

Sanja ČIŽMAR\*

Mato BARTOLUCI\*\*

Marko VUSIĆ\*\*\*

**PLANIRANJE I RAZVOJ INVESTICIJSKIH PROJEKATA U  
HOTELIJERSTVU U HRVATSKOJ****PLANNING AND DEVELOPMENT OF INVESTMENT PROJECTS IN  
CROATIA'S HOTEL INDUSTRY**

**SAŽETAK:** Autori ukazuju na aspekte razvoja turizma i hotelijerstva povezane s održivošću razvoja te s društvenim, ekonomskim i ostalim razvojnim utjecajima. Rad ističe brojne utjecaje razvoja turizma na zajednicu, kao i činjenicu da je hotelijerstvo kapitalno intenzivna djelatnost. Stoga se u radu istražuju sastavnice modela upravljanja investicijsko-razvojnim procesom u hotelijerstvu. Autori identificiraju ciljeve, faze i sudionike procesa planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu. Identificira se izrazita složenost ovog procesa koja proizlazi iz brojnosti sudionika u procesu, mnogovrsnosti uključenih struka, brojnosti faza i dugotrajnosti procesa, te također i činjenica da su interesi privatnih investitora i javni interesi često suprotstavljeni. Stoga se utvrđuje nužnost uspostave učinkovite koordinacije između svih sudionika i svih aktivnosti procesa. U radu se istražuje praksa upravljanja investicijsko-razvojnim projektima u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Provedeno empirijsko istraživanje na uzorku vodećih hotelsko-gostiteljskih trgovačkih društava u Hrvatskoj dokazalo je potrebu osnivanja specijaliziranih društava za vođenje investicijskog procesa u hotelijerstvu. U radu se analizira nužnost razvoja turizma i hotelijerstva u skladu s načelima održivog razvoja te se ukazuje na potrebu da razvoj hotelijerstva poštuje zakonske okvire i standarde prostornog planiranja koje određuje javni sektor.

**KLJUČNE RIJEČI:** hotelijerstvo, upravljanje investicijama, investicijski projekti, planiranje, Hrvatska

**SUMMARY:** The authors point out the aspects of tourism and hotel industry development connected with the sustainability of development as well as with social, economic and other development impacts. The paper outlines numerous tourism development impacts on the community and the fact that hotel industry is an industry based on a high level of venture capital. Therefore, the authors examine the components of management model of investment and development process in hotel industry. The authors identify the goals, phases and stakeholders in the planning and development process of investment projects in hotel industry. This is a highly complex process that involves many stakeholders, different specialities, a lot of phases and it lasts a long time. Furthermore, there is always a conflict between the interests of private investors and public interest. Therefore, the paper identifies the necessity to establish the efficient coordination between all the stakeholders and activities within the process. Management practice of investment and development projects in Croatia's hotel industry are examined. An empirical survey which was carried out on the sample of the leading hospitality companies in Croatia has proven the necessity to establish the companies specialized in managing investment processes in the hotel industry. Furthermore, the paper analyses the development of tourism and hotel industries in accordance with the sustainability principles, and points out the necessity to respect the legal framework and spatial planning standards which are determined by the public sector.

**KEYWORDS:** hotel industry, management of investments, investment projects, planning, Croatia

\* Dr. sc. Sanja Čižmar, Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o., Petra Hektorovića 2, Zagreb, E-mail: [sanja.cizmar@horwath.hr](mailto:sanja.cizmar@horwath.hr)

\*\* Prof.dr.sc. Mato Bartoluci, EFZ, Katedra za turizam, (Tourism Department), Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, E-mail: [mbartoluci@efzg.hr](mailto:mbartoluci@efzg.hr)

\*\*\* Mr.sc. Marko Vusić, Adria turistički projekti d.o.o., Miramarska 24, Zagreb, E-mail: [marko.vusic@epicinvest.com](mailto:marko.vusic@epicinvest.com)

## 1. UVOD

Razvoj turizma i hotelijerstva u suvremeno je doba postao globalni fenomen. Radi se o sektoru čiji razvoj ima izravne i neizravne utjecaje na prostor, zajednicu, te na raznovrsne dionike koji su dio procesa planiranja, izvođenja i korištenja hotelsko-turističkih sadržaja. Utjecaji razvoja turizma i hotelijerstva su višestruki: društveni, ekonomski te utjecaji na prostor i okoliš. S obzirom na složene odnose i interese različitih dionika koji se javljaju tijekom procesa planiranja i izvedbe investicijskih projekata u hotelijerstvu i turizmu, važno je iznaći model upravljanja investicijskim ciklusom koji će voditi uspostavljanju ravnoteže interesa različitih dionika u ovom zahtjevnom procesu.

## 2. PREGLED SPOZNAJA IZ PREDMETNE LITERATURE I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Ugostiteljstvo i turizam, čiji je hotelijerstvo sastavni dio, danas predstavlja značajnu djelatnost u globalnim okvirima. Djelatnost je to koja osigurava zapošljavanje i generira značajne prihode, stvarajući u gospodarstvima određenih zemalja velik dio bruto društvenog proizvoda (BDP) (Ingram, 1995:44), te znatan multiplikativni učinak (Jurčić, 1998:145). U posljednjih nekoliko desetljeća ulaganja u razvoj turizma i hotelijerstva ostvarila su znatan rast te su postali globalni fenomen razvijajući se intenzivno nakon 60-ih godina prošlog stoljeća prvenstveno u SAD-u i u Europi. Na razvoj turizma utječu globalizacija, razmjena znanja, iskustava i tokovi kapitala (Carbone, 2005:559). Na području srednje i istočne Europe doprinos turizma BDP-u iznosi prosječno 11,7%, dok u Hrvatskoj iz-

## 1. INTRODUCTION

The development of tourism and hotel industry in the modern era has become a global phenomenon. It is a sector whose development has direct and indirect impacts on the area, community and various stakeholders who are part of the planning process, construction and the use of hotel and other tourism attractions. The impacts of tourism and hotel industry are numerous: social, economic, and environmental (regarding space). Given the complex relations and interests of different stakeholders that occur during the planning process and the implementation of investment projects in hospitality and tourism, it is important to find a model for managing the investment cycle that will lead to establishing a balance of interests of different stakeholders in this demanding situation.

## 2. LITERATURE REVIEW AND RESEARCH HYPOTHESES

Hospitality and tourism, whose integral part is the hotel industry, today represents an important industry worldwide. This large industry provides employment and generates significant revenues, creating a substantial part of gross domestic product (GDP) in the economies of certain countries (Ingram, 1995:44) and generating a significant multiplying effect (Jurcic, 1998:145). In the past few decades, investments in hotel and tourism industry saw remarkable growth, while tourism and hotel industry has become a global phenomenon through intensive development after 1960s, primarily in the U.S.A. and Europe. Globalization, exchange of knowledge, experience and capital flows have a huge impact on tourism development (Carbone, 2005:559). In Central and Eastern Europe the contribution of tourism to GDP amounts to 11.7 percent on average, while in Croatia it accounts for

nosi 23,8% (KPMG CEE, 2009:5)<sup>1</sup>. S ovakvim ekonomskim značenjem hotelijerstva i turizma, investiranje u ovoj regiji dolazi u fokus interesa privatnog i javnog sektora. Samo u posljednjih pet godina, na području srednje i istočne Europe ostvaren je rast broja hotela od 20%, odnosno broja hotelskih soba od 18,5%, što predstavlja prosječnu godišnju stopu rasta veću od 4% (KPMG CEE, 2009:6).

S aspekta intenziviranog razvoja hotelijerstva i turizma u posljednjih nekoliko desetljeća, u literaturi su opisane značajke suvremenih organizacija koje danas predstavljaju temelj razvoja turizma i hotelijerstva. Radi se o visoko radno intenzivnoj djelatnosti u kojoj su gospodarski subjekti fragmentirani te posluju u izuzetno dinamičnom i kompleksnom okruženju, a uglavnom se sastoje od velikog broja manjih nezavisnih kompanija (Edgar, Nisber, 1996:6). Ovome valja dodati da je hotelijerstvo izrazito kapitalno intenzivna djelatnost, budući da su za razvoj hotela i njihovu pripremu za početak poslovanja potrebna značajna investicijska sredstva. Prema posljednjim istraživanjima, u srednjoj i istočnoj Europi se ulaganja u razvoj novih hotela po hotelskoj sobi kreću prosječno od 51 tisuće eura za hotele nižih kategorija do 143 tisuće eura u prosjeku po sobi za hotele visoke kategorije, pri čemu investicijski troškovi za najluksuznije hotele prelaze 200 tisuća eura po sobi (KPMG CEE, 2009:13).

Turizam i hotelijerstvo su značajan čimbenik regionalnog razvoja te se stoga planiranju razvoja turizma treba posvetiti odgovarajuća pozornost od strane svih dionika u ovom procesu (Costa, Ferrone, 1995:31).

23.8 percent (KPMG CEE, 2009:5)<sup>1</sup>. The economic significance of hospitality and tourism investments in this region, comes into focus of interest with both private and of public sectors. Only in the recent five years, in Central and Eastern Europe, there has been a growing number of hotels, from 20 percent and the number of hotel rooms for 18.5 percent, representing an average annual growth rate of more than 4 percent (KPMG CEE, 2009:6).

Intensive development of tourism and hotel industry in recent decades has been described in the literature as having the features of modern organizations that represent the foundation of tourism and hotel industry today. It is a highly labour intensive industry in which businesses are fragmented and operate in a highly dynamic and complex environment, and mainly consists of a large number of smaller independent companies (Edgar, Nisber, 1996:6). It should be added that the hotel industry is highly capital-intensive, since the development of hotels and their preparation for starting operations require significant investments. According to the recent research in Central and Eastern Europe, greenfield investments per hotel room range from an average of 51 thousand euros for lower category hotels to 143 thousand euros on average for high class hotels, while the investment in luxury hotels exceeds 200 thousand euros per room (KPMG CEE, 2009:13).

Tourism and hotel industry are a significant factor in the regional development and therefore proper attention should be given to the planning of tourism development by all stakeholders in this process (Costa, Ferroni, 1995:31). The authors state that, in the

<sup>1</sup> U ovom se istraživanju regija srednje i istočne Europe definira obuhvatom 16 zemalja, kako slijedi: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Crna Gora, Češka, Estonija, Hrvatska, Mađarska, Latvija, Letonija, Makedonija, Poljska, Rumunjska, Srbija, Slovačka i Slovenija. Udjeli prihoda od turizma u BDP-u navedeni su prema podacima WTTC-a ("Travel & Tourism Economic Impact" za 2008. godinu).

In this survey, Central and Eastern Europe comprises of 16 countries, as follows: Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Montenegro, Czech Republic, Estonia, Croatia, Hungary, Latvia, Lithuania, Macedonia, Poland, Romania, Serbia, Slovakia and Slovenia. Shares of tourism in GDP are cited according to the WTTC data ("Travel & Tourism Economic Impact" for 2008).

Autori navode da u zahtjevnom procesu planiranja u turizmu postoje, pored pozitivnih učinaka, i brojni nedostaci, kao što su centralizacija funkcija planiranja te velik i neprikladan utjecaj javne administracije, rigidnost i nefleksibilnost planiranja, nedovoljna suradnja s lokalnom zajednicom, velika ovisnost turističkog proizvoda o tržištu ponude, nedostatak kontinuiteta u politici planiranja, a ponekad i teškoće u primjeni planova razvoja turizma (Cevet, Dallen, 2001:353). Što se tiče razvoja hotelijerstva u srednjoj i istočnoj Europi, suvremena istraživanja pokazuju da su najčešće prepreke za investitore dugo razdoblje dobivanja građevinskih dozvola te osiguranja financiranja za projekt, pitanja povezana sa zaštitom okoliša, vremenska ograničenja za realizaciju projekta te teškoće s izvođačima radova (KMPG CEE, 2009:15).

S obzirom na raznovrsne i rastuće utjecaje razvoja turizma na okoliš i lokalnu zajednicu, pred razvojne projekte u turizmu i hotelijerstvu u suvremeno se doba postavlja uvjet održivosti. U tom smislu, podrazumijevajući ne samo utjecaje razvoja turizma na prostor i resurse u prostoru, već i njegove društvene i ekonomske utjecaje, pod održivim turizmom podrazumijeva se takav oblik turizma i razvojnih projekata koji će poslovati u okvirima prirodnih resursa i kapaciteta s ciljem njihove valorizacije, koji prepoznaju doprinos kojim lokalna zajednica te običaji i način života lokalnog stanovništva pridonose turističkom doživljaju, te naposljetku koji prihvaćaju potrebu da lokalna zajednica ostvaruje ekonomske koristi od razvoja takvih turističkih razvojnih projekata (Altinay, Hussain, 2005:274). Održivi razvoj turizma je, dakle, usmjeren na uspostavljanje ravnoteže između ekonomskog rasta, napretka društva i brige za okoliš. Pritom je važno napomenuti da postoje različiti pristupi u planiranju i razvoju turističkih projekata, od onih usmjerenih prvenstveno razvoju ograđenih odmarališta koji

challenging process of tourism planning besides positive elements there are a number of disadvantages such as: centralized functions of planning and a great and undue influence of public administration, rigidity and inflexibility of planning, insufficient cooperation with the local community, a large dependence of the tourism product on the supply markets, lack of continuity in policy planning and difficulties in the implementation of tourism development plans (Cevet, Dallen, 2001:353). As for the development of the hotel industry in Central and Eastern Europe, contemporary research has shown that most frequent obstacles for investors are the following: long periods required for obtaining building permits and for ensuring project funding, issues related to environmental protection, time limit for the project and problems with contractors (KMPG CEE, 2009:15).

Given the diverse and growing influence of tourism development on the environment and the local community, development projects in tourism and hospitality in the modern era should set conditions to be sustainable. In this sense, implying not only impacts of tourism development on space and resources in the area, but also its social and economic impacts, the sustainable tourism includes the types of tourism and development projects that will operate within the limits of natural resources and capacities aimed at their valorisation in terms of recognizing that local communities and their customs and lifestyles contribute to the tourist experience, and finally to accept the need for local community to have a stake in the economic benefits arising from the tourism development projects (Altinay, Hussain, 2005:274). Sustainable tourism development is, therefore, aimed at establishing a balance between economic growth, social progress and environmental concerns. It is important to note that there are different approaches to planning and development of tourism projects, especially those aimed at the development of closed resorts that are

su izdvojeni i ne komuniciraju s destinacijom u kojoj su nastali<sup>2</sup> do razvoja turističkih i hotelskih projekata koji se uklapaju u lokalnu zajednicu i sredinu u kojima su locirani, što omogućuje komunikaciju s lokalnim stanovništvom, kulturom i načinom života, a što je slučaj s većinom turističkih i hotelskih objekata u Hrvatskoj. Pojedini autori koji analiziraju razvoj turizma s aspekta prostornog planiranja kroz vrijeme, navode da su u tzv. paleoturističkom odnosno predturističkom razdoblju ulaganja bila prvenstveno vezana za pojedine turističke lokalitete, aglomeracije i naselja, dok nasuprot tome u tzv. neoturističkom razdoblju, zbog masovnosti te prijevoznih mogućnosti, turistička izgradnja zauzima čitava područja, regije te morske ili jezerske obale (Marinović-Uzelac, 2001:460).

Planiranje se definira kao svjesno usmjerenje i usklađivanje gospodarskog, socijalnog i prostornog razvoja (Vukonić, Čavlek, 2001). Pri planiranju turističkih, uključivo i hotelijerskih razvojnih projekata, posebnu pozornost treba posvetiti planiranju smještajnih kapaciteta, kako ne bi došlo do narušavanja prostora i prirodnih resursa. Količina i kvaliteta smještajnih kapaciteta u razvojnim projektima treba se određivati prema prostornom kapacitetu osnovnih turističkih atrakcija (npr. skijališta, plaža i sl.), a ne temeljem prostornih mogućnosti za smještaj objekata (Marinović-Uzelac, 2001:474). U tom smislu prostorno je planiranje u turizmu usmjereno na očuvanje prostora kao osnovnog resursa za turistički razvoj. Naime, prostor i određeni lokalitet gdje se razvijaju smještajni kapaciteti ili drugi turistički sadržaji ima svoje posebnosti i obilježja koje je potrebno valorizirati na odgovarajući način (Khalil, Mohyuddin,

isolated and do not communicate with the destination in which they are incurred<sup>2</sup>. The development of tourism and hotel projects that fits into the local community and the environment is enabled by communication with the local people, culture and their way of life, which is the case with most of the tourist and hotel facilities in Croatia. Several authors who analyzed development of tourism, in terms of spatial planning over time, state that the so-called pre-tourist investments were primarily related to certain tourist sites, agglomeration and settlements, while, in contrast, the so-called neo-tourism period, due to the mass transport capabilities, construction covers whole areas, regions and sea or lake shore (Marinovic-Uzelac, 2001:460).

Planning is defined as directing and coordinating economic, social and physical development (Vukonić, Čavlek, 2001). When planning a tourist project, including hotel development projects, special attention should be paid to planning of accommodation, in order to avoid distortion of space and natural resources. The quantity and quality of accommodation facilities in development projects should be determined by physical capacity of the basic tourist attractions (e.g., ski resorts, beaches, etc.) rather than by the space available for the facilities (Marinovic-Uzelac, 2001:474). In this sense, the spatial planning of tourism is focused on conservation of the area as the basic resource for tourism development. Specifically, the space and location (place) where we develop accommodation or other tourist facilities has its own peculiarities and characteristics that need to be evaluated in an appropriate manner (Khalil, Mohyuddin, Yaman, 2007:250). In this sense, spatial

<sup>2</sup> Odmorište ili turističko središte (engl. resort). Autori ovdje podrazumijevaju oblik turizma kakav se razvija npr. u Turskoj, sjevernoj Africi i Pacifiku, gdje odmarališta svojim položajem i odnosom prema destinaciji ne omogućavaju izravnu komunikaciju s lokalnom kulturom i stanovništvom.

Authors here point out the type of tourism which has been developed, for example, in Turkey, north Africa and Pacific, where resorts, by their location and relation towards the destination, do not enable direct communication with the local culture and local population.

Yaman, 2007:250). U tom smislu prostorno planiranje, radi očuvanja resursa i samog prostora, definiira raspored turističkih zona. Polazeći od ovog generalnog načela, zakonodavci u državama sa snažnim turističkim razvojem nastoje zaštititi prostor planiranjem održivog razvoja turizma. Tako, na primjer, zakonodavac u Republici Hrvatskoj donosi smjernice za izradu prostornih planova u turistički atraktivnim regijama (obalnom području) sa svrhom očuvanja najvrjednijih prostora obale te poticanja izgradnje u turistički nedovoljno valoriziranim područjima (u zaleđu obale i u unutrašnjosti otoka). Ciljevi izrade ovih smjernica su raznovrsni, ali svi proistječu iz održivosti: dugoročna zaštita prostora – zaštita prirode, kulturne baštine i ekološka održivost, očuvanje vrijednosti i identiteta prostora, kvalitetno uređenje turističkih predjela, stvaranje društvenog, svrhovitog i oblikovno vrijednog okruženja s pozitivnim učincima na demografsko stanje lokalne zajednice i zaposlenost, međusobno usklađen i dopunjujući razmještaj različitih djelatnosti, konkurentnost turističke destinacije te kvaliteta građenja i izvedba potrebne komunalne infrastrukture (Savjet prostornog uređenja RH, 2009:11).

Analizirajući ekonomsku perspektivu investiranja u hotelijerstvo, različiti autori ukazali su na činjenicu da raznovrsni dionici u procesu planiranja investicija imaju i različite interese, pri čemu se ističu interesi privatnog kapitala – investitora s jedne te interesi javnog sektora s druge strane. Istraživanja su pokazala da privatni investitori u hotelske projekte uglavnom nisu skloni investirati u sadržaje koji im, putem povećanja zadovoljstva gostiju ukupnim proizvodom, tek neizravno podižu prihodovni potencijal budućeg objekta, ali sami po sebi nisu mjesto generiranja prihoda. Investitori su u većoj mjeri fokusirani na sadržaje i kapacitete koji izravno donose povećanje prihodovnog potencijala projekta. U tom smislu investitori u hotelske projekte financijski procjenjuju privlačnost projekta odnosom troškova investiranja i potencijala prihoda

planning should conserve the resources and spaces defined for tourist zones. Starting from this general principle, lawmakers in states with strong tourism development tend to protect space through planning of sustainable tourism development. So, for example, legislators in the Republic of Croatia, will define spatial planning in the regions attractive to tourists (the coastal area) in order to preserve the most valuable properties, such as the coast, and to encourage the construction in the not-so-valued tourist areas (in the coastal hinterlands and the interior of the islands). Rooted in sustainability, the objectives of these guidelines include: long-term protection of space, natural protection, cultural heritage and environmental sustainability, conservation values and identity, space, quality planning tourism areas, creation of social, purposeful and valued environment with positive effects on the demographic state of the local community and employment, mutually compatible and complementing various deployment activities, competitiveness of tourism destinations and quality of construction and execution of all necessary utilities infrastructure (Council of Physical Planning, 2009:11).

Analyzing the economic prospects of investing in the hotel industry, different authors have pointed that various stakeholders in the planning of investments have different interests. Where the interests of the private capital are concerned, the investors are usually in opposition to the interests of public sector on the other side. Studies have shown that private investors in hotel projects are generally not motivated to invest in the facilities that only indirectly raise the revenue potential of future facility, by increasing guest satisfaction. Investors are increasingly focused on services and facilities that directly deliver more revenue potential. In this sense, investors in hotel projects estimate the attractiveness of the project through relationship between investment cost and potential revenue of the project, and especially where the investment

projekta u njegovom korištenju, pri čemu investicijski trošak u akviziciju zemljišta ima značajnu ulogu (Cox, Vieth, 2003:343). Investitori turističkih i hotelskih razvojnih projekata nastoje, u uvjetima slobodnog tržišta, maksimizirati povrate na investicije i minimizirati investicijski rizik. U skladu s tim, priljev investicijskog kapitala usmjeren je u ona područja u kojima je odnos povrata na investicije i investicijskog rizika najatraktivniji. Uvjeti na tržištu financiranja i investiranja u hotelske i turističke projekte znatno su se promijenili s jačanjem recesije i globalne ekonomske krize. Dok su u uvjetima rasta tržišta na prijelazu 20. i 21. stoljeća investitori bili skloni uspostavljanju mehanizama striktno kontrole s ciljem maksimizacije učinkovitosti hotelskih investicija (Chow, Wright, Haddad, 2000:54) odnosno povrata na investicije (Raleigh, 1999:1), u aktualnim restriktivnim uvjetima međunarodnog investicijskog tržišta investitori u hotelijerstvo i turizam očekuju održive povrate uz primjereni rizik investiranja (Cave, Gupta, Locke, 2009:672). Pritom se javljaju i novi koncepti i parametri ocjene uspješnosti investicija u hotelijerstvu – osim klasičnog parametra dodane vrijednosti, investitori razmatraju pročišćenu dodanu vrijednost, tržišnu dodanu vrijednost i slično (Lee, Kim, 2009:440). Neki analitičari ukazuju da je razdoblje ekonomske krize pravo vrijeme za ulazak u investicije u hotele, s obzirom na smanjenje cijena zemljišta te smanjenje troška gradnje (Rushmore, 2010:22).

Procjena investicijskog rizika u hotelskim razvojnim projektima određuje se u skladu s fazama životnog ciklusa hotela, te stoga postoji razvojni rizik, rizik poslovanja i rizik povezan sa zastarijevanjem hotelskog proizvoda odnosno izlazni rizik za investitora. U svakoj od ovih skupina investicijskih rizika postoje različiti elementi za ocjenu rizika, a njihova se procjena razlikuje u odnosu na vrstu hotela u koju se ulaže (HVS, 2006:1-2).

cost of land acquisition has a significant role (Cox, Vieth, 2003:343). Investors in tourism and hotel development projects, in terms of the free market, try to maximize returns on investment and minimize investment risk. Accordingly, the inflow of investment capital is directed to the areas where the ratio of return on investment and risk investment is attractive. Market conditions for financing or investing in hotel and tourism projects have changed considerably with the strengthening of the recession and the global economic crisis. In conditions of growing markets, at the turn of the 20<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup> century, the investors were inclined to establish strict control mechanisms in order to maximize efficiency of hotel investments (Chow, Wright, Haddad, 2000:54) and the return on investment (Raleigh, 1999:1). However, in current restrictive conditions of international investment markets investors in the hospitality and tourism expect a sustainable return to offset the investment risk (Cave, Gupta, Locke, 2009:672). In this aspect, new concepts and parameters of performance of investment evaluation in hotel industry have emerged; in addition to the classical parameters of added value investors consider refined added value, market value added, etc. (Lee, Kim, 2009:440). The analysts suggest that the period of economic crisis is the right time to enter the hotel investment, given reduction in land prices and a reduction of construction costs (Rushmore, 2010:22).

Estimates on investment risks in hotel development projects is determined in accordance with the hotel lifecycle phases; thus the developmental risk, the operational risk and the risk of obsolescence associated with the hotel product or the output of risk for investors. In each one of these groups of investment risks, there are different elements of risk assessment, and their estimates vary depending on the type of hotel in which the investor intends to invest (CVC, 2006:1-2).

Polazeći od složenosti procesa planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu, brojnosti uključenih subjekata kao i osjetljivosti cjelokupnog procesa s obzirom na mnogovrsnost uključenih rizika s aspekta održivosti razvoja i interesa investitora, a uvažavajući pritom i praksu investiranja u hotelijerstvo u Hrvatskoj, ovaj je rad usmjeren na testiranje sljedećih hipoteza:

**H1** – Brojnost sudionika i različitost interesa u procesu planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu uvjetuje potrebu učinkovite koordinacije cjelokupnog procesa, s ciljem oblikovanja i realizacije hotelskih projekata koji će uvažavati sve zakonske okvire i javne interese, ali istodobno ispuniti i očekivanja investitora. Stoga je u Hrvatskoj u području hotelijerstva poželjno osnivanje društava specijaliziranih za vođenje investicija u turizmu.

**H2** – Učinkovito upravljanje investicijsko-razvojnim procesom u hotelijerstvu usmjereno je k uravnoteženju interesa različitih sudionika u procesu. U Hrvatskoj se različitost interesa sudionika u investicijsko-razvojnem procesu u hotelijerstvu može pomiriti korištenjem standarda zacrtanim prostornim odnosno urbanističkim planovima, kao i standarda u planiranju općenito.

### 3. SASTAVNICE MODELA UPRAVLJANJA RAZVOJEM INVESTICIJSKIH PROJEKATA U HOTELIJERSTVU

#### 3.1. Ciljevi i proces planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu

U planiranju i razvoju investicijskih projekata u hotelijerstvu temeljni su ciljevi povezani s: (a) postizanjem odgovarajuće razine odnosno povećanjem zadovoljstva gostiju, (b) ekonomskim doprinosom nacionalnom gospodarstvu te ekonomskim interesima poduzetnika i (c) interesima lokalne i šire društvene zajednice.

Based on the complexity of the planning process and development of investment projects in the hotel industry, the number of entities involved and the sensitivity of the entire process with respect to a variety of risks involved in terms of sustainability and interests of investors and respecting the practice of investing in hotels in Croatia, this paper is focused to explore following hypotheses:

**H1** – The number of participants and diversity of interests in planning and development of investment projects in hotel industry conditioned by the need for effective coordination of the entire process, with the aim of shaping and implementing hotel projects that will take into account all legal frameworks and public interests as well as fulfil the investors' expectations. Hence Croatia's hotel industry requires companies specialized in managing tourism investments.

**H2** – Efficient management of investment and development process in the hotel industry is aimed at balancing the interests of various participants in this process. In Croatia, the diversity of interests of the participants in the hotel investment-development process can be reconciled by using standards such as spatial and urban plans, and standards, in general.

### 3. ELEMENTS OF INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT MODEL IN THE HOTEL INDUSTRY

#### 3.1. Objectives of planning and development process in hotel industry

In planning and developing investment projects in the hotel industry the basic goals are: (a) achieving an appropriate level and increase of guest satisfaction, (b) economic contribution to the national economy and, simultaneously, the economic interests of entrepreneurs and (c) the interests of local and wider social community.



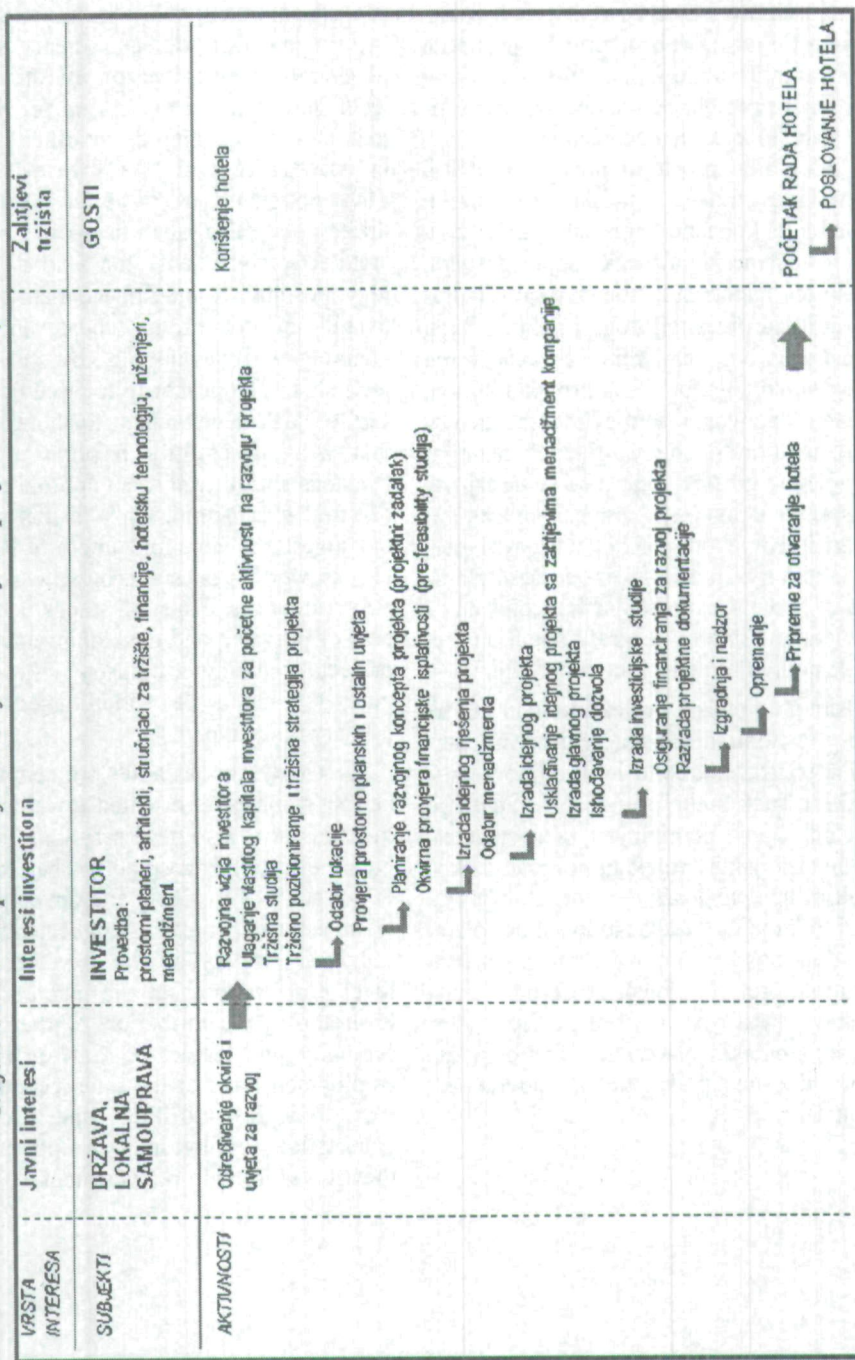
U procesu planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu postoji znatan broj uključenih subjekata i to javnih, koji određuju okvire i uvjete za planiranje i razvoj investicijskih projekata, te subjekata na strani investitora koji planiraju i razvijaju investicijski projekt sukladno viziji investitora. Radi se o stručnjacima različitih profila, kao što su prostorni planeri, arhitekti, savjetnici za tržište, hotelsku tehnologiju, financije te konačno menadžeri koji su u funkciji ostvarivanja očekivanja vlasnika. Cjelokupni naponi svih subjekata u planiranju i razvoju investicijskog projekta trebaju prvenstveno biti usmjereni na oblikovanje takvog razvojnog hotelskog projekta koji će uspješno odgovoriti zahtjevima tržišta odnosno rezultirati odgovarajućom razinom zadovoljstva gostiju. Jedino će se na taj način ispuniti ekonomski interesi investitora, ali i društveni, ekonomski i ostali javni interesi. U tom smislu sve faze u procesu planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu (prikazane grafikonom 1) trebaju se podrediti ovom osnovnom cilju.

Osim što hotelski projekti trebaju biti tržišno pozicionirani i usmjereni prema zahtjevima tržišta, potrebno je da njihovi ekonomski učinci budu prihvatljivi. Stoga je jedan od ciljeva planiranja i razvoja hotelskih investicijskih projekata povezan s ekonomskim učincima razvoja hotelskih projekata, i to kako na makroekonomskom planu kroz doprinos nacionalnom gospodarstvu (utjecaj na bruto društveni proizvod i zapošljavanje), tako i na mikroplanu ispunjavanjem ekonomskih očekivanja samih investitora odnosno poduzetnika (povrat na ulaganja).

In the process of planning and development of investment projects in the hotel industry, there is a considerable number of subjects involved: public institutions that set the framework and requirements for planning and development of investment projects, and companies working for investors that plan and develop an investment project in accordance with the investor's vision. These companies or entities are experts with different profiles, such as spatial planners, architects, consultants for market, technology, hospitality, and finance managers. The overall efforts of all these entities in planning and developing investment projects should be primarily focused on the design of such development for hotel projects that will successfully respond to market demands and to lead to an appropriate level of guest satisfaction. Only in this way can the investor's economic interests be fulfilled, as well as social, economic and other public interests. Thus, all stages in the process of planning and developing investment projects in the hotel industry (shown in Figure 1) should be subordinated to this primary objective.

Not only should hotel projects be market-positioned and oriented towards market demands, it is also necessary that their economic effects be acceptable. Therefore, one of the goals of planning and developing hotel investment projects is connected with the economic impact of the development of hotel projects, both at the macroeconomic level through contribution to the national economy (the impact on GDP and overall employment) and at the microeconomic level through fulfilling the economic expectations of investors or entrepreneurs, themselves (return on investment).

Grafikon 1. Proces planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu



Konačno, planiranje i razvoj svakog hotelskog investicijskog projekta treba biti u funkciji ispunjavanja javnih interesa, dakle, interesa lokalne i šire društvene zajednice. Pri tome se javni interesi tiču čuvanja prostora kao resursa za razvoj te društvenih interesa povezanih s porastom blagostanja lokalnog stanovništva. U tom smislu, pozitivan odnos lokalne zajednice ima izravan utjecaj na doživljaj turista, a imidž turističke destinacije koji je zasnovan na lokalnim posebnostima (društvenim, prirodnim, infrastrukturnim i sl.) predstavlja dodanu vrijednost za turiste (Okazuki, 2008:512). Naime, integracijom niti jedne druge industrije u neku lokalnu zajednicu ne izazivaju se toliko duboke društvene i socijalne promjene kao što je to slučaj s razvojem turizma. Turizam ima utjecaj na cjelokupan gospodarski razvoj određenog mjesta i regije, postojeće organizacije te stvara konkurenciju unutar zajednice. Turizam obično zahtijeva izuzetno dobru infrastrukturnu prometnu povezanost (promet, opskrba, zbrinjavanje otpada itd.) te usluge sigurnosti, zaštite i održavanja. Zbog toga je planiranje integracije turističkog proizvoda u lokalnu zajednicu često dugotrajan proces. U tom smislu, postoji potreba da se lokalna zajednica aktivno uključi u zahtjevne procese planiranja turističkog razvoja (Pongponrat, Pondquan, 2007:27).

Iako je primarni interes investitora povezan s ostvarivanjem ekonomskih koristi od realizacije projekta, valja ipak naglasiti da učinkovita državna uprava i lokalna samouprava stvaraju okvir i uvjete za razvoj hotelskih projekata, a uklapanje razvoja hotelskog projekta u zadane okvire je u funkciji stvaranja ravnoteže između javnih i privatnih interesa u procesu planiranja i razvoja hotelskih projekata.

Finally, planning and developing each hotel investment project should be done in the function of public interest, i.e. in the interest of the local and wider communities. Therefore, public interests are connected with the preservation of space as a resource for development and to the social interests linked to the improvement of welfare of the local residents. In this sense, a positive relationship with the local community has a direct impact on the experience of tourists, or a tourist destination image, which is based on local particularities (social, natural, infrastructural, etc.) representing the "added value" for tourists (Okazuki, 2008:512). Specifically, no other industry's integration into the community, implicates such deep social changes as tourism development. Tourism influences overall economic development of the given sites, regions and the existing organizations while creating competition within the communities. Tourism usually requires an excellent traffic infrastructure network (transport, logistics, waste management, etc), security services, protection and maintenance. Therefore, planning the integration of tourism product into the local community is often a long process. In this regard, there is a need to actively involve the local communities in these demanding planning processes of tourism development (Pongponrat, Pondquan, 2007:27).

Although the investors' primary interests are connected with gaining economic benefits from the project, it should also be noted that an efficient public administration and local government create a framework and conditions for the development of hotel projects. Integration of hotel development projects within a local community should serve to create a balance between public and private interest.

### 3.2. Sudionici procesa planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu

S obzirom na brojnost sudionika uključenih u proces planiranja i razvoja hotelskih investicijskih projekata, oportuno je sudionike podijeliti s obzirom na vrstu interesa koju zastupaju u ovom procesu, i to na: a) gospodarske subjekte i b) javni sektor.

#### a. Gospodarski subjekti

Proces planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu složen je i dugotrajan, što ima za posljedicu činjenicu da u ovom procesu sudjeluju brojni gospodarski subjekti povezani s hotelijerstvom. Gospodarski subjekti nositelji su razvoja hotelijerstva te imaju određena zajednička obilježja, kako slijedi (Edgar, Nisber, 1996:6):

- subjekti su organizacije koje su pod utjecajem i u interakciji s okruženjem,
- proces karakterizira vremenski jaz između uzroka i posljedice, što otežava pretpostavljanje budućih događaja,
- složena struktura gospodarskih subjekata u ugostiteljstvu često rezultira nepredvidivim posljedicama.

S obzirom na njihovu interakciju s okruženjem odnosno lokalnom zajednicom, određeni pokazatelji upućuju na razinu sudjelovanja gospodarskih subjekata u turističkom razvoju određene zajednice odnosno destinacije (Byrd, 2007:12), kao što su znanje odnosno vještine gospodarskog subjekta, potpora ukupnom turističkom razvoju destinacije, udio subjekta u realiziranim naturalnim i financijskim pokazateljima turističkog razvoja destinacije te participiranje subjekta u radu tijela koja upravljaju destinacijom. Ključni gospodarski subjekti koji su uključeni u upravljanje razvojem hotelskih projekata su investitor odnosno vlasnik; tvrtka za upravljanje razvojem projekata u hotelijerstvu; glavni izvođač projekta; and hotelska menadžment kompanija (ili individualni hotelski menadžment).

### 3.2. Stakeholders in planning and development process in hotel industry

Given the number of stakeholders involved in the process of planning and developing hotel investment projects and with regard to the type of interests represented in this process, the stakeholders can be divided into: a) businesses/economic entities and b) the public sector.

#### a. Businesses

The process of planning and developing investment projects in the hotel industry is complex and time consuming, which leads to the fact that in this process a number of businesses are associated with the hotel industry. Economic entities are leaders of development within the hotel industry and they have the following common characteristics (Edgar, Nisber, 1996:6):

- entities are organizations that are influenced by interaction with the environment,
- the process is characterized by a time gap between cause and effect, making it difficult to predict future events,
- complex structure of economic operators in the hotel industry often results in unpredictable consequences.

With respect to their interaction with the environment and the local community, certain indicators show participation of economic operators within tourist development of some specific communities and destinations (Byrd, 2007:12). These are knowledge and skills of the economic entity, support for development of tourism destinations, the share of natural and financial performance of tourism destination and the entity's participation in destination management. Key economic entities involved in managing the development of hotel projects are the investor or owner, company for managing development projects in hospitality industry, general contractor and hotel management company (or individual hotel management).

Svaki od navedenih sudionika ima posebnu ulogu u planiranju i razvoju hotelskog investicijskog projekta, a u izvođenju cjelokupnog procesa navedeni sudionici surađuju. Budući da je proces planiranja i razvoja hotelskih investicijskih projekata složen, potrebno je koordinirati aktivnosti svih sudionika u procesu, jer manjak koordinacije uvjetuje negativne posljedice bilo u fazi planiranja, pripreme ili izvedbe samog projekta, što u konačnici rezultira nedostacima projekta. Oni u pravilu uvjetuju suboptimalne rezultate hotelskog objekta u fazi njegova korištenja.

Investitor odnosno vlasnik hotelskog projekta u procesu planiranja i razvoja hotelskih projekata donosi brojne odluke koje će utjecati na uspješnost poslovanja hotela. Prije svega, radi se o identificiranju i odabiru lokacije koja će odgovarati viziji investitora u pogledu vrste i tržišnog profila hotelskog projekta kojeg namjerava razviti. Kako bi potvrdio primjerenost svoje razvojne vizije projekta i primjerenost lokacije za tu razvojnu viziju, investitor prije svega provjerava prostorno-planske uvjete gradnje koji su propisani za određenu lokaciju te angažira savjetnike – stručnjake za tržište, koji provode analizu tržišta ponude, konkurencije i potražnje, te na osnovi analize konkurentnosti destinacije u kojoj se predmetna lokacija nalazi kao i projekcije kretanja potražnje po segmentima, predlažu najprimjerenije tržišno pozicioniranje budućeg hotelskog objekta na predmetnoj lokaciji. Istodobno se razrađuje i tržišna strategija projekta koja uključuje strukturu tržišnih segmenata kojima je objekt namijenjen, kanale prodaje te način komunikacije s tržištem.

Na temelju odluke o tržišnom pozicioniranju, savjetnici – specijalisti za tržište izrađuju razvojni koncept budućeg hotelskog objekta (projektni zadatak) koji treba biti u skladu s odabranom tržišnom strategijom projekta. Također, savjetnici već u ovoj fazi okvirno provjeravaju financijsku isplativost

Each one of these entities plays a special role in planning and developing a hotel investment project and they collaborate in the carrying out the entire process. Since planning and developing a hotel investment project is rather a complex one, it is necessary to coordinate the activities of all participants in the process, because a lack of coordination can cause adverse effects in any phase of planning, preparation or execution of the project, which can ultimately result in project defects. These phenomena can generally cause suboptimal performance of a hotel's accommodation, in the phase of its usage and exploitation.

The investor or the owner of a hotel project in the planning and developing process makes numerous decisions that will have an effect on the success level of the hotel business. First of all, it is about identifying and selecting the construction site, that will match the investor's vision in terms of the market type and profile of the hotel project planned for development. To confirm the adequacy of its development vision for the project and appropriateness of locations for further development, the investor's first and foremost task is to examine the spatial-planning construction conditions prescribed for a particular location and to hire consultants – market experts – who conduct analyses of market supply, demand and competition. Based on the analysis of the destination competitiveness, in which a property is located as well as on the projections of demand trends by each segment, these consultants suggest the most appropriate market positioning for a future hotel. At the same time, the investor develops market strategies for the project, which include the structure of the future market segments, sales channels and means of communication with the market for this property.

On the basis of the decisions on the future market positioning, consultants produce a development concept for future hotel building (architect brief), which should be in accordance with the chosen marketing strategy. Also, already at this early phase,

predloženog koncepta. Nakon što investitor donese odluku o usvajanju koncepta odnosno projektnog zadatka, projektanti izrađuju idejno rješenje projekta. Investitor već u ovoj fazi planiranja projekta odlučuje o odabiru vrste menadžmenta i to na temelju savjetovanja stručnjaka za tržište. Investitor donosi odluku o odabiru menadžmenta ovisno o vrsti i tržišnom pozicioniranju budućeg hotela. Ukoliko se odluči za hotelsku menadžment kompaniju, investitor već u ovoj fazi razvoja pregovara o upravljanju te angažira odabranu menadžment kompaniju (operatora) za tehničko savjetovanje pri razradi projekata hotela i to u smislu zadovoljavanja tehnoloških standarda i standarda unutarnjeg uređenja hotela koji moraju odgovarati vrijednostima odabranog operatora pogotovo ako se radi o kompaniji prvog reda koja uključuje i marku proizvoda. Temeljem savjetovanja s operatorom, projektanti izrađuju projektnu dokumentaciju, investitor osigurava sve potrebne dozvole i suglasnosti. Financijski savjetnici izrađuju investicijsku studiju koja služi kao podloga za osiguranje kreditnog financiranja razvoja hotelskog projekta te se kreće u izgradnju i opremanje objekta. Ovo je faza u kojoj se preko kompanije za upravljanje razvojem projekta osigurava nadzor nad izvođačima kako bi se eliminirali eventualni nedostaci u izgradnji i opremanju.

Budući da je hotelijerstvo kapitalno intenzivna djelatnost, za razvoj hotelskih objekata potrebno je uložiti znatna sredstva. S obzirom da ulaže vlastita sredstva u razvoj tih projekata, a preuzima i obvezu otplate kreditnih sredstava kojima se financira razvoj hotelskih projekata, investitor snosi velik investicijski rizik (Grafikon 2). Načelno se može govoriti da je razina investicijskog rizika u hotelijerstvu povezana s vrstom i kategorijom hotelskog objekta. Što je tržišna pozicija hotelskog objekta viša, to je veći investicijski rizik u procesu njegova planiranja i razvoja.

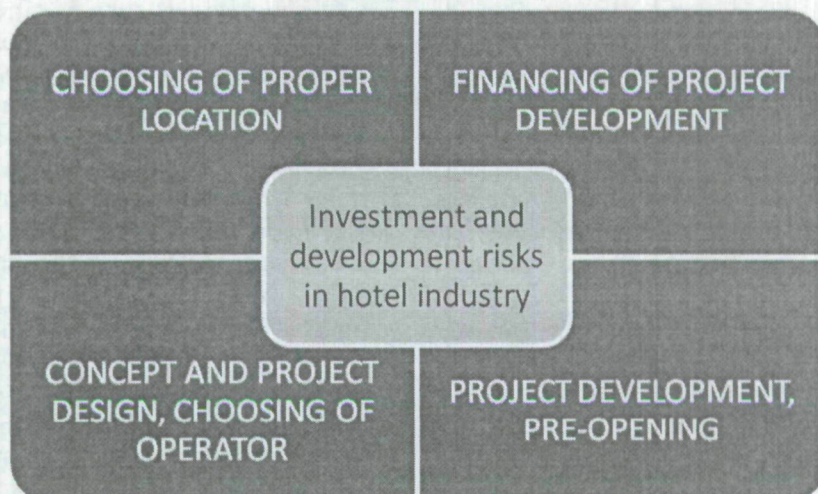
consultants generally verify the financial viability of the proposed concept. Once the investor decides to adopt the concept or architect brief, the designers make a preliminary design of the project. At this stage of project planning the investor makes the decision on space management and consults the market experts. The investor decides on the management concept, depending on the market positioning of the future hotel. If the investor chooses a hotel management company, then he/she negotiates management and engages a selected management company (operator) for technical advice in developing the project, in terms of meeting technological standards and standards for interior decoration of hotels which must correspond to the values of the selected operators. This is especially the case if the management company represents a first class brand. Based on consultations with the future operator, the designers prepare project documents, the investor provides all the necessary permits and approvals. Financial advisers prepare an investment study that serves as the basis for securing credit financing of the future hotel development project. This is the stage when the investing company provides oversight of the contractors through management in order to eliminate possible deficiencies in the construction and furnishing.

Since the hospitality sector is a capital-intensive industry, investors need to invest considerable financial resources to finish the project. Since the investor invests his/her own resources into developing hotel projects and accepts to be liable for the repayment of the loaned funds allocated to finance further development, the investor takes on huge investment risk (Figure 2). In principle, the level of investment risk in the hotel industry can be assumed to be linked to the type and category of the hotel under construction. The higher the market positioning of the hotel facility (in terms of quality content and services, or categories) the greater the investment risk in the process of planning and development.

*Grafikon 2. Ključni investicijsko – razvojni rizici investitora u hotelskoj industriji*



*Figure 2. Key investment and development risks of investors in hotel industry*



*b. Javni sektor*

Institucije javnog sektora zastupaju javne interese pri razvoju investicijskih projekata u hotelijstvu. Pritom je primarna uloga javnog sektora donošenje zakonskih akata koji definiraju mogućnosti i pravila za razvoj hotelskih investicijskih projekata na nekom području te kontrola njihova provođenja. Institucije javnog sektora imaju zadaću osigurati razvoj infrastrukture na području na kojem se razvijaju hotelski projekti,

*b. Public sector*

Public sector institutions represent public interest in developing investment projects within the hotel industry. The primary role of the public sector is to adopt legislative acts that define options and rules for the development of hotel investment projects in a given area and control their implementation. Public sector institutions perform the following tasks: ensure development of infrastructure in the area where hotel

stvoriti odgovarajuće sigurnosne uvjete, a u brojnim turističkim zemljama i promovirati destinacije u kojima se razvijaju hotelski i drugi turistički sadržaji. Javni sektor zadužen je i za stvaranje poslovnog i investicijskog okruženja koje omogućuje rentabilno ulaganje u hotelijerstvo. U određenim zemljama javni se sektor javlja i u funkciji investitora u određene turističke sadržaje, nadopunjujući tako turističku ponudu destinacije i/ili regije, čime se dodatno privlači turistička potražnja.

### 3.3. Upravljanje procesom planiranja i razvoja investicijskih projekata u hotelijerstvu

Složenost procesa proizlazi iz mnogobrojnosti koraka u procesu, velikog broja sudionika različitih struka i s različitim interesima u investicijskom procesu koji su međusobno suprotstavljeni te angažiranja velikog iznosa kapitala koji povećava investicijski rizik. Radi se o potrebi uravnoteženja suprotstavljenih interesa privatnog kapitala (investitora) i javnih interesa (grafikon 3).

Uspješnost procesa ovisi o učinkovitosti provođenja svakog koraka u procesu odnosno o učinkovitosti svih uključenih sudionika kao i o spremnosti na poštivanje zadanih okvira (u slučaju investitora). Pri tome je važno djelotvorno obaviti sve funkcije modernog menadžmenta u turizmu: organiziranje, odlučivanje, planiranje, vođenje i kontrolu (Bartoluci, 1997:46), s temeljnim ciljem stvaranja kvalitetnog hotelskog proizvoda koji će se uklapati u zadane zakonske okvire te osigurati investitoru zadovoljavajući povrat na ulaganja.

development project is established, create appropriate security conditions, and, in many countries, promote tourism destination itself. The public sector is responsible for creating business and investment environment that provides cost-effective investment in the hotel industry. In some countries, the public sector acts as an investor in certain tourism facilities, complementing offer to certain tourism destination and/or region, thus attracting additional tourist demand.

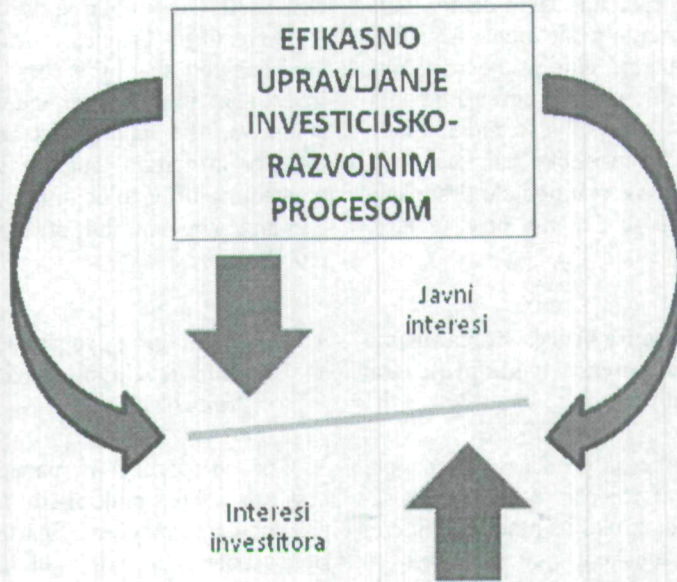
### 3.3. Managing process of planning and development within hotel industry

The complexity of managing this process arises from multiplicity of steps in the process, large number of participants or various professions and with different interests, which are mutually contradictory, and a large amount of capital engaging which increases investment risk. The issue here is to find the necessary balance between the conflicting interests of private capital (investors) and the public interest (the public sector) - Figure 3.

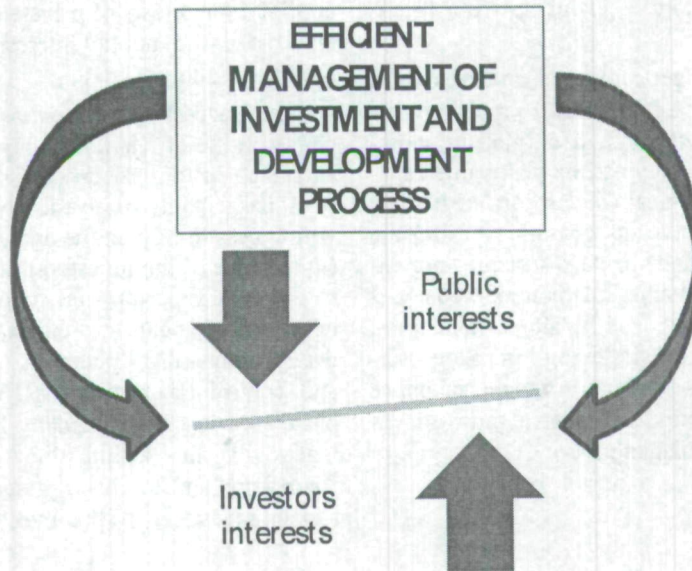
The success of the entire process depends on the efficiency of implementing of each step in the process and the efficiency of all participants involved, as well as on the willingness to respect the agreed framework (in the case of the investors). It is important to effectively perform all functions of modern management in tourism: organizing, decision making, planning, management and control (Bartoluci, 1997:46) with the basic goal to create a quality hotel product that will fit within the given legal framework and to ensure a satisfactory return on investment to the investor.



*Grafikon 3. Usklađivanje interesa dionika u razvoju investicijskih projekata u hotelskoj industriji*



*Figure 3. Harmonization of stakeholders' interests in developing investment projects in hotel industry*



#### 4. UPRAVLJANJE INVESTICIJSKO-RAZVOJNIM PROJEKTIMA U HOTELIJERSTVU U HRVATSKOJ

##### 4.1. Vlasničko-upravljačka struktura hotelijerstva u Hrvatskoj

Hotelijerstvo u Hrvatskoj sastoji se od 583 hotela s 55 tisuća smještajnih jedinica. Većina (50,5%) hotelskih kapaciteta je srednje kvalitete (3 zvjezdice). U Hrvatskoj je intenzivan investicijski ciklus u hotelijerstvu započeo 2000. godine i usmjeren je uglavnom na podizanje kvalitete postojećih hotela pretežito u okvirima postojećeg proizvoda (sunce i more). U slučaju investicija usmjerenih u rekonstrukcije hotela uglavnom se radi o uvođenju novog proizvoda (wellness i slično) (Andrijašević, Bartoluci, 2004:133). Pretežiti dio investicija u hotelijerstvu u Hrvatskoj odnosi se na obnove i rekonstrukcije hotela, a vrlo mali dio na nove (greenfield) hotelske projekte.

Struktura gospodarskih subjekata u hotelijerstvu u Hrvatskoj u načelu je fragmentirana, iako je počevši od 2000. godine u tijeku proces konsolidiranja vlasničke strukture hotelskog portfelja. Radi se o konsolidaciji vlasništva, ali i upravljanja. Najveće vlasničke grupe u pravilu formiraju vlastite hotelske menadžment kompanije radi učinkovitijeg upravljanja poslovanjem hotelskog portfelja u vlasništvu grupe. Kao posljedica tog procesa, u šest najvećih vlasničko-upravljačkih grupacija u Hrvatskoj koncentrirano je 27,5% ukupnih hotelskih kapaciteta Hrvatske. U pravilu je u ovim grupacijama prisutan nadprosječni standard upravljanja te se iskorištavaju sinergije grupe u pogledu marketinga i prodaje, nabave i sl. Za spomenute vlasničko-upravljačke grupacije u hotelijerstvu u Hrvatskoj karakteristična je nadprosječna aktivnost u investicijskom ciklusu te profesionalizacija plansko-razvojnog procesa.

#### 4. MANAGEMENT OF INVESTMENT AND DEVELOPMENT PROJECTS IN CROATIA'S HOTEL INDUSTRY

##### 4.1. Ownership and management structure of Croatia's hotel industry

Hotel industry in Croatia consists of 583 hotels with 55.000 accommodation units. Most of the hotel capacity (50.5 percent) is medium standard (3 star). Starting in 2000, an intensive investment cycle began in Croatia's hotel industry focusing mainly on quality upgrading of the existing hotels and predominantly within the current market positioning (sun and sea). Most investments into the reconstruction of the existing hotels were streamlined towards introducing new products (wellness, etc.) (Andrijašević, Bartoluci, 2004:133). In general, investments in Croatia's hotel industry are related to reconstructing the existing hotels, while there is a small portion of greenfield investments, i.e. new hotel projects and properties.

The structure of the economic entities in Croatia's hotel industry is generally fragmented, although starting from 2000 there is an ongoing consolidation process of the Croatia's hotel portfolio ownership structure - including both ownership and management. As a rule, the largest groups of shareholders form their own hotel management companies to gain more efficient business management of hotel portfolio. As a result, six largest ownership-management groups in Croatia hold 27.5 percent of the total Croatia's hotel capacity. Usually, these groups offer above-average standard of management and apply synergies for marketing and sales, as well as for procurement. These ownership-management groups in Croatia's hotel industry are typically characterised by above-average activity within the investment cycle and high levels of professionalism in planning and development.

#### 4.2. Upravljanje investicijsko-razvojnim projektima u hotelijerstvu u Hrvatskoj

Polazeći od sastavnica modela upravljanja investicijsko-razvojnim procesom obrađovanim u dijelu 3 ovog rada (a koje u cijelosti vrijedi i u slučaju Hrvatske), te uvažavajući vlasničko-investicijsku strukturu hotelijerstva u Hrvatskoj, autori su proveli empirijsko istraživanje s ciljem ispitivanja postavljenih hipoteza.

##### *Metodologija*

Anketno istraživanje provedeno je 2008. godine na uzorku trgovačkih društava s hotelijersko-ugostiteljskom djelatnošću u Hrvatskoj, lociranih u regijama Istra, Kvarner i južna Dalmacija. Trgovačka društva u uzorku ovog istraživanja raspolažu s ukupno 83.000 kategoriziranih smještajnih jedinica u hotelima, apartmanima i kampovima, što predstavlja 19 posto svih kategoriziranih smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj.

Anketnim upitnikom prikupljeni su osnovni podatci o investicijskim projektima u anketiranim društvima te problemi na koja društva nailaze u investicijsko-razvojnem procesu. Upitnik se sastojao od 17 pitanja, a obuhvaćao je osnovne podatke o društvu (broj zaposlenih, iznos i trend investicija, način upravljanja), te pitanja o očekivanoj stopi povrata investicija, načinu upravljanja investicijsko-razvojnim procesom, o obuhvatu aktivnosti i problemima u ovom procesu i subjektima koji proces vode. Anketni upitnik testiran je slanjem elektronske pošte ispitanicima na četiri adrese te su se provjerile eventualne nejasnoće u upitniku.

Uzorak je odabran na način da su uključena društva koja su aktivna u investicijskom ciklusu u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Uzorak čini devet trgovačkih društava koja su locirana u turistički najrazvijenijim regijama Hrvatske – Istri, Kvarneru i južnoj Dalmaciji. Anketni upitnik je poslan ključ-

#### 4.2. Management of investment and development projects in Croatia's hotel industry

Starting from the investment model based on managing the investment and development process, explained in section 4 of this paper (which fully applies to Croatia), and taking into account property-investment structure of the Croatia's hotel industry, the authors have conducted an empirical research aiming to test the set hypotheses.

##### *Methodology*

The survey was conducted in 2008 on a sample of companies having hotel business in Croatia, located in the regions of Istria, Kvarner and Southern Dalmatia. The companies in this study dispose of a total number of 83.000 categorized accommodation units in hotels, apartments and camping sites, which represents 19 percent of all categorized accommodation in the Republic of Croatia.

A questionnaire was set up to collect the basic information on investment projects in the surveyed companies, the main factors in this process and the problems companies encounter in this investment and development process. The questionnaire consists of 17 questions which include the basic information about the company (number of employees, amount and trend of investment, management capacities) and questions on the expected rate of return on investments, the mode of managing the investment and development process, the scope of activities and problems in this process and entities that manage the process. The questionnaires were distributed to the four subjects by e-mail and all possible queries subsequently clarified with the respondents.

The sample was selected to represent all companies that were active in the investment cycle within Croatia's hotel industry, and the sample was formed to include nine companies located in Croatia's tourism re-

nim osobama odgovornim za investicijski razvoj u svakom od navedenih društava. U roku od 30 dana od slanja ankete zaprimljeni su ispunjeni upitnici od osam trgovačkih društava, čime je postignut povrat ankete od 89%.

### *Rezultati istraživanja*

Analiza podataka o anketiranim trgovačkim društvima pokazala je da se radi o društvima koja imaju u prosjeku više od 275 stalno zaposlenih djelatnika te investiraju u hotelsko-turističke objekte društva u posljednjih 5 godina prosječno više od 50 milijuna kuna godišnje. Značajno je zamijetiti da su u posljednjih 5 godina u više od 60 % ispitanih slučajeva investicije u hotelsko-turističke sadržaje imale tendenciju kontinuiranog rasta, dok su u svega 30-ak posto ispitanih društava investicije zabilježile trend stagnacije.

Prateći trendove u hotelijerstvu, većina ispitanih društava (75% ispitanika) povjerala je upravljanje objektima u vlastitom portfelju hotelskim menadžment kompanijama s ciljem povećanja učinkovitosti operativnog upravljanja te implementacije standarda u poslovnim procesima uz ostvarenje načela ekonomije obujma. Također, značajno je zamijetiti da u svim slučajevima u kojima su društva povjerala upravljanje hotelsko-turističkim sadržajima, hotelske menadžment kompanije izuzetno aktivno sudjeluju u investicijskom procesu. Sudjelovanje se prvenstveno očituje u definiranju standarda, izradi investicijskog budžeta te praćenju cjelokupnog investicijskog procesa.

U prilog hipotezi o nužnosti osnivanja društava specijaliziranih za vođenje investicija govori i istraživanje provedeno u društvima u kojem je ocijenjeno da je jedna od najznačajnijih aktivnosti provedenih u posljednjih 3 do 5 godina bilo upravo osnivanje društava koja su se bavila, u cijelosti ili djelomično, vođenjem investicijskog procesa. Kako je istaknuto u jednom od razgovora s ispitanicima, upravo je osnivanje

gions - Istria, Kvarner and South Dalmatia. The questionnaire was sent to the key persons responsible for investment development in each of these companies. Within 30 days of sending this survey, the completed questionnaires were received from eight companies making a 89 percent survey return.

### *Results*

The analysis of the data on the surveyed companies, has shown that these companies have an average of more than 275 permanent employees and that they have invested in the last five years on average more than 50 million HRK per year. It is important to notice that in the last five years in more than 60 percent of companies investments have tendency of continuous growth, whereas only 30 percent of the companies registered a decline or stagnating trend of investments.

Following the industry trends, the majority of companies (75 percent of respondents) entrusted the management of facilities in its portfolio to hotel management companies in order to increase the efficiency of operational management and implementation of standards and to achieve an economies of scale effect. Also, it is important to observe that in all cases where the company entrusted management of hotels and tourism facilities to a hotel management company, these management companies are very actively involved in investment processes. This participation is primarily manifested in defining the standards, working out investment budget and monitoring the overall investment process.

The fact that one of the most important activities undertaken in the recent 3-5 years was the establishment of companies engaged in conducting investment processes speaks in favour of the hypothesis of the necessity to establish companies specialized for managing investments. As noted in one of the interviews with the respondents, it was the foundation of the management

ovog društva pridonijelo podizanju kvalitete vođenja investicijskog projekta, te posljedično pravovremenom isporukom i kvalitetnim proizvodom. Također, sva ispitana hotelsko turistička društva u narednom razdoblju planiraju raditi na unaprjeđenju procedura vođenja investicijskog projekta kontinuirano predlažući društvu za vođenje investicija konkretna poboljšanja i izmjene u procedurama s ciljem povećanja učinkovitosti, podizanjem kvalitete, te pozitivnim utjecajem na cijenu, dinamiku i rok realizacije investicijskog projekta.

Kao jedan od značajnijih problema u turističko-ugostiteljskim društvima često se navode kašnjenja u izradi projektno-tehničke dokumentacije (kod 75% ispitanika), što ima za posljedicu i kašnjenje u fazi nadmetanja za izvođenje radova te s problemima vezanim uz koordinaciju, prvenstveno između glavnih sudionika gradnje. Jedan od problema koji bi se najvećim dijelom riješio osnivanjem društava za vođenje investicija jest analiza i poznavanje tržišta sudionika u investicijskom procesu te eliminacija izbora nedovoljno provjerenih izvođača i projektanta. S obzirom na navedeno, ova bi društva smanjila (kako navode ispitanici u 87,5% slučajeva) lošu organizaciju gradilišta, kao i neprihvatljivu razinu koordinacije i komunikacije između sudionika.

Jedan od preduvjeta uspješnog turističkog razvoja jest primjena standarda u projektiranju hotelsko-turističkih objekata te detaljnih urbanističkih planova. Temeljem provedenog istraživanja u navedenim trgovačkim društvima na području Republike Hrvatske, većina objekata i sadržaja povjerenjena je specijaliziranim hotelskim menadžment kompanijama. Ove kompanije implementiraju standarde u cilju učinkovitijeg upravljanja kao i prepoznatljivosti svog proizvoda na tržištu. Predstavnici gotovo svih društava u kojima je provedeno istraživanje za potrebe ovog rada napomenuli su da standardi za konstrukciju i dizajn postoje te da se u najvećoj mjeri i primjenjuju. Os-

company that contributed to raising the quality of management in investment projects and that lead to (more) timely delivery and quality products. Similarly, all hotels and tourism-oriented companies plan to work on improving investment project management procedures in the future by continually suggesting specific improvements and changes to procedures, in order to increase efficiency with a positive impact on quality, price, timing and deadlines of the investment projects.

As one of the major problems in the tourism companies, delays are mentioned, in construction project – technical documentation (with 75 percent of respondents), and a consequently delay in the tendering phase of works and problems with coordination, particularly between major participants of construction. One of the problems which would be solved by establishing companies for hotel investment management is a detail analysis of the stakeholders in an investment process and by eliminating under-performers. This would reduce, according to respondents (87.5 percent of cases), poor organization of the construction site, as well as, the unacceptable level of coordination and communication among project participants.

Implementation of standards in designing hotel and tourist facilities and detailed urban plans are the prerequisites for successful tourism development. Based on the survey, tourism-oriented companies in Croatia, most of these facilities are entrusted for management to specialized hotel management companies. These companies tend to implement standards to achieve more efficient management, as well as recognition of their products on the market. The representatives of almost all companies, in which the research was conducted for the purpose of this study, noted that standards for construction and design already exist, and are implemented to the fullest extent. The main advantage of implementing the standards is

novna prednost primjene standarda jest unificiranje opreme te stvaranje prepoznatljive turističke marke proizvoda. Izrada urbanističkog plana uređenja za jedno od ispitanih društava predstavlja osnovni preduvjet daljnjeg investicijskog razvoja, a prolongiranje njegova donošenja usporava željeni obujam, kvalitetu i dinamiku razvoja. Za razvoj turizma u Hrvatskoj zabrinjavajuće je što su sva ispitana društva konstatirala kako prostorni planovi, kao osnova investicijskog razvoja, uglavnom još uvijek nisu doneseni. Što se budućeg turističkog razvoja tiče, osnovni problem koji je istaknulo 87,5 posto ispitanika vezan je uz problematiku donošenja prostornih planova, prepreka u ishođenju potrebnih dozvola, dok je svega jedno društvo kao problem navelo nedostatak kapitala za financiranje razvojnih projekata.

Svi ispitanici potvrđuju da bi se uvođenjem standarda i jednoobraznog pristupa u području planiranja investicijskog razvoja ubrzalo donošenje urbanističkih planova uređenja te detaljnih planova uređenja. Indikativna je činjenica kako je većina društava prepoznala problematiku prostornog planiranja kao jedan od bitnih problema daljnjeg investicijskog razvoja.

Mogućnosti unaprjeđenja procesa investiranja u hotelsko turističke sadržaje ispitanici prvenstveno vide u intenziviranju dogovora s jedinicama lokalne samouprave oko izdavanja dozvola i izrade prostornih planova, standardizacije projekata te preispitivanju postojećih standarda unutar kompanije. Ispitanici također navode da je nužna koordinacija s gradovima i općinama radi podizanja razine kvalitete cjelokupne destinacije. Jedan je od ispitanika predložio uvođenje stranih operatera u hotele čime bi se osigurao poticaj za ostale objekte, u smislu dodatnog znanja i formiranja prepoznatljivog turističkog proizvoda.

Sukladno istraživanju provedenom za potrebe ovog rada moguće je zaključiti da prosječna minimalna očekivana stopa godišnjeg povrata investicijskog projekta iznosi

unified equipment while creating a recognizable tourist brand. The development of urban design plan for one of the companies surveyed, is the basic precondition for further investment development, while its prolonged adoption slows down the volume, quality and dynamics of future development. The expectations of tourism managers tend to respect these opinions and development initiatives through urban plans that are proposed and adopted. All companies during this study concluded that regional plans are basis of investment development and they are largely still open. As for the future of tourism development, the basic problem that has often been stressed (at 87.5 percent) is related to issues such as: regional plan development, obstacles in obtaining the necessary permits, while only one company mentioned the lack of capital to finance development projects.

All respondents confirmed that introduction of uniform standards in the field of investment planning should speed up adoption of urban development plans and detailed plans. It is important to notice here the fact, that most companies recognize problems with space planning as the major problem for further investment growth.

The respondents saw the possibilities of improving investment process in hotel and tourism facilities primarily in intensified consultations with the local governments concerning developing of regional plans, projects and standardizing the existing standards within the companies. They also stated that it was necessary to maintain coordination with the cities and local municipalities in order to raise the overall level of quality in destinations. One of the respondents from the companies suggested introducing foreign operators in hotels, which would provide an incentive for other facilities, in terms of additional knowledge and the formation of a recognizable tourism product.

manje od 15%. Od ukupnog broja ispitanih društava, njih 62,5%, odredilo je minimalnu očekivanu stopu povrata u iznosu od 10% godišnje, dok je oko 37,5% ispitanika kao minimalnu granicu rentabilnosti odredilo stopu u iznosu od 20%. U usporedbi s razvijenim svjetskim hotelskim tržištima očekivanja investitora u hotelijerstvo nešto su niža, prvenstveno zbog percipiranih teškoća u postizanju međunarodno konkurentne razine rezultata poslovanja hotela u Hrvatskoj u odnosu na konkurentna hotelska tržišta. Na jednom od najrazvijenijih hotelskih tržišta u svijetu, u SAD-u, upravo su investicije u izgradnju hotelskih objekata među onima koji ostvaruju najveći porast vrijednosti u zadnjih nekoliko godina. Neke procjene govore o godišnjoj stopi povrata od 18%, dok su na drugom mjestu investicije u uredske objekte i trgovačke centre s povratom od 15% godišnje (Murphy, 2008:61).

**Tablica 1: Minimalna godišnja stopa povrata hotelskih investicijskih projekata u Hrvatskoj**

Očekivana minimalna stopa povrata investicijskog projekta	Udio ispitanika
10%	62,5%
20%	37,5%

Izvor: istraživanje autora

U prilog hipotezi da učinkovito, centralizirano vođenje investicija u hotelijerstvu mogu ostvariti hotelske menadžment kompanije i specijalizirane kompanije za upravljanje imovinom govori i činjenica da su gotovo sva ispitana društva veći dio svojih objekata povjerila hotelskim menadžment kompanijama, a određena su društva osnovala i kompanije za upravljanje imovinom. Neka su društava svoj interes prepoznala u povjeravanju upravljanja objekata međunarodnim hotelskim kompanijama, s ciljem stjecanja znanja te stvaranja boljeg imidža

Pursuant to this research conducted for the purpose of this paper, we can conclude that an average annual minimum expected rate of return for an investment project is less than 15 percent per annum. From the total number of analyzed companies, 62.5 percent set the minimum expected rate of return at 10 percent annually, while about 37.5 percent set the minimum amount is 20 percent. Compared with the developed world hotel market, investors' expectations in the hotel industry are slightly lower, primarily because of the perceived difficulties in achieving an internationally competitive level of performance of hotels in Croatia, compared to other hotel markets. One of the most developed hotel markets in the world, the USA, it was the hotel development investment that has generated the highest growth in value in past few years. Some estimates point out an annual return of 18 percent, in comparison to the 15 percent return on investment in office buildings and shopping malls which are rated second (Murphy, 2008:61).

**Table 1 – Minimum annual rate of return in Croatia's hotel investment projects**

Expected minimum rate of return of investment project	Share of respondents
10%	62,5%
20%	37,5%

The hypothesis that efficient and centralized investments management in hotel industry can be achieved through hotel management companies and specialized asset management companies can be substantiated by the fact that almost all companies examined have entrusted most of their objects to specialized hotel management companies, while some companies formed company own asset management entities. Some of companies perceive their interest within the process of entrusting manage-

pojedine destinacije. Upravo u takvim objektima društva vide svojevrzni rasadnik znanja za ostale hotelske objekte unutar svoje grupacije.

Uloga hotelskih menadžment kompanija izuzetno je bitna u investicijskom procesu te su sva društva potvrdila svoje aktivno sudjelovanje u planiranju i pružanju podrške vođenju projekata. Bitno je napomenuti da je polovica od ispitanih društava odustala od koncepta samostalnog vođenja investicija i cjelokupan proces povjerila vanjskim specijaliziranim društvima. Ovime se utjecalo na smanjenje fiksnih troškova unutar društava te na lakše prilagođavanje cikličkom investicijskom procesu u turizmu. Društva su na taj način dobila kvalitetnu uslugu koja počiva na transparentnoj osnovi uz permanentno izvješćivanje o tijeku investicijskog procesa. Društva koja su interno zadržala funkciju koordinacije investicija najčešće obavljaju sljedeće poslove: koordinaciju, izradu projektno-tehničke dokumentacije, vođenja investicija manjeg financijskog iznosa ili njihovo praćenje i stalnu kontrolu.

Proces globalizacije vidljiv je i u dijelu investicijskog razvoja. Na ispitanom uzorku, 37,5% društava koristi strane projektantske kuće za usluge izrade projektno-tehničke dokumentacije, prvenstveno zbog stručnosti u poznavanju standarda, međunarodnih normi i trendova u turizmu. Društva koja poslove vođenja investicije povjeravaju vanjskom partneru koriste sljedeće usluge: izradu projektno tehničke dokumentacije, nadzor nad vođenjem investicije, poslove koordinacije te niz ostalih poslova, poput dizajna interijera ili krajobrazne arhitekture.

Vođenje investicija od strane menadžment kompanija i specijaliziranih kompanija za upravljanje imovinom ima svojih pozitivnih i negativnih strana. Ispitanici kao pozitivne učinke navode transparentnost i nezavisnost u odabiru izvođača, sinergijske efekte te lakšu primjenu i razvoj standarda. Nažalost, uvođenje specijaliziranih kompanija imalo je i negativne učinke koji su se

manifestirali u smanjenju kvalitete i sigurnosti objekata, kao i u povećanju troškova održavanja i operativnih troškova. Također, kompanije koje su koristile usluge vanjskih kompanija za vođenje investicija, često su imale poteškoća u dobivanju potrebne dokumentacije i informacija, što je utjecalo na kašnjenje u realizaciji projekata. Upravo zbog toga, kompanije koje su koristile usluge vanjskih kompanija, često su imale poteškoća u dobivanju potrebne dokumentacije i informacija, što je utjecalo na kašnjenje u realizaciji projekata. Upravo zbog toga, kompanije koje su koristile usluge vanjskih kompanija, često su imale poteškoća u dobivanju potrebne dokumentacije i informacija, što je utjecalo na kašnjenje u realizaciji projekata.

The role of hotel management companies is extremely important in the investment process, and all companies confirmed their active participation in planning and supporting project management. It is essential to state that a half of the surveyed companies abandoned the concept of investments self-management while entrusting the entire process to external specialized companies. In this way, fixed assets in the companies were reduced and it was easier to adapt to the cyclical investment process in tourism. Thus, the companies were given a higher quality service based on transparent foundation with continuous reporting on the investment progress. Also, companies that internally maintained the investment coordination function usually perform the following tasks: coordination, project documentation, managing small investments, and financial monitoring and constant controls.

The process of globalization is visible in a part of the investment development as well. In total, 37.5 percent of respondents, for development of project documentation, are using foreign design companies, primarily because of expertise in standards implementation, international standards and trends in tourism. Companies conducting investment activities and the ones contracting external partners or associates, most commonly use following services: preparation of project documentation, supervision of investment activities and wide range of other activities, such as: interior design or landscape architecture.

Managing investments through management companies and specialized asset management entities has shown both posi-



ogledali u strogom formaliziranju vođenja investicijskog procesa, smanjenoj fleksibilnosti te problemima oko naknadnih reklamacija i otklanjanja nedostataka. Zajednički je zaključak svih društava da je ovakav pristup, usprkos neznatno povećanim troškovima koordinacije, značajno povećao cjelokupnu učinkovitost vođenja projekta, kako s financijskog tako i s vremenskog aspekta. Ova specijalizirana društva za vođenje investicija, koja su osnovana prvenstveno za interne potrebe svojih osnivača (vlasničkih grupacija s hotelskim portfeljem), imaju budućnost na tržištu uz jačanje kontrole kvalitete i tzv. post prodajnih usluga svojim klijentima.

Provedenim empirijskim istraživanjem potvrđene su postavljene hipoteze.

Prateći trendove u industriji, većina od ispitanih društava povjerala je operativno upravljanje svojim objektima hotelskim menadžment kompanijama, a za potrebe vođenja investicija osnovana su društva za upravljanje imovinom. Postavljenu hipotezu potvrđuje činjenica da je jedna od najznačajnijih aktivnosti provedenih u posljednjih 3 do 5 godina bilo upravo osnivanje društava koja su se bavila, u cijelosti ili djelomično, vođenjem investicijskog procesa. Osnivanje ovih društava pridonijelo je podizanju kvalitete vođenja investicijskih projekata, te posljedično pravovremenoj isporuci i kvaliteti proizvoda.

Empirijsko istraživanje potvrdilo je da je primjena standarda u projektiranju hotelsko turističkih objekata te detaljnih urbanističkih planova preduvjet uspješnog turističkog razvoja. Mogućnosti unaprjeđenja procesa investiranja u hotelsko turističke sadržaje ispitanici prvenstveno vide u intenziviranju dogovora s jedinicama lokalne samouprave oko izdavanja dozvola i izrade prostornih planova, standardizacije projekata, kao i preispitivanju postojećih, vlastitih, standarda.

positive and negative elements. The respondents defined the positive elements as follows: transparency and independence in choosing contractors, synergy effects and easier administration and standards development. Unfortunately, in addition to the positive effects, introduction of specialized companies has also had some negative effects which are reflected in the process of formalizing investment management, reduced flexibility and receiving complaints about problems and deficiencies. The overall conclusion of all asset owning companies is that using this approach, despite the slightly increased costs of coordination, has significantly increased the project management efficiency, both in terms of finance and time. Companies specialized in managing investments, which were established primarily for internal purposes of their founders (equity groups with hotel portfolios), have a future in the market if they strengthen quality controls and the so-called post-investment service to its customers.

On the basis of empirical research the set hypotheses have been confirmed.

Following industry trends, the majority of surveyed companies entrusted the operational management of their facilities to hotel management companies, while for the purpose of managing investments, owning companies established asset management companies. The fact that one of the most important activities undertaken in the recent 3–5 years was the establishment of companies that have been engaged in managing investment processes proves the first hypothesis. The establishment of these companies has contributed to raising the quality of investment project management and has consequently led to timely delivery of quality products.

The empirical research has confirmed that the implementation of standards in designing hotel facilities and detailed urban plans are the prerequisites for successful tourism development. The respondents see the

## 5. ZAKLJUČAK

Neosporno je da je turističko tržište vrlo dinamično, što uvjetuje i intenzivirani razvoj turizma tijekom posljednjih desetljeća. Ovo naročito vrijedi u slučaju hotelijerstva, uzimajući u obzir potrebu uvođenja novih i obnove postojećih hotelskih proizvoda kako bi se zadovoljile suvremene potrebe hotelske potražnje. U takvom kontekstu upravljanje investicijsko-razvojnim procesom u hotelijerstvu dobiva na značenju. Ovaj je rad identificirao sastavnice modela upravljanja investicijsko-razvojnim procesom u hotelijerstvu općenito, a naročito na primjeru Hrvatske kao hotelskog tržišta u razvoju. Autori zastupaju tezu o složenosti procesa investicijskog razvoja hotelijerstva koja uključuje brojnost i mnogovrsnost sudionika te suprotstavljenost privatnih i javnih interesa. Ovo uvjetuje potrebu učinkovitog upravljanja procesom s visokim stupnjem koordinacije svih sudionika. U radu je istražen značaj i uloga specijaliziranih društava za upravljanje investicijsko-razvojnim procesom u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Identificirane su prednosti osnivanja ovih društava: stručnost i detaljno poznavanje standarda te problematika svih faza investicijskog razvoja u hotelijerstvu i sposobnost za uravnoteženje interesa različitih sudionika u procesu. Rad je također ukazao na potrebu da se razvoj hotelijerstva oblikuje prema načelima održivog razvoja, poštujući pritom zakonske okvire i standarde prostornog planiranja koje određuje javni sektor. Jedna od bitnih odrednica koja će imati sve veći značaj u budućim investicijskim projektima u hotelijerstvu jest okoliš, njegovo očuvanje te sklad objekata i sadržaja s okolinom.

Potreba osnivanja specijaliziranih društava za upravljanje investicijama u hotelijerstvu u Hrvatskoj dokazana je empirijskim istraživanjem koje je pokazalo da se učinkovitost investicijsko-razvojnog procesa na taj način povećava. Funkcija specijaliziranih društava za upravljanje investicijsko-

possibilities for improving investment processes in hotel and tourism facilities primarily in intensifying the consultations with the local governments on getting permits and developing regional plans, standardizing projects, as well as in reviewing the existing standards.

## 5. CONCLUSION

It is evident that today's tourism market is very dynamic due to an intensified tourism development during the last decades. This is especially true in the case of hotel industry, since there is a necessity to introduce new and to renovate the existing hotel products in order to satisfy the changing needs of the market demand. In this context, the importance of management of investment and development process in the hotel industry has increased. This paper has identified the components of management model for the investment and development process in the hotel industry in general, and particularly in the case of Croatia as an emerging hotel market. The authors point out the complexity of the investment development process in the hotel industry which includes the number and diversity of stakeholders, as well as the opposing private and public interests. This implies the necessity to manage the process efficiently and with a high degree of coordination of all stakeholders. The paper examines the increasing importance of companies specialized in managing investment and development processes the hotel industry in Croatia. The advantages of establishing these companies have been identified, as follows: an expertise and detailed knowledge of standards and issues in all phases of investment development in hotel industry, as well as capability to harmonize the interests of various stakeholders in the process. The paper has also stressed the necessity to create the development of the hotel industry in accordance with the sustainability principles, respecting the legal

razvojnim procesom je objedinjavanje i koordinacija svih faza ovog procesa te komunikacija sa svim akterima procesa, naročito s predstavnicima javnog sektora koji defini- raju uvjete i okvire za razvoj. Ovakvo centralizirano vođenje investicijskog procesa trebalo bi uskladiti zahtjeve tržišta, interese investitora te javne interese (društvene, ekonomske, povezane s okolišem, zakonske i ostale). Pritom je poštivanje zakonski definiranih standarda, među kojima su od primarnog značenja standardi prostornog planiranja, osnovni preduvjet postizanja održivog razvoja.

framework and spatial planning standards set by public sector. Furthermore, one of the key determinants whose importance is expected to increase in the future investment projects in hotel industry is the environment, its preservation and harmonious cohabitation with the facilities.

The necessity to establish specialized companies for management of investments in Croatia's hotel industry has been proven by an empirical survey which has proved an increased efficiency of investment and development process in this model. The goal of a company specialized in managing investment and development processes is to coordinate all process phases as well as to communicate with all stakeholders, especially with the representatives of the public sector who set the conditions and frameworks for development. Such a centralized management of the investment process should harmonize the market needs, investors' and public interests (social, economic, environmental, legal, and others). The basic precondition for sustainable development is to respect the legally defined standards – spatial planning standards being of utmost importance.

## LITERATURA - REFERENCES

1. Altinay M., Hussain K. (2005) Sustainable tourism development: a case study on North Cyprus, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, Issue 3
2. Andrijašević M., Bartoluci M. (2004) Uloga wellnessa u suvremenom turizmu, *Acta turistica*, 16 (2)
3. Bartoluci M. (1997) Funkcije menadžmenta u upravljanju kvalitetom u turizmu, *Acta turistica*, 9 (1)
4. Byrd E.T. (2007) Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development, *Tourism Review*, February
5. Carbone, M. (2005) Sustainable tourism in developing countries: poverty alleviation, participatory planning, and ethical issues, *The European Journal of Development Research*, Vol. 17, Issue 3
6. Cave J., Gupta K., Locke S. (2009) Supply-side investments: An international analysis of the return and risk relationship in the Travel & Leisure sector, Vol. 30, Issue 5
7. Cevet T., Dallen T. (2001) Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries:

- case of Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, issue 7
8. Chow C.W., Wright P.L., Haddad K.H. (2000) Increasing the Effectiveness of Hotels' Investments, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, Issue 6
  9. Costa J., Ferrone L. (1995) Sociocultural perspectives on tourism planning and development, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, issue 7
  10. Cox L.J., Vieth G.R. (2003) Hotel investment in open arena, *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No. 2
  11. Edgar D., Nisber L. (1996) A matter of chaos - some issues for hospitality business, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, Issue 2
  12. Ingram H. (1995) Hospitality and tourism: international industries experiencing common problem, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, Issue 7
  13. Jurčić Lj. (1998) Multiplikativni efekti hrvatskog turizma, *Acta turistica*, Vol. 10, Nr. 2
  14. Khalilah Z., Mohyuddin A., Yaman M. (2007) Refining Tourist's Place through Place making: Concepts and Correlations, *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations*, November
  15. KPMG (2009) Hotel Development Costs 2009, Guidelines for new hotel projects in Central and Eastern Europe, KPMG Real Estate, Leisure & tourism Practice CEE
  16. Lee S., Kim W.G. (2009) EVA, refined EVA, MVA, or traditional performance measures for the hospitality industry?, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Issue 3
  17. Marinović-Uzelac A. (2001) Prostorno planiranje, Dom svijet, Zagreb
  18. Murphy L. (2008) Ultimate Hotel Makeovers, National real estate investor, March
  19. Okazuki E. (2008) A Community - Based Tourism Model: Its conception and use, *Journal of Sustainable tourism*, Vol. 16, Issue 5
  20. Pongponrat K., Pondquan S. (2007) Community Participation in Local Planning process: A case study of Nathon Community on Samui Island, Thailand, *Aisa Pacific Journal of Rural Development*, December
  21. Raleigh L. (1999) Hotel Investments: Challenges and Opportunities, *Hotel Online Special Report*, <http://www.hotel-online.com>, 10.02.2010.
  22. Rushmore S. (2010) It's time to develop new hotels, An inside look at our hospitality, <http://www.hotel-online.com>, 22.02.2010.
  23. Savjet prostornog uređenja države, Republika Hrvatska (2009) Kriteriji za planiranje turističkih predjela obalnoga područja mora, Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva, Zagreb
  24. Vukonić B., Čavlek N. (2001) Rječnik turizma, Masmedia, Zagreb

*Primljeno: 18. ožujka 2010. / Submitted: 18 May 2010*

*Prihvaćeno: 8. svibnja 2010. / Accepted: 8 May 2010*

Copyright of Acta Turistica is the property of Acta Turistica and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.