i gastronomiju, pružaju hotele priliku da privuku goste tražeći autentična iskustva. Obrazovanje i svijest o turizmu ključni su za kvalitetu usluga, dok rast životnog standarda potiče domaću potražnju za vikend odmorima. Promjene u životnim stilovima potiču potražnju za aktivnim odmorima i wellness uslugama. Lojalnost gostiju i integracija s lokalnom zajednicom ključne su za uspjeh hotela, kao i odgovorno poslovanje koje poštuje ekološke i društvene vrijednosti. Integracija ovih faktora u strategije poslovanja hotela ključna je za dugoročni uspjeh na tržištu.

Pandemije i zdravstvene krize, kao što je COVID-19, mogu drastično smanjiti putovanja i smanjiti popunjenost hotela. S druge strane, veliki sportski i kulturni događaji, poput Olimpijskih igara ili

svjetskih prvenstava, mogu privući veliki broj posjetitelja i značajno povećati popunjenost hotela u kratkom vremenskom razdoblju. Primjer u kojoj je hrvatska prepoznata u svijetu je svjetsko nogometno prvenstvo 2018. Godine i 2022, godine. Investicije u hotelijerstvu zahtijevaju detaljnu analizu i razumijevanje mnogih faktora koji mogu utjecati na njihovu uspješnost. Od ekonomskih i tržišnih uvjeta, preko lokacije i regulative, do tehnoloških i sociokulturnih trendova, svaki od ovih elemenata može značajno utjecati na profitabilnost hotelskih investicija. Samo pažljivim razmatranjem svih ovih čimbenika investitori mogu donijeti informirane odluke i smanjiti rizike povezane s ulaganjem u ovaj dinamičan sektor.

### **3. Analiza trendova investicija u hotele na Jadranu**

Hrvatski turizam u posljednjih nekoliko znatno raste, ali bez obzira na svoj ubrzani rast, nailazi i na određene probleme, kao što je primjerice sezonalnost destinacije te bi se iz tog razloga trebalo težiti u budućnosti da Republika Hrvatska bude pozicionirana kao cjelogodišnja turistička destinacija. Hrvatsko gospodarstvo previše ovisi o turizmu i investicijama u turizam. Iz tog razloga važno je istražiti koji čimbenici utječu na odabir konkretnog putovanja u određeno odredište tijekom cijele godine. Nekontrolirano urbano širenje privatnih kuća i kuća za odmor proteže se cijelom jadranskom obalom sve više, a obalno područje okruženo s morem s jedne strane i s planinama s druge strane, postaje sve popularnije i sve više privlači investitore. Duž cijelog područja uzdižu se nove zgrade i luksuzni hoteli te obiteljske kuće u malim primorskim mjestima s malo ili nimalo vlastite infrastructure. Zapušteni modernistički hoteli mogu se naći u brojnim šumama sredozemnog područja koji stoje po strani i čekaju novog investitora. Nakon raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, Republika Hrvatska započela je političku i gospodarsku tranziciju, koja je promijenila mehanizam njegove urbane proizvodnje. Međutim, tržišno orijentirana regulativa naišla je na naslijeđene društveno-prostorne krajolike, koji su uspostavljeni još u socijalizmu. Investicije na području Jadrana pokazuju puno o transformaciji tradicionalnog u moderno, ali zadržavanjem osobitosti određenog područja i ne mijenjanju iz korijena. Zajednička prostorna iskustva bivših socijalističkih država u istočnoj Europi, koja su se razvila nakon ujedinjenja svijeta pod ekonomskim sustavom, iskorijenila su postsocijalizam i počeo je prevladavati kapitalizam. Ekološke krize i suvremena znanost, otežavale su kroz povijest investicije na Jadranu i dolazilo je do brojnih kritika sa zapada te su investicije morale biti u skladu s geološkim uvjetima sadašnje ere. Zbog sve veće globalne raznolikosti, brzog razvoja trendova i brisanja međunarodnih granica, Hrvatska je postala sve popularnija za strane investitore, ali isto tako i za domaće, jer je postala međunarodno popularna i počela je privlačiti iz godine u godinu, sve više stranih turista.

Posljednjih godina hotelska industrija općenito doživljava veliki razvoj zbog ulaganja u hotelske smještaje i gradnje luksuznih hotela. Njezin razvoj utječe uvelike na turizam i ugostiteljstvo, što pridonosi cjelokupnom gospodarstvu kako svake zemlje, tako i cijelog svijeta. Razvedena obala Republike Hrvatske te predivan krajolik privukao je brojne strane investitore koji su uložili u nove hotele i stare hotele podigli na novu razinu. Zbog globalne raznolikosti i

tradicije koja se mijenjala kroz godine, ali isto tako i kulture i ljudi, globalizacija je donijela sa sobom umnožavanje gledišta i uvela brojne raznolikosti koje se trebaju poštovati.

### **3.1. Analiza hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj**

U suvremenom svijetu putovanja, smještaj je ključni element koji utječe na iskustvo gostiju i oblikuje njihovu percepciju destinacije. Tradicionalni hotelski sektor i platforme za iznajmljivanje poput Airbnb-a igraju važne uloge u ovom dinamičnom krajoliku smještaja, svaka sa svojim jedinstvenim prednostima i prilagodbama.

Hoteli, kao temeljni stup turističke infrastrukture, nude standardizirane usluge, sigurnost i širok raspon sadržaja koji uključuju restorane, bazene, fitness centre i konferencijske dvorane. Veliki hotelski lanci posebno privlače poslovne putnike i obitelji koji cijene predvidljivost i udobnost tijekom boravka. Tradicionalna iskustva koja nude hoteli, poput profesionalnog osoblja i mogućnosti zahtjeva specifičnih usluga, često su presudni faktori za mnoge putnike. S druge strane, platforme poput Airbnb transformirale su način na koji putnici biraju svoj smještaj. Airbnb omogućuje vlasnicima privatnih domova ili stanova da iznajmljuju svoje prostorije turistima, pružajući im priliku da dožive destinaciju na intimniji i autentičniji način. Gosti često preferiraju Airbnb zbog veće fleksibilnosti u izboru lokacije, raznolikosti ponude smještaja te osobnijeg pristupa koji se često doživljava kao "kod kuće daleko od kuće". Ova platforma je posebno popularna među mlađim generacijama putnika i onima koji traže lokalno iskustvo. Razvoj smještajnih trendova dodatno je potaknut pandemijom COVID-19, koja je naglasila važnost privatnosti, higijene i sigurnosti. U tom kontekstu, kuće za odmor, apartmani i privatni smještaj putem Airbnb postali su još atraktivniji jer nude veću kontrolu nad okruženjem i smanjen kontakt s drugim ljudima u usporedbi s većim hotelskim objektima.

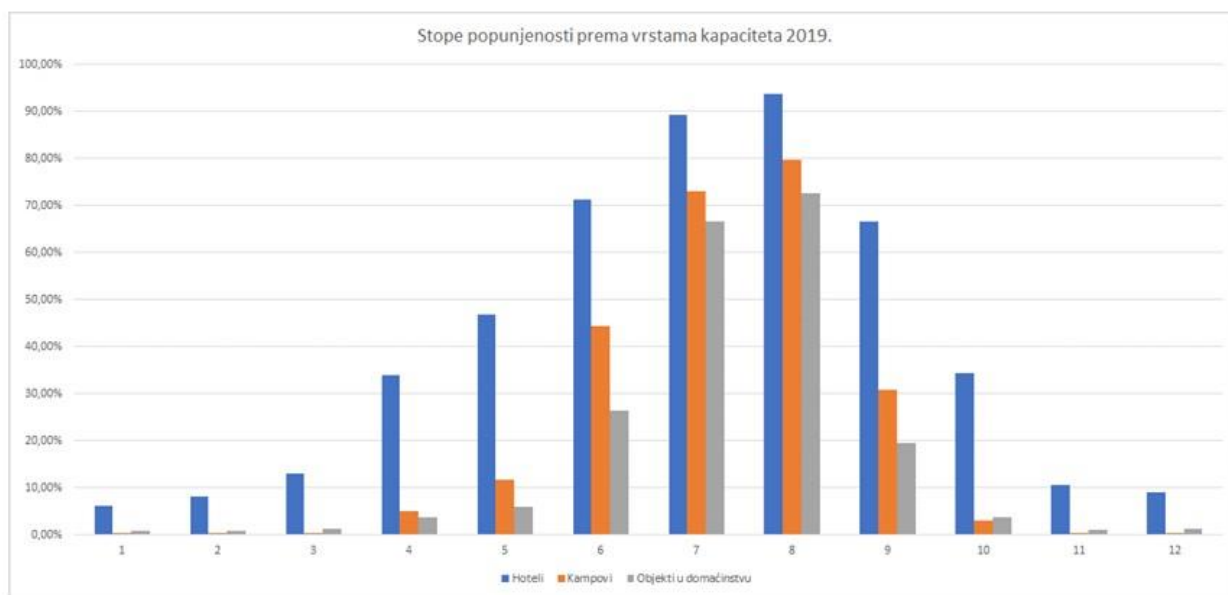
Hrvatska je popularna turistička destinacija i razvoj hotelijerske industrije je konstantno u ekspanziji. Ona je jedna od najpoželjnijih destinacija zbog razvedenosti svoje obale i povijesti koja seže daleko u prošlost. Na taj način privlači i domaće i inozemno stanovništvo. Analiza hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj se provodi kroz faktore kao što su: lokacija, veličina, kategorija, cijena i kvaliteta i zadovoljstvo gostiju. Većina hotelskih smještaja u Republici Hrvatskoj nalazi se na obalnim područjima duž Jadrana. Najpopularnija i najtraženija mjesta su Istra, Dalmacija i

Dubrovnik. Na navedenim područjima prisutni su hoteli različitih veličina, od malih obiteljskih hotela do međunarodnih hotelskih lanaca s velikim izborom sadržaja i usluga te jedinstvenom atmosferom. Oni se razlikuju po broju zvjezdica koji je određen klasifikacijom prema međunarodnom sustavu zvjezdica. Postoje hoteli različitih kategorija, od jednostavnih proračunskih do luksuznih hotela s pet zvjezdica. Prema broju zvjezdica i ostalog dodatnog sadržaja, te izgledu samog hotela, variraju i njegove cijene. U Hrvatskoj su cijene hotelskog smještaja tijekom sezone iznimno visoke, dok se u periodu izvan sezone mogu naći pristupačni hoteli s kvalitetnom uslugom. Kvaliteta hotelskog smještaja i zadovoljstvo gostiju su ključni aspekti koji se moraju razmotriti prilikom analize hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj, a provodi se kroz ocjene na booking-u i drugim internet stranicama, te anketno istraživanje.

Hotelski smještaj u Republici Hrvatskoj ima veliku ulogu u turizmu. Hrvatska nudi raznolik hotelski smještaj i zadovoljava potrebe različitih skupina ljudi, te broji brojne nacionalne parkove i parkove prirode koji privlače velik broj posjetitelja. Zbog navedenog, potražnja za hotelima iz godine u godinu raste i investira se sve više u luksuzne hotele i smještaje duž Jadranske obale. Hotelski smještaj igra ključnu ulogu u turističkoj industriji, pružajući raznolike mogućnosti za smještaj putnicima diljem svijeta. Hrvatska, sa svojom bogatom kulturnom baštinom, prirodnim ljepotama i razvijenom turističkom infrastrukturom, nudi širok spektar hotelskog smještaja. Ova analiza sadrži vrste i kategorije smještaja, regionalnu distribuciju, sezonalnost, ekonomske pokazatelje, tržišne trendove i utjecaj pandemije COVID-19 na hotelski sektor u Hrvatskoj. Hotelski smještaj u Hrvatskoj obuhvaća različite vrste soba i apartmana, prilagođene potrebama i željama gostiju. Standardne sobe predstavljaju osnovne smještajne jedinice, pružajući udobnost i osnovne sadržaje poput kreveta, kupaonice, televizora i radnog stola. Superior sobe su poboljšane verzije standardnih, često s boljim pogledom i dodatnim sadržajima. Deluxe sobe nude još veći luksuz i udobnost, dok apartmani i suite sobe pružaju najviši stupanj luksuza, s više prostorija i ekskluzivnim pogodnostima. Hrvatska ima preko 1100 hotela s ukupnim kapacitetom većim od 160,000 kreveta, raspoređenih u različitim kategorijama od jednog do pet zvjezdica. Najveći broj hotela nalazi se u priobalnim regijama, koje su najpopularnije turističke destinacije. Istra prednjači po broju hotela, posebno luksuznih resorta i boutique hotela, s gradovima poput Rovinja, Poreča i Pule kao glavnim turističkim središtima. Dalmacija, s Dubrovnikom, Splitom, Zadrom i Šibenikom, privlači veliki broj turista zbog svoje bogate povijesti i prirodnih ljepota. Kvarner, s Rijekom i Opatijom, također je značajna turistička regija. Glavni grad Zagreb ima značajan broj

hotela koji privlače poslovne goste, turiste i sudionike raznih događanja. Hoteli u Hrvatskoj su kategorizirani prema standardima Ministarstva turizma, s rangiranjem od jedne do pet zvjezdica. Hoteli s pet zvjezdica nude luksuzne sadržaje poput privatnih plaža, vrhunskih restorana, spa i wellness centara. Hoteli s tri i četiri zvjezdice pružaju visokokvalitetne usluge uz pristupačnije cijene, dok su hoteli s jednom i dvije zvjezdice osnovni smještaj s minimalnim sadržajima. Sve veći broj hotela ulaže u obuku osoblja i poboljšanje usluge kako bi zadovoljili međunarodne standarde, pružajući gostima visok stupanj udobnosti i zadovoljstva. Sezonalnost je jedan od ključnih faktora u hotelskoj industriji Hrvatske. Popunjenost hotela doseže vrhunac tijekom ljetnih mjeseci, posebno u srpnju i kolovozu, kada se najviše turista slijeva na Jadransku obalu. Proljeće i jesen također bilježe dobru popunjenost, privlačeći goste koji preferiraju manje gužve i niže cijene. Zimska sezona, osim u skijaškim centrima poput Gorskog kotara i gradovima s bogatom adventskom ponudom poput Zagreba, bilježi nižu popunjenost. Na grafu 1. prikazana je stopa popunjenosti.

Garf 1. Stopa popunjenosti hotelskog smještaja u Republici Hrvatskoj



Izvor: eVisitor

Turizam je ključni sektor hrvatskog gospodarstva, čineći oko 20% ukupnog BDP-a zemlje. Hotelski sektor igra značajnu ulogu u ovom kontekstu, s velikim udjelom prihoda dolazeći upravo iz smještaja. Cijene smještaja variraju ovisno o sezoni, lokaciji i kvaliteti usluge, s najvišim cijenama tijekom ljetnih mjeseci. Hotelski sektor ne samo da generira direktne prihode, već



također doprinosi zapošljavanju i razvoju povezanih industrija poput ugostiteljstva, prijevoza i trgovine. Posljednjih godina, hrvatski hotelski sektor bilježi značajan rast u ulaganjima, posebno u luksuzne hotele i boutique smještaj. Mnogi međunarodni hotelski lanci prisutni su u Hrvatskoj, što dodatno doprinosi kvaliteti i raznolikosti ponude. Tržište se sve više fokusira na pružanje jedinstvenih doživljaja i visoke kvalitete usluge. Investicije se također usmjeravaju prema obnovi i modernizaciji postojećih objekata, čime se dodatno poboljšava turistička ponuda. Pandemija COVID-19 imala je značajan utjecaj na hotelski sektor u Hrvatskoj, smanjujući broj gostiju i prihod. Međutim, Hrvatska je brzo reagirala prilagodivši sigurnosne i higijenske standarde. Oporavak i dalje traje od 2021.do 2024. godine, zahvaljujući visokom interesu za putovanja i fleksibilnim politikama otkazivanja. Mnogi hoteli su uveli dodatne mjere sigurnosti kako bi osigurali zdravlje i sigurnost svojih gostiju, što je pridonijelo obnovi povjerenja putnika. Održivi turizam postaje sve važniji segment tržišta, s mnogim hotelima u Hrvatskoj implementirajući ekološki prihvatljive prakse. To uključuje smanjenje potrošnje energije, korištenje obnovljivih izvora energije, smanjenje otpada i promoviranje lokalne hrane. Hoteli se sve češće certificiraju prema međunarodnim standardima za održivi turizam, poput Green Key i Travelife, što dodatno poboljšava njihovu konkurentnost i privlači ekološki osviještene goste. Hotelski sektor u Hrvatskoj je dobro razvijen i nastavlja rasti. Visoka kvaliteta usluge, raznolika ponuda i predivne destinacije čine Hrvatsku atraktivnom destinacijom za turiste iz cijelog svijeta. Daljnje investicije i prilagodbe trendovima kao što su održivost i luksuzni turizam dodatno će poboljšati ponudu i konkurentnost hrvatskih hotela. Hrvatska, sa svojim prirodnim ljepotama, bogatom kulturnom baštinom i razvijenom turističkom infrastrukturom, nastavlja privlačiti sve veći broj turista, čineći hotelski smještaj ključnim segmentom svoje turističke ponude.

### **3.2. Povijesni razvoj hotelskih investicija na Jadranu**

Međunarodna razmjena u Hrvatskoj ima duboke korijene koji sežu kroz različite povijesne periode, oblikujući obalu i unutrašnjost zemlje kao jedinstvenu destinaciju s bogatom kulturnom baštinom, prirodnim ljepotama i raznovrsnom ponudom smještaja. U antičkom razdoblju, teritorij današnje Hrvatske bio je dio Rimskog Carstva, što je pridonijelo razvoju luksuznih vila i ladanjskih rezidencija duž obale. Rimski gradovi poput Pule i Zadra postali su važni centri za trgovanje i kulturu, privlačeći rimsku elitu koja je uživala u blagodatima obalnog života. Srednjovjekovni period donio je razdoblje manje turističke aktivnosti, no pojedini gradovi poput Dubrovnika, poznatog po svojoj pomorskoj moći i kulturnom bogatstvu, privlačili su putnike i trgovce iz cijele Europe. Tek u 19. stoljeću Hrvatska je počela intenzivnije razvijati turizam kao gospodarsku granu. Opatija, kao prva destinacija modernog turizma na Jadranu, igrala je ključnu ulogu u razvoju turizma u Hrvatskoj. Smještena na sjevernom dijelu Jadranske obale, Opatija je doživjela svoj procvat kada je postala popularno odredište europske aristokracije, visokog društva i intelektualaca. Opatija je svoj razvoj kao turističko odredište započela zbog svoje blage klime i ljekovitih izvora koji su privlačili goste željne zdravstvenog oporavka i relaksacije. Grad je brzo postao poznat po svojim elegantnim vilama, luksuznim hotelima i bujnim vrtovima, stvarajući atmosferu ekskluzivnosti i raskoši. Izgradnja prvih hotela, poput hotela "Kvarner" 1884. godine, označila je početak masovnijeg razvoja turističke infrastrukture u Opatiji. Opatijski kurort privukao je goste iz cijele Europe, posebno iz Austro-Ugarske Monarhije, Njemačke i Velike Britanije, koji su ovdje dolazili u potrazi za odmorom i zdravstvenim tretmanima. Tijekom međuratnog razdoblja, Opatija je bila omiljeno odredište za bogate turiste koji su uživali u luksuznim sadržajima, kulturnim događanjima i rafiniranoj gastronomiji. Razvoj turizma nastavio se i nakon Drugog svjetskog rata, kada su obnovljene brojne vile i izgrađeni novi hotelski kompleksi, prilagođeni potrebama modernog turizma.

S razvojem infrastrukture u 20. stoljeću, razvija se i turizam u Hrvatskoj. Investicije u hotele na Jadranu počele su još 1967. godine kao međunarodni programi razmjene. Sve je krenulo još od Hladnog rata pod programima socijalističke Jugoslavije. Okupljali su se stručnjaci istočne i zapadne kulture te su širili svoju tradiciju na prostorima Jadrana. Počeli su se razvijati urbanistički razvojni planovi duž cijele hrvatske obale i usvojena je bila nova tehnologija planiranja u lokalnoj urbanoj kulturi, kao model prostorno-ekonomskog razvoja koji je bio fokusiran na male obalne gradove i

njihovu pretvorbu iz tradicionalnog u moderno. doživljava značajan rast. Nakon Prvog svjetskog rata, obnovljena je turistička infrastruktura na obali, a gradovi poput Splita, Zadra i Rovinja počeli su privlačiti sve veći broj posjetitelja. Međuratno razdoblje bilo je zlatno doba hrvatskog turizma, s obnovom starih vila i izgradnjom novih hotela duž jadranske obale. Socijalističko razdoblje nakon Drugog svjetskog rata donijelo je planirani razvoj turizma, s naglaskom na masovnom turizmu i izgradnji hotelskih kompleksa duž obale. Hrvatska je postala popularna destinacija za turiste iz bivšeg Istočnog bloka, a infrastrukturni projekti poput hotela, kampova i apartmanskih naselja omogućili su masovni dolazak turista. Danas, Hrvatska se pozicionira kao jedna od vodećih turističkih destinacija Mediterana. Raznovrsna ponuda smještaja uključuje luksuzne hotele, boutique hotele, apartmane, privatne vile te kampove, prilagođene različitim skupinama turista. Regionalno, obala (Istra, Dalmacija, Kvarner) ostaje glavni fokus turističke aktivnosti, dok gradovi poput Zagreba privlače turiste tijekom cijele godine svojom kulturnom i povijesnom ponudom.

Razvoj hotelskih investicija na Jadranu predstavlja opsežnu povijesnu priču o transformaciji obale, koja je prošla kroz različite faze razvoja i utjecala na turističku industriju Hrvatske i njezin razvoj. Dogodili su se brojni ključni trenuci kroz povijest te su na razvoj utjecali različiti vanjski i unutarnji faktori, koji su pomogli u oblikovanju razvoja hotelskih investicija na Jadranu. Hotelske investicije suočavale su se brojnim izazovima, poput održivog razvoja, digitalne transformacije, prilagodbe novim turističkim trendovima, ekološki turizam i brojni drugi. Današnje investicije, ponešto se razlikuju od onih koje su oblikovale hrvatski turizam, danas su investitori fokusirani na luksuzne hotele, wellness centre i luksuzne resorte kako bi privukli zahtjevne turiste. Razvoj hotelskih investicija na Jadranu, oduvijek je predstavljao kontinuirani proces prilagodbe i transformacije koji je imao ključnu ulogu u razvoju hrvatske ekonomije i oblikovanju njezine turističke ponude. Hrvatska obala je kroz povijest napredovala i privlači sve veći broj turista, a pridonosi ekonomskom rastu i razvoju te širenju kulturnog nasljeđa.

### 3.3. Glavni izvori i tipovi investicija u hotelski sektor

Tipove i izvore investiranja u hotele u Republici Hrvatskoj dijelimo na fizičke i pravne osobe te također na domaće i strane investitore. Izravna strana ulaganja (FDI) imaju ključnu ulogu u razvoju hotelskog sektora u RH. Zbog toga Hrvatska, s obalom na Jadranskom moru i bogatom kulturnom baštinom, privlači mnoge turiste iz cijelog svijeta i nudi značajan potencijal za razvoj hotelskog i turističkog sektora. Turističku infrastrukturu definirali smo kao skup fizičkih i tehničkih resursa, objekata i usluga koji podržava turizam i ima ključnu ulogu u razvoju hotelskog sektora. FDI su postali sve značajniji u posljednjem desetljeću. Dolazak stranih investitora i hotelskih lanaca donio je modernizaciju i internacionalizaciju hotela u zemlji. Ovaj proces je rezultirao izgradnjom novih hotela, renovacijom starih, i podizanjem kvalitete usluga i standarda u skladu s međunarodnim tržištem. Strani investitori, posebice iz zemalja EU-a, donijeli su iskustvo upravljanja i marketinškog znanja, poboljšavajući tako pozicioniranost i konkurentnost hrvatskih hotela na globalnom tržištu (Rihelj, 2016). Strani investitori često financiraju izgradnju novih hotela, i obnovu starih, kako bi ih učinili atraktivnijima za turiste. Ovo je donijelo poboljšanje kvalitete smještaja, povećanom ponudom te modernijim sadržajima. Ulaganja te vrste privlače široki spektar turista i omogućuju Hrvatskoj da se pozicionira kao destinacija za luksuzne turiste. Investicije nam također doprinose zapošljavanju i ekonomskom rastu i razvoju Hrvatske. Također, veći broj turista posjećuje Hrvatsku zbog većih standarda hotela i usluge višeg nivoa. Simbioza odnosa dovodi do povećanja potrošnje, što potiče rast i razvoj lokalnih gospodarstava. Povećanje turističkih prihoda i ekonomska aktivnost koju generira hotelijerstvo doprinosi jačanju nacionalnog BDP-a, što je još jedan značajan aspekt ulaganja u hotele u Republici Hrvatskoj. Implementacija globalnih hotelskih lanaca u Hrvatsku također dovodi do povećanja vidljivosti Hrvatske na međunarodnoj razini. Neki od primjera domaćih investitora su:

- Adrisa grupa,
- Valamar Riviera,
- Plava Laguna i
- Liburnia Riviera Hoteli.

Navedeni domaći investitori najviše ulažu na području Rovinja i okolice, Poreča, Opatije i Istre. Grada različite vrsta ljetovališta, hotels i kampova duž cijelog Jadrana, pomoću domaćih i međunarodnih investicijskih fondova. Uz domaće investitore, poznati su i neki strani:

- Arena Hospitality Group,

- TUI Group,
- Falkensteiner Hotels & Residences,
- Investitori iz Ujedinjenih Arapskih Emirata,
- Hilton Hotels & Resorts i
- Accor Hotels.

### **3.4. Izazovi i prepreke za investicije u hotele na Jadranu**

Postoje značajne razlike u razinama rizika na temelju kategorije hotela, a to su:

- razina kvalitete temeljena na standardnim klasifikacijama luksuza, više razine, više srednje razine, srednje razine i ekonomije
- vrsti objekta (posebno, vrstama usluga i ponuđenog smještaja),
- regiji imovine i vrsti lokacije (uključujući veličinu grada i urbane/prigradske/zračne luke/autoceste/odmarališta) za gospodarski ciklus od 2015. do 2020.

Također, postoje značajne razlike u riziku na temelju starosti hotela, veličine (broj soba za goste), stupanj popunjenosti i ADR. Hoteli više klase, više srednje klase, srednje klase i ekonomski hoteli pokazali su relativno niži rizik, dok su luksuzni hoteli i hoteli više klase pokazali relativno veći rizik. Na temelju toplinskih karti, iznimka od ovog nalaza su hoteli srednjeg ranga s punom uslugom koji su posebno rizični. Čini se da poslovni model zadovoljavanja najosnovnijih potreba hotelskih gostiju rezultira manje rizičnim poslovnim pothvatom za ulagače, dok poslovni model pružanja dodatnih sadržaja i usluga luksuznih hotela i hotela više razine može ne samo povećati razinu složenosti onih hotela, ali povećavaju rizik i kao ulaganja. Slično tome, hoteli s ograničenom uslugom i hoteli s produženim boravkom zabilježili su relativno niže razine rizika, dok su hoteli s punom uslugom, konferencijski/konvencijski hoteli, odmarališta i svi apartmani (bez produljenog boravka) imali više razine rizika. Opet, čini se da veća složenost donosi veći rizik. Dok se može činiti da orijentacija hotela na produženi boravak rezultira većom složenošću za tu vrstu imovine, čini se da je ta vrsta hotela dosljedno stvarala visoku privlačnost za potrošače i nizak rizik tijekom razdoblja naše analize.

Iako su hoteli klasificirani kao odmarališna svojstva imali relativno višu razinu rizika, hoteli koji su bili smješteni u određnim odmaralištima, a koji možda nisu bili klasificirani kao odmarališna svojstva, imali su relativno niže razine rizika. Čini se da lokacije odmarališta same po sebi mogu stalno privlačiti potrošače, a hoteli na takvim lokacijama mogu ulagačima pružiti stabilniji novčani tok, osim kada su hoteli u odmaralištima koji nude složen niz sadržaja i usluga. Razlog veće varijabilnosti dobiti (većeg rizika) resort hotela može biti taj što posluju s relativno visokim fiksnim troškovima zbog svoje raznolikosti sadržaja/usluga. Kada obujam poslovanja, odnosno prihodi ovih nekretnina opadnu, mogu biti podložne vrlo značajnom padu dobiti.

Hoteli smješteni u malim gradovima i mjestima, u urbanim i prigradskim područjima gradova srednje veličine, u prigradskim područjima velikih gradova i uz međudržavne autoceste općenito su imali relativno niže razine rizika. Vrijedno je napomenuti da toplinske karte pokazuju da su iznimka hoteli srednje veličine koji se nalaze uz međudržavne autoceste. Također, hoteli koji se nalaze u urbanim središtima velikih gradova i u blizini zračnih luka gradova srednje veličine imali su višu razinu rizika. Ovi nalazi upućuju na to da su posjete središtima velikih gradova i putovanja do zračnih luka gradova srednje veličine možda sporadičniji od posjeta drugim vrstama lokacija, pa je stoga i novčani tok prema hotelima na tim lokacijama također promjenjiviji.

Najstariji hoteli nosili su najveću razinu rizika tijekom relativno punog ekonomskog ciklusa od 2015. do 2020., u usporedbi s relativno novijim objektima. Najstariji hoteli klasificirani su kao najstariji kvartil nekretnina u našem istraživanju, a ti su hoteli u prosjeku otvoreni 1976. Općenito, stariji hoteli mogu imati relativno manju privlačnost za potrošače, a gosti se mogu odlučiti da ne ostanu u s takva svojstva kada je ukupna popunjenost hotela relativno niža, a sobe za goste u novijim objektima su dostupne. Najveći su hoteli nosili najviše razine rizika tijekom relativno punog ekonomskog ciklusa od 2015. do 2020., u usporedbi s relativno manjim objektima. Najveći hoteli klasificirani su kao kvartil objekata s najvećim brojem soba za goste u našem istraživanju, a ti su hoteli u prosjeku imali 456 soba za goste. Kako bi popunili veći broj soba za goste, hoteli ove velike veličine najvjerojatnije bi nudili dodatne sadržaje i usluge, kao što su restorani, saloni i prostori za događanja, a takvi objekti/usluge mogu biti podložni sporadičnoj upotrebi od soba za goste, što rezultira povećanim rizikom. Međutim, najmanji hoteli, svi s manje od 105 soba za goste, nosili su manji rizik. Hoteli koji su radili na relativno višim razinama popunjenosti (najviši kvartil) imali su manji rizik od objekata koji su radili na nižim razinama. Ovo otkriće je značajno jer ukazuje na to da hoteli koji bilježe relativno nižu popunjenost ne samo da mogu postići niže

razine iskorištenosti, već i veće fluktuacije u iskorištenosti i dobiti. Drugim riječima, nekretnine s većom popunjenošću također su imale veću ravnomjernost u profitu. Međutim, najveći rizik imali su hoteli koji rade u najnižem kvartilu popunjenosti. Hoteli koji su poslovali s relativno nižim ADR-ovima imali su manji rizik od objekata koji su poslovali s relativno višim ADR-ovima. Zanimljivo je da su hoteli više klase s relativno nižim ADR-ovima bili posebno rizični. U cjelini, ovi nalazi sugeriraju da postoji manja varijabilnost u dobiti u hotelima sa širom privlačnošću potrošača putem relativno nižih cijena, osim za hotele više klase.

Hoteli obuhvaćaju dva različita, ali međusobno povezana tržišta: tržište prostora i tržište posjedovanja imovine. Ova odvojenost je posebno izražena u vlasničkoj strukturi, gdje vlasnik hotela obično nije korisnik prostora (Corgel, 2005). Budući da hoteli kombiniraju operativno poslovanje s nekretninama, istraživanja su se fokusirala na mogućnost razdvajanja tržišne vrijednosti hotela na fizičku nekretninu i poslovne operacije. O'Neill (2004) zaključuje da je takvo razdvajanje nužno jer operativne premije, poput popunjenosti, prosječne dnevne cijene (ADR) i prihoda po sobi (RevPAR), ovise o lokaciji nekretnine, dok prethodna istraživanja sugeriraju da bi se te premije trebale pripisati poslovnim operacijama (Kinnard & Worzala, 2000). Ulaganja u hotele temelje se na kombinaciji operativne dobiti i aprecijacije tržišne vrijednosti imovine. Younes i Kett (2006) navode da bruto operativna dobit (GOP) čini oko 70% ukupnih povrata, dok preostalih 30% dolazi iz aprecijacije ili amortizacije imovine. Operativni rizik hotela definiran je njihovom sposobnošću generiranja dovoljnog novčanog toka za održavanje profitabilnosti. GOP, u kontekstu hotela, uključuje dobit nakon odbitka troškova odjela (sobe, hrana, piće, rekreacija) i režijskih troškova (ljudski resursi, marketing, održavanje, komunalije) (Lloyd-Jones et al., 2020). Investitori u hotele suočeni su s visokim operativnim rizikom zbog mogućih varijacija u poslovanju koje mogu značajno utjecati na GOP. Ova izvedba može utjecati na sposobnost hotela da servisira hipoteku ili druge dugove, plaća poreze i ostvaruje zadovoljavajući povrat ulaganja (Younes & Kett, 2006). Ekonomske krize, poput pandemije COVID-19, dodatno povećavaju operativni rizik smanjenjem prihoda i profitabilnosti, što može dovesti do likvidacije. Glavni faktor operativnog rizika u hotelskoj industriji je volatilnost GOP-a. Što je veća fluktuacija GOP-a tijekom određenog razdoblja, to je veći operativni rizik. Ovaj rizik može se pripisati prihodima i strukturi fiksnih troškova poslovanja (Younes & Kett, 2006). Razne dinamike poslovanja, bilo kontrolirane ili nekontrolirane, utječu na ove faktore rizika. Osim toga, postoje operativne razlike

između različitih vrsta hotelske imovine (Younes & Kett, 2006). Istraživački projekt se fokusira na procjenu profitne marže GOP-a, GOPPAR (bruto operativna dobit po dostupnoj sobi) i relativnog rizika GOPPAR-a (GOPPAR RSD) s obzirom na karakteristike imovine (veličina hotela, klasa, regija i vrsta lokacije) i aspekte koji nisu povezani s nekretninama (brendiranje hotela, tj. je li hotel povezan s brendom, bez brenda ili nosi soft brand). Cilj je doprinijeti praktičnom i akademskom razumijevanju operativnog rizika hotela i rizika hotelske imovine.



## 4. Utjecaj investicija na turizam Republike Hrvatske

Investicijski pothvati u hotelijerstvu obuhvaćaju razne vrste ulaganja u izgradnju novih hotela i renovaciju već postojećih. Oni zahtijevaju velike svote financijskih ulaganja, ali u budućnosti se investicija može pokazati itekako isplativa. Krajnji cilj ulaganja u hotelijerstvu je povećanje smještajnog kapaciteta i poboljšanje kvalitete smještaja za goste te izgradnja dodatnog sadržaja kao što su bazeni, saune, sportski tereni i ostalo. Svim navedenim poboljšava se kvaliteta usluge i iskustvo boravka za goste te to sve pridonosi razvoju turizma što utječe na ukupni razvoj ekonomije. Na taj način država privlači sve veći broj turista i stvaraju se nova radna mjesta što je od velikog značaja za lokalno stanovništvo. Kada su u pitanju investitori, za njih je ulaganje u turizam vrlo važno i mogu očekivati velik i brz povrat ulaganja te u današnje vrijeme rast vrijednosti nekretnine.

U zadnjih nekoliko godina, Hrvatska je doživjela značajan porast ulaganja u hotelijerstvo, što je doprinijelo rastu turizma i gospodarstva zemlje u cijelosti. Neki od značajnijih investicijskih projekata su sljedeći:

- **Valamar Riviera** koja je jedna od najvećih i najpoznatijih turističkih tvrtki na području Republike Hrvatske, uložila je nekoliko milijardi u svoje hotele i ostale ugostiteljske objekte duž Jadranske obale. Jedan od njezinih većih i poznatijih projekata je Valamar Collection Dubrovnik President hotel, te brojni ugostiteljski objekti u Istri.
- Monte Molini hotel u Rovinju, je isto tako jedna od luksuznih investicija na Jadranskoj obali. Njega je izgradila **Maista Collection** s kineskim investitorom CCECC. Navedeni hotel ima pet zvjezdica i otvoren je 2008 godine. (Internet stranica: Monte Molini, pristupljeno 26.02.2023.)
- Jedan od najvećih i najluksuznijih projekata je **Sun Gardens** u Dubrovniku. To je luksuzni kompleks koji je otvoren 2009. godine. Sadrži privatnu plažu, saunu, spa centar te ima velik smještajni kapacitet. (Internet stranica: LHW, pristupljeno: 26.02.2023.) Na slici 7. nalazi se Sun Gardens u Dubrovniku.

**Slika 2.** Hotel Sun Garden - Dubrovnik



**Izvor:** Internet stranica: LHW, <https://www.lhw.com/hotel/sun-gardens-dubrovnik-croatia>, pristupljeno: 26.02.2023.

Republika Hrvatska na Jadranu, uz gore navedene projekte, broji još puno drugih. Važno je spomenuti i Jadranka Resort u Splitu koji je vrijedan nekoliko milijuna eura i u njemu je sudjelovalo veći broj investitora, i stranih i hrvatskih. Također, velik broj ulaganja broji i Opatija, koja sadrži veći broj luksuznih hotela s dobrom restoranskom ponudom. Navedeni projekti samo su neki od primjera velikih ulaganja u hotele na području Republike Hrvatske. Oni imaju vrlo važnu ulogu na našim područjima, jer je turizam jedna od najznačajnijih i najvažnijih gospodarskih grana, te je za razvoj i rast ekonomije i gospodarstva potrebno ulagati u turizam i razvijati ga.

## **4.1. Izazovi i prepreke za investicije u hrvatski turizam**

Razvoj turizma u Hrvatskoj do 2030. godine suočava se s nizom izazova koji zahtijevaju sustavne strategije i mjere kako bi se osiguralo održivo i uravnoteženo turističko okruženje. Jedan od ključnih izazova je sezonalnost turizma, s kojim se suočava većina turističkih destinacija u zemlji. Potrebno je ublažiti sezonalnost kako bi se smanjile oscilacije u turističkoj potražnji tijekom godine. Također, važno je osigurati kvalitetu turističke ponude kroz stvaranje autentičnih iskustava s visokom dodanom vrijednošću, uz istovremeno očuvanje okoliša, prostora i kulturne baštine. Održivi turizam zahtijeva smanjenje negativnog utjecaja turizma na okoliš i prirodu, kao i poboljšanje kvalitete života lokalnog stanovništva kroz stvaranje održivih radnih mjesta i poticajno poslovno okruženje. Nedostatak ljudskih potencijala u turizmu te potreba za jačanjem ljudskih resursa i osiguravanjem kvalitetnih radnih mjesta također su ključni izazovi. Kako bi se odgovorilo na ove izazove, nužno je osigurati adekvatno financiranje, poticajno poslovno okruženje te razviti strategije usmjerene prema održivom i uravnoteženom turističkom razvoju. Integracija navedenih izazova s ključnim temama i prioritetima u strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2030. godine ključna je za ostvarenje vizije održivog i prosperitetnog turizma u zemlji. Razvoj turizma u Hrvatskoj do 2030. godine suočava se s nizom izazova i potreba koji zahtijevaju integrirani pristup kako bi se ostvarila održiva i prosperitetna turistička industrija. Sezonalnost turizma, nedostatak ljudskih potencijala, potreba za očuvanjem okoliša i kulturne baštine te diverzifikacija turističke ponude predstavljaju ključne izazove s kojima se treba suočiti. Potrebno je osigurati smanjenje negativnog utjecaja turizma na okoliš i zajednice te stvoriti poticajno poslovno okruženje koje će privući investitore i osigurati financijsku održivost turizma. Integritet ovih izazova s ključnim temama i prioritetima iz strategije razvoja turizma Republike Hrvatske do 2030. godine ključan je za ostvarenje vizije održivog, uravnoteženog i konkurentnog turizma koji će pridonijeti boljem životnom standardu lokalnog stanovništva i gospodarskom razvoju zemlje.

## **4.2. Studije slučaja: Uspješne investicije u hrvatski turizam**

U ovom poglavlju bit će prikazani primjeri uspješnih investicija u hotelijerstvo u Hrvatskoj. RH broji velik broj investicija u luksuzne hotele duž Jadrana. Luksuzni hoteli s 5 zvjezdica smješteni uz obalu Jadranskog mora, poput Dubrovnika, Splita, Hvara ili Rovinja, često su privlačili visokoplatežne goste iz cijelog svijeta. Takvi projekti često uključuju obnovu starih palača ili vilama te njihovu transformaciju u ekskluzivne hotele s visokokvalitetnim sadržajima poput wellness centara, restorana s Michelinovim zvjezdicama i privatnih plaža. Jedan od najpoznatijih primjera je Excelsior, Dubrovnik. Ovaj luksuzni hotel smješten je uz samu obalu Dubrovnika te nudi spektakularan pogled na Jadransko more i Stari grad Dubrovnik. Hotel je renomiran po svojoj ekskluzivnoj usluzi, elegantnom interijeru te povijesnom šarmu, što ga čini omiljenom destinacijom za goste koji traže luksuz i udobnost.

Investicije u obiteljske resort hotele s all-inclusive ponudom postale su popularne zbog svoje privlačnosti za obitelji i turiste koji traže sveobuhvatno iskustvo bez dodatnih troškova. Ovi resorti često uključuju bazene, dječje klubove, sportske aktivnosti i raznoliku gastronomsku ponudu. Jedan od najpoznatijih primjera je Valamar Isabella Island Resort koji se nalazi u Poreču. Ovaj obiteljski resort s all-inclusive ponudom smješten je na malom otoku uz Poreč. Resort nudi raznolike sadržaje kao što su bazeni, wellness centar, dječje klubove te brojne restorane i barove. Valamar je uložio značajna sredstva u obnovu i modernizaciju kompleksa kako bi privukao obitelji i goste koji traže sveobuhvatno iskustvo.

Investicije u hotelske komplekse koji uključuju golf terene i marine pružaju dodatne atrakcije i pogodnosti za goste koji vole aktivnosti na otvorenom i nautički turizam. Primjeri takvih projekata mogu se naći u Istri, Dalmaciji ili na otocima. Kempinski Hotel Adriatic smješten u Savudriji, ovaj luksuzni hotel nudi kombinaciju modernog dizajna i mediteranskog šarma. Kempinski Hotel Adriatic poznat je po svom golf terenu uz obalu te marini koja privlači ljubitelje nautike. Hotel je postao sinonim za ekskluzivno iskustvo na sjevernoj obali Istre. Uz nove investicije, postoje i brojne restauracije kulturno-povijesnih objekata kao što su dvorci, utvrde ili stari mlinovi u hotele s posebnim naglaskom na očuvanje povijesnog i kulturnog naslijeđa privlači goste koji traže autentično iskustvo smještaja. Hotel Bastion u Zadru smješten je u obnovljenoj staroj tvrđavi u povijesnom dijelu Zadra. Hotel Bastion nudi gostima jedinstveno iskustvo boravka u moderno

opremljenim sobama s pogledom na more te blizak pristup kulturnim znamenitostima grada. Restauracija tvrđave u hotel doprinijela je očuvanju kulturnog naslijeđa Zadra. Investicije u eko i održive hotele postaju sve popularnije, posebno među modernim putnicima koji traže smještaj koji minimizira ekološki utjecaj. Takvi hoteli koriste obnovljive izvore energije, recikliranje i druge održive prakse kako bi privukli ekološki osviještene goste. Hotel Lone predstavlja spoj moderne arhitekture i prirodne ljepote Rovinja. Hotel nudi luksuzne sadržaje poput wellnessa, restorana s Michelinovom zvjezdicom te unikatnog dizajna koji se savršeno integrira s okolnim pejzažem. Lone je postao simbol luksuznog odmora na zapadnoj obali Istre.

Gradnja i razvoj hotelskih kompleksa koji uključuju kongresne centre i konferencijske dvorane privlači poslovne putnike i organizatore događanja, povećavajući tako sezonsku raznolikost gostiju i prihoda. Sun Gardens u Dubrovniku smješten je nekoliko kilometara izvan Dubrovnika, nudi luksuzne apartmane s panoramskim pogledom na Jadransko more. Sun Gardens Dubrovnik poznat je po svojoj bogatoj ponudi sadržaja kao što su spa centar, privatna plaža, sportski tereni te brojni restorani i barovi. Resort privlači goste koji traže kombinaciju privatnosti i luksuza. Uspješne investicije u hotelijerstvo u Hrvatskoj često su usmjerene na stvaranje diferenciranih ponuda koje odgovaraju specifičnim potrebama i interesima ciljnih tržišta. Ovi projekti ne samo da doprinose turističkom razvoju, već i potiču ekonomski rast u lokalnim zajednicama.

### **4.3. Perspektive i budući trendovi investicija u hotelski smještaj**

Istraživanje McKinsey Global Institute (Manyika, 2017.) procjenjuje da će 375 milijuna radnika (14%) u cijelom svijetu morati biti prekvalificirano za nove uloge kako automatizacija rada napreduje u nadolazećim desetljećima. Međutim, stručnjaci vjeruju da neće svi sektori biti jednako pogođeni. Očekuje se da će industrije koje se uvelike oslanjaju na ponavljajući, ručni rad među prvima osjetiti utjecaj nadolazeće automatizacije (Huang i Rust, 2018.). Uslužni sektor pruža mnoge primjere radno intenzivnih zadataka zrelih za automatizaciju; agenti u pozivnim centrima, maloprodajni prodavači, recepcionari i taksisti samo su neki od primjera zanimanja koja se uvelike oslanjaju na sustavnu, ne kvalificiranu radnu snagu (Huang i Rust, 2018.). Ugostiteljstvo je posebno ovisno o ljudima (Melissen, 2014.). Restorani, kafići, barovi, pubovi i hoteli svih vrsta ovise o armadi ljudskih radnika. Bilo da se radi o konobarima, baristima, majstorima, kuharima,

portirima u kuhinji, portirima ili spremačicama, globalna ugostiteljska industrija ne bi postojala kakva je danas bez ljudi. U skladu s tim, Noone i Coulter (2012.) tvrde da ova ovisnost o ljudskom radu čini ugostiteljstvo sve privlačnijim sektorom za primjenu novih tehnoloških inovacija. Međutim, malo se zna o teoretskom ili praktičnom utjecaju uslužnih robotika na ugostiteljski menadžment i marketing. Studije su počele konceptualizirati i predviđati utjecaj robotike. Na primjer, Ivanov i Webster (2019.) zajedno s Li (2019.) proučavali su uslužnu robotiku u odnosu na zapošljavanje. Osim toga, Tung i Au (2018.) kao i Lu (2019.) istraživali su utjecaj servisne robotike na korisničko iskustvo. Međutim, postoji nekoliko empirijskih studija koje se mogu pronaći (Ivanov, 2019.). Kao takva, ova studija ispituje korištenje trenutne najsuvremenije uslužne robotike u ugostiteljskoj industriji i ima za cilj bolje razumjeti kako ova tehnologija može transformirati uslužne operacije. Posebno se fokusira na ulogu uslužnih robota u vezi s proizvodnjom i isporukom usluga. U kontekstu susreta s ugostiteljskim uslugama, uslužna robotika jedna je od najtransformativnijih tehnoloških inovacija do danas (Ivanov & Webster, 2019.). Potaknuti napretkom u elektrotehnici i strojarstvu te računalnim znanostima (npr. povećanje sirove računalne snage, aglomeracija neviđenih količina podataka, nove tehnike i procesi kao što su strojno učenje ili duboke neuronske mreže), roboti su se pomaknuli iz granica tvornica dinamičnim ljudskim okruženjima (Ivanov i sur., 2019.). Konkretno, posljednjih godina svjedočimo ubrzanom razvoju uslužnih robota za ugostiteljsku industriju (Bowen i Whalen, 2017.). Ti razvoji uključuju robote koji kuhaju složena jela i robote koji služe kupcima (Bowen i Morosan, 2018.). U Sjedinjenim Američkim Državama, kreator iz Kalifornije razvio je robota za hamburgere koji može ispuniti do 120 narudžbi na sat (Troitino, 2018.), dok je Café X stvorio robote bariste koji mogu proizvesti do tri pića u 40 s (Canales, 2018.). U Japanu je nekoliko hotela zamijenilo mnogo osoblja na prvoj liniji interaktivnim robotima (Osawa et al., 2017.). U Ujedinjenom Kraljevstvu sektor prehrambene tehnologije, ponajprije robotika restorana, bilježi sve veći interes i ulaganja (Dobberstein, 2019.). Ivanov, Webster i Berezina (2017.) pripisuju nedavni porast robotike ugostiteljskih usluga sljedećim razlozima: povećana isplativost, bolja iskorištenost resursa, točnije predviđanje potražnje, bolja kontrola kvalitete, poboljšani proces upravljanje i uklanjanje ljudske pogreške. Međutim, prema J. Bowen i Morosanu (2018.), primarni razlog za ovo povećanje na većini tržišta je nedostatak radne snage. Na primjer, u Japanu su povećani udio starijih građana, pad stope nataliteta, stroge useljeničke politike i značajan predviđeni rast potražnje za uslugama natjerali ugostiteljske operatere da koriste nove tehnologije

(Schneider, 2018.). Frey i sur. (2016.) primjećuju sličan trend u većini drugih razvijenih zemalja. Predlažu da će u bliskoj budućnosti uslužni roboti igrati ključnu ulogu u osiguravanju stalne produktivnosti i rasta bruto domaćeg proizvoda (Međunarodna federacija robotike, 2018.).

#### 4.3.1. Ekonomski aspekti ulaganja u hotelski smještaj

Na konferenciji Hotel Data Conference 2016. godine, Hood je povezo potražnju za smještajem s ekonomskim varijablama kao što su bruto domaća privatna ulaganja, povjerenje potrošača, naknade, tržišta dionica i stope zaposlenosti, koristeći korelacijske analize. Iako Hoodova studija nije bila objavljena u akademskom časopisu, njeni nalazi su značajni (Hood, 2016.). Choi (2003.) je koristio godišnje podatke i pokazao da neke determinante mogu predvoditi cikličke promjene u nacionalnim hotelskim prihodima, dok druge mogu biti u skladu s hotelskim ciklusima ili zaostajati za njima. Primjeri predvodnika uključuju američku burzu i broj poslovnih neuspjeha, dok su povjerenje potrošača i potrošnja u uslužnim djelatnostima u skladu s hotelskim ciklusima. Bruto nacionalni proizvod, ukupna zaposlenost i kamatne stope zaostaju za ciklusima hotelske potražnje. Ova studija evaluira snagu predviđanja svake od ovih potencijalnih odrednica kako bi identificirala one koje najviše utječu na potražnju za smještajem u posljednjih nekoliko godina. Osim ekonomskih pokazatelja, istraživanje uključuje industrijske varijable kao što su prosječna dnevna cijena (ADR) i ponuda smještaja kao prediktore potražnje. Većina akademskih istraživanja usredotočila se na turističke tokove, proučavajući varijable poput broja stanovnika, prihoda, cijena u konkurentskim destinacijama i marketinških troškova (Khalid et al., 2020.; Witt & Witt, 1995.; Zhu et al., 2018.). Kulendran i Wong (2011.) pokazali su da su prihod, cijene u destinaciji, cijene u zamjenskim destinacijama i cijene nafte ključni prediktori turističke potražnje, s asimetričnim efektima u različitim vremenskim razdobljima. Smeral (2012.) također je pokazao da kućanstva različito troše u različitim vremenskim razdobljima, naglašavajući važnost analize periodičnih varijacija u turističkoj potražnji. Ova istraživanja doprinose razumijevanju determinanti potražnje za smještajem, omogućujući preciznije predviđanje i planiranje u hotelskoj industriji.

U razdoblju od 1960. do 1990. godine, hrvatsko hotelijerstvo prolazilo je kroz značajne izazove koji su usporavali njegov razvoj, unatoč relativno visokim razinama ulaganja. Glavni problem nije bila nedostatnost investicija, već njihova neefikasna upotreba i nedostatak usklađenosti između

ulaganja i ostvarenih poslovnih rezultata. Profitabilnost ulaganja u hotele bila je niska, s dugim rokovima povrata investicija. Prema stručnjacima, hotelski kapaciteti u Hrvatskoj morali su dosegnuti minimalnu popunjenost od oko 60% kako bi se ostvario kvalitetan povrat uloženog kapitala. Međutim, stvarna popunjenost bila je znatno niža, oko 45%, što je ostavljalo prostora za poboljšanje u upravljanju kapacitetima i marketinškim strategijama. Usporedba s prosjekom od 65% popunjenosti hotelskih soba u Europi dodatno je naglašavala potrebu za optimizacijom. Primjerice, hoteli s pet zvjezdica u Hrvatskoj postizali su bolju popunjenost, oko 46,8%, dok su hoteli s dvije zvjezdice bilježili samo 26% popunjenosti, što je ukazivalo na neujednačenost u kvaliteti i privlačnosti ponude. Neefikasna alokacija investicijskih sredstava i nedostatak usklađenosti s potrebama tržišta doveli su do situacije u kojoj su poslovni rezultati hrvatskog hotelijerstva zaostajali za visokim iznosima uloženog kapitala. Stoga je ključni izazov bio postizanje efikasnijeg korištenja investicija, što bi omogućilo brži gospodarski razvoj i povećanje konkurentnosti u sektoru turizma i hotelijerstva. Mjerenje efikasnosti investicija je složen proces jer investicije mogu imati širok spektar utjecaja, uključujući ekonomske (kao što su povećanje proizvodnje, zapošljavanje i ekonomska aktivnost) i neekonomske (kao što su društveni utjecaji, utjecaji na okoliš itd.). Kapitalni koeficijent je ključan alat za procjenu učinkovitosti investicija jer omogućuje usporedbu između uloženih resursa (novčanih jedinica) i proizvedenih rezultata (novčanih jedinica proizvodnje).

Postoje različiti načini izračuna kapitalnog koeficijenta. U prosječnom obliku, kapitalni koeficijent mjeri omjer ukupnih investicijskih ulaganja i ukupne proizvodnje (bruto nacionalni proizvod, bruto domaći proizvod itd.) u određenom razdoblju. To nam daje informaciju o tome koliko se novca mora uložiti da bi se generirala određena razina proizvodnje. Granični kapitalni koeficijent je specifičniji jer mjeri koliko novčanih jedinica treba dodatno uložiti da bi se povećala proizvodnja za jednu dodatnu jedinicu. To je korisno za procjenu marginalne učinkovitosti investicija i donošenje odluka o daljnjim ulaganjima. Kapitalni koeficijent omogućuje investitorima, poduzećima i vladama da evaluiraju različite mogućnosti ulaganja i usporede njihovu ekonomsku isplativost. Međutim, važno je imati na umu da mjerenje učinkovitosti investicija ne obuhvaća sve aspekte njihovog utjecaja, kao što su socioekonomske ili ekološke posljedice, koje također igraju važnu ulogu u cjelokupnom evaluiranju investicijskih projekata.



## **5. Komparativna analiza politike poticanja investicija u hotelski sektor među različitim zemljama**

Analiziranjem političkih, tehnoloških i sociokulturnih faktora investiranja u hotelijerstvo možemo izvući nekoliko ključnih komparativnih točaka koje mogu pomoći investitorima u donošenju odluka zašto bi Hrvatska bila bolja opcija u odnosu na druge zemlje u regiji koje imaju slične političke uvjete, birokraciju, klimu, geografski položaj te kulturu.

### **5.1. Usporedba Italije i Hrvatske kao turističke destinacije**

Italija i Hrvatska izdvajaju se kao dvije izuzetne mediteranske destinacije koje privlače milijune turista iz cijelog svijeta svake godine. Ove dvije zemlje dijele obalu Jadranskog mora te bogatu kulturnu baštinu koja seže kroz stoljeća, no istovremeno imaju i značajne razlike koje oblikuju njihove turističke industrije i privlače investicije. Analizirati razlike između Italije i Hrvatske u kontekstu investicija u turizam pruža uvid u njihove ekonomske kapacitete, turističku infrastrukturu, kulturne posebnosti te strategije razvoja, što je ključno za razumijevanje njihove konkurentnosti i potencijala na globalnom tržištu turizma.

Talijanska obala nudi veću raznolikost destinacija i iskustava u odnosu na Hrvatsku. Talijanske regije poput Amalfijske obale, Toskane, Sicilije, Sardinije pružaju širok spektar turističkih atrakcija, kulturnih iskustava i gastronomskih ponuda koje privlače različite vrste turista. Dok se regije hrvatske obale svode na skromne dvije Dalmaciju i Istru. Italija, kao zemlja s dubokim korijenima antičke rimske civilizacije, poznata je po svojim izvanrednim povijesnim spomenicima i umjetničkim djelima. Rimski amfiteatri poput Koloseuma, Forum Romanum i Pantheon svjedoče o bogatoj povijesti Italije kao središta rimske imperije. Srednjovjekovni gradovi poput Venecije, Firence i Sieni očaravaju svojom arhitekturom, crkvama i umjetničkim djelima, dok se renesansna umjetnost odražava u djelima umjetnika poput Michelangela, Leonarda da Vinci i Rafaela. Hrvatska, s druge strane, predstavlja spoj različitih kulturnih utjecaja zbog svoje pozicije na raskrižju srednjoeuropske, mediteranske i balkanske kulture. Gradovi poput Dubrovnika, Splita i Zagreba obiluju povijesnim znamenitostima kao što su srednjovjekovne utvrde, palače i katedrale.

Dubrovačke zidine, koje su UNESCO-ova svjetska baština, simbol su bogate povijesti i obrambene arhitekture. Hrvatska je također poznata po svojim antičkim rimskim ostacima, poput Pule i Solina, te brojnim rimskim i ranokršćanskim lokalitetima. Obje zemlje imaju izuzetno kulturno naslijeđe koje privlači milijune posjetitelja svake godine. Talijanska baština ističe se svojom veličanstvenošću i utjecajem na europsku umjetnost i kulturu, dok Hrvatska nudi autentične mediteranske i srednjoeuropske elemente, s naglaskom na lokalne tradicije i arhitekturu.

Ekonomске razlike između Italije i Hrvatske oslikavaju duboke razlike u gospodarskoj snazi, Italija ima BDP koji je više od 30 puta veći od BDP-a Hrvatske. Prema podacima za 2023. godinu, BDP Italije iznosio je oko 2,2 bilijuna eura, dok je BDP Hrvatske bio oko 63 milijarde eura, što odražava znatnu ekonomsku razliku između ove dvije zemlje. Ova razlika u veličini gospodarstva ne samo da utječe na ukupni ekonomski potencijal, već i na raznolikost gospodarskih aktivnosti i mogućnosti za investicije. Talijansko gospodarstvo je razvijenije i ima veću unutarnju raznolikost, što omogućuje širu paletu poslovnih prilika i veću stabilnost u usporedbi s Hrvatskom, koja je više ovisna o sezonskom turizmu. Investicijska klima također pokazuje razlike između Italije i Hrvatske. Italija, unatoč svojoj ekonomskoj moći, ponekad se suočava s administrativnim izazovima i složenim regulatornim okvirom koji može usporiti investicije. Hrvatska, s druge strane, također se bori s administrativnim preprekama, ali nastoji poboljšati svoju investicijsku klimu kroz reforme i poticajne mjere za ulagače. U konačnici, razlike u ekonomskim kapacitetima između Italije i Hrvatske odražavaju se kroz različite izazove i prilike u smislu ekonomskog razvoja, investicija i zapošljavanja. Dok Italija uživa u prednostima velikog gospodarstva, raznolike industrije i globalnoj prepoznatljivosti, Hrvatska se fokusira na razvoj turizma kao ključnog sektora, s potrebom za diversifikacijom gospodarskih aktivnosti radi dugoročne stabilnosti i održivosti. Cjenovna raznolikost Italije nudi širu paletu cjenovnih opcija za turiste, od luksuznih hotela i ekskluzivnih resorta do pristupačnijih opcija za obitelji i mlade putnike. Ova cjenovna raznolikost može privući širi spektar gostiju i doprinijeti stabilnosti turističkog tržišta. S druge strane, Hrvatska također nudi svoje prednosti poput prirodnih ljepota, povoljnijih cijena u odnosu na neke dijelove Italije te rasta popularnosti kao turističke destinacije u posljednjih nekoliko godina. Ipak, razlike u kulturnoj ponudi, ekonomskim kapacitetima i razvijenosti turističke infrastrukture čine Talijansku obalu privlačnom destinacijom za investicije u turizam i hotelijerstvo, s dodatnom perspektivom na internacionalnoj razini.

## 5.2. Usporedba Grčke i Hrvatske kao turističke destinacije

Grčka i Hrvatska, dvije mediteranske zemlje bogate kulturnom baštinom i prirodnim ljepotama, ističu se kao privlačne destinacije za ulaganja u hotelijerstvo i turizam. Unatoč sličnostima u geografskom položaju i turističkom potencijalu, njihove razlike u ekonomskim kapacitetima, turističkoj infrastrukturi, kulturnoj ponudi te strategijama razvoja turizma čine ih jedinstvenim i intrigantnim slučajevima za analizu investicijskih mogućnosti. Grčka i Hrvatska su dvije zemlje s izrazito raznolikom geografskom strukturom, svaka sa svojim jedinstvenim pejzažima, obalama i unutrašnjosti. Grčka se prostire na južnom rubu Balkanskog poluotoka i obuhvaća različite regije i ekosustave. Egejsko more, koje okružuje Grčku na istoku, dom je tisućama otoka kao što su Krit, Rodos, Mikonos i Santorini, svaki sa svojim karakterističnim pejzažima od bijelih pješćanih plaža do vulkanskih formacija. Jonsko more, na zapadu Grčke, obiluje zelenim otocima poput Korfu i Kefalonije. Unutrašnjost Grčke karakteriziraju planinski masivi kao što su Olimp, Pindos i Peloponez, te plodna polja i doline. Hrvatska, s druge strane, smještena duž istočne obale Jadranskog mora, također je poznata po svojoj raznolikosti. Jadranska obala Hrvatske prostire se od Istre na sjeveru, preko Dalmacije s brojnim otocima poput Hvara, Brača, Vis i Korčule, sve do južne Dalmacije s Dubrovnikom. Ova obala obiluje slikovitim plažama, uvalama i kristalno čistim morem. Kontinentalni dio Hrvatske obuhvaća planinske lance poput Velebita i Dinare. Grčka, poznata kao kolijevka zapadne civilizacije, ima bogatu kulturnu i povijesnu baštinu koja se proteže kroz različite epohe. Antička Grčka ostavila je neizbrisiv trag kroz arhitektonska čuda poput Partenona na Akropolju u Ateni, antička kazališta u Epidauru i Delfima te antičke gradove poput Olimpije. Hrvatska, s druge strane, ima svoju jedinstvenu kulturnu i povijesnu baštinu koja se oblikovala kroz razne povijesne periode i utjecaje različitih kultura. Stariji tragovi naseljavanja sežu u prapovijest. Ekonomski gledano Grčka ima znatno veći bruto domaći proizvod BDP od oko 200 milijardi eura, dok Hrvatska zauzima niže pozicije s GDP-om od približno 62 milijarde eura. Ova razlika odražava se u različitim strukturama njihovih gospodarstava. Grčka je poznata po snažnom turističkom sektoru koji značajno doprinosi njezinom BDP-u, uz naglasak na turizam, pomorstvo, poljoprivredu te energetiku. S druge strane, Hrvatska također oslanja na turizam kao ključni sektor, ali se trudi diversificirati svoje gospodarstvo kroz industriju, građevinarstvo i telekomunikacije kako bi ojačala svoj ekonomski temelj. Investicijska klima igra ključnu ulogu u oblikovanju perspektiva ovih zemalja. Grčka je posvećena unaprjeđenju svoje investicijske klime kroz administrativne reforme i jačanje pravne sigurnosti kako bi privukla strane investicije,

posebice u sektore poput turizma, energetike i infrastrukture. S druge strane, Hrvatska se suočava s izazovima kao što su birokracija i korupcija, što može otežati ulaganja unatoč trudu u poboljšanju poslovnog okruženja.

Grčka i Hrvatska se razlikuju cjenovno kroz nekoliko ključnih aspekata. Cijene smještaja su približno slične i obje nude širok spektar smještajnih opcija, od luksuznih hotela na popularnim otocima do jednostavnijih apartmana i soba za iznajmljivanje na kopnu. Cijene smještaja variraju ovisno o lokaciji i sezoni, mogu varirati ovisno o sezoni i lokaciji, s nižim cijenama izvan glavne turističke sezone. Gastronomija obje zemlje poznata je po svježim sastojcima, mediteranskim jelima i lokalnim specijalitetima. Restorani i taverne na turistički popularnim mjestima imaju tendenciju postavljanja viših cijena, dok su cijene hrane i pića u manjim gradovima i ruralnim područjima obično niže. Iako Grčka i Hrvatska dijele Mediteran kao zajedničko geografsko područje, razlike u cijenama odražavaju se u različitim turističkim ponudama. Grčka može imati nešto više cijene tijekom vrhunskih turističkih sezona i na popularnim otocima, dok Hrvatska nudi pristupačnije alternative uz očuvanje bogate kulturne baštine i prirodnih ljepota.

Razumijevanje ovih razlika pomaže putnicima da planiraju svoje putovanje prema svojim preferencijama i proračunu, omogućujući im da maksimalno uživaju u ljepotama ovih mediteranskih destinacija.

## 6. Zaključak

Hotelijerstvo, u današnjem svijetu, pripada u jednu od najrazvijenijih uslužnih djelatnosti. Ono je sve popularnija gospodarska grana koju prati sve više vrsta ulaganja, što doprinosi rastu turizma. Investicije u hotele postaju kroz godine sve isplativije i privlače sve veći broj investitora. Tržište i tržišni trendovi popraćeni globalizacijom, zahtijevaju konstanta ulaganja i uvođenje neviđenog, kako bi se turizam nastavio ubrzano razvijati, a s njim i cijelo gospodarstvo što pridonosi povećanju kapitala države. U Hrvatskoj se i dalje grade brojni luksuzni hoteli i stvara skuplji i luksuzniji turizam duž cijele Jadranske obale. Sve to pridonosi gospodarskom rastu i napretku, a rezultira većim brojem radnih mjesta, povećanjem kapitala, jačanju hrvatske poljoprivrede zbog plasmana hrvatskih poljoprivrednih proizvoda u hotele te ekonomskim rastom cijele države. Razvoj hotelskih investicija na Jadranu predstavlja dinamičan proces koji je oblikovao turizam Republike Hrvatske te je od skromnih početaka vodio do procvata luksuznih hotela u 19. i 20. stoljeću, a Jadranska obala prošla je kroz niz transformacija koje su imale velik utjecaj na ekonomski rast i razvoj.

Cilj i svrha diplomskog rada su bili utjecaj investicija na Jadranu na poboljšanje turizma u Republici Hrvatskoj. Uspješnost ulaganja temelji se na učinkovitosti dosadašnjih investicija na Jadranu, a ključno je bilo analizirati trendove investicija, ključne faktore koji potiču investicije, utjecaj investicija te privlačnost Republike Hrvatske za daljnji razvoj. Uz postavljenje ciljevi, koji su neophodni za donošenje zaključka, postavljena je i radna hipoteza H1: Investicije u hotele na Jadranu imaju pozitivan utjecaj na razvoj turizma u Republici Hrvatskoj i razvijaju konkurentnost hotelskog sektora Republike Hrvatske. Hipoteza je potvrđena te je za budućnost ključno da investicije u hotele na Jadranu nastave pridonositi kvaliteti turističke ponude, zadovoljstvu posjetitelja te ekonomskom i društvenom prosperitetu lokalnih zajednica.

Važnost hotelskih investicija na Jadranu nije samo u ekonomskom doprinosu i razvoju turizma, već i u očuvanju kulture i prirodnih resursa Republike Hrvatske. Kroz provedenu analizu i analizu povijesnih događaja, dokazano je kako investicije održavaju i prate globalne trendove u turizmu, a da pritom ne narušavaju nacionalni identitet. Postoje brojni suvremeni izazovi, poput održivog razvoja, digitalne transformacije i promjena u turističkim preferencijama, koje stavljaju dodatne

izazove pred investitore, jer investitori moraju ispuniti svoje dužnosti i zadaće, a da pritom ne narušavaju kulturu i izvorni identitet.

## Literatura

1. Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
2. Bieger, T. (2006). *Management von Destinationen* (6th ed.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
3. Blanke, J., & Chiesa, T. (Eds.). (2013). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation. World Economic Forum. Preuzeto s <https://www.weforum.org/reports/travel-tourism-competitiveness-report-2013>
4. Breda, Z., & Costa, R. (2013). Safety and security issues affecting inbound tourism in the People's Republic of China. *Tourism Management*, 36, 212-220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.019>
5. Bunja, Đ. (2008). *Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo*. Zagreb: Školska knjiga.
6. Cerović, Z. (1994). *Poduzetništvo i menadžment, čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva* (Doktorska disertacija). Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
7. Chen, C.-F., & Chen, P.-C. (2016). Travel constraints and revisit intention with the constraint negotiation of Taiwan High Speed Rail. *Tourism Management*, 56, 123-134. Preuzeto s <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517716300243>
8. Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2010). *Tourism economics and policy*. Channel View Publications.
9. Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
10. Galičić, V., & Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
11. Gössling, S., Hall, C. M., & Weaver, D. B. (Eds.). (2009). *Sustainable tourism futures: Perspectives on systems, restructuring and innovations*. Routledge.
12. Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.). Pearson Education.

13. Holloway, J. C., Humphreys, C., & Davidson, R. (2009). *The Business of Tourism* (8th ed.). Pearson Education.
14. Hrvatska turistička zajednica. (2020). Smještajni kapaciteti Hrvatske - analiza popunjenosti. Preuzeto [https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-01/Smje%C5%A1tajni%20kapaciteti%20Hrvatske%20-%20analiza%20popunjenosti%20-%20izdanje%202020\\_0\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-01/Smje%C5%A1tajni%20kapaciteti%20Hrvatske%20-%20analiza%20popunjenosti%20-%20izdanje%202020_0_0.pdf)
15. Hrvatska turistička zajednica. (2018). Preferencija smještajnih kapaciteta u pojedinim klasterima. Preuzeto s [https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Preferencija%20smje%C5%A1tajnih%20kapaciteta%20u%20pojedinim%20klasterima\\_2018\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-02/Preferencija%20smje%C5%A1tajnih%20kapaciteta%20u%20pojedinim%20klasterima_2018_0.pdf)
16. Ivandić, N., Marušić, Z., Telišman-Košuta, N., Gatti, P., & Ledić Blažević, M. (2008). *Hrvatsko hotelijerstvo 2007: Poslovanje hotelskih poduzeća* (Studija).
17. Jeong, M., & Jang, S. (2023). Examining the effects of emotional labor on job satisfaction and organizational commitment in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/19389655231164061>
18. Kang, J., & Han, H. (2020). The effect of brand experience on brand relationship quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(4), 304-321. <https://doi.org/10.1177/1938965520923961>
19. Krajnović, A. (2016). *Investicijski ciklusi u hrvatskom hotelijerstvu: strategija razvoja i financiranje*. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci.
20. Latour, B. (2018). *Down to Earth: Politics in the New Climatic Regime*. Cambridge, MA: Polity Press.
21. LHW – Sun Gardens Dubrovnik. (n.d.). Preuzeto s <https://www.lhw.com/hotel/sun-gardens-dubrovnik-croatia>
22. Lohmann, G., & Netto, A. P. (2016). *Tourism theory: Concepts, models and systems*. CABI.
23. Magaš, D. (2003). Strategic planning in tourism and the role of the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 9(1), 1-17.
24. Maistra Collection – Hotel Monte Mulini. (n.d.). Preuzeto s <https://www.maistra.com/hr/smjestaj/hotel-monte-mulini/?gclid=CjwKCAiAxvGfBhB->



[EiwAMPakqkZRqmhEvpCDqYj6KrW5z1ERQpX1PBqhQ5s6UCbfAbh-6QhYZHNarhoCYJcQAvD\\_BwE#](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00096-5)

25. Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65-78. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00096-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00096-5)
26. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske. (n.d.). EY: Do 2022. u hrvatsko hotelijerstvo ulaganja od 1,2 mlrd eura. Preuzeto s <https://mint.gov.hr/vijesti/ey-do-2022-u-hrvatsko-hotelijerstvo-ulaganja-od-1-2-mlrd-eura/13250>
27. Narodne novine. (2023). Strategija razvoja održivog turizma. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023\\_01\\_2\\_18.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2023_01_2_18.html)
28. Narodne novine. (2016). Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html)
29. Pike, S. (2016). *Destination marketing essentials* (2nd ed.). Routledge.
30. Pender, L., & Sharpley, R. (Eds.). (2005). *The management of tourism*. SAGE Publications.
31. Revfine. (n.d.). Hotel investors: 10 tips for those looking to invest. Preuzeto s <https://www.revfine.com/hotel-investors/#:~:text=High%20Potential%20Returns%3A%20Hotel%20investments,liabiliti es%20and%20boosting%20cash%20flow>
32. Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
33. Sharpley, R., & Telfer, D. J. (Eds.). (2002). *Tourism and development: Concepts and issues*. Channel View Publications.
34. Sigala, M., Christou, E., & Gretzel, U. (2012). *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*. Ashgate Publishing.
35. Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.016>
36. Vanhove, N. (2017). *The economics of tourism destinations: Theory and practice* (3rd ed.). Routledge.

37. Weaver, D. B. (2006). *Sustainable tourism: Theory and practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

## **Popis slika**

Slika 1.: Vrste investicija.....	5
Slika 2: Sun Gardens – Dubrovnik.....	34

## **Popis grafova**

Garf 1. Stopa popunjenosti.....	24
---------------------------------	----

# Životopis



## FILIP KOSTIĆ - KRIŽAN

### Radno iskustvo

### O meni

Mladi menadžer operacija s međunarodnim iskustvom. Sa iskustvom HR-a i samostalno upravljanje objektima.

+385 95 3503196

filipkostickrizan@gmail.com

Zagreb, Hrvatska

### Stručnost

- Menadžment
- Kreativnost
- Kadrovanje
- Multitasking
- Kritičko razmišljanje

### Jezici

- Engleski
- Talijanski (početno)

### Edukacija

- Diplomski studij, Menadžment u hotelijerstvu
  - 2024
- Preddiplomski studij, Menadžment u turizmu
  - 2015 - 2022
- Ugostiteljska škola (turistički komercijalist)
  - 2011 - 2015

### Voditelj Hotela Best Hospitality Solutions Travanj 2021 - 2024



Uspješno sam vodio razne projekte, uključujući "Life Boutique hotel" u Rogoznici, "Heritage hotel Palace" u Šibeniku i resort "Colentum" u Murteru.

Osim nadgledanja razvoja ovih objekata, provedbu planova i standarda.

Vodio procese zapošljavanja radne snage na razini tvrtke za ukupno 15 hotela.

### Office Manager INETEC- Institute for nuclear technology Siječanj 2020- Travanj 2021



Voditelj ureda s iskustvom u globalnoj nabavi, međunarodnom zapošljavanju inženjera i koordinacijom projekta.

Organiziranje planova putovanja i rukovanje pravnim dokumentima za međunarodne operacije.

### Asistent menadžer- Rekreacija Sun Valley - Sun Valley, Idaho US Siječanj- Prosinac 2019 (Internship)



Počeo sam kao guest relation u gun clubu. Upravljao operacijama kao voditelj smjene u fine dining restoranu.