

# Primjer digitalne transformacije hotelskog poduzeća

---

Štaba, Linda

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:573037>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**LINDA ŠTABA**

**PRIMJER DIGITALNE TRANSFORMACIJE  
HOTELSKOG PODUZEĆA**

Diplomski rad

Pula, siječanj 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**LINDA ŠTABA**

**PRIMJER DIGITALNE TRANSFORMACIJE  
HOTELSKOG PODUZEĆA**

Diplomski rad

**JMBAG:** 0303041056, izvanredni student

**Studijski smjer:** Poslovna informatika

**Kolegij:** Umjetna inteligencija

**Mentor:** prof. dr. sc. Vanja Bevanda

Pula, siječanj 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Linda Štaba**, kandidat za magistra poslovne ekonomije smjera **poslovna informatika** ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, 20. siječanj, 2021

---



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, **Linda Štaba** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "**Primjer digitalne transformacije hotelskog poduzeća**" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljane na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Potpis

U Puli, 20. siječanj, 2021

---

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 Svrha, metodologija i cilj istraživanja.....	2
1.2 Obrazloženje strukture rada.....	2
<b>2. OPĆENITO O DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI</b> .....	<b>3</b>
2.1 Digitalizacija kao pojam.....	5
2.2 Digitalna transformacija i umjetna inteligencija .....	5
2.3 Digitalna transformacija poslovanja .....	6
<b>3. PREDNOSTI I NEDOSTACI DIGITALNE TRANSFORMACIJE</b> .....	<b>8</b>
3.1 Pozitivne strane digitalne transformacije.....	8
3.2 Negativne strane digitalne transformacije .....	9
<b>4. DIGITALNA TRANSFORMACIJA U HRVATSKOJ</b> .....	<b>12</b>
4.1 Mjere za poboljšanje okruženja za digitalnu transformaciju .....	13
4.2 Mjere za unapređenje digitalne konkurentnosti .....	14
<b>5. STRATEGIJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE</b> .....	<b>20</b>
5.1 Digitalno poslovanje .....	21
5.2 Dobra i loša strategija .....	22
5.3 Promjene digitalne transformacije.....	23
5.4 Vještine potrebne za digitalnu transformaciju.....	24
<b>6. TRENDOVI U DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI</b> .....	<b>26</b>
6.1 Kako provoditi uspješnu digitalnu transformaciju .....	29
<b>7. UTJECAJ UMJETNE INTELIGENCIJE U HOTELIJERSTVU</b> .....	<b>31</b>
7.1 Uloga umjetne inteligencije u hotelskom poduzeću .....	32
7.2 Iskustvo gostiju i njihova očekivanja .....	34
7.3 Pet dimenzija kvalitete usluge.....	35
<b>8. INOVACIJE U TURIZMU I U HOTELIJERSTVU</b> .....	<b>37</b>
8.1 Inovativne tehnologije .....	37
8.2 Definicija inovacije.....	39
8.3 Vrste inovacija.....	40
8.4 Inovacije u hotelskim poduzećima u RH .....	42

<b>9. PRIMJER DIGITALNE TRANSFORMACIJE</b> .....	<b>45</b>
<b>9.1</b> O hotelskom lancu „Arena Hospitality Group d.d.“ .....	46
<b>9.2</b> Strategija i vizija .....	46
<b>9.3.</b> Projekti i tehnološke inovacije u hotelskom lancu .....	48
<b>9.4.</b> Budući projekti .....	53
<b>9.5.</b> Društvena odgovornost poslovanja .....	54
<b>10. IMPLEMENTACIJA NA PRIMJERU HOTELSKOG PODUZEĆA</b> .....	<b>59</b>
<b>10.1</b> Ulaganje u infrastrukturu .....	59
<b>10.2</b> Virtualizacija tvrtke .....	61
<b>10.3</b> Uvođenje HACCP sustava .....	63
<b>10.4</b> Suradnja sa brendovima i ekološka osviještenost.....	63
<b>10.5</b> Uvođenje tehnologije u hotelskim smještajima.....	64
<b>10.6</b> Povezanost s gostima i programi lojalnosti .....	65
<b>11. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>71</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>73</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>75</b>

## SAŽETAK

Digitalna transformacija je korištenje i implementacija različitih tehnologija kako bi se unaprijedili poslovni procesi i dobili poželjni poslovni rezultati poduzeća. Cilj je da se korištenjem različitih digitalnih tehnologija u današnjem poslovanju hoteli na neki način mogu optimizirati i na taj način poboljšati svoje poslovanje i konkurentnost na tržištu uz uvođenje inovacija i kreativnosti u samom procesu, uz zadovoljenje potreba kupca jer gost bi uvijek trebao biti na prvom mjestu. U ovom radu će biti detaljno objašnjeno što je digitalna transformacija, njene prednosti i nedostaci, koji su to procesi uvođenja, te kakav utjecaj ima uvođenje same digitalne transformacije u jedno hotelsko poduzeće. U radu će također biti riječ o inovacijama koje su danas prisutne u hotelijerstvu i o tehnološkim novitetima na primjeru hotelskog poduzeća.

**Ključne riječi:** digitalna transformacija, konkurentnost, implementacija, tehnologije, inovacije, hotelijerstvo, hotelsko poduzeće

## ABSTRACT

Digital transformation is described as the use and implementation of different technologies so we can improve the business processes and get positive business results of a company. The main goal is to use various digital technologies in today's hotel business to somehow optimize and improve their business and competitiveness in the market by introducing innovation and creativity in the process, while meeting customer needs because the guest should always be in the first place. This paper will explain in detail what is digital transformation, its advantages and disadvantages, what are the processes of implementation, what is the impact of implementation of digital transformation in a hotel company. In this paper we will also mention innovations that are present today in hospitality and technological innovations on the example of a hotel company.

**Keywords:** digital transformation, competitiveness, implementation, technology, innovation, technological innovations, hospitality, hotel company, hotel industry



## 1. UVOD

Kako se nove tehnologije razvijaju i problemi na tržištu sve više rastu, svaka industrija se suočava sa potrebom za kompletnom transformacijom svog poduzeća. Ugostiteljstvo nije iznimka. Moderni gosti postaju sve zahtjevniji jer očekuju posebno hotelsko iskustvo koje će biti usmjereno samo na njih već od odabira samog smještaja pa do interakcije. Gosti žele veću udobnost, različite značajke, praktičnost, bržu korisničku uslugu i podršku, nova iskustva, a popis iz dana u dan sve više raste. Više nego ikada, poduzeća se bore kako bi bila u skladu sa novom tehnologijom i utjecajem same tehnologije na ponašanje potrošača. Digitalna transformacija je pojam koja će sigurno obilježiti turistički sektor u narednih godina. Trenutna situacija u turizmu dovodi do toga da mnoga hotelska poduzeća stvaraju nove strategije i da uvide kako pametnije ulagati u budućnost te infrastrukturu samog poduzeća. Tako i naš turizam treba doživjeti digitalnu transformaciju kako bi pametnije koristio svoje potencijalne i resurse.

Digitalna transformacija je proces koji utječe i u potpunosti može promijeniti cijelo poslovanje od poslovnih procesa, infrastrukture pa do kulture u poduzeću. Zahtjeva značajne odluke koje se donose kako bi se poboljšao neki posao ili poslovni proces. Bez ljudi, procesa i tehnologije digitalna transformacija sa postignutim dobrim rezultatom ne bi bila moguća. Velika količina podataka se pretvara u vrijedne informacije putem kojih poduzeća ako žele opstati na tržištu moraju donositi važne odluke koje moraju biti temeljene na strategiji optimizacije i inovacija. Prethodne studije utvrdile su da uspješna digitalna transformacija ne zahtijeva samo tehnologiju već i usklađivanje strategija i drugih čimbenika kao što su ljudi, kultura, način razmišljanja, vodstvo. Ona bi se trebala usredotočiti na aspekt transformacije od digitalnog aspekta koji zahtijeva procese, strukturu, i ljude sa inovativnim načinom razmišljanja i kulturom sa glavnim fokusom na potrošača. Suočeni sa konkurencijom, hotelska poduzeća bi trebala znati kako transformirati svoje poslovanje kako bi se prilagodili novom okruženju sa ciljem poboljšanja vjernosti svojih kupaca te kako bi premašila vlastita očekivanja. Mnogi hotelski lanci su fokusirani na svoje hotele u smislu poboljšavanja svojih digitalnih mogućnosti i u cilju im je da nadgrade svoje korisničke sustave, infrastrukturu i platforme kako bi poboljšali svoje poslovanje. Cilj

im je primijeniti više marketinških strategija koje su usmjerene na samog kupca kako bi se razlikovali kroz inovacije proizvoda i usluga. Usmjerenost na kupca je veoma zahtjevan proces, no uz dobre tehnologije digitalne transformacije taj proces može biti uvelike olakšan.

## **1.1 Svrha, metodologija i cilj istraživanja**

Tema ovog rada se svodi na digitalnu transformaciju. Svrha i cilj diplomskog rada je da se upozna čitatelja sa digitalnom transformacijom i novitetima / inovacijama u hotelima, u našem slučaju na primjeru hotelskog lanca „Arena Hospitality Group“. Cilj je istražiti značenje, te ulogu i funkcije uvođenja novih tehnologija u poslovanju. Trebalo bi se provesti istraživanje kako bi se istražila trenutna situacija u Hrvatskoj i u spomenutom hotelskom lancu u smislu uvođenja novih tehnologija, inovacija u hotelima uz usredotočenost na goste i zaposlenike kako bi se procijenilo jesu li sami hoteli prilagođeni digitalnoj eri i sposobni transformirati svoje poduzeće provodeći digitalnu transformaciju. Što se metodologije tiče odnosno načina prikupljanja podataka, za potrebe pisanja ovog rada koristiti će se dostupna strana i domaća literatura, kao i časopisi, razni članci i znanstveni radovi koji su dostupni u mrežnoj bazi podataka. U radu su korišteni izvori koji su dostupni javno kao što su financijski pokazatelji, te se na temelju prikupljenih informacija koje su bile dostupne napravila analiza i detaljnije istraživanje kako bi se dobio ukupni dojam kako navedeno hotelsko poduzeće provodi digitalnu transformaciju u svom poslovanju.

## **1.2 Obrazloženje strukture rada**

Diplomski rad se sastoji od 11 poglavlja uključujući uvod i zaključak.

U ovom radu je detaljno opisano što znači digitalna transformacija, kako ona djeluje na samo poslovanje u hotelu, povijest, mane i prednosti digitalne transformacije odnosno koje su njene dobre i loše strane, te općenito kakvo je njeno stanje u Hrvatskoj prema statistikama i provedenoj anketi. Opisali smo utjecaj umjetne inteligencije i digitalne transformacije, njene strategije, koji trendovi digitalne transformacije se prate i provode na tržištu, koje su to tehnološke inovacije i noviteti

u hotelima širom Hrvatske te njihova uloga. Kasnije smo kroz primjer hotelskog lanca „Arena Hospitality Group“ naveli čime se poduzeće bavi i koji su njihovi budući planovi za razvoj, koja su bila njihova ulaganja kroz godine i koje su sve promijene donijeli u poduzeće uvodeći najnoviju tehnologiju te prateći trendove digitalne transformacije na tržištu držeći se društveno odgovorne strategije uz glavni fokus na goste i zaposlenike poduzeća.

## **2. OPĆENITO O DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI**

Digitalna transformacija je proces uvođenja digitalnih tehnologija u sve segmente života i poslovanja na način da se iz korijena kompletno mijenjaju poslovni procesi, a i navike. Ona je jednostavno nezaobilazna. Radi se o kulturnoj promjeni u kojoj se neprestano razvijamo, prilagođavamo se razno raznim promjenama te je jako bitno razumijevanje i prihvaćanje takvih promjena. Riječ transformacija opisuje proces što znači da se radi o nekoj određenoj promjeni koja traje neko određeno vrijeme. Nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u svakodnevni život i u poslovanje, nego je prvo najvažnije educirati zaposlenike. Zbog velike brzine napredaka tehnologije potrebna je konstantna edukacija - svake godine se ima nešto novo za naučiti u svijetu IT-a. Hotelska poduzeća moraju razmotriti poslovne modele, tržišta, kategorije proizvoda i usluge. Zahtijeva se od poduzeća da definiraju svoju kulturu kako bi zaposlenici i timovi radili brže, bili pametniji i surađivali u novom okruženju, bili učinkovitiji i inovativni što se novih tehnologija tiče. Da bi to postigli, voditelji transformacije trebaju razmišljati o tome kako obučavati ljude o digitalnim praksama i alatima, zaposliti talente koji mogu potaknuti nove mogućnosti i razviti partnerske odnose s digitalnim ekosustavima. Razvoj novih softvera i aplikacija omogućio je da se hotelska poduzeća povežu sa svojim gostima različitim načinima što omogućuje lakšu interakciju sa novim korisnicima - od pretraživanja smještaja, rezerviranja, te eventualnoj povratnoj informaciji o boravku (npr. putem ankete) gdje dolazi do razmjene informacija o zadovoljstvu, te naposljetku pozitivnom i nezaboravnom iskustvu samog gosta.

Imamo tri pogodnosti koje se vežu uz digitalnu transformaciju. Prva cjelina je vezana uz „automatizaciju“ jer npr. danas putem interneta se može naručiti bilo koji proizvod, imamo mogućnost internet bankarstva, možemo rezervirati bilo koji hotel, možemo kupiti avionsku kartu ili kartu za bilo kakva događanja, imamo mogućnost plaćanja računa putem aplikacije ili online na jednostavan način. Svi ti procesi koji su automatizirani imaju cilj da ubrzavaju poslovanje i dovode do smanjenja troškova, te povećavaju zadovoljstvo korisnika jer im je relativno sve nadohvat ruke i dostupno na jednom mjestu. Druga cjelina vezana uz digitalnu transformaciju bi bila integracija postojećih IT sustava na Cloud platforme ili platforme u oblaku što utječe na povećanje produktivnosti samog poduzeća. Cloud platforme su dostupne svim zaposlenicima te su puno jeftinije od onih sustava koje bi tvrtka kupovala samo za vlastite potrebe. Dok se zadnja cjelina digitalne transformacije veže da se za sve zaposlenike u digitalnim poduzećima uvede fleksibilno radno vrijeme i da se posao radi „na daljinu“ ili u virtualnim timovima (Slack, Zoom, MS Teams) kao što je i bilo potrebno za vrijeme COVID krize. Uz nove načine rada zaposlenici zaista mogu raditi učinkovitije od kuće čime se povećava zadovoljstvo zaposlenih i njihova produktivnost, a i same zadovoljstvo kompanije zbog manjih troškova za kompaniju. Što se tiče tehnologije vezane uz digitalnu transformaciju, danas se najviše spominju: Cloud computing odnosno usluge u oblaku, društvene mreže, roboti, 3d printanje, virtualna i proširena stvarnost, umjetna inteligencija, te internet stvari (engl. „*Internet of Things*“)<sup>1</sup>.

Digitalna transformacija odnosi se na proces koji započinje od onog trenutka kada neko poduzeće počne razmišljati o uvođenju digitalnih tehnologija u svim područjima svog poslovanja i traje do onog trenutka do same primjene odnosno transformacije tog načina poslovanja. Može obuhvaćati područja kao što su automatizacija poslovnih procesa, edukacija, razvoj digitalnih vještina, digitalizacija, robotizacija itd. Mnoga hotelska poduzeća investiraju u nove tehnologije i pokreću projekte, međutim vrlo je važno prepoznati koristi i poziciju koje poduzeće može ostvariti transformacijom svog poslovanja. Ponajprije treba zauzeti stav te definirati put prema digitalnoj transformaciji poslovanja. Glavni cilj digitalne transformacije je brža prilagodba i poboljšanje performansi u okruženju koje se stalno mijenja i uvijek

---

<sup>1</sup> A. Agrawal, J. Gans, A. Goldfarb - *Prediction Machines* (The simple economics of artificial Intelligence) Boston, (2018)

moramo biti u skladu s time. Prihvatanje novih tehnologija omogućuje smanjenje troškova, smanjenje broja radnih mjesta, optimizaciju poslovnih procesa. Digitalna transformacija omogućuje prilagođavanje korisnicima/potrošačima, otvaranje novih tržišta i novih radnih mjesta, kreiranje novih izvora prihoda. Uloga digitalne transformacije u smislu održavanja konkurentnosti na tržištu prepoznaje mnogo poduzeća diljem svijeta koji ulažu značajne financijske resurse za poboljšanje digitalne transformacije. U nastavku ćemo opisati pojam digitalizacije, koji je utjecaj umjetne inteligencije na digitalnu transformaciju i što je digitalna transformacija poslovanja.

## **2.1 Digitalizacija kao pojam**

Digitalizacija je zamjena postojećih rješenja digitalnim, u smislu da se uvede digitalni način poslovanja u poduzeće. Obuhvaća transformaciju poslovnih operacija i procesa, poslovnih funkcija, aktivnosti i modela koristeći različite digitalne tehnologije, te šira uporaba digitaliziranih podataka. Digitalizaciju možemo zamisliti kao nekakav put ili pravac koji vodi prema digitalnoj transformaciji i digitalnom poslovanju. Dok digitizacija se gleda kao proces prijelaza iz jednog oblika u drugi, u ovom slučaju iz analognog oblika u digitalni oblik rada. Pretvaraju se u digitalni format koji računalni sustav može upotrijebiti i koristiti, a radi se o slikama, papirnatim dokumentima, zvukovima itd.

## **2.2 Digitalna transformacija i umjetna inteligencija**

Razvoj umjetne inteligencije bi trebao biti jedan od prioriteta svakog poduzeća. Brzina kojom digitalne tehnologije i umjetna inteligencija mijenjaju svakodnevni život je veoma dojmljiva, jer se nalazi na svakom koraku gdje god se okrenemo. Umjetna inteligencija i digitalna transformacija poduzeća mijenjaju dosadašnje strategije poslovanja poduzeća i postaju prioritet onim poduzećima koja žele biti uspješnija i konkurentnija na tržištu i koja žele opstati u budućnosti. Implementacija strategija digitalne transformacije i umjetna inteligencija ima veliki utjecaj na menadžersku i organizacijsku praksu. Umjetna inteligencija (engl. „*Artificial intelligence*“)<sup>2</sup> je trenutno

---

<sup>2</sup> V. Chandra, A. Hareendran - *Artificial Intelligence and Machine Learning*, 1st edition, (2014)

jedna od najpoznatijih i najraširenijih grana kompjuterske tehnologije, baveći se inteligentnim ponašanjem, učenjem, robotikom i kompjuterskim programima. Svoju primjenu pronalazi u različitim dijelovima društvenog života kao što su pametni telefoni, internetski pretraživači, javni prijevozi, ustanove (banke, bolnice, škole) itd. Umjetna inteligencija i s njom povezana transformacija poduzeća nosi sa sobom i činjenicu da će razvoj umjetne inteligencije kroz koju godinu dovesti i do gubitka određenih radnih mjesta što je sasvim očekivano, no ako ništa drugo barem će izmijeniti dosadašnje strategije poslovanja te će se naglasak staviti na timove ljudi i stručnjaka koji će svojim inovativnim idejama doprinijeti razvoju poduzeća i hotelskih industrija.

### **2.3 Digitalna transformacija poslovanja**

Digitalna transformacija poslovanja je na neki način spajanje digitalne tehnologije u nekim određenim ili svim područjima poslovanja organizacije, u našem slučaju - hotelskog poduzeća. Sve se svodi se na upotrebljavanje modernih tehnologija i usluga koje su temeljene na oblaku (engl. „*Cloud*“) kako bi se poboljšao sam rad organizacije i IT okruženja. Tu imamo promjenu kompletnog načina rada nekog poduzeća. Radi se također i o kulturnoj promjeni čime se zahtjeva od organizacije da se konstantno mijenja kroz neko određeno razdoblje zato što bi svakoj organizaciji ili poduzeću trebalo biti u cilju da se konstantno razvija i unaprjeđuje svoje poslovanje kako bi ostvarili konkurentnost odnosno konkurentnu prednost na tržištu. Mnoge organizacije se digitalno razvijaju u smislu da su tehnološko osviještene kako bi bile ponajprije konkurentnije, profitabilnije i učinkovitije. Digitalna transformacija poslovanja utječe na sva područja organizacije.

Imamo četiri digitalne tehnologije koje imaju učinak na to kako se organizacije mijenjaju ili transformiraju.

#### **1. Analitički alati i aplikacije**

Analitički alati se uglavnom koriste za analizu i obradu velikih količina podataka koji su dostupni svim organizacijama danas. Razlika između tehnologije Velikih podataka (engl. „*Big Data*“) i običnih oblika podataka se odnosi na: količinu podataka, različite vrste strukturiranih i nestrukturiranih podataka, te na brzinu kojom se stvaraju i obrađuju novi podaci. Pametni uređaji omogućuju prikupljanje velikih količina

podataka, te se onda ti podaci šalju na obradu i analizu pa se potom vraćaju u onom obliku koji možemo razumjeti.

## 2. Mobilni alati i aplikacije

Danas sve više ljudi koristi pametne telefone i tablete koji su spojeni na Internet te korisnici imaju stalnu dostupnost svim informacijama putem interneta. Zato se danas sav fokus stavlja na razvoj aplikacija za mobilne uređaje, a potom se te aplikacije primjenjuju i za računala i druge fiksne uređaje (tablete).

## 3. Platforme za dijeljenje digitalnih mogućnosti

Radi se o digitalnim bazama sa različitim sadržajem i različitim aplikacijama kako bi se omogućilo dijeljenje resursa s time da se osnovni podaci ne mogu lako dijeliti. Digitalne platforme na taj način omogućuju lakše dijeljenje aplikacija i podataka u različitim dijelovima organizacije. Mogu biti i Cloud platforme.

## 4. Društveni mediji

Aplikacije društvenih medija nam omogućuju dvosmjerni protok informacija i komunikaciju između organizacije i njezinih unutarnjih i vanjskih sudionika. Društvene mreže se također mogu koristiti kao alati za učenje ili za praćenje novih trendova u svijetu, ali i kao alati za oglašavanje za pridobivanje većeg broja korisnika.

Moglo bi se reći da je uvođenje novih digitalnih tehnologija u poslovanje različitih poduzeća dovelo do razvoja umjetne inteligencije, automatiziranih i robotskih sustava, primjene IoT tehnologije koje služe za rješavanje specifičnih operativnih zahtjeva u poslovanju hotela. Kako se prijelaz na digitalnu ekonomiju sve više ubrzava sve je veći pritisak i prisila na sam menadžment hotela da uvede tehnologije digitalne transformacije u svoje poslovanje koja je još uvijek tek pojam prema kojem se treba usmjeriti za daljnji rast i razvoj poduzeća. Trebalo bi naglasiti da IoT tehnologije, te automatizacija omogućavaju brzi razvoj novog tipa hotelskog objekta koji bi u potpunosti mogao funkcionirati bez prisutnosti osoblja. Ovakvi hoteli već postoje kao dopuna klasičnim hotelima, a većinom se radi o onim hotelima koji u ponudi imaju automate za prijavu i odjavu gostiju kao osnovni tip interakcije sa gostima, ili panele s oglasima. Onda imamo pametne sobe koje imaju višu razinu automatizacije gdje je sve dostupno jednim klikom (neki hoteli u svojim sobama nude

tablete preko kojih se može izvršiti dostava u sobu), kiosk za hranu i piće, imamo robote koji obavljaju poslove čišćenja za ono vrijeme dok gost nije u sobi. Imamo uređaje postavljene po hotelima koji nam daju prikaz cijele mape hotela i one koji omogućuju gostima da lakše dođu do nekih informacija kao što je blizina restorana ili kafića, biciklističke staze i slično.

### **3. PREDNOSTI I NEDOSTACI DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

Tehnologija svakog poduzeća bi trebala biti ubrzana ako poduzeće želi biti konkurentno i donijeti visokokvalitetnu uslugu svojim klijentima ili gostima. U nastavku ćemo razmotriti neke prednosti i nedostatke digitalne transformacije kako bi svako poduzeće bilo spremno u usvajanju novih tehnologija uz veću zaradu i maksimalnu korist i sigurnost. Navesti ćemo koje su to pozitivne, a koje negativne strane uvođenja digitalne transformacije u poduzeće.

#### **3.1 Pozitivne strane digitalne transformacije**

##### 1. Čini poslove konkurentnijima na tržištu

Poduzeća bi trebala biti usmjerena na to da provode digitalne poslovne strategije. Osim toga, svaki novi igrač na tržištu usredotočen je na uspješno usvajanje digitalnih tehnologija kako bi pale u prvi plan za razvoj konkurentnosti. Konzervativniji konkurenti ostat će iza njih. Dobro prilagođene tehnologije omogućuju bilo kojem poslovanju da budu fleksibilnije, učinkovitije i produktivnije, poboljšavajući povrat od ulaganja. Što se tiče prednosti i nedostataka digitalne transformacije ovo je doista uvjerljiv argument za usvajanje tehnologije kao prioritet i kao pozitivne strane poboljšanja.

##### 2. Zaposlenici su produktivniji

Digitalna transformacija započinje s zaposlenicima. Ako se njihova učinkovitost poboljša učinkovitom uporabom tehnologije, poboljšava se učinkovitost i cjelokupnog poduzeća i poslovanja. Suvremena tehnologija dizajnirana je za optimizaciju uredskih



procesa. Na primjer CRM-ovi (engl. „*Customer relationship management*“)<sup>3</sup> su izvorno bili stvoreni da kombiniraju i olakšavaju računovodstvo i upravljanje rada sa klijentima, istovremeno umanjujući ponavljajuće zadatke i poslove u marketingu i prodaji. Automatizacija proizvodnje daje pozitivne rezultate. Sve to postoji kako bi zaposlenicima pružili mogućnost da ostvare neki svoj potencijal. Čak i jednostavne usluge poput usluga u oblaku mogu povećati zadovoljstvo zaposlenika samo zato što im je na taj način omogućen pristup svim informacijama koje trebaju u nekom određenom trenutku i vremenu.

### 3. Bolje iskustvo kupca / gosta

Jedno od temeljnih načela poslovnog upravljanja je pružanje iznimnog korisničkog iskustva / iskustva gosta. Cilj je olakšati korisnicima put do kupnje nudeći im besprijekorno korisničko iskustvo digitalnih platformi. Digitalna transformacija omogućuje organizacijama da pametnije koriste tehnologiju na način da zadovolje potrebe svojih korisnika bilo da je riječ o boljoj web stranici, novoj aplikaciji ili drugoj digitalnoj ponudi - pametna tehnologija u kombinaciji s brzim usvajanjem i prihvaćanjem novog proizvoda ili usluge od strane korisnika ili gosta ključ je uspjeha prema boljem korisničkom iskustvu i zadovoljstvu.

## 3.2 Negativne strane digitalne transformacije

### 1. Tehnološki napredak bez kraja

Tehnološki napredak je realno gledajući beskrajan. To znači da digitalna transformacija bilo kojeg poduzeća mora biti stalan i dugotrajan proces. Pod samim time se misli i na stalno ulaganje u novu tehnologiju i infrastrukturu. Digitalno tržište je brzo u svom razvoju, iz godine u godinu dolazi do naglog rasta IT industrije te je teško za mnoga poduzeća držati korak s vremenom. Kada nova rješenja temeljena na znanstvenim dostignućima napadnu tržište te kada se na tržištu pojave novi konkurenti, poduzeća moraju biti spremna za daljnju primjenu digitalne transformacije u svom poslovanju.

---

<sup>3</sup> CRM definicija - <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>

## 2. Treba dosta vremena za primjenu novih tehnologija

Iako većina nas zna koristiti pametne telefone ili slati e-poštu te smo dobro upoznati sa digitalnim svijetom, za poduzeća usvajanje novih rješenja za upravljanje zna oduzimati podosta vremena i truda. Jedno od najvažnijih pitanja za poduzetnike ili hotelijere je pronalaženje prave tehnologije jer primjena previše optimizacijskih platformi može rezultirati lošim rezultatom. Za pronalaženje najprikladnijih alata za poslovanje bilo kojeg poduzeća potrebno je vrijeme za istraživanje i testiranje. Tu spada vrijeme za usvajanje koje je potrebno za osposobljavanje zaposlenika kako bi oni učinkovito znali koristiti nove tehnologije / alate.

## 3. Može uzrokovati nesigurnost zaposlenih

Teret stalnih digitalnih promjena nažalost pada na ramena mnogih zaposlenika. Svaka osoba ima različitu toleranciju na čimbenike stresa, neki lakše podnose stres dok drugi teže, neki lakše uče nove vještine dok drugima treba puno više vremena - zbog toga je potreban personalizirani pristup svakom zaposleniku i obuka putem kojih se zaposlenici osposobljavaju za upotrebu digitalnih alata i tehnologija. U ovo doba konstantnih digitalnih preokreta i promjena važno je pružiti zaposlenicima podršku koja im je potrebna da se osjećaju motivirano i sigurno u svom poslu i radnom okruženju jer će na taj način raditi s manje grešaka. Zaposlenici često znaju pružati otpor promjenama pa je ponekad teško napraviti kompletnu transformaciju poslovanja.

## 4. Negativni tržišni utjecaji

Prevelika konkurencija na tržištu, treba se znati izboriti za bolju poziciju na tržištu. Sve grane industrije su se potpuno promijenile posljednjih godina, npr. u hotelskoj industriji zbog pojave niskotarifnih zrakoplovnih tvrtki te zbog porasta online agencija i dominantnih snaga kao što su internetski pretraživači i društvene mreže i pojava novih tehnologija je promijenila dosadašnje navike gostiju prilikom vršenja rezervacija i njihovih očekivanja. Poduzeće može biti izloženo različitim rizicima kao što je gubitak kontrole nad svojim inventarom ili određivanjem cijena da budu uvijek uz korak sa tržišnim trendovima, cijenama, novitetima i konkurencijom.

U pogledu prednosti i nedostataka digitalne transformacije, pozitivne strane uspješnog usvajanja tehnologije su očite. Međutim, provedba može biti izazov. Prednosti digitalne transformacije su značajne, a ulaganje u uspješno usvajanje tehnologija kao i obučavanje te educiranje zaposlenika pomaže korisnicima bilo zaposlenicima ili kupcima, da imaju bolje korisničko iskustvo. Što na kraju dovodi do veće poslovne dobiti. Edukacije ubrzavaju usvajanje digitalnih alata koji poboljšavaju produktivnost, moral i performanse zaposlenika - a sve to rezultira boljim tehnološkim povratom ulaganja (engl. „*Return on Investment*“ ili ROI-)<sup>4</sup> za neko poslovanje. Brzim razvojem nove tehnologije računala su jednostavno postala pristupačna svima, uz mogućnost da se svi podaci mogu obrađivati u kratkom roku što nam donosi prednosti u poslovanju jer računala odrađuju rutinske poslove, kontroliraju procese, optimiziraju proizvodnju. Dok inženjeri pronalaze više vremena da se posvete inovacijama i osmišljavaju nove proizvode i usluge. Uvođenjem modernih tehnologija skraćuje se vrijeme izrade nekog proizvoda, stvaraju se značajne uštede, povećava se kvaliteta proizvoda i usluga, poduzeća postaju profitabilnija odnosno konkurentnija na tržištu čime se osigurava napredak i opstanak na globalnom tržištu. Što se tiče negativnih strana to je dugotrajan i beskrajn proces koji zahtjeva stalna ulaganja ali je najvažnije od svega da se pronađe adekvatan način da se optimiziraju postojeći procesi te da se dobije optimalno odnosno najbolje rješenje, a to se može postići ulaganjem u kvalitetne i kreativne timove koji će pridonijeti stvaranju novih ideja. Neki zaposlenici se teže prilagođavaju novim promjena te bismo iz tog razloga trebali postepeno uvoditi nove elemente i pokušati im izaći ususret raznim edukacijama i programima namijenjenim za lakše usvajanje novih alata i tehnologija. Poduzeće uvijek treba biti u skladu s novom tehnologijom i pratiti trendove kako bi izbjegli negativne tržišne utjecaje. Zato bi se u poslovanju trebale uvoditi postupne, a ne nagle promjene da bi se zaobišli negativni aspekti digitalne transformacije i da se postojeći resursi iskoriste na najbolji mogući način uz što manje dodatnih i nepotrebnih troškova.

---

<sup>4</sup> Povrat ulaganja - <https://investinganswers.com/dictionary/r/return-investment-roi>

## 4. DIGITALNA TRANSFORMACIJA U HRVATSKOJ

Korištenje i implementacija novih tehnologija omogućuje optimizaciju poslovnih procesa, smanjenje broja radnih mjesta itd. Zato digitalna transformacija omogućuje otvaranje novih tržišta, prilagođavanje novim korisnicima i njihovim zahtjevima što je bitno za održavanje konkurentnosti na tržištu. Glavni cilj bi bio poboljšanje performansi i brža prilagodba u okruženju koje se neprestano mijenja. Istraživanje je pokazalo da poduzeća u Hrvatskoj još uvijek nedovoljno razumiju digitalnu transformaciju kao pojam te bi se više trebali posvetiti poboljšanju ove stavke. A to je danas jako bitno jer u suprotnom se donose pogrešne odluke u vezi postavljanja buduće strategije digitalne transformacije i njene provedbe. Prema „DESI indeksu“<sup>5</sup> za 2020. godinu, Hrvatska se nalazi na 20. mjestu među članicama Europske unije, a nalazi se u kategoriji manje uspješnih zemalja jer je digitalna transformacija još uvijek samo pojam. Dok se prema „Apsolon“ istraživanju<sup>6</sup> iz 2020. godine, većina poduzeća kod nas digitalnu transformaciju vide kao vrlo dobru i ozbiljnu priliku za napredak poslovanja samog poduzeća. Smatraju da će najveći utjecaj imati na zaposlenike te da je korporativna kultura ujedno vrlo važna za uspjeh digitalne transformacije. Kao prepreke ne uvođenja digitalne transformacije jesu najčešće financijski razlozi jer to zahtjeva velika ulaganja, nedostatak vremena za provođenje i uvođenje promjena. Većina ispitanika poduzima određene mjere za razvoj digitalnih vještina zaposlenika, no mnogo zaposlenika nema dovoljno znanja prihvatiti takve promjene i prilagoditi se situaciji jer su djelomično kvalificirani za provedbu takve transformacije.

Za osiguravanje konkurentnog poslovanja u digitalnom dobu i na tržištu vrlo je važno se brzo prilagoditi novonastalim uvjetima i situaciji (kao što je npr. COVID kriza) i educirati se o trendovima koji postoje na tržištu. Kao konkretne rezultate koje su poduzeća ostvarila svojim usvajanjem novih digitalnih tehnologija i njihovom implementacijom jesu digitalizacija poslovnih procesa, efikasnost i niži troškovi optimizacijom poslovnih procesa te korištenje novih tehnologija i trendova na tržištu. COVID kriza je ujedno imala velik utjecaj na poduzeća u Hrvatskoj. Pogodenost

---

<sup>5</sup> DESI (The digital Economy And Society Index) - <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>

<sup>6</sup> Apsolon - savjetnik za uspješnije poslovanje u digitalnom obliku- <https://apsolon.com/>

poslovanja krizom najviše je utjecala na ugostiteljske djelatnosti odnosno turizam koji je jedna od teže pogođenih grana u svijetu. Hrvatska je trenutno u procesu razvojne strategije i sastavljanja operativnih programa, najvažnija stavka je u strateškim dokumentima definirati prioritete, konkretne projekte i aktivnosti kroz koje će se transformirati cjelokupno društvo i gospodarstvo. Očekuju se značajne investicije u inovacije i novu tehnologiju. U nastavku ćemo navesti neke mjere i aktivnosti koje bi se svako poduzeće trebalo pridržavati za poboljšanje vlastitog okruženja i konkurentnosti, uz rezultate provedene ankete.

#### **4.1 Mjere za poboljšanje okruženja za digitalnu transformaciju**

Mjere i korake za ubrzanje digitalne transformacije potrebno je poduzeti na razini pojedinog poduzeća jer je svako poduzeće drugačije i funkcionira na drugačiji način. To je bitno radi bolje konkurentnosti na tržištu i kako bismo se bolje istaknuli kao država na samom tržištu. Neke mjere za poboljšanje okruženja jesu:

- Povećanje ulaganja u informacijsku infrastrukturu

Na temelju rezultata DESI indeksa za 2020. godinu, vidljivo je kako bi Hrvatska trebala staviti fokus i unaprijediti svoju informacijsku infrastrukturu. Ovo se može postići ako se nastavi sa konstantnim ulaganjem, unapređenjem i uvođenjem tehnologije u poslovanje. Trebalo bi provoditi usklađivanje strategije razvoja s ciljevima društva i pojačati ispitivanje 5G tehnologije, poboljšati bežičnu povezanost na području cijele HR, smanjiti tržišne neravnoteže itd. Tehnologija utječe na promjenu načina komuniciranja, surađivanja, organizacije rada, te tržišta rada.

- Razvoj novih tehnologija i integracija digitalnih tehnologija

Dolazi do potrebe tržišta za zaposlenicima sa specifičnim znanjima i vještinama, te određenim talentima. Manjak stručnog kadra predstavlja jednu od ključnih prepreka digitalnoj transformaciji, većinom jer su takvi poslovi u RH dosta lošije plaćeni u usporedbi s nekim drugim državama pa se moraju uvoditi stručnjaci iz drugih država. Digitalne vještine potrebno je stalno usavršavati i prilagođavati, a kako bi se radilo na tome potrebno je uvesti godišnje edukacije i programe, te bi se također trebalo povećati broj stručnjaka u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Jer

primjena digitalne tehnologije utječe na društvo u cjelini i kulturu. Promoviranje digitalnih tehnologija kao i investiranje u informacijsko-komunikacijske tehnologije su vrlo važni faktori i segmenti za podizanje svijesti o prednostima, dobrim stranama i učinkovitosti same tehnologije. Digitalne tehnologije imaju značajan utjecaj na društvo i ekonomiju te bismo stalno trebali ulagati u nešto novo.

- Transformacija javnog sektora

Javni sektor trebao bi služiti svojim korisnicima i potrošačima u smislu da bi trebao biti usmjeren na njihove potrebe i želje, te ispunjavati njihova očekivanja. Poduzeća bi trebala biti u mogućnosti utjecati na stvaranje boljeg okruženja kao i za zaposlenike, tako i za same korisnike ili goste u hotelu. Investiranje u kreiranje dobrog okruženja koje će na prvo mjesto staviti korisnika predstavlja neophodan korak za optimalnu suradnju između javnog sektora i njegovih korisnika.

- Poboljšanje postojećih digitalnih usluga

Potpuna i uspješna digitalna transformacija nije moguća bez naprednog javnog sektora. Trebalo bi svakom poduzeću biti u cilju nastaviti poboljšavati svoje postojeće e-usluge i nadograđivati ih sa novima, te nastaviti provoditi programe i edukacije državnih službenika o različiti digitalnim temama kako bi bili osviješteni te kako bi se unaprijedile njihove vještine i razvijali njihovi talenti u tim područjima - stručnost kadrova je ključna za održavanje konkurentnosti u doba digitalizacije i informatizacije.

## **4.2 Mjere za unapređenje digitalne konkurentnosti**

Kroz digitalnu transformaciju sva poduzeća mogu i trebala bi unaprijediti svoju učinkovitost i efikasnost ali trebaju biti svjesna da je prvo važno alocirati resurse i osigurati organizacijsku odlučnost. U nastavku ćemo navesti mjere koje bi svako poduzeće trebalo poduzeti kako bi unaprijedilo svoju digitalnu konkurentnost.

- Prioritet digitalne transformacije

Svijest o važnosti digitalne transformacije bi trebao biti prvi korak prema poduzimanju konkretnih i pravih koraka za osmišljavanje pravodobne strategije, to bi trebala biti nužnost i prioritet i trebalo bi se na to gledati kao neku priliku i izazov, a ne kao

prijetnju prema napretku na tržištu. Trebala bi postojati organizacijska odlučnost za promjenom jer bez toga teško da se može poduzeti neki drugi korak.

- Izrada strategije i vizije digitalne transformacije

Nakon svjesnosti i pridobivanja važnosti digitalne transformacije, sljedeći korak bi trebao biti izrada strategije digitalne transformacije. Razumijevanje potrebe i kreiranje jasne vizije budućnosti odnosno kako bi se poduzeće trebalo vidjeti u budućnosti, i razumijevanje koraka za postizanje zacrtane vizije su važni faktori koji su bitni za samu uspješnost svakog projekta, a pogotovo nekog velikog projekta kao što je digitalna transformacija. Svi članovi tima i zaposlenici koji sudjeluju u tome bi trebali biti upoznati sa samom strategijom digitalne transformacije i biti svjesni svoje uloge u samom procesu kako bi svi mogli biti usmjereni prema istom cilju. Nakon što se kreira strategija i vizija potrebno je svakodnevno i redovito pratiti njeno uvođenje, ciljeve koje su vezani uz sam projekt i odgovornosti koja ide uz to.

- Angažiranje stručnjaka

Digitalna transformacija je projekt koji zahtijeva značajne financijske resurse i ulaganje, a uspjeh implementacije i uvođenja najviše ovisi o samim stručnjacima koji ju provode. Nedovoljna posvećenost projektu digitalne transformacije će svakako uzrokovati neuspjeh u samom procesu i gubitak svrhe samog projekta. Digitalna transformacija zahtijeva angažman kvalitetnog i educiranog osoblja stoga je potrebno provoditi različite programe i edukacije na godišnjoj bazi te također angažirati vanjske stručnjake odnosno suradnike koji će zajedno sa zaposlenicima i timom postepeno raditi na uvođenju digitalne transformacije. Poduzeća bi trebala biti svjesna činjenice da angažman vanjskih stručnjaka može dvostruko povećati organizacijske kapacitete za upravljanje promjenama.

- Kreiranje digitalne kulture

Upoznavanje svih zaposlenika o važnosti digitalne transformacije kao strateškog smjera poslovanja i prihvaćanje kulture kao dio poslovanja je osnova za prihvaćanje i uspješnu provedbu definirane strategije digitalne transformacije. Svrha je povećanje motivacije zaposlenika kroz veću posvećenost njihovim željama i zajednički dolazak do zacrtanih ciljeva. Iz tog razloga se i provode edukacije o digitalnim tehnologijama, na taj način dolazi do unapređenja sustava nagrađivanja (korištenjem bonusa ili

poslovno putovanje) i upravljanja karijerama, moguće fleksibilno radno vrijeme, rad od kuće i slično.

- Implementacija odgovarajuće strukture

Digitalna transformacija nije isključivo tema IT odjela. Promjene korporativne kulture i kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima su daleko najvažniji za osiguravanje uspjeha digitalne transformacije od same implementacije. Velika važnost se usmjerava na angažiranje rukovoditelja koji bi trebali pružati neke smjernice i voditi organizaciju ili neko poduzeće kroz digitalnu transformaciju.

- Upravljanje ljudskim resursima

Zaposlenici su bit svake uspješnosti digitalne transformacije, te je zato bitno ulagati u novo osoblje i u kvalitetno upravljanje postojećim ljudskim resursima. Prilikom kreiranja strategije bitno je predvidjeti aktivnosti kojima će se graditi digitalne kompetencije koje bi trebale povećati osobnu odgovornost zaposlenika, trebalo bi ih potaknuti da iznose vlastite ideje, mišljenja, bez ikakvog ustručavanja. Te da pridonose inovativnosti i da osiguraju stvaranje digitalne budućnosti za cijelo hotelsko poduzeće.

- Razvijanje budućih suradnji

Digitalna transformacija zahtijeva suradnju s različitim partnerima s obzirom na nedovoljno znanja i manjak resursa. Korištenjem eksperata i stručnjaka u područjima informacijske tehnologije u kojima organizacija ne posjeduje dovoljno stručnosti i znanja može znatno poboljšati samo poslovanje i može se znatno izbjeći veliki rizik od neuspjeha digitalne transformacije.

- Bolja priprema za neočekivane situacije

Ova kriza s pandemijom je pridonijela neočekivan rasplet događaja gdje je rijetko koje poduzeće bilo spremno na takav pothvat i na takav slijed događaja. Što bi značilo da bi u budućnosti poduzeća trebala biti spremnija na koje kakve šokove iz okruženja. COVID kriza je u punoj mjeri dokazala da se ulaganje u digitalnu transformaciju na kraju ipak isplatila jer su se svi procesi koji se inače provode u fizičkom obliku morali automatizirati i prebaciti na online oblik rada. Poduzeća koja su



bila spremna na krizu prebrodile su tu krizu bez značajnog gubitka tržišta pomoću digitaliziranih procesa i alata, prilagodljivom kulturom. Dok su digitalno nespremna poduzeća otežano radila.

### 4.3 Rezultati istraživanja ankete



**Stanje digitalizacije i digitalne transformacije u Hrvatskoj** - prvi dio upitnika propituje općenito poimanje digitalizacije i digitalne transformacije u Hrvatskoj te procjenu njezinog trenutnog stanja



**Digitalna spremnost** - ovo područje ispituje koliko su poduzeća pripremljene za digitalnu transformaciju te kako procjenjuju njezin utjecaj na svoje poslovanje



**Digitalna strategija i interni procesi** - kroz pitanja iz ovog dijela saznaje se više o samoj strukturi digitalne transformacije u pojedinoj poduzeća te mjerama koje se usvajaju u svrhu njezine provedbe



**Utjecaj digitalne transformacije na poslovanje** - četvrti dio upitnika usmjeren je na pregled rezultata koji se mogu postići pomoću digitalne transformacije



**Utjecaj COVID krize na poslovanje poduzeća** - naposljetku, peti dio upitnika analizirao je utjecaj COVID krize na poslovanje poduzeća i vrste identificiranih poteškoća u radu tijekom iste

**Slika 1:** Sadržaj upitnika za digitalnu transformaciju (datum pristupa: 12.02.2021)

Izvor: <https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2020/>

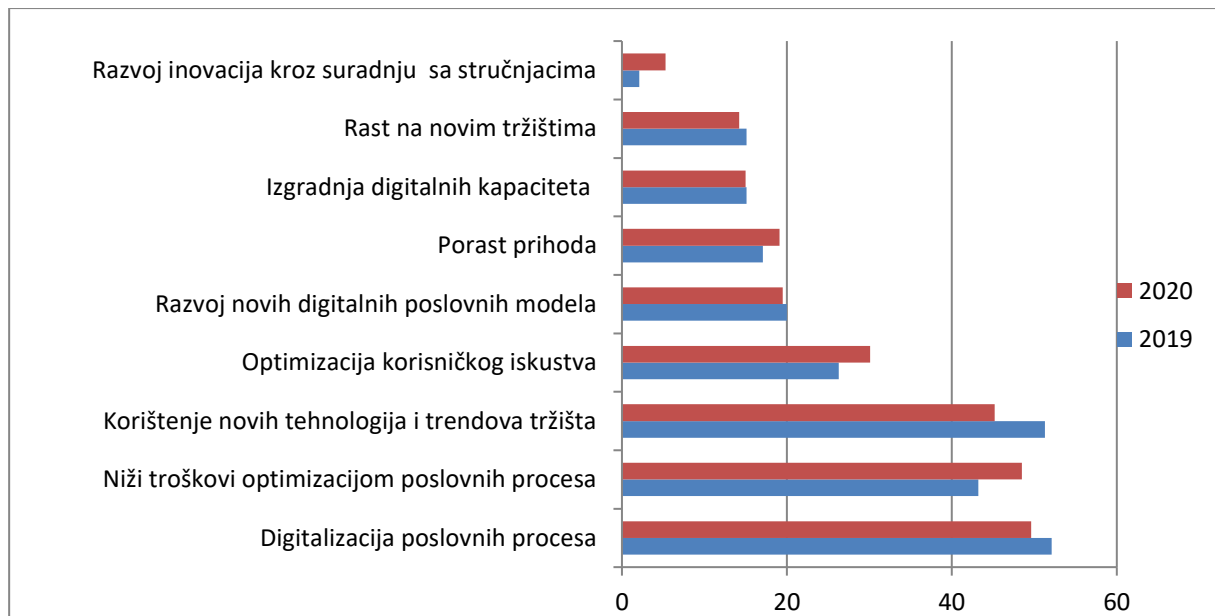
Kao konkretni rezultat ankete koje su ispitanici ostvarili uvođenjem digitalizacije u poduzeća, ističu se ponajprije:

- Korištenje novih tehnologija i trendova tržišta - za 45,2 % ispitanika
- Digitalizacija poslovnih procesa - za 49,6 % ispitanika
- Efikasnost i niži troškovi optimizacijom poslovnih procesa - za 48,5 % ispitanika

Poduzeća su dobila na uvid da ispune anketu pomoću HDI („Hrvatski digitalni upitnik“), upitnika koja se sastojala od ocjene stanja digitalizacije i digitalne transformacije u Hrvatskoj, digitalne spremnosti poduzeća, digitalne strategije i internih procesa, utjecaja digitalne transformacije na samo poslovanje i utjecaj COVID krize na poslovanje samog poduzeća. Prema rezultatima istraživanja<sup>7</sup> koje je provedeno za 2020. godinu o utjecaju digitalne transformacije i digitalizacije u samom poduzeću vidljivo je da neki ispitanici smatraju da digitalna transformacija

<sup>7</sup> Anketa istraživanja o utjecaju digitalne transformacije u poduzeću na: [www.digitalni-indeks.hr](http://www.digitalni-indeks.hr)

neće imati neki značajan utjecaj na ukupan broj radnih mjesta dok drugi smatraju da će imati utjecaj na stvaranje novih radnih mjesta u područjima gdje je potrebno imati stručan znanstveni tim za istraživanja tržišta. Većina ispitanika smatra da će se uvođenjem digitalne transformacije povećati i sam prihod.



**Grafikon 1:** Rezultati ostvareni digitalizacijom i digitalnom transformacijom u RH

Izvor: <https://apsolon.com/publikacije/digitalna-transformacija-u-hrvatskoj-2020/>

(datum pristupa: 13.02.2021)

Bitni rezultati koje su poduzeća ostvarila usvajanjem novih digitalnih tehnologija i procesa njihovom implementacijom u poslovni model jesu korištenje novih tehnologija i trendova na tržištu, digitalizacija poslovnih procesa, efikasnost uz niže troškove poslovanja, te optimizacija poslovnih procesa radi veće konkurencije na tržištu. Velika poduzeća smatraju da su efikasnost i niži troškovi poslovanja koji su postignuti optimizacijom poslovnih procesa kao i digitalizacija poslovnih procesa bitni za učinkovite rezultate digitalizacije, dok za srednja poduzeća jesu digitalizacija poslovnih procesa i korištenje novih tehnologija i trendova na tržištu. Prema stanju digitalizacije mnoga poduzeća još uvijek nedovoljno razumiju značaj digitalne transformacije jer čak 82.3 % poduzeća nema razvijenu digitalnu strategiju. Mnogi ispitanici poduzimaju različite mjere kao što je pojačana edukacija i zapošljavanje digitalnih stručnjaka i eksperta. Većinom je problem što zaposlenici nisu spremni na nove promjene koje donosi digitalna transformacija. Za osiguranje konkurentnog

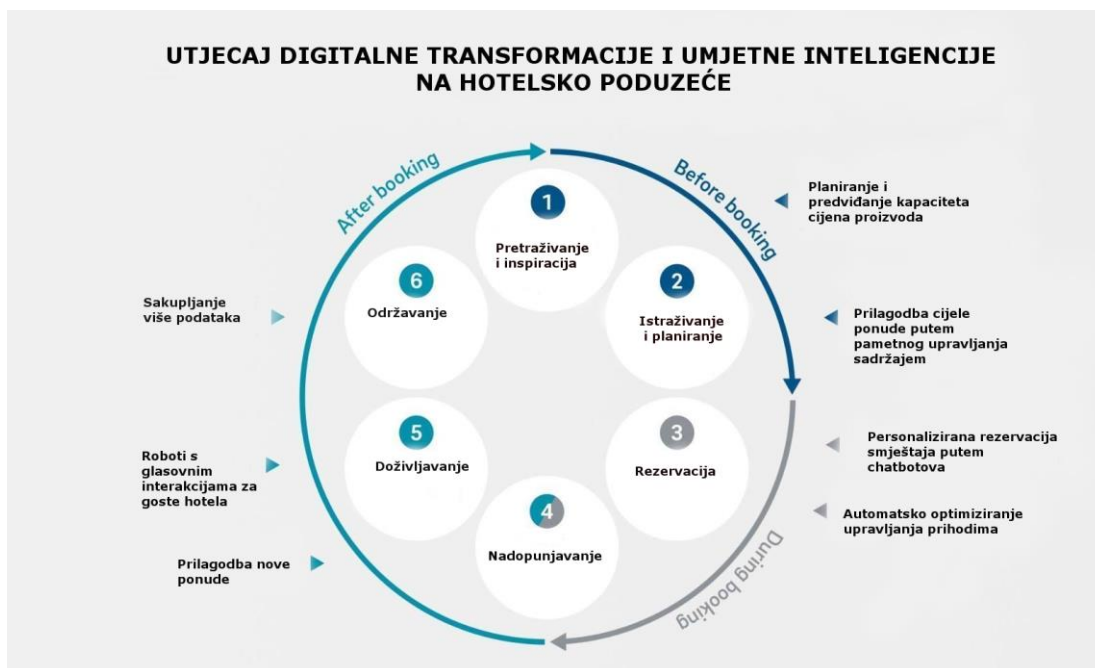
poslovanja trebalo bi se prilagoditi novonastalim situacijama i educirati se o novim trendovima na tržištu. Za ispitanike kao najveću prijetnju predstavljaju konkurenti iz iste branše te da će od tehnologija u budućnosti na poduzeće najviše utjecati digitalne tehnologije kao što su Cloud, robotika i automatizacija, i razvoj digitalnih platformi.

Kad govorimo o digitalnoj transformaciji mislimo na novu tehnologiju koja daje novu snagu organizaciji, nove korisnike koje zanima neki novi proizvodi, novo ponašanje postojećih korisnika, novi model poslovanja. Iako su prema anketi poduzeća u Hrvatskoj u zaostatku što se tiče primjene novih tehnologija, moramo biti svjesni toga da oni koji krenu odmah s primjenom digitalne transformacije u svom poslovanju osvajaju nova tržišta puno prije te imaju više prednosti i mogućnosti prema onima koji nisu u taj proces još ni krenuli. Mislim da je od velike važnosti da poduzeće prepozna smisao digitalne transformacije te da svoju viziju i misiju usmjeri u tom pravcu, te da se ta vizija i misija prenese na voditelje pojedinih odjela i stručnjake koji razumiju važnost koju digitalna transformacija nosi sa sobom i da se onda to prenese na ostale zaposlenike. Tu je iznimno važno definirati sadašnje stanje i gdje pojedino poduzeće želi biti odnosno gdje se vidi u sljedećih nekoliko godina te koji će se parametri promatrati da se uvide postignuća implementacije digitalne transformacije. To bi prije svega trebala biti strateška odluka poduzeća, potrebno je osnovati kreativan i stručan tim koji bi bio zadužen za implementaciju kroz različite faze te iz tog razloga je važno da svi zaposlenici sudjeluju u projektu sa ciljem unaprjeđenja sustava i da vide koje im sve prednosti ili nedostatke taj sustav donosi. To nije samo alat već nešto što osigurava kvalitetu proizvoda, donosi velike uštede u izradi ili doradi novog proizvoda uz ključnu prednost pred konkurencijom. I kad se to shvati, svaka investicija više nije upitna i svatko će se lakše odlučiti na ulaganje u digitalne tehnologije jer mu takvo ulaganje po svemu omogućuje stabilnost poslovanja i donosi veću konkurentnost uz primjenu dobre strategije. Jedino zajedničkim trudom i radom svih djelatnika u firmi, programera, stručnjaka i implementatora osigurava se uspješna primjena digitalne transformacije. Često zaposlenici imaju otpor prema novim tehnologijama i promjenama jer imaju strah od nepoznatog ili jer se boje za svoja radna mjesta te bi se svako poduzeće trebalo potruditi više ulagati u svoj kadar i naučiti kako pametnije ulagati u budućnost svog poslovanja.

## 5. STRATEGIJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Sa strateškim digitalnim pristupom hotelskoj transformaciji, hoteli mogu koristiti digitalne tehnologije za poboljšanje samog iskustva gostiju uz poboljšanje personaliziranih usluga, s velikim učinkom i pojednostavljenje svakodnevnih administrativnih poslova. Digitalna transformacija u ugostiteljstvu potreban je i koristan, ali vrlo skup proces za sve hotele udovoljavajući potrebama tržišta, uz očuvanje kvalitetnog iskustva i zadovoljnih korisnika. Vlasnici hotela znaju da postoji mnogo ciljeva kojima digitalna transformacija može težiti. Misija je odabrati cilj s najvećim učinkom. Vezanje neke tehnologije za određeni ishod potaknut će operativne i kadrovske promjene koje su potrebne za sam uspjeh. Digitalna transformacija može pomoći u:

- Povećanju digitalnog prihoda i prometa na web sjedištu
- Smanjenju operativnih troškova
- Poboljšanju kvalitete proizvoda i usluga
- Poboljšanju zadovoljstva kupaca



**Slika 2:** Utjecaj digitalne transformacije i umjetne inteligencije na hotelsko poduzeće

Izvor: <https://www.rolandberger.com/sv/Insights/Publications/Innovations-through-AI-in-the-hotel-industry.html> (datum pristupa: 13.02.2021)

Na slici gore imamo prikaz koji nam prikazuje utjecaj digitalne transformacije i umjetne inteligencije na hotelsko poduzeće odnosno na samog gosta. Primjena sustava umjetne inteligencije ima veliku ulogu tijekom cijelog putovanja gosta. Prije rezervacije smještaja gost planira i pretražuje njemu pristupačne cijene (smještaje po sniženim cijenama), nakon toga istražuje smještaje i planira koju će opciju odabrati. Nakon toga može putem chat robota odnosno personalizirane rezervacije obaviti rezervaciju samog smještaja ili dobiti neke druge informacije. Provodi se plaćanje. Nakon rezervacije smještaja bit je različitim tehnologijama povećati sam doživljaj gosta u hotelu (glasovne interakcije, kiosci, automat), čime dolazi do stvaranja personaliziranog iskustva za gosta te mogućnost njegovog ponovnog vraćanja.

Strategija digitalne transformacije plan je akcije koji opisuje kako poduzeće mora pomoću prave strategije preusmjeriti svoje poslovanje i digitalnu ekonomiju od sadašnjeg stanja u buduće. Kako se navike kupaca mijenjaju, tako se mijenja i način poslovanja konkurentnih poduzeća. Poduzeća stalno ulažu u inovacije, mijenjaju operativne i poslovne modele i uvode novu tehnologiju. Strategija digitalne transformacije odgovara na neka bitna pitanja kao što su kako, tko, što, zašto. Trebamo prvo znati odgovore na ova pitanja. O strategijama se govori kroz cjelinu digitalnog marketinga i iskustva gosta (engl. „*Guest experience*“). Mnogi korisnici koriste tehnologiju za planiranje, istraživanje, pronalaženje i odabir proizvoda i usluga koje odgovaraju njihovim potrebama pa je tako i izgradnja same web stranice, aplikacija ili e-trgovine postala složenija jer je teško udovoljiti svačijim potrebama. Trebalo bi uskladiti operativni model s novim poslovnim modelima čime se smanjuju operativni troškovi i povećava se prihod. Za stvaranje dobre strategije digitalne transformacije potrebna je tehnologija kao i alati koji se koriste za stvaranje dobrog poslovanja. Potrebno je izumiti nešto novo čemu bi se gosti mogli diviti.

## 5.1 Digitalno poslovanje

Digitalno poslovanje je pametna, prilagodljiva, inovativna organizacija koja se može natjecati u digitalnoj ekonomiji. "Digitalna poduzeća"<sup>8</sup> su ona koja uvijek ulažu u nešto novo ili inovativno ili poboljšavaju ono što već postoji na tržištu neki proizvod ili uslugu. Oni gledaju na svijet kroz naočale za virtualnu stvarnost, vide nove načine

---

<sup>8</sup> Digitalno poduzeće - časopis Open INfoTrend, broj 202, 5./2016

poslovanja, nove mogućnosti i uvjereni su u to da se stvari događaju s nekim razlogom te da se sva pažnja treba usmjeriti prema korisniku odnosno gostu. Neka hotelska poduzeća unaprijed imaju neke sjajne ideje, znaju načine kako privući goste, a u tome i jest tajna njihova uspjeha. Pogotovo ako se radi o već poznatom brendu ili robnoj marki. Digitalna poduzeća nisu maštovitija ili kreativnija od bilo kojih drugih nego su jednostavno takva poduzeća koja su odvojila dovoljno vremena da stvarno razumiju svoje korisnike i da razumiju njihove potrebe i želje, to su poduzeća koja su naporno radila na razvoju rješenja za probleme svojih korisnika. Takva poduzeća imaju vođe (npr. menadžere) koji su prihvatili da je njihova odgovornost voditi transformaciju poduzeća od implementacije novih proizvoda, pa sve do ostvarivanja i primjene nove tehnologije.

## **5.2 Dobra i loša strategija**

Dobra strategija ima 3 komponente: dijagnoza, politika vođenja i plan djelovanja. Među poduzećima uobičajeno je vidjeti da jedna od ove 3 komponente nedostaje. No, preskakanje ovih koraka očituje se na mnogo načina koje ćemo detaljnije navesti u nastavku. Što će se dogoditi ako nemamo konkretan plan djelovanja? U konačnici to dovodi do rasipanja resursa - gubljenja vremena, truda i ulaganja. Što se događa ako kojim slučajem preskočimo dijagnozu? Nerealni željeni ishodi, kaos i neizvjesnost. Cilj faze dijagnoze je razumijevanje postojeće situacije i izazova koje je potrebno prevladati da bi se došlo do poželjne nove situacije. Što daje ogromnu jasnoću i pomaže u održavanju stvari na dobrom putu, odnosno da stvari ne izmaknu kontroli. Najbolji scenarij je poboljšana operativna učinkovitost. A najgori slučaj je rasipanje resursa, novca i vremena.

Što se događa ako ne postoje smjernice kojih se moramo pridržavati, kako razlikovati dobru politiku vođenja od pogrešne politike? U većini slučajeva poduzeće neće ispuniti svoje strateške ciljeve i svoja očekivanja. Kod dobre politike konkurentska prednost dolazi iz diferencijacije u smislu ponuda proizvoda ili usluga koja se razlikuje od konkurencije. Dobra politika mora biti specifična za svako poduzeće. Ako se politika može primijeniti na bilo koju organizaciju ili poduzeće u bilo kojem trenutku i pod bilo kojim okolnostima vrlo vjerojatno se radi o onoj lošoj politici.

### 5.3 Promjene digitalne transformacije

Možemo smatrati nekoliko cjelina promjena digitalne transformacije.

#### ➤ Strategija

Dobra strategija je samo jedan dio stvaranja dobrog digitalnog poduzeća. Dobra strategija i prava tehnologija vode do digitalizacije, a ne do transformacije. Strategija digitalne transformacije koju je stvorio istraživački tim te koja ima pravi „digitalni“ način razmišljanja je ona na koju se treba usmjeriti. Takav tim razmišlja o onom što bi se trebalo promijeniti u poslovanju i dogoditi što će rezultirati vrlo različitim planom djelovanja i postupanja od onog koji ima tim sa „običnim“ poslovnim razmišljanjem. Međusobna povezanost razmišljanja i strategije je temeljna za daljnji razvoj.

#### ➤ Komunikacije

Stvaranje strategije digitalne transformacije zahtijeva da prvo razumijemo i shvatimo kako komunicirati prvenstveno sa korisnicima kako bismo udovoljili njihovim potrebama. Ako ne uspijemo uvjeriti kupce ili goste u vrijednost nečega što nudimo na tržištu onda oni gube potpun interes. Ako ne uspijemo uvjeriti naše stručne timove, oni neće napraviti nikakav pomak naprijed. Ako je promjena minimalna, malo je vjerojatno da se radi o transformacijskoj promjeni. Svaki tim bi trebao imati podršku za ono što radi i dobru motivaciju, jer čim izgube fokus na ono što trebaju napraviti vjerojatno neće ni biti nikakvog pomaka.

#### ➤ Kultura inovacija

Strategija digitalne transformacije mora se baviti inovacijama. Krajnji cilj je stvoriti kulturu inovacija. Treba njegovati kreativnost, znanje i vještine. Treba nagrađivati postojeće talente. Ponekad neke ideje nisu dovoljno dobre te ih treba dorađivati i unaprjeđivati. Inovacija započinje uočavanjem problema ili nezadovoljene potrebe kupca. Strategija se usredotočuje na probleme i zadovoljavanje potreba kupca. Zato je u ovom dijelu važna komunikacija koju smo gore spomenuli. Bez dobre komunikacije u poduzeću i van njega teško je postići nešto što smo si zacrtali. Svaki problem ili nedostatak je rješiv, zato bi kreativnost i motiviranost trebala donijeti najbolje ideje za rješavanje te potrebe. Važni su i prikupljeni podaci za mjerenje uspjeha strategije. Mnoga poduzeća kupuju novu tehnologiju misleći da su na taj

način transformirala svoje poslovanje, no u realnosti i nije baš tako, jer to ne stvara trajnu konkurentsku prednost .

➤ Tehnologija

Novi poslovni modeli koje omogućuju AI (engl. „Artificial Intelligence“), Blockchain i IoT (engl. „Internet of things“)<sup>9</sup> veća su prijatnija većini tvrtki nego loše upravljanje financijama. Tehnologija je alat koji nadahnjuje inovatore i omogućuje nove poslovne modele. Menadžeri i oni koji donose odluke trebaju imati uvjerljiv razlog da razumiju poslovne sposobnosti nove tehnologije ako žele voditi poslove i primjenjivati strategije digitalne transformacije.

➤ Podaci

Trebalo bi započeti s poslovnim problemom, a ne s podacima. Poslovni izazovi dolaze iz strategije digitalne transformacije. Proces dijagnoze, vođenja politike i njezinog djelovanja pomaže u identificiranju „nepoznanica“. Odatle je proces inovacija i primjene nove tehnologije uronjen u podatke.

## **5.4 Vještine potrebne za digitalnu transformaciju**

Postoje mnoge vještine koje su potrebne za transformiranje poslovanja. Od zaposlenika se očekuje da budu kreativni, da vole timski rad i da se ponašaju kao voditelji, da imaju dovoljno znanja na području informacijsko-komunikacijske tehnologije. U nastavku slijede vrste stručnjaka i eksperta koji su uključeni u stvaranje strategije digitalne transformacije poduzeća.

- Stručnjak za komunikacije

Postoji nekoliko uistinu iznimnih komunikacijskih stručnjaka, koji bi trebali razgovarati o mentalnom pogledu korisnika i fokusirati se na njihove želje i potrebe. Pri transformaciji poduzeća obično postoje dva ključna skupa sudionika, unutarnji i vanjski. Oni interni su zaposlenici. Oni su najteža skupina jer se oni teže prilagođavaju novim promjenama. Teško ih je uvjeriti da svaka nova promjena donosi nešto pozitivno i da dobro dođe. Veliki komunikacijski profesionalac razumije i mora

---

<sup>9</sup> Dio digitalne transformacije jesu umjetna inteligencija, lanac blokova i internet stvari.



suosjećati s njihovom prirodnom tendencijom u borbi protiv promjena. Ljudi se ne bi trebali bojati promjena, ali u ovom slučaju se boje nepoznatog što je sasvim normalna stvar. Ako strategija ne daje jasnoću budućeg stanja poslovanja, čak će se i najbolji komunikacijski stručnjak ustručavati da interno proda svoju ideju ili proizvod.

- IT stručnjaci

Ovdje spadaju programeri raznih aplikacija, podatkovni stručnjaci i mrežni inženjeri, odnosno IT stručnjaci. Stručnjaci za komunikacije traže od IT stručnjaka da im pomognu u eksperimentima koji bi mogli zaštititi podatke ili koji bi zaustavili curenje podataka. Prvo se mora promijeniti način razmišljanja same organizacije i odrediti koji su sve rizici na putu. Treba uvijek imati na umu da eksperimentiranje koji put neće uspjeti onako kako smo planirali. IT stručnjaci i stručnjaci za komunikacije nastoje sakriti 'pogreške', umjesto da se bave njihovim istraživanjem i ispravljanjem. Ako se način razmišljanja ne popravi i ne promjeni, čak i najbolji tehnolozi ili IT stručnjaci neće moći stvoriti inovacije i transformirati svoj posao. Prilagodba zajedno sa kvalitetnim razmišljanjem i dobrom strategijom dvije su strane iste medalje.

- Voditelji

Voditelji su oni koji stvaraju strategiju na temelju dobivenih podataka. Strategija vođena podacima ne postavlja ciljeve prodaje. Svakom bi trebalo biti u cilju restrukturirati svoje poslovanje kako bi se kupci / korisnici mogli bolje prilagoditi novim načinima poslovanja. S novim digitalnim poslovnim modelima se uvijek utvrdi da trenutni načini poslovanja nisu potpuno adekvatni da služe potrebama kupaca na najbolji način. Izgradnja timova na temelju zadataka i potreba kupaca nije jednostavna stvar i zahtijeva multitasking odnosno obavljanje više stvari i zadataka u isto vrijeme. Uloga voditelja je osigurati korisnicima, gostima da dožive najbolje moguće iskustvo u njihovim hotelima. U malim poduzećima nije rijetkost da pojedinac preuzme više od jedne uloge što ponekad i nije dobro.

## 6. TRENDVI U DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI

Većina značajki usmjerenih na potrošača koje nudi većina velikih i malih hotelskih poduzeća prilično su osnovni u odnosu na mogućnosti koje donose najmodernije tehnologije. Stoga hotelijeri moraju biti svjesni nadolazeće pojave konkurenata i uvesti neke od najnovijih tehnologija i karakteristika koje će njihovi gosti doživjeti kao nešto novo i nezaboravno. S obzirom na potrebu za brzom promjenom, potražnja za tehnologijama koje pomažu u učinkovitom i smislenom rješavanju izazova može se činiti neodoljivom. Proširena stvarnost i virtualna stvarnost najnoviji su kamen temeljac digitalne tehnologije u ugostiteljstvu, i premda su se u početku mogli činiti kao zabavan trik, nedavni svjetski događaji pokazali su koliko je važno gostima omogućiti potpuni pristup hotelskom iskustvu s udaljenog mjesta. U hotelskoj industriji je bitno stvoriti dobar dojam, dajući kupcu što više podataka prije nego što donese odluku o putovanju i rezervaciji smještaja. Sve se to može postići primjenom proširene i virtualne stvarnosti. Nedavna tehnologija učinila je to iskustvo mnogo pristupačnijim ne samo hotelima, već i svakodnevnim potrošačima. Iako Oculus i druge sofisticirane slušalice nude najupečatljivije iskustvo. Virtualnim obilascima hotela i njegovom sadržaju je moguće pristupiti čak i korištenjem pametnih telefona ili tableta.

U nastavku slijedi što sve možemo očekivati u tehnološkom okruženju hotelske industrije. Od značajki pametnih soba koje su temeljene na „*Internet of Things*“ (*IoT*) koje omogućuju gostima da kontroliraju sve pogodnosti, do *chatbot* rješenja koji su utemeljeni na umjetnoj inteligenciji, a ona se temelje na automatizaciji. Istražiti ćemo četiri glavna trenda i tehnologije koje podupiru trendove digitalne transformacije u ugostiteljstvu - internet stvari, umjetna inteligencija, virtualna stvarnost, proširena stvarnost te mobilni uređaji.

- **Internet stvari** (engl. *Internet of Things*) - pametne sobe, tableti

Kao i u bilo kojem drugom poslu danas potrošači očekuju neprimjetne promjene iskustva između svog doma i odabranih ugostiteljskih sadržaja. Doživljaj ili iskustvo gosta u najmanju ruku bi trebao biti jednak onom koju potrošač ima kod kuće, tj. mogućnost korištenja različitog sadržaja. Gosti žele izvući maksimalnu vrijednost i

korist za ono što su platili. Kombinacijom IoT-a (engl. „*Internet of Things*“)<sup>10</sup> i mobilnih uređaja, hotelske sobe već usvajaju pametne značajke kako bi zadovoljile potrebe svojih gostiju. Internet stvari označavaju povezivanje različitih uređaja putem interneta. To možemo zamisliti kao mrežnu infrastrukturu u kojoj su spojene fizičke i virtualne "stvari" svih vrsta, te zajedno „komuniciraju“ putem interneta. Pametna soba omogućava gostima potpunu kontrolu pogodnosti i naručivanje bilo kakvih usluga dostave putem hotelske mobilne aplikacije ili aplikacije glasovnog asistenta. U pametnim sobama - klima uređaji, svjetla, zasloni isporučuju se s kompaktnim IoT hardverom i ugrađenim softverom koji ima mogućnost komunikacije s hotelskom aplikacijom na temelju prepoznavanja govora. Omogućavajući gostima da lako upravljaju ključnim elementima sobe. Aplikacija služi kao univerzalni daljinski upravljač na kojem je sve udaljeno u samo nekoliko klikova. Aplikacija može sadržavati i dodatne značajke, poput naručivanja usluga u sobi i pristupa drugim važnim informacijama. Pametne sobe pružaju temelj za još jedan ugostiteljski trend.

- **Umjetna inteligencija**

AI (engl. *Artificial Intelligence*) rješenja s algoritmima strojnog učenja analiziraju velike podatke kako bi pružila precizne procjene za razne važne mjerne podatke industrije i upravljanja rizicima. Omogućuju tvrtkama da značajno poboljšaju svoje sposobnosti donošenja odluka. Najjednostavniji primjer je brzo rastuća upotreba chatbotova, čiji je cilj naravno poboljšati ugodan boravak gostiju. Hotelski chatbotovi analiziraju podatke iz više izvora (putem interakcije s gostima u samoj aplikaciji, povijesti kupovine, preferencija što se tiče hrane, korištenja spa i dodatnih wellness usluga itd.) kako bi pružili duboko personalizirano iskustvo. Chatbotovi su zapravo chat roboti koji su vođeni umjetnom inteligencijom te pružaju mogućnost da gosti dobiju automatske odgovore na svoje upite gotovo odmah, kao da razgovaraju sa dotičnom osobom u stvarnom vremenu. Tehnologije umjetne inteligencije se mogu koristiti na nekoliko načina u procesu transformacije hotela - od chatbotova koji daju odgovore na pitanja gostiju putem web stranice ili aplikacije, i sučelja koja koriste prošle podatke o gostima kako bi predložila restorane i događaje na temelju njihovih osobnih preferencija i interesa.

---

<sup>10</sup> Internet stvari - [https://hr.wikipedia.org/wiki/Internet\\_stvari](https://hr.wikipedia.org/wiki/Internet_stvari)

- **Virtualna stvarnost (VR)**

Fotografije eksterijera i soba hotela ne daju potencijalnim gostima uvid u cijelu priču o hotelu dok rezerviraju smještaj putem interneta. Gosti žele i trebali bi moći vidjeti što točno odabiru prilikom rezervacije, još više ako se radi o skupom hotelu. Uz VR (engl. *Virtual Reality*) hoteli mogu ponuditi virtualne obilaske soba. Moguće je korištenje pametnog telefona, prijenosnog računala, a čak i virtualnih naočala. Neki hoteli omogućuju VR prototip koji omogućuje korisnicima da istražuju svojstva iz svojih domova pomoću pametnog telefona ili VR slušalica.

- **Pametni telefoni**

Mobilni uređaji će i dalje biti trend u procesu poboljšanja tehnologije. Brendirana hotelska aplikacija omogućuje lakšu dvosmjernu komunikaciju između gostiju i objekta. Znači da gosti mogu u bilo kojem trenutku pristupiti bilo kojoj hotelskoj usluzi i ostalim informacijama (mogu naručiti večeru u sobi, saznati bilo koje informacije koje ih zanimaju), dok hotel može koristiti aplikaciju da stupi u kontakt s gostima u pravom trenutku - šaljući im važne obavijesti, ažuriranja, ponude i upozorenja. Može saznati sve detalje o svakom gostu. Hotelske mobilne aplikacije bi trebale biti što jednostavnije za upotrebu, ali ključ svega je sjajan dizajn prilikom dizajniranja i uvođenja mobilne digitalne tehnologije za ugostiteljstvo.

Hotelska aplikacija može ponuditi:

- mogućnosti rezervacije
- daljinska prijava / odjava
- razgovori s osobljem
- usluge gostiju (blagovaonica u sobi, praonica rublja itd.)
- karta hotela i gdje se što nalazi
- ostale pravovremene informacije (red letenja, kako do nas)

- **Proširena stvarnost (AR)**

Proširena stvarnost (engl. *Augmented Reality*, ili AR) se promatra kao već nadograđena slika stvarnosti koja već postoji, kao granica između stvarnog i virtualnog svijeta u realnom vremenu. Ona obuhvaća mnogo tehnologija, npr. dodatne informacije koje su proizvedene na umjetan način. Proširena stvarnost pojavila se kao važan koncept u ugostiteljstvu posljednjih godina jer omogućava

hotelima i drugim povezanim poduzećima da poboljšaju fizičko okruženje koje prodaju (hotel koji nudi svoj smještaj) ili da poboljšaju iskustvo istraživanja okoline.

## **6.1 Kako provoditi uspješnu digitalnu transformaciju**

Sve u ugostiteljstvu vodi prema samo jednom cilju - a to je zadovoljstvo i sigurnost gostiju. Hoteli odavno udovoljavaju različitim prohtjevima i zahtjevima svojih gostiju, no sada žele iskoristiti najnoviju tehnologiju kako bi ovaj pristup podigli na sljedeću razinu. Digitalna transformacija hotelskog iskustva gostiju bit će ono što hotelijerima daje prednost jer im predstavlja novi izazov za industriju i nudi savjete o tome što robne marke mogu učiniti kako bi poboljšale iskustvo gostiju. Dakle, još uvijek ima dovoljno prostora za inovacije, a svaki hotel može svojim novim idejama pomoći u oblikovanju budućnosti same industrije.

- Robne marke

Najuspješniji brendovi se ne boje eksperimentirati sa novom tehnologijom. Kao rezultat toga, oni mogu udovoljiti očekivanjima i preferencijama korisnika na jednostavniji način. Tehnologije koje su dizajnirane i temeljene na nekom iskustvu ispunjavaju očekivanja gostiju. Na taj način se stvara osobno ili „personalizirano korisničko iskustvo“. Zauzvrat dolazi do stvaranja veze između digitalnog i fizičkog svijeta. Marke trebaju biti dostupne gostima na svakom koraku putovanja - stvaranjem prilagođenih web sadržaja, pametnim korištenjem društvenih mreža i ulaganjem u intuitivne aplikacije. Što veću vrijednost hotelska marka može ponuditi gostu, to će veću vrijednost dobiti zauzvrat. Brendovi moraju učiniti sve što mogu kako bi ostali relevantni, postavljajući gosta u središte transformacije i koristeći najnoviju tehnologiju kako bi stvorili značajna iskustva na većoj razini. Marke se moraju razvijati kako se razvijaju potrošači i tržišta, u skladu sa njihovim zahtjevima. Mnogim poduzećima je teško pratiti trendove kako se oni pojavljuju i napreduju. No, ako žele postići konkurentsku prednost na tržištu, hoteli onda trebaju gledati dalje od hotelijerstva i staviti potrošača odnosno gosta na prvo mjesto.

- Inovacija i fleksibilnost

Zahvaljujući aplikacijama i uslugama kao što su Booking, Airbnb, Hostelworld koje u stvarnom vremenu udovoljavaju svim željama kupaca, hotelijerstvo je uvučeno u ekonomiju na zahtjev. Kako ponašanje i očekivanja gostiju rastu, tako treba isprobati nove stvari kako bi se osiguralo da digitalna transformacija ima smisla, treba uvijek pratiti nove trendove i uvoditi promjene. Treba uvijek biti u skladu s novom tehnologijom.

- Povezivanje s gostom

Da bi projekt digitalne transformacije napredovao, treba mu jasna svrha. A u hotelijerstvu je ta svrha u poboljšanju iskustva ili doživljaja gostiju (engl. *Guest experience*). Današnji gosti znaju što žele i imaju velika očekivanja, te je ovo dobra prilika za hotelijere za uvođenje noviteta i kako bi uveli nove načine za lakšu interakciju i komunikaciju sa gostom. Da bi transformaciju učinili smislenom, ugostitelji se moraju prilagoditi gostima. Primjerice, izrada mobilne aplikacije koja gostima omogućuje da postupak rezervacije ili prijave obave na jednom mjestu i ostave recenziju jednim klikom.

Prvi ključ provođenja uspješne digitalne transformacije je usvajanje novih digitalnih alata kako bi se informacije učinile dostupnijima u cijeloj organizaciji, što više udvostručuje vjerojatnost uspješne transformacije. Druga je primjena digitalnih tehnologija samoposluživanja koje zaposlenici, poslovni partneri ili obje skupine mogu koristiti. Uspjeh transformacije dvostruko je vjerojatniji kada to čine organizacije. Dok treći ključ koji je usredotočen na tehnologiju u poslovanju tvrtke, jesu one organizacije i poduzeća koje mijenjaju i provode nove postupke i rješenja koja uključuju primjenu nove tehnologije. Osim ovih čimbenika, povećanje donošenja odluka na temelju navedenih podataka i vidljive upotrebe interaktivnih alata također može dovesti do uspjeha transformacije poduzeća.

## 7. UTJECAJ UMJETNE INTELIGENCIJE U HOTELIJERSTVU

Umjetna inteligencija ima sposobnost da optimizira iskustva, da pruža nove i modernije usluge u hotelijerskom poslovanju, ima mogućnost da pojednostavljuje procese. Vjernost gostiju koji se uvijek vraćaju je bitna stavka jer oni donose prihod i dobre preporuke i recenzije za hotel u koji dolaze. Neki hoteli koriste vrhunsku tehnologiju samo da bi pružili niz inovativnih rješenja i iskustava gostiju. Pružanje nezaboravnog iskustva gostima je dio ponude u hotelijerstvu. Usluga prema gostima ili korisnicima je najvažniji dio ugostiteljske industrije jer hoteli na temelju kvalitetne korisničke usluge grade svoj brend ili robnu marku. Umjetna inteligencija potpuno preoblikuje hotelijersku industriju na način da se sva pažnja usmjerava na samog gosta. Računalna tehnologija je sve više napredovala, umjetna inteligencija poboljšava svoj položaj u poslovnom svijetu te iz tog razloga ugostiteljski objekti puno više koriste sustave umjetne inteligencije za obavljanje onih zadataka prema kupcima koji bi zadovoljili njihove potrebe, što je posebno važno za hotele ili kampove. Hotelijersko poslovanje se pokazalo jako dobrim za sustave umjetne inteligencije jer neki malo bolji hoteli nude čak i pametne sobe koje su prilagođene potrebama gostiju, do chatbotova i robota sluga koji omogućuju lakšu prijavu ili odjavu, te se mogu pregledavati cijene u realnom vremenu.

Hotelijeri smatraju da bi umjetna inteligencija mogla u budućnosti poboljšati iskustva gostiju nudeći im povoljnije cijene tijekom rezervacija, mogućnost prepoznavanja glasa i lica gostiju pri dolasku u hotel te pružanje korisničke usluge 24 sata dnevno. Cilj je da se gostu pruži ne samo ugodno, nego i autentično iskustvo za vrijeme njegovog boravka. Umjetna inteligencija ima sve važniju ulogu u ugostiteljstvu i hotelijerstvu, jer svi koriste barem jedan oblik UI što pomaže vlasnicima uvelike uštedjeti značajnu količinu novca, pružiti im vrhunsku uslugu te ukloniti ljudske pogreške. Jedan od bitnih izazova u usluzi kupaca je brzo odgovaranje na upite kupaca, i interakcija sa njima, a umjetna inteligencija to i omogućuje. Može pomoći i u analizi podataka ili u prikupljanju podataka. U ovoj cjelini ćemo navesti koja je uloga umjetne inteligencije u hotelskom poduzeću, koja su očekivanja samog gosta u hotelu, te koje dimenzije kvalitete usluga imamo koje bi povećale samo iskustvo gosta u hotelu.

## 7.1 Uloga umjetne inteligencije u hotelskom poduzeću

Stvaranje novih ideja za hotelijerstvo uglavnom se može obaviti samo u suradnji sa onima koji žele uvesti novu tehnologiju i ostalim igračima i sudionicima na tržištu. Zato će novi oblik upravljanja inovacijama postati ključan. Radi se prvenstveno o onim hotelskim poduzećima koje primjenjuje zanimljive pristupe u upravljanju inovacijama, od povratnih informacija gostiju u stvarnom vremenu, do istraživanja i brzog prototipiranja i stvaranja novih ideja te pametne upotrebe i uvođenja novih tehnologija kao što je primjena sustava umjetne inteligencije u hotelijerstvu. Uvođenje sustava umjetne inteligencije u hotelsko poduzeće je napravila velik korak u smislu pružanja boljeg korisničkog iskustva, šire hotelske ponude i sadržaja te je uloga takvih sustava jako bitna jer utječe na konkurentnu prednost samog poduzeća što možemo vidjeti i u nastavku prateći navedena obilježja. Uloga sustava umjetne inteligencije<sup>11</sup> može biti u:

- povećanju prihoda hotelskog poduzeća - zanimljiv sadržaj i ponuda u hotelu može svakog gosta zadržati u hotelu ovisno o njihovim preferencijama te im povećati želju za ponovnim dolaskom. Zato bi se svakom gostu trebalo posebno posvetiti i pružiti mu ono što oni zahtijevaju kako bi dobili potpun doživljaj u skladu s onim što oni žele i u skladu sa onim što su platili za tu vrijednost. Stalnim vraćanjem istih gostiju može dovesti do većeg prihoda ili dobiti.

- velikoj uštedi troškova - sustavi umjetne inteligencije se mogu uključivati i isključivati automatski štedeći energiju i mogu optimizirati cijeli sustav. Mogu nadzirati prisutnost gosta u smještaju te se aktivirati dok oni ne borave u smještaju. Danas imamo npr. digitalnu karticu koja se smješta u postolje u sobi dok gost boravi u sobi, te za to vrijeme može koristiti sve funkcije u sobi koje koriste električnu energiju, no kad gost otiđe iz sobe i uzme digitalnu karticu iz postolja sve se automatski isključuje što dovodi do velike uštede električne energije. Kao i uređaji za čišćenje npr. robotski čistači poda će dodatno smanjiti radno opterećenje osoblja koji održavaju hotel. Energetska oprema većinom troši najviše prihoda jednog hotela i zato se većinom

---

<sup>11</sup> A. Agrawal, J. Gans, A. Goldfarb - *Prediction Machines* (The simple economics of artificial Intelligence) (2018)



uvode tehnologije umjetne inteligencije da optimiziraju cijeli sustav i da smanje dodatne i nepotrebne troškove.

- visokom povratu uloženog - hoteli moraju usmjeriti sve svoje resurse da bi im se to na kraju isplatilo ali i vratilo. Trebalo bi stalno ulagati u novu opremu, tehnologiju, popravke, zamjenu opreme i nadogradnju sustava umjetne inteligencije što je u većini slučajeva isplativo ako se prate dostupni podaci. Podaci kao što su npr. internetski pregledi, podaci o popunjenosti hotela, povratne informacije sa strane gosta, njihove preferencije što im se svidjelo za vrijeme boravka, a što nije zajedno sa pozitivnim recenzijama gostiju, nam omogućuju lakše odrediti i donijeti bolje strateške odluke uz maksimalni povrat ulaganja.

- boljem upravljanju kvalitetom - sami hoteli imaju takve sustave i baze podataka koji sadrže veliki broj podataka o gostima hotela koji su boravili u hotelu i koji se mogu koristiti za otkrivanje ili buduće predviđanje preferencija svakog gosta kako bi im se u budućnosti moglo pružiti nezaboravno korisničko iskustvo prema njihovim preferencijama, željama i kritikama. Sustavi umjetne inteligencije mogu prikazati stvarnu sliku hotela na način da hotelijeri mogu izbjeći negativne komentare i kritike ali i odgovoriti na njih, mogu također pregledavati povratne informacije i recenzije od gostiju koji su boravili u hotelu te se na taj način mogu poboljšati i usluge samog hotela i okruženja u kojem gosti borave.

- konkurentnoj prednosti na tržištu - sustavi su napravljeni da mogu sami učiti te bismo trebali češće ulagati u nove, ne samo jer bi dovelo do boljih rezultata i do većeg zadovoljstva samih korisnika nego jer bi se na taj način povećala i konkurentnost na tržištu. Sve to zahtijevat će izvrsno upravljanje podacima, uključujući napredne podatke o gostima, podatke o lokaciji. Pametna veza relevantnih ulaznih podataka u kombinaciji sa izvrsnim razumijevanjem gostiju omogućit će potpuno prilagođenu interakciju. Izvrsna prilagodba dovodi do većeg zadovoljstva gostiju, što zauzvrat dovodi do vjernosti ili lojalnosti gostiju koji će se uvijek vraćati. Takvih gostima se nude i programi lojalnosti u kojima mogu dobiti popuste pri svakoj rezervaciji. Može dovesti i do veće prodaje izravnom rezervacijom, preporukama i dodatnim uslugama i pogodnostima koje gost koristi. Hotelska poduzeća koje prvo dobiju ovu mogućnost stvorit će značajne konkurentske

prednosti koje će trajati bar neko duže vrijeme.

## **7.2 Iskustvo gostiju i njihova očekivanja**

Hoteli su oduvijek nastojali rješavati zahtjeve gostiju na zadovoljavajući način i u što kraćem vremenom roku jer njihova reputacija uvelike ovisi o tome koliko su oni zapravo spremni pružati uslugu na visokoj razini kupcima i prilagođavati se njima, a očekivanja gostiju su dramatično porasla. Što bi bila i ključna mjera uspjeha za svako hotelsko poduzeće, a i šire. Umjetna inteligencija smanjuje vrijeme rješavanja problema jer se uglavnom koristi za rješavanje složenijih zadataka koji su vezani za poboljšanje iskustva gosta. Ovdje imamo i preuzimanje dodatnih odgovornosti koje mogu utjecati na stopu zadovoljstva gostiju. Razvoj sustava umjetne inteligencije za poboljšanje novog iskustva gostiju nije samo pitanje primjene vrhunske tehnologije, već i način postupanja, reagiranja i lakše razumijevanje potreba i sklonosti gostiju. Koristeći podatke o individualnim preferencijama gosta koje su zabilježene tijekom njihovog boravka u hotelu, umjetna inteligencija bi mogla biti od koristi jer upotrebljava razinu preciznosti koja bi mogla izbjeći ljudske napore i greške. Cilj bi trebao biti integracija odnosno spajanje tehnoloških pogodnosti i mogućnosti npr. za pametnu sobu kao cjelokupno iskustvo gostiju. Umjetna inteligencija bi mogla dodatno poboljšati doživljaj gosta u hotelu. Ključna promjena koju bi donijela najnovija tehnologija u ugostiteljstvu je prvenstveno interakcija s gostima u svim aspektima planiranja njihovog putovanja od dolaska, do odlaska gosta iz hotela. Te bi pružanje takvog cjelovitog iskustva bio važan dio razvoja izravnijeg odnosa i korektnijeg načina komuniciranja sa kupcima.

Gosti hotela sve više očekuju besprijekorno iskustvo tijekom svog boravka u hotelu jer su na neki način naviknuti na luksuz koji im sva tehnologija pruža, navikli su na dostupnost i pristup svim informacijama i uslugama u svim aspektima svog života, od kupovine, zabave i planiranja putovanja, pa do vijesti. Pa tako i očekuju da će ih taj luksuz koji imaju doma pratiti gdje god oni išli uz ista očekivanja i za njihovo iskustvo u hotelu. Oni očekuju brz odgovor na svoje upite na recepciji, žele što manje čekanja u redovima prilikom prijave i odjave te im je svejedno na koji način će obaviti taj postupak, dali putem aplikacije ili osobno na šalteru, no većinom se gosti odlučuju za jednostavniji način jer se mnogi osjećaju ugodno korištenjem nove tehnologije koja je

bazirana na umjetnoj inteligenciji. Skraćuje im i vrijeme čekanja. Jedna od inovacija koja je postala sve zastupljenija u zadnje vrijeme je upotreba virtualne stvarnosti, jer virtualna stvarnost pruža okruženje u stvarnom svijetu koje pruža gostima iskustvo vizualizacije hotela u smislu da postoji mogućnost istraživanja pojedinih soba ili djela hotela i sadržaja koji on nudi, te mogućnost pretraživanja obližnjih atrakcija na očaravajući i interaktivni način itd.

### **7.3 Pet dimenzija kvalitete usluge**

Kvaliteta usluge hotela je bitna za širenje pozitivnih komentara i poboljšanje konkurentne prednosti na način da su i sami korisnici zadovoljni. Primjena sustava umjetne inteligencije može pozitivno utjecati na percepciju korisnika i njegova očekivanja. U nastavku slijedi opis pet dimenzija kvalitete usluge:

- Pouzdanost

Odnosi se uglavnom na spremnost poduzeća za rješavanje nekog problema, točnost i pouzdanost same usluge ili informacije. Ovdje bi spadala mogućnost lakšeg spajanja na internet putem wifi-a, bežične usluge koje koriste sustave umjetne inteligencije za pouzdaniji i pristupačniji pristup internetu u svako doba dana. Sustavi umjetne inteligencije bi trebali biti pouzdani u smislu da možemo računati na njih i da nemaju toliko kvarova, da mogu uvijek biti dostupni kad god to poželimo.

- Odgovornost

Odnosi se na smanjenje vremena i redova čekanja te na brže pružanje usluge. Kao što smo i prije spominjali, chatbotovi koji mogu razumjeti zahtjeve gostiju i pružiti im pomoć npr. ako želimo saznati neke dodatne informacije o blizini i udaljenosti pojedinih objekata, restorana, lokalnih ponuda itd. Svaki korisnik očekuje brza i točna rješenja na svoja postavljena pitanja, a na svako postavljeno pitanje dobijemo i automatski odgovor sa strane sustava umjetne inteligencije.

- Opipljivost

Odnosi se većinom na neke fizičke sadržaje, izgled osoblja, opremu, aplikacije. Npr. aplikacije na pametnim telefonima mogu zamijeniti prijavu i odjavu te potpuno

smanjiti vrijeme čekanja na recepciji ili na šalteru. Imamo mogućnost prepoznavanja lica ili glasa gostiju za vrijeme dolaska, ili ulazak u sobu pomoću pametne kartice ili dobivenog linka koji otključava „sva“ vrata, ili pomoću šifri. Imamo i elektroničke narukvice koje omogućuju gostima otvaranje sobe, ormarića, odlazak na bazene, bezgotovinsko plaćanje u ugostiteljskim objektima samog hotela.

- Lojalnost

Odnosi se uglavnom na ljubaznost hotelskog osoblja, i povjerenje korisnika prema tom osoblju. Razumijevanje potreba gostiju sa strane osoblja i ljubaznost su bitne stavke, jer omogućuju lakšu interakciju sa gostom. Sustavi umjetne inteligencije su u mogućnosti da analiziraju obrasce ponašanja korisnika hotela i pružaju im ostale informacije o gostu. Na raspolaganju svakom gostu u hotelskom poduzeću bi trebalo biti bolje informirano i pripremljeno osoblje koje će uvijek biti spremno posvetiti se svakom gostu zasebno. Vjernost se više ne odnosi na cijenu. Gosti će sada vjerojatnije ostati vjerni marki za koju vjeruju da će ih pratiti na samom putovanju. Oni također žele marku koja im nudi sigurnost, fleksibilnost, personalizaciju i izbor. Sigurnost, transparentnost i povjerenje ključni su za zadržavanje vjernih gostiju.

- Empatija

Odnosi se na individualnu pažnju i udobnost korisnika odnosno na personaliziranu uslugu. Sustavi umjetne inteligencije omogućuju internet oglase, vijesti i video preporuke koje su temeljene na preferencijama korisnika i njihovim statistikama. Susret s osobljem prilikom rezervacije u hotelu je bitna radi bolje komunikacije ali uvijek postoje sustavi koji to sami rješavaju bez velike brige jer chatbotovi koje smo spominjali prije, mogu pružiti personalizirano iskustvo same rezervacije u realnom vremenu. Govorni asistenti su dosta korisni starijim osobama ali i osobama s invaliditetom koji žele saznati dodatne informacije o rezervacijama, dostupnim ponudama ali i cijenama.

Dakle, što bi upravitelji hotela mogli učiniti da ostanu ispred svoje krivulje, odnosno da budu konkurentni na tržištu? Kako se složenost u rješavanju digitalnih i tehnoloških problema povećava, menadžeri trebaju biti sve profesionalniji te imati strateški pristup prema umjetnoj inteligenciji i digitalnoj transformaciji cijelog poduzeća. Zajedno sa sveobuhvatnom digitalnom strategijom. Dobra strategija je

uvelike važna kao i snažni poticaj za nadahnuće i obrazovanje zaposlenika u vezi sa primjenom novih tehnologija u budućnosti samog poslovanja poduzeća.

## **8. INOVACIJE U TURIZMU I U HOTELIJERSTVU**

Najvažniji zadatak hotelskog poduzeća bi bio zadovoljavanje potreba gostiju u uslugama smještaja, prehrane i sadržaja što se nudi u samom hotelu, a time su obuhvaćene i tehnologije i inovacije koje su zastupljene u hotelu. Inovacije u ugostiteljskoj i turističkoj industriji su povećale operativnu učinkovitost i stvorile veću vrijednost za kupce. Kao rezultat kontinuiranih inovacija, uslužne tvrtke poboljšale su kvalitetu svojih usluga i ponudile iskustvo i uslugu koja je prilagođena samim korisnicima. Sve se to može postići predviđanjem potreba i ispunjavanjem želja kupaca, povećanjem lojalnosti kroz razne programe (programe lojalnosti), širenjem baze korisnika i povećanjem učinkovitosti i produktivnosti. Inovacije usluga određuju načine stvaranja i pružanja veće vrijednosti kupcima kroz dostupnu tehnologiju ili procese. Uključuje kontinuirano poboljšanje i usmjeravanje ideja sa strane zaposlenika. Te su se kao rezultat inovacija pojavile nove vrste korisničkih iskustava. Primjeri su luksuzni apartmani i hoteli, razgledavanje grada i hotela pomoću proširene stvarnosti, pametni turizam itd. Novi sudionici koji nude inovativne usluge u ugostiteljstvu i turizmu su se suprotstavili postojećim pružateljima usluga. Pojava internetskih stranica za rezervacije smještaja natjerala je mnoge tradicionalne turističke agencije da prestanu poslovati. Mnogi hoteli su zabrinuti zbog sve veće popularnosti usluga poput Airbnb-a i drugih sličnih stranica. U ovoj cjelini ćemo naglasiti važnost inovacija, koje su to inovativne tehnologije, te koje tehnologije i inovacije koriste neka hotelska poduzeća u Hrvatskoj.

### **8.1 Inovativne tehnologije**

Inovativne tehnologije i poslovni modeli su stvoreni za ugostiteljsku i turističku industriju. Primjeri takvih inovacija jesu digitalne kartice umjesto ključa, prijava i odjava putem aplikacije, mobilna rezervacija, samoposlužni kiosci i automati, medijski paneli u hotelu koji prikazuju oglase, elektroničke oznake za prtljagu, sustavi

za optimizaciju hotelskih usluga, alati za povezivanje s gostinjskim uređajima, pametni telefoni koji su povezani s hotelskim ekosustavom (npr. tableti u sobama koje gosti mogu koristiti za naručivanje usluge u sobu izravno s ekrana koji je osjetljiv na dodir). Te se inovacije mogu odvijati gdje kupci promatraju inovaciju iz prve ruke ili mogu raditi u pozadini i biti "nevidljivi". U nekim ugostiteljskim objektima gosti komuniciraju s najnovijim uređajima na dodir ili koriste vlastite mobilne uređaje gdje mogu instalirati aplikaciju hotela na svoj pametni telefon. Na primjer zaslon osjetljiv na dodir stvara neko novo iskustvo u interakciji s gostima i pruža im novi način za istraživanje lokalnih turističkih atrakcija i poboljšanje njihovog hotelskog iskustva. Međutim, neke inovacije kao što su upravljanje odnosima s kupcima (CRM) i alati za obavještanje kupaca, gosti naravno uopće ne primjećuju. Ali hotelijeri mogu koristeći te inovacije prilagoditi svoje poslovanje i poboljšati iskustva svojih gostiju koristeći povijest rezervacija, njihovih recenzija i obrasce potrošnje.

Inovativna suradnja između robnih marki koje posluju u različitim industrijama oblikuju i ugostiteljsku i turističku industriju. Na primjer neki hotel se može udružiti sa nekom poznatom robnom markom na način da zajedno stvaraju neki novi proizvod ili uslugu kao što je npr. stvaranje električnih bicikla<sup>12</sup> za goste hotela koje gosti mogu koristiti. Izazov za ugostiteljsku i turističku industriju je pronalaženje optimalne kombinacije digitalnih i ljudskih interakcija za stvaranje personaliziranih iskustava gostiju, naravno uz poštivanje njihove privatnosti. Korištenje robota u ugostiteljskim objektima još je jedan potencijalni budući trend. Nadalje, stručnjaci i menadžeri moraju uzeti u obzir da potrošači ne usvajaju ili koriste novu uslugu samo u svrhu svoje koristi nego je koriste zbog socijalnih aspekata. Na primjer, neki pojedinci mogu usvojiti novu uslugu ili aplikaciju kad je to sasvim novo na tržištu kako bi udovoljili svojoj potrebi. Međutim kad većina potrošača počne koristiti tu uslugu, mogu je naglo prekinuti i preći na neku malo bolju. Potrošači također mogu koristiti određenu uslugu jer je na dobrom glasu, neki potrošači se mogu odlučiti za vožnju biciklima jer se vožnja biciklima smatra ekološki prihvatljivijom, a drugi iz rekreativnih razloga itd. U ugostiteljstvu i turizmu takvi će se motivi također ispreplitati s ciljevima putovanja. Motivacija nekih gostiju za posjet skupoj destinaciji, ali boravak u niskobudžetnom

---

<sup>12</sup> Valamar je uveo sustav e-bicikala - <https://hrturizam.hr/valamar-u-porecu-uveo-moderan-sustav-za-automatsko-iznajmljivanje-bicikala/>

hotelu može se uvelike razlikovati od motiva za posjet jeftinijem mjestu, ali boravka u luksuznom i skupljem hotelu. Kupci su danas sve više zainteresirani za dijeljenje svog iskustva s drugima, čak i preko društvenih mreža. Bolje razumijevanje motivacije za usvajanje i korištenje inovacija u području ugostiteljstva i turizma može nam pomoći razviti prikladnije usluge u budućnosti korištenjem dobre strategije i plasiranjem novih proizvoda na tržište.

Važno je priznati da inovacije također dolaze s preprekama i negativnim stranama jer ugostiteljska i turistička industrija sporo usvaja nove tehnologije. Trošak inovacija, otpor vlasnika i zaposlenika na promjene, otpor promjenama, problemi s obukom i edukacijom zaposlenika, sam tempo napretka nove tehnologije, vremenska i proračunska ograničenja su neke su od prepreka s kojima se svako poduzeće može suočiti. Čak ni za jednu ugostiteljsku tvrtku usvajanje različitih tehnologija nije jednako napredovalo. Za inovacije u ugostiteljstvu i turizmu i dalje ostaju istraživačke praznine, a inovacijska istraživanja prvenstveno su se usredotočila na proizvode i relativno se manje pažnje posvetilo pružanjem boljih usluga za korisnike. Nevidljive inovacije, inovacije usluga na tržištima koje su još u nastajanju i zajedničke inovacije neka su područja koja zaslužuju daljnje i dublje istraživanje. Jer suradnja s robnim markama (koje se natječu u različitim industrijama) i njihova zajednička inovacija čiji smo primjer prije spomenuli sa električnim biciklima za goste, također zahtijevaju dodatno istraživanje ali mislim da bi se svakako isplatilo i trebalo bi se više posvetiti ulaganjem u nove proizvode.

## **8.2 Definicija inovacije**

Biti inovativan na tržištu predstavlja veliki izazov jer je jako teško izumiti nešto što je potpuno novo i drugačije. Inovaciju<sup>13</sup> čine način organiziranja, implementacije istraživanja i razvoja u pravcu koji vodi prema stvaranju novih proizvoda, usluga, tehnologija, tržišta, novih materijala u cilju zadovoljavanja potreba potrošača. Inovacijom se smatra i prihvaćanje novih ideja i ponašanja u organizaciji, plasiranje novih proizvoda i usluga na tržište, prihvaćanje novih načina proizvodnje, uvođenje promjena u proizvodnji itd.

---

<sup>13</sup> Inovacija - <https://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-sto-je-to-zapravo>

### 8.3 Vrste inovacija

Inovacije u sektoru turizma i hotelijerstva su određene specifičnim karakteristikama. Za brojne inovacije je potreban veliki broj proizvoda koji zahtjeva određen kapital. Sposobnost, znanje, vještine i motivacija zaposlenih su ključni elementi za stvaranje iskustva korisnika na temelju dostupnih proizvoda i usluga. U oblasti hotelijerstva radovi se često fokusiraju na pojedine aspekte kvaliteta hotelske usluge kao što su aromaterapija, wellness sadržaji, sportski sadržaji, animacija, vanjski i unutarnji bazeni. Imamo nekoliko kategorija inovacija:

- Inovacije proizvoda ili usluge

Predstavljaju redizajnirane ili potpuno nove usluge ili proizvode, čiji novitet treba biti bitan za potrošače ali i za konkurente. Primjeri turističkih proizvoda jesu: ekološki održivi smještajni kapacitet, programi lojalnosti. Može biti neki specijalan tip hotela koji pruža nesvakidašnji doživljaj i udobnost za samog gosta. Kao što se npr. „Maistra d.d.“ fokusira na izgradnju luksuznih hotela koji nude potpunu drugačiju atmosferu i uslugu. Ili imamo art'otel-e koji su obično manjeg kapaciteta i enterijer im je osmišljen na način da je svaka soba različito uređena ili je uređena po feng shui-u. Nude drugačije hotelske proizvode koji se razlikuju od ponude drugih hotela i cilj im je pružiti više od uobičajene hotelske ponude što ih čini konkurentnijim na tržištu. Programi lojalnosti nude svojim gostima poseban program privilegija i nagrada za članove kluba kao što su popusti za sljedeća noćenja u njihovim hotelima i slično.

- Inovacije procesa

Povećaju performansu postojećih operacija pomoću novih ili poboljšanih tehnologija ili pomoću redizajniranja cjelokupne proizvodne linije. Ovdje bi spadali paneli koji prikazuju oglase, roboti za čišćenje i održavanje, samoposlužni aparati i kiosci. Inovaciju procesa predstavlja i uvođenje HACCP-a u hotele, što je mjera za poboljšanje kvalitete hrane.

- Inovacije menadžmenta ili upravljačke inovacije

Podrazumijevaju se inovativni pristupi koji su usmjereni prema kvalitetnom upravljanju ljudskih resursa. Sastoje se od uvođenja novih radnih mjesta, promjene kulture, nove organizacijske strukture, aktivnosti rada u timu, obuka menadžmenta i



edukacije. Zajedno u kombinaciji sa uvođenjem proizvodnih tehnologija te novih proizvoda i usluga. Cilj je povećanje zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih na radnom mjestu kroz provođenje različitih aktivnosti i programa uz njegovanje njihovog znanja i kompetentnosti. Tu spadaju poticaji i nagrađivanje zaposlenika kao što su bonusi, nagradne igre, poslovna putovanja na koja se šalju zaposlenici koji su ostvarili zapažene rezultate. Putovanja predstavljaju nagradu za dobro obavljen posao ali i poticaj i motivaciju za bolje rezultate jer su zaposlenici ti koji prepoznaju i mogu procijeniti gdje su u poduzeću potrebna buduća poboljšanja.

- Inovacije u odnosu sa klijentima

Radi se o poboljšanoj komunikaciji i interakciji između gostiju i osoblja u hotelu. Predstavlja inovativnu mobilnu aplikacija koja je nastala kao potreba prilagođavanja novim okolnostima u kojima gosti očekuju da mogu sve napraviti u samo nekoliko klikova - mogu doći u kontakt sa osobljem putem aplikacije ili saznati informacije koje ih zanimaju, ili osoblje hotela može stupiti u kontakt sa gostom.

- Tehnološke inovacije

Ovdje spadaju automatsko zaključavanje vrata, uvođenje tableta u sobe, govorna pošta, video check-out ili check-in, samoposlužni automati ili kiosci, elektronski sefovi, upotreba brzog interneta, interaktivna recepcija, korištenje električne energije iz obnovljivih izvora energije i drugo.

- Inovacije u logistici

Uključuju uspostavljanje novih komercijalnih veza, što može utjecati na samu poziciju organizacije u lancu vrijednosti. Inovacije u logistici u turizmu uključuju: internet marketing, promocija proizvoda, poboljšanje službenih stranica hotela, oglašavanje putem društvenih mreža, poboljšanje sustava za javnu nabavu i sl.

- Institucionalne inovacije

Nalaze se uglavnom izvan organizacije, protežu se kroz javni i privatni sektor i postavljaju neka nova pravila. Ovdje spadaju promjene uslova za odobrenje prava za dobivanje finansijskih sredstava od EU itd.

#### **8.4. Inovacije u hotelskim poduzećima u RH**

Primjer dobre hotelijerske prakse što se tehnoloških inovacija tiče jesu hotelska poduzeća koja svojim gostima nude energetski efikasno osvjetljenje, suvremene sustave senzora za popunjenost soba, automatiziran sustav grijanja i hlađenja kako bi se optimizirala potrošnja električne energije u sobama ili apartmanima. Tehnologija koja je zasnovana na infracrvenim senzorima može detektirati prisutnost gosta u sobi, kada je soba prazna, automatski se regulira temperatura na energetski učinkovit način. Neki hoteli koriste obnovljive izvore energije za zagrijavanje prostorija u objektu ili grijanje vode itd. Trenutna situacija u turizmu na neki način prisiljava mnoga hotelska poduzeća da osmišljavaju svoje strategije i vide nove načine kako bi pametnije mogli ulagati u budućnost te u infrastrukturu poduzeća. Tako bi i naš turizam trebao doživjeti digitalnu transformaciju kako bi hotelska poduzeća pametnije mogla koristiti svoje potencijale i resurse što bi i trebao biti glavni fokus. Pametne destinacije podrazumijevaju one destinacije koje razvijaju neka inovativna tehnološka rješenja kako bi povećali kvalitetu i poboljšali samo iskustvo posjetitelja. Stručnjaci iz IT sektora nude rješenja za hotelijerstvo i kampove, proširenu i virtualnu stvarnost, e-commerce (webshop). Dok stručnjaci u razvijanju poslovanja su uglavnom zaduženi za marketing, brending i poslovne strategije, imamo također i partnerske tvrtke te specijaliste za financiranje projekata ili za implementaciju novih tehnologija. U nastavku slijede neke od novih tehnologija i inovacija koja posjeduju neka hotelska poduzeća na području RH.

##### **- Valamar Riviera d.d.**

„Valamar Riviera“ je uspio promijeniti i poboljšati svoje proizvode i ubrzati razvoj projekata digitalizacije kako bi unaprijedio svoje usluge za novu turističku sezonu. Zbog COVID krize, smještajni kapaciteti hotela i kampova su morali biti umanjeni za 20% kako bi se osiguralo više prostora gostima u restoranima, na recepciji. Bitne inovacije koje je Valamar uveo tijekom prošle godine jesu „Online recepcija“ bez redova čekanja na recepciji koja omogućava prijavu i odjavu gostiju putem interneta. „Health&Safety program koji nudi sigurnost tijekom boravka gostiju, „CleanSpace“ - pojačani sustav čišćenja soba i mobilnih kućica, te „Valfresco Direkt“ usluga online kupovine namirnica iz OPG-ova i dostave hrane u smještajni objekt.

„Health&Safety“ je program zdravstvenih, sigurnosnih i ekoloških standarda, te ima unaprijeđene protokole čišćenja. Cilj uvođenja ovog programa je bio da se dodatno pojačaju standardi higijene u svim područjima poslovanja i svojim objektima. Oni su usklađeni sa sigurnosnim preporukama Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo i različitim standardima i certifikatima kao što su HACCP i ISO standardi. „CleanSpace 100% privacy“ je usluga koja omogućuje da su sve površine, sobe i mobilne kućice temeljito očišćene i dezinficirane, te da se prije dolaska gosta dobije dojam da nitko nije boravio u smještaju prije njega. Sve se to radi u cilju povećanja sigurnosti samih gostiju za vrijeme njihovog boravka u hotelu, uz potpunu privatnost u smislu da osoblje može ulaziti u smještaj samo na poziv gosta. Valamar je također razvio novu uslugu „Valfresco Direkt“<sup>14</sup> koja je dostupna građanima i turistima koji borave u njihovim hotelima i koja omogućuje online narudžbe putem webshopa, kupnju i dostavu domaćih proizvoda direktno na adresu kupaca, radi se većinom o proizvodima domaćih proizvođača i OPG-a.

#### **- Plava Laguna d.d.**

Osim što stalno ulaže u smještaje i nove objekte, Plava Laguna nudi i svoju aplikaciju za goste „mGUEST“ putem koje je moguća rezervacija smještaja, kao i rezervacija mjesta u restoranu, uz sve informacije programa „*Activities&Experieces*“ koja nudi biciklističke staze. Gostima Plave Lagune je također na raspolaganju internetska prijava koja olakšava i ubrzava proces prijave po dolasku na način da gost e-poštom dobiva potvrdu rezervacije i link koji vodi na obrazac za prijavu bez čekanja reda. Te se također može unaprijed odrediti termin za odjavu putem aplikacije „mGUEST“. Plava Laguna nudi i programe lojalnosti za sve članove, nudi 5% popusta za sve online rezervacije na njihovoj službenoj stranici. A učlanjenjem mogu sudjelovati i u nagradnoj igri. Članovi mogu sakupljati bodove prilikom plaćanja jela i pića u ugostiteljskim objektima, te svaki potrošeni euro vrijedi 1 bod. Sakupljeni bodovi se mogu trošiti tek za rezervaciju sljedećeg boravka. Za sve ljubitelje trčanja Plava Laguna je pripremila trkačku turu i biciklističku turu koja je dostupna u „SightRun“<sup>15</sup> mobilnoj aplikaciju, a sama ruta započinje ispred hotela „Molindrio Plava Laguna“. „SightRun“ je audio trkački vodič koji spaja trčanje i turističko razgledavanje. Sama

---

<sup>14</sup> „Valfresco Direkt“ webshop - <https://www.valfresco.com/>

<sup>15</sup> „SightRun“ aplikacija - <https://www.plavalaguna.com/hr/istra/porec/sport/sightrun>

aplikacija nudi različite rute, upute, zanimljivosti o destinaciji i atrakcije u blizini.

#### **- Bluesun Hotels & Resorts d.d.**

Za ovaj hotelski lanac se može reći da uspješno prolazi kroz proces digitalne transformacije jer pružaju personaliziranu uslugu svakom gostu i bolje korisničko iskustvo uz značajno smanjenje troškova. Tim procesom su značajno podigli razinu usluga koje pružaju svojim domaćim i stranim gostima. Radi se o vodećem hotelskom lancu po načinu i razini podrške za svoje zaposlenike, ima sustave za rezervacije, digitalne poslovne modele koji su bazirani na novoj tehnologiji i automatizaciji poslovnih procesa, napredne online kanale za komunikaciju s gostima i ostalim tehnološkim inovacijama unutar same organizacije. Izumili su aplikaciju koja uvelike olakšava komunikaciju između osoblja i hotela. „mOperation“ aplikacija<sup>16</sup> u odjelu domaćinstva „Bluesun hotels & resorts“ koja predstavlja jedan novitet u hotelijerstvu, kako bi komunikacija unutar odjela bila što efikasnija. Odjeli domaćinstva na svojim pametnim telefonima imaju popis dnevnih zadataka koje moraju ispuniti i status završenih zadataka. U slučaju nekog kvara u sobama, sobarice putem uređaja mogu odmah proslijediti neki kvar odjelu tehničke službe. Uveli su također aplikaciju za svoje goste za obavljanje rezervacije i mogućnost gostiju da šalju svoje prigovore o svom boravku u hotelu koji e-poštom stižu direktno direktoru hotela koji može odmah reagirati na te prigovore i približiti se gostu. Cilj digitalizacije u poslovanju je optimalna narudžba što smanjuje troškove proizvodnje u poslovanju. Za komunikacije s gostima se koriste pametni uređaji.

„Bluesun Hotels & Resorts“ je izgradio novi hotel kao smještaj za svoje zaposlenike u kojem nudi smještaj za sve zaposlenike i sezonske radnike, oni moraju prolaziti kroz obuke i edukacije kako bi došli na svoje radno mjesto spremni na sve situacije koje ih očekuju. Bez digitalne pismenosti zaposlenika ne bi nikako bilo moguće provoditi digitalnu transformaciju internih procesa.

---

<sup>16</sup> „mOperation“ aplikacija - <https://www.bluesunhotels.com/en/bluesun-hotels-investment-in-guest-friendly-technology.aspx>

## 9. PRIMJER DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Koliko je važan digitalni marketing u turizmu govori činjenica da ako neko poduzeće nema otvorene profile na društvenim mrežama i ako se ne oglašava, po nekima bi to značilo da uopće nisu prisutni jer danas nažalost ako nismo prisutni na nijednoj od društvenih mreža je jednako kao da nas nema na tržištu. Danas se tehnologija krećući od pametnih telefona koristi za višestruke usluge, od otvaranja soba (digitalni ključ), autentifikacije na radnom mjestu, sve do jednostavnijeg plaćanja (putem barkoda). Trenutna situacija koja je vezana uz globalnu pandemiju je pokazala da primjenom bilo koje digitalne tehnologije možemo većinu poslova obavljati kako i u uredu, tako i bilo gdje drugdje, u ovom slučaju - kod kuće. Dovoljno je imati prijenosno ili stolno računalo, pametni telefon kao i kvalitetnu internetsku vezu. Te su iz tog razloga mnoge hotelske kompanije ponudile posebne mogućnosti i programe te otvorile svoje hotele za svoje poslovne goste koji koriste hotel kao ured. U 21. stoljeću u kojem većina industrija koriste neke oblike samoposlužnih automata, gotovo da nema zračnih luka koje nemaju samoposlužne automate, no to se sve više počelo primjenjivati i u hotelskoj industriji. Primjenom digitalne transformacije i uvodeći inovacije u poslovanje, hotelski lanac „Arena Hospitality Group“ u zadnjih nekoliko godina je pokazao kako njihovi gosti hotela vrednuju i cijene tehnološke inovacije i novitete koji su se na kraju pokazali važnim čimbenicima u stvaranju i kreiranju nezaboravnog doživljaja i iskustva za samog gosta hotela.

U nastavku slijedi opis uz case study hotelskog lanca „Arena Hospitality Group“ uz načine kako provode digitalnu transformaciju u poduzeću, koje su tehnologije uveli u svoje poslovanje tijekom godina, koji su im planovi za budućnost odnosno koje promjene planiraju uvoditi u poslovanje, te kako provode društveno odgovornu strategiju uz potpunu posvećenost gostu hotela i njihov fokus na usavršavanje i motiviranje svojih zaposlenika.

## 9.1 O hotelskom lancu „Arena Hospitality Group d.d.“



**Slika 3:** logo hotelskog lanca „Arena Hospitality Group“

Izvor: <https://www.arenahospitalitygroup.com/en/about-us/portfolio>

(datum pristupa: 14.02.2021)

Grupacija hotela „Arena Hospitality Group d.d.“ (bivši Arenaturist), hotelska je kompanija koja trenutno ima 26 turističkih objekata na različitim mjestima na području RH na krajnjem jugu Istre u dva istarska turistička središta koji su bogati svojim prirodnim i kulturno-povijesnim sadržajima i vrijednostima, a radi se o Puli i Medulinu. Poslovanje su proširili na Njemačku, Mađarsku, a nedavno i na Srbiju. Glavne djelatnosti obuhvaćaju posjedovanje, razvoj i upravljanje hotelima koji imaju četiri i pet zvjezdica koji su smješteni diljem Hrvatske ali i u inozemstvu. Radi se o hotelskom lancu koji je poznat po svojim brendovima Park plaza i art'otel, a njegovi objekti koji nude jesu - Arena kampovi, Arena hoteli i apartmani, te turistička naselja,. Ima 40 godina iskustva u pružanju turističkih usluga i upravljanjem sa turističkim naseljima i kampovima. Arena Hospitality Group je prvi hotelski lanac koje posjeduje i upravlja hotelima izvan Hrvatske. Grupacija nudi 15 ekskluzivnih hotela, 4 turističkih naselja i 8 kampova koji imaju ukupni kapacitet od 15.000 smještajnih jedinica. Prepoznatljivi brendovi jesu „Park Plaza hotels“ koji se nalaze na pulskoj Verudeli i u Medulinu, te Art'otel. Art'otel inače predstavlja skupinu hotela koji imaju izuzetan stil s umjetničkim nadahnutim interijerima čija bi svrha bila prikazivanje umjetnosti na moderniji način. Svaki hotel ima svoju zbirku ideja i poseban dizajn koji predstavlja jedinstvenu umjetničku galeriju.

## 9.2 Strategija i vizija

Strategija Arena Hospitality Group bi trebala biti usmjerena na to da je na pravom putu postati prepoznatljiva u vođenju i upravljanju hotelskih kapaciteta, prvenstveno u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj. Srbija je postalo njihovo novo područje širenja

poslovanja. Misija im je da svojim gostima pruže i omoguće što ugodnije i nezaboravno iskustvo nudeći im najbolji mogući smještaj uz personaliziranu ponudu i uslugu koja će nadmašiti njihove potrebe i očekivanja. Najveći fokus je naravno gost i zadovoljenje njegovih potreba. Želja im je stvoriti radno mjesto i okruženje koje je zasnovano prvenstveno na povjerenju, poštovanju, predanosti i brizi. Cilj im je izgraditi skupinu hotela i turističkih naselja na dobro poznatim tržištima i lokacijama u velikim gradovima i proširiti svoje poslovanje u različitim državama koje bi trebale biti glavne točke dolaska u i odlaska iz neke zemlje. Drugo je što žele postati dinamična hotelska kompanija u regiji, a i šire. Kao hotelsko poduzeće također namjeravaju proširiti kampove i na druge turističke destinacije dužem cijelog Jadrana. U sljedećih pet godina namjeravaju uložiti u renovaciju i unaprjeđenje hrvatskih hotela, kampova, turističkih naselja u svrhu povećanja dobiti i većeg prihoda. Njihov rast će biti usmjeren i na proširenje hotelskog brenda „Park Plaza“ u ostale zemlje srednje i istočne Europe. U nastavku slijedi popis strategija na koje se poduzeće usmjerava. Strategija AHG<sup>17</sup> omogućuje hotelskom lancu da ostvari svoju viziju, te se stoga moraju usredotočiti na sljedeće bitne stavke i trenutne prioritete, a u cilju im je:

- povećati angažman zaposlenika kroz njihovo stalno unaprjeđivanje radnog okruženja uz nagrađivanje i kroz ponudu programa koji bi im ponudili operativno i menadžersko usavršavanje, uglavnom edukacija i obuka kadra.
- unaprijediti iskustvo svojih gostiju putem pružanja usluge na način da se poboljša komunikacija sa gostima i uvode novi proizvodi i usluge, inovacije.
- poticati rast na način da se proširi hotelski brend „Park plaza“ kroz različite poslovne modele, uključujući najmove, suvlasništvo i ugovore o upravljanju.
- održavati operativne učinkovitosti i mogućnost postizanja visoke EBITDA<sup>18</sup> marže kroz njihova stalna ulaganja u imovinu i upravljanje troškovima.
- ostvarivati vrijednosti za dioničare, te početi isplaćivati dividende u srednjoročnom razdoblju.
- poboljšati ukupne rezultate poslovanja kroz noviji način ostvarivanja prihoda i marketinških inicijativa.

---

<sup>17</sup> Strategija Arena Hospitality Group - <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/o-nama/strategija>

<sup>18</sup> EBITDA financijski pokazatelj - <https://www.arenahospitalitygroup.com/en/investors/financial-overview>

### 9.3 Projekti i tehnološke inovacije u hotelskom lancu

Arena Hospitality Group je nastavila svoj inovativni put uvođenja novih usluga i aplikacija koje su zasnovane na modernoj tehnologiji i umjetnoj inteligenciji u vlastite smještajne objekte. Nudi diferenciranu odnosno drugačiju ponudu proizvoda i usluga za svoje goste kako bi još više podignula ljestvicu i kvalitetu postojećih usluga, te kako bi svojim gostima omogućila što kvalitetniji boravak u smještaju. Neke od inovacija koje je hotelsko poduzeće uvelo tijekom razdoblja od 2015-2020. god jesu:

- mobilne aplikacije „PPHE Croatia” (2015.), i „Arenaturist” (2015.)
- digitalna kartica (ključ) za otvaranje hotelskih soba putem mobilnog uređaja (2016.)
- punionica za električne automobile (2017.)
- „Handy“ uređaj (2017.)
- mobilna aplikacija „AHG Hotels“ (2018.)
- aplikacija i web stranica „Arena Campsites” (2018.)
- samoposlužni uređaj (2019.)
- web aplikacija za samo-prijavu (2019.)
- korištenje hotela kao ureda za poslovne korisnike (2020.)

#### 1) „PPHE“ mobilna aplikacija i 2) „Arenaturist“ (2015)

2015. godine je pokrenuta besplatna aplikacija “PPHE Croatia” koja je služila za goste brendiranih hotela „Park Plaza Histria“, te naselja „Park Plaza Verudela“ kako bi svi gosti hotela imali pristup važnim informacijama putem tableta ili pametnih telefona. Aplikacija se kasnije proširila i na druge brendirane hotele. I naravno poradi što jednostavnije komunikacije hotela sa svojim gostima. Gosti većinom prihvaćaju novu tehnologiju jer im je jednostavnije imati osobnog asistenta nadohvat ruke bez čekanja u redovima da bi postavili neko dodatno pitanje i da bi došli do informacije koja ih zanima. Putem aplikacije gosti mogu komunicirati s hotelom u realnom vremenu. Dok „Arenaturist“ aplikacija služi za goste nebrendiranih objekata AHG-a.

#### 3) Digitalni ključ (2016)

PPHE aplikacija je doživjela proširenje uz nove funkcionalnosti kao što je mogućnost korištenja pametnih telefona za ulaz u hotelske sobe umjesto ključa, te su se uvođenjem ovakve tehnologije ujedno i smanjili redovi čekanja kod prijave i odjave na recepciji. „Park Plaza Arena“ je tada postao prvi hotel u Hrvatskoj koji ima



moгуćnost korištenja digitalnog kljuća. Naćin korištenja aplikacije je vrlo jednostavan za goste i u nekoliko koraka gost moųe ući u svoju sobu bez klasićnog kljuća ili magnetske kartice. Odlazak u sobu je moguć uz ukljućivanje opcije bluetooth na pametnom telefonu i prislanjanje pametnog telefona sa aktiviranom opcijom na elektronsku bravu sobe. Te se nakon toga vrata sobe automatski otkljućavaju.

#### 4) **Stanice za punjenje elektrićnih vozila** (2017)

AHG nudi gostima stanice za punjenje elektrićnih bicikla kao ekoloųski prihvatljivog prijevoza. Uspješno su ugradili dvije vrste stanica za punjenje elektrićnih vozila u objekte „Park Plaza Belvedere“, „Park Plaza Verudela“ i u kampove „Arena One 99 Glamping“ i „Grand Kaųela“.

#### 5) **„Handy“ uređaj** (2017)

„Handy“ uređaj je pametni telefon koji stoji na raspolaganju u smještajnom objektu hotela te na taj naćin pobolųšava ukupan dojam i doųivljaj samog gosta. Ovaj uređaj omogućuje besplatne telefonske razgovore za bilo koju drųavu i besplatno korištenje interneta. Omogućava slušanje glazbe i gledanje video zapisa, fotografija. Svaka soba ili apartman ima na raspolaganju jedan „handy“ uređaj za vrijeme boravka svakog gosta u smještaju. Na uređaju su instalirani gradski vodić zajedno sa preporukama za dobre restorane i kupovinu namirnica, shopping. Gost također moųe sam instalirati neke dodatne aplikacije koje hoće koristiti. Dobra stvar je što nakon odjave gosta, svaki taj handy uređaj se vraća na izvorne korisnićke postavke kako bi se ujedno zaųtitila i privatnost svakog gosta.

#### 6) **Mobilna aplikacija „AHG Hotels“** (2018)

Aplikacija „AHG Hotels“<sup>19</sup> je izrađena 2018. godine, te nudi gostima mogućnost da tijekom boravka u hotelu i svom smještaju mogu provjeriti sve pojedinosti vezane za usluge u objektu, mogu koristiti usluge prevoditelja, mogu obaviti rezervaciju transporta i obaviti direktnu komunikaciju sa zaposlenima u hotelu i mnogo drugih pogodnosti. A sve u cilju povećanja zadovoljstva i lojalnosti gosta. Putem aplikacije je moguće narućiti određenu uslugu kao što je bućenje gosta od strane recepcije, zamjena rućnika ili se moųe rezervirati termin za masaųu ili rezervacija restorana.

---

<sup>19</sup> „AHG Hotels“ <https://play.google.com/store/apps/details?id=uno.intersoft.parkplaza>

## 7) **Nova web stranica i aplikacija „Arena Campsites“ (2018)**

Arena Hospitality Group je izmijenila svoju web stranicu te promijenila domenu stranice u [www.arenahotels.com](http://www.arenahotels.com), zatim pokrenula novu web stranicu za ponudu svih kampova uz mogućnost rezervacije smještaja na [www.arenacampsites.com](http://www.arenacampsites.com), koja nudi 8 kampova AHG-a i mobilnih kućica sve s ciljem digitalizacije i digitalne transformacije svog poslovanja. Web stranica je izrađena u suradnji sa zagrebačkom digitalnom agencijom. AHG su se pozicionirali kao vodeći hrvatski hotelijer i lider u primjeni novih i mobilnih tehnologija. Web stranica „Arena Campsites“<sup>20</sup> je izrađena u skladu sa najsuvremenijim trendovima vizualnog identiteta, te nudi sasvim novo korisničko iskustvo i doživljaj na pametnim telefonima ili tabletima, te osobnim računalima. Stranica ima potpuno novi dizajn, arhitekturu i sustav za upravljanje sadržajem. Bitno je da se stranica uvijek unapređuje i poboljšava jer je funkcionalnost same stranice vrlo bitna radi pozicije same stranice na web pretraživačima.

Aplikacija „Arena Campsites“<sup>21</sup> je mobilna aplikacija koja daje korisnicima sve korisne informacije o dostupnim kampovima AHG-a i objektima i uslugama koje kampovi nude kao što su restorani, kafići, trgovine, masaže, teretane, sportske aktivnosti itd.). Jednostavna komunikacija sa osobljem kampa se odvija izravno putem aplikacije, te je sama interakcija s osobljem u stvarnom vremenu.

## 8) **Samoposlužni uređaj i 9) web aplikacija za samoprijavu (2019)**

Jedan od najvažnijih projekta 2019. godine su bili uvođenje samoposlužnog automata, te web aplikacije za samoprijavu, o čemu ćemo nešto više u nastavku.

Hotelski lanac „Arena Hospitality Group“ je krajem 2018. godine započeo jedan projekt dizajniranja i implementacije samoposlužnog automata (uređaja) koji je prvi puta bio predstavljan široj publici u hotelu „Park Plaza Belvedere“ 2019. godine. Cilj i ideja su bile prvenstveno digitalizirati, modernizirati i ubrzati normalan proces prijave odnosno check-ina u skladu s novim digitalnim tehnologijama kako bi se smanjilo vrijeme čekanja na recepciji što se počelo sve više primjenjivati u hotelskoj industriji.

---

<sup>20</sup> „Arena Campsites“ službena stranica - <https://www.arenacampsites.com/>

<sup>21</sup> „Arena Campsites“ - <https://play.google.com/store/apps/details?id=uno.intersoft.arenacampsites>

Samoposlužni automat se planira uvesti u ostale hotele, turistička naselja i kampove u Hrvatskoj, Njemačkoj, i Mađarskoj tijekom 2020 - 2021. godine.

Nakon što se istražilo tržište i zainteresiranost gostiju brzo je došlo do dizajniranja i izgradnje prilagođenog sustava samoposlužnog automata i web aplikacije. Cilj projekta je bio digitalizacija recepcija i ušteda na vremenu recepcionera, te pružanje najboljeg korisničkog iskustva gostiju u digitalnom obliku. Nakon što se istražilo tržište donesena je odluka o pokretanju i izradi jednog kreativnog rješenja zbog kompleksnosti spajanja više od 10 sustava unutar jednog. Svrha samog projekta je bila poboljšanje iskustva i zadovoljstva gosta kroz uvođenje inovativne tehnologije pomoću brze prijave koja je dostupna gostu i od kuće, ili direktno u hotelu. Ovim inovacijama se uvelike poboljšava korisničko iskustvo gostiju kroz jednostavnije i brže načine prijave, ali i odjave. Primjenom ovakvih tehnologija se rasterećuju djelatnici na recepciji kako bi imali više vremena posvetiti se drugim bitnim stvarima kao što su razumijevanje potreba gostiju na licu mjesta. Izrađena web aplikacija nudi za gosta prijavu od „kuće“, te samoposlužni uređaj izrađen u suradnji s arhitektima koji nudi prijavu direktno iz hotela. Svrha uvođenja ovih tehnologija je bila kako bi sam dizajn pratio branding kampova i hotela te na taj način bio prilagođen samim hotelskim procesima i operacijama.



**Slika 4:** Samoposlužni automat za prijavu (2019.)

Izvor: <https://www.arenahospitalitygroup.com/> (datum pristupa: 15.02.2021)

U nastavku slijedi popis deset spojenih sustava u jedan:

- 1) HOME check-in aplikacija (aplikacija za prijavu)
- 2) AUTOMAT check-in aplikacija
- 3) BLUE LOCKS APP - (aplikacija za mobilno otvaranje vrata / poslužitelj)
- 4) VIRTUALNI POS - „payment gateway” za provođenje plaćanja sa 3d security kodom (barcodom)
- 5) KIOSK LOCK APP - zaključavanje automat sistema sa automat sistem aplikacijom
- 6) PASSPORT skener APP - aplikacija za skeniranje identiteta putovnice
- 7) MOBILNA APP Integracija (mobilne aplikacije AHG Hoteli i Arena kampovi)
- 8) Integracija LOYALTY APP-a (Arena Rewards loyalty, program koji je povezan sa CRM-om)
- 9) Integracija SUSTAVA „E PRIJAVA” - servis za slanje E-VISITOR sustavu
- 10) Integracija HOME / AUTOMAT check - in sustava u PMS-a hotelskog poduzeća

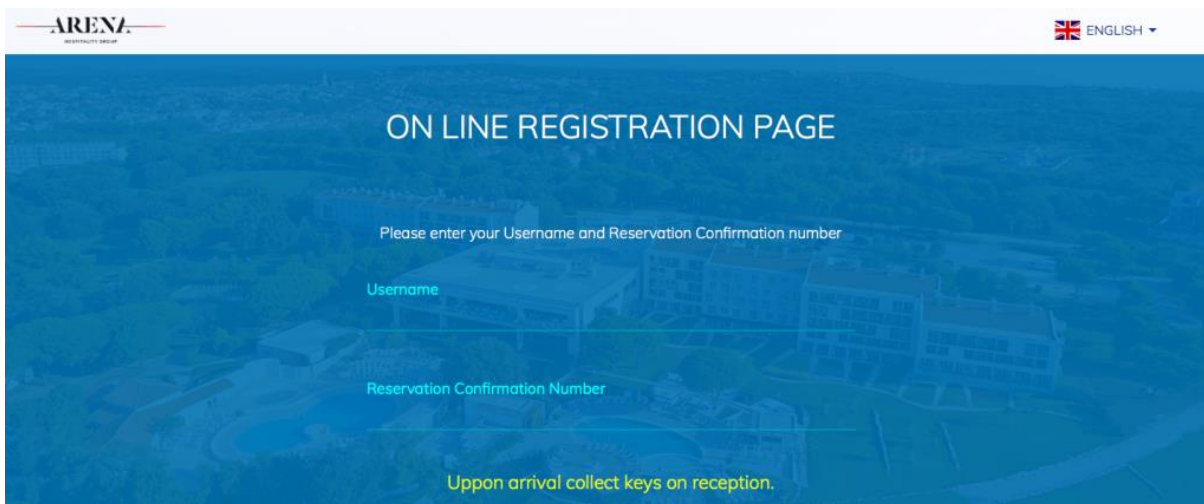
Imamo dvije mogućnosti samostalnog check-ina ili prijave putem:

### **1. HOME check-in web aplikacija za prijavu**

Nakon napravljene rezervacije putem službenih web stranica arenahotels.com & arenacampsites.com, 7 dana prije dolaska gosta u hotel, aplikacija mu automatski šalje obavijest o mogućnosti samostalnog check-ina ili prijave putem navedenih stranica ili dobivenog linka. Nakon toga gost unosi svoje osobne podatke, te će naknadno primiti e-poštu sa svojim dobivenim QR kodom koji može koristiti na samoposlužnom uređaju za brzu prijavu tek prilikom dolaska u hotel.

### **2. Samoposlužni automat sa aplikacijom za prijavu**

Automat je smješten u prizemlju hotela pored recepcije gdje se nudi mogućnost skeniranja dobivenog QR koda koji je gost dobio prethodno e-mailom. A u slučaju da gost nije koristio HOME aplikaciju za prijavu, gost podatke može unijeti i ručno. Nakon unosa svih podataka, gost dobiva opciju plaćanja (putem virtualnog POS uređaja), te mogućnost izdavanja kartice ili digitalnog ključa koji otvara sva vrata.



**Slika 5:** Samoposlužni aparat sa aplikacijom za web check-in

Izvor: <https://hrturizam.hr/arena-hospitality-group-uvela-online-prijavu-web-check-in/>  
(datum pristupa: 15.02.2021)

Nakon postupka plaćanja u PMS-u (Operi) na recepciji se može vidjeti saldo gosta odnosno dali je smještaj uplaćen ili nije. Te ukoliko je postupak plaćanja bio uspješan, gost prima e-mailom fiskaliziranu fakturu plaćanja od web servisa "Arena Hospitality Group" te mu recepcija nakon toga izdaje digitalnu karticu koja služi kao ključ ili bluetooth kod, ovisno o sustavu zaključavanja u objektima AHG.

#### **9.4 Budući projekti**

„Arena Hospitality Group“ je potpisala ugovor za obnovu hotela „Brioni“ u Puli. Prva faza obnove je započela još u siječnju 2020. godine, a otvaranje samog hotela se planira prije ljetne sezone 2021. godine. Postojeći hotel se pretvara u luksuzni hotel visoke kategorije koji će imati 227 soba u cilju da postane najbolji hotel u svojoj klasi u Puli i okolici. Hotel će imati sedam katova, bogato uređeni wellness centar sa obiljem sauna i sobama za opuštanje, zatvoreni i otvoreni bazen, fitnes centar, dječje igralište, te naravno sadržaje za poslovne sastanke i događanje, uz najmoderniju tehnologiju i primjenu tehnologije umjetne inteligencije u sobama i cijelom hotelu. Restoran i barovi u samom hotelu će nuditi svojim gostima raznoliku gastro ponudu od lokalne do mediteranske kuhinje.

Također se planira investirat u drugu fazu uređenja kampa „Kažela“ koji će se pretvoriti u moderan i visoko kvalitetan kamp uz prethodnu zamjenu mobilnih kućica i postavljanje dodatnih 45 novih luksuznih „Home-ova“ što je pogodno za buduće goste, jer će vlasnicima modernih kampera biti dostupne luksuzne i prostrane parcele na najboljim “Premium” lokacijama i pozicijama uz more. Radi se o parcelama koje bi trebale nuditi kompletnu infrastrukturu na parceli od struje, vode i odvoda. Na prostoru cijelog kampa gostima će se nuditi pristup brzom bežičnom internetu, te usluga IPTV-a (TV kanali putem nove OTT tehnologije). Također će se renovirati svi sanitarni čvorovi na tom području te će se na taj način povećati konkurentnost među ostalim postojećim kampovima. Uz to će se kompletno obnoviti postojeći restoran, bar i sportski centar.

## 9.5 Društvena odgovornost poslovanja



**Slika 6:** Strategija odgovornog poslovanja Arena Hospitality Group

Izvor: <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/drustvena-odgovornost>

(datum pristupa: 15.02.2021)

Bez dobre strategije i misije ne može ni biti uspješne digitalne transformacije u poslovanju. Strategiju odgovornog poslovanja je razvio tim „PPHE Hotel Group“, a ona je utemeljena na načinu svakodnevnog rada i poslovanja. Imamo četiri područja u kojima se nalaze različite aktivnosti koje su bitne za poboljšanje samog poslovanja. Upravljačka struktura predstavlja okruženje u kojemu se potiče i podržava rad svih zaposlenika u smislu da rade na odgovorniji način te da ih se motivira. Odgovorno poslovanje je zadaća svih zaposlenika od onih zaposlenika koji su na višoj poziciji pa sve do vježbenika. Fokus bi bio u zapošljavanju kvalitetnog kadra te da ih se potiče u razvijanju, unapređenju i nagrađivanju zaposlenika kroz edukaciju i različite programe. Kao što postoje programi lojalnosti za samog gosta isto bi vrijedilo i za zaposlenike, jer nema razloga zašto bi jedan zaposlenik bio manje vrijedan od gosta. Edukacija uključuje obuku u područjima kao što je privatnost podataka. Posvećen tom cilju bi trebao biti i član uprave. Uprava putem strateških funkcija širi dobru strategiju do svakog dijela AHG. Dok voditelj samog projekta upravlja svim aktivnostima<sup>22</sup> te strategije.

- **Inspiracija gosta**

Gosti će uvijek biti glavni fokus te im provođenjem različitih aktivnosti možemo stvoriti vrijedne uspomene za vrijeme njihovog boravka u hotelu i iskustvo koje će pamtiti cijeli život. Moramo im ponuditi zanimljivu uslugu kao i dobru kvalitetu proizvoda. Ciljevi kroz ovu strategiju bi bili:

- poboljšati samo iskustvo gostiju,
- osigurati dobru budućnost za organizaciju
- osigurati zdravlje i dobrobit gostiju
- osigurati sigurnost gostiju uz izvanredno iskustvo gostiju

Trebalo bi stvoriti prilike da se i dalje provode ulaganja u renovaciju i razvoj hotela i turističkih naselja diljem zemlje. Zadovoljstvo klijenata i prigovori odnosno loše recenzije gostiju su ključni za daljnji razvoj brendova i usluga. Moraju primjenjivati jasnu proceduru koja se bavi aktualnim pitanjima i stanjima koja su vezana uz unapređenje samog iskustva gostiju na način da se uzme u obzir njihovo mišljenje.

---

<sup>22</sup> Strategije odgovornog poslovanja - <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/drustvena-odgovornost>

AHG je sigurnost zaposlenika i klijenata stavila pod prvo mjesto kao prioritet poslovanja. Pod time se misli na sigurnosti zaposlenika dok su na poslu, kao i sigurnost gostiju dok borave u njihovim objektima te im je u cilju pružiti sigurno i ugodno okruženje. Privatnost gostiju shvaćaju vrlo ozbiljno te također od svojih zaposlenika zahtijevaju da pravedno postupaju u određenim situacijama sa gostima, klijentima i poslovnim partnerima. Svaki zaposlenik se mora pridržavati etičkog kodeksa koji se primjenjuje na sve zaposlenike u hotelu i shvatiti da je zaštita podataka gostiju jako bitna, nitko ne želi davati svoje osobne podatke u smislu zloupotrebe istog. „Arena Hospitality Group“ ulaže u informacijsku tehnologiju i sustave i pridržava se sigurnosnih mjera kako bi se održala sigurnost osobnih podataka klijenata, uspješno su implementirali GDPR sustav koji dodatno osigurava zaštitu podataka.

- **Stvaranje centra izvrsnosti**

Od iznimne je važnosti razviti plan za dugoročni održivi razvoj, a u tome mogu pomoći zaposlenici, te gosti hotela. Stvaranjem centra izvrsnosti<sup>23</sup> u cilju im je da se:

- smanji emisija ugljičnog dioksida
- smanji potrošnja vode
- smanji količina otpada uz povećanje recikliranja
- poveća korištenje ekoloških materijala
- poveća raznolikost na radnom mjestu

Emisije ugljičnog dioksida kao i upravljanje potrošnjom energije su uvijek bili važni u poslovanju „Arena Hospitality Group“. Oni se aktivno bave uključivanjem i poticanjem samih gostiju na smanjenje njihovog utjecaja na okoliš kroz smanjenje potrošnje vode i električne energije, te u odvajanju otpada. U 2018. godini je uveden online alat za nadzor potrošnje energije u sve objekte. Taj online alat omogućuje dobivanje najnovijih informacija o sveukupnoj potrošnji energije. Svakodnevno se prati potrošnja vode u svim objektima kroz nova tehnička rješenja. Arena Hospitality Group koristi sustav recikliranja otpadnih voda, sustav zamjene ručnika i posteljine u sobama, senzore pokreta za rasvjetu u sobama, LED rasvjetu uz kombiniranu toplinsku i električnu energiju, termalne solarne kolektore itd. Promijenili su i izvor

---

<sup>23</sup> Centri izvrsnosti - <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/zelena-arena-hospitality-group>



energije u centralnoj lokaciji za pranje rublja iz nafte na plin. Sve hotele se potiče na smanjenje potrošnje vode i količine otpada. AHG promiče jednakost i podržava raznolikost za sve zaposlenike i klijente. Ključno područje utjecaja na okoliš je lanac nabave, odnosno odabir dobra i usluga koje se nabavljaju za sve hotelske objekte, turistička naselja i kampove. „PPHE Hotel Group“ je razvila centralizirani e-sustav nabave kako bi taj sustav omogućio učinkovito upravljanje aktivnostima nabave u AHG. Timski rad je ključna vrijednost i svakako bi u budućnosti trebalo poboljšati suradnju s strateškim partnerima i dobavljačima. U 2019. godini je uveden kodeks ponašanja za strateške partnere i dobavljače koji su vezani uz samu nabavu, te se svi trebaju pridržavati tog kodeksa.

- **Razvoj kadra**

Bitno je da tvrtka ima jaku korporativnu kulturu i vodstvo koje će u budućnosti inspirirati zaposlenike u obavljanju posla jer su oni ključni za uspjeh same tvrtke te bi iz stog razloga trebalo promijeniti način na koji se posluje. Cilj je izgradnja što bolje kulture i atmosfere u hotelskom poduzeću - korporativna kultura uključuje povjerenje, otvorenost, brigu, podršku i povezivanje. Te također mora biti fokusirana na osobni razvoj. Bit svega kao što smo i prije naglasili je neprestano ulaganje u talente i poticanje njihovog razvoja na način da im se pruži napredno okruženje u kojem bi kasnije mogli razvijati svoje talente, vještine i znanja. Trebalo bi im pružiti priliku za svoj rast i razvoj. U cilju „Arena Hospitality Group“ trebalo bi:

- povezati razvoj s edukacijom
- privući i zadržati talente
- sustav nagrađivanja

„Arena Hospitality Group“ je dio programa edukacije i razvoja u kojem članovi tima imaju mogućnost aktivnog uključenja u daljnje učenje i napredovanje. Edukacijski i razvojni programi su bitni u osobnom i profesionalnom razvoju zaposlenika. „PPHE Hotel Group“ razvila je „you:niversity“<sup>24</sup> koji služi za edukacijske i razvojne programe. Taj program je stvoren kako bi zaposlenicima omogućio razvoj svojih organizacijskih sposobnosti koje su potrebne za ostvarenje osobnog razvoja i razvoja potencijala za napredovanje u karijeri. Provode se i programi za edukaciju i obuku novih

---

<sup>24</sup> Razvoj kadra - <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/dop/dobar-poslodavac>

zaposlenika, za usavršavanje tehničkih vještina, provodi se edukacija o upravljanju iskustvima gostiju, te obuka za upravljanje i vodstvo. AHG ulažu veliki trud u prepoznavanje i zadržavanje svojih talenata te im daju mogućnost da rastu i da napreduju u svom poslu. Svake godine se u poduzeću provodi anketa o angažiranosti zaposlenika gdje se kasnije pomoću dobivenih rezultata mogu identificirati područja poslovanja koja treba poboljšati i na kojima se treba poraditi. Te bi se svakako trebali postaviti bolji ciljevi i strategije za poboljšanje radnog okruženja i atmosfere putem akcijskih planova. Uglavnom rezultati pokazuju visok stupanj angažiranosti osoblja i sveukupno zadovoljstvo radnika zaposlenjem.

- **Dio su zajednice**

Važno je brinuti za pozitivan doprinos lokalnoj zajednici i ljudima. „Arena Hospitality Group“ su aktivno uključeni i učlanjeni u nekoliko aktivnosti kao što je sudjelovanje u dobrotvornim akcijama i humanitarnim akcijama koje imaju za cilj poboljšati živote ljudi i okoliša. Cilj im je maksimalno doprinijeti pozitivnom utjecaju na lokalnoj razini. Ciljevi su im:

- imati više humanitarnih i volonterskih aktivnosti kroz godinu
- doprinijeti i ulagati u lokalne zajednice
- angažirati se u lokalnim zajednicama

Novac prikupljen od npr. prodaje karata za neke koncerte ili događanja uvijek bude doniran institucijama, udrugama i onima koje je to potrebno s područja Pule ili okolice, ovisno o kakvom se projektu radi. AHG je donirala novi inkubator za odjel pedijatrije Opće bolnice u Puli. Osim financijskih doprinosa kroz dobrotvorne inicijative i prikupljanje sredstava, udruženi su i s nekoliko lokalnih organizacija. AHG svake godine nudi program koji se sastoji od raznih predavanja, panel diskusija i radionica s međunarodnim gostima i glazbenim profesionalcima iz cijelog svijeta. Zapošljavanje osoba koje žive u blizini objekata također podupire cilj da budu djelom lokalnih zajednica u kojima posluju. Za vrijeme razvijanja nove odgovorne poslovne strategije, važno je imati na umu ispunjavaju li aktivnosti koje provode zadane ciljeve.

## **10. IMPLEMENTACIJA NA PRIMJERU HOTELSKOG PODUZEĆA**

„Arena Hospitality Group“ se može pohvaliti na dugogodišnjem iskustvu u odnosu prema gostiju i uvijek ulažući u kvalitetu u svojih 26 objekata koje posjeduju diljem Srednje i Istočne Europe. Kao organizacija, AHG su usredotočeni na stvaranje pozitivnog, ugodnog ali i luksuznog susreta za njihove goste, jer je prvi dojam uvijek najvažniji. To uključuje svako iskustvo koje omogućuju IT sustavi i infrastruktura. IT sustavi moraju raditi učinkovito i pouzdano jer svaki poremećaj može ugroziti izuzetne proizvode ili usluge koje sami gosti očekuju. Nemoguće je pružiti izuzetno iskustvo gosta, a da pritom hotelsko poduzeće nema besprijekornu IT infrastrukturu. Iako se idealno iskustvo gosta razlikuje od osobe do osobe, u konačnici se sve svodi na visoku razinu udobnosti i kvalitete u samom hotelu. Svim gostima je u cilju očekivati iznimno gostoprimstvo i iskustvo s obzirom na cijenu koju su platili za vrijeme odmora u vrhunskom hotelu ili odmaralištu. U ugostiteljstvu se svi bave isključivo usluživanjem i zadržavanjem gostiju. Ako su nam IT sustavi u kvaru onda se gosti ne mogu prijaviti, ne mogu naručiti poslugu u sobu i ne mogu pristupiti digitalnim sadržajima za koje je uloženi toliki trud što znači da ne bi služili svojoj svrsi. I ove godine je AHG nastavio s obnovom, preuređenjem i razvijanjem postojećih smještajnih kapaciteta i objekata, sa usredotočenosti na poboljšanje i unapređenje same kvalitete proizvoda i usluga koju nude. Tu imamo i poboljšanje ukupnog doživljaja gostiju. Sve to čine unapređenjem radnih uvjeta svojih zaposlenika te uvođenjem novih tehnologija kojoj se svi postepeno moraju prilagođavati. U ovoj cjelini ćemo govoriti o implementaciji novih tehnologija u sva područja poslovanja hotelskog lanca AHG, od infrastrukture do implementacije tehnologije u smještaje i provođenje programa lojalnosti za goste. Nakon toga slijedi istraživanje tržišta uz kritički osvrt.

### **10.1 Ulaganje u infrastrukturu**

Bit svega je naravno pružanje usluga koje gosti ne vide odnosno ulaganje u dobru infrastrukturu. Do nedavno, IT sustavi u samom poduzeću nisu uopće bili integrirani. Bilo je teško upravljati udaljenim sustavima na područjima npr. u Njemačkoj, Mađarskoj i Hrvatskoj, a širenjem na Srbiju trebalo im je dobro rješenje koje im može ponuditi centralizirane mogućnosti upravljanja. Tražili su sustav koji bi im pomogao u

virtualizaciji njihovog okruženja. Postojala je želja da se krene naprijed s planom za uklanjanje starijeg hardvera, ali projekt je bio dosta složen te su bile potrebne godine rada za njegovu realizaciju. Bilo je čak teško generirati izvješća i smisliti neke podatke. Za neke sustave nedostajalo im je odgovarajuće testno okruženje da bi utvrdili je li uopće moguće vratiti fizičke poslužitelje. Bilo je mnogo pojedinačnih točaka neuspjeha i ako npr. nisu bili u mogućnosti pronaći neko pametno rješenje koje bi to popravilo u kratkom roku sve bi to nažalost utjecalo na iskustva njihov gostiju. Oslanjajući se samo na redovite sigurnosne kopije, „Arena Hospitality Group“ nije uopće imala web mjesto za oporavak od katastrofe (engl. „*Disaster recovery*“). Što bi značilo da ako je došlo do nekog incidenta koji bi utjecao na samu infrastrukturu ili ugrozio podatke, došlo bi do velikog gubitka podatka i ne imajući odgovarajuća sredstva za oporavak ili ispravljanje scenarija katastrofe. Bio bi to onda veliki trošak za jedno poduzeće. Iako se periodično ispituju, nikad ne možemo biti sigurni koliko će pouzdane sigurnosne kopije biti u slučaju neke hitne obnove.

Tako je započela potraga za rješenjem za učvršćivanje i za poboljšanje infrastrukture pomoću tehnologije koja omogućava centralizirano upravljanje, integrirano sigurnosno kopiranje i oporavak od katastrofe u cilju lakšeg upravljanja i boljim performansama u budućnosti. Svaka nova tehnologija također bi trebala osigurati učinkovitu izradu sigurnosnih kopija između udaljenih lokacija uz minimalan prijenos podataka.

Sljedeći korak istraživačkog tima je bio procijeniti različita infrastrukturna rješenja za buduću primjenu. Tim je razmatrao sustave nekoliko dobavljača, kao što su Dell i Lenovo. Nakon pažljivog razmatranja tim je na kraju odabrao HPE SimpliVity, koji je zamijenio instaliranu bazu HPE generacije, kao i Lenovo i QNAP NAS sustave za pohranu. HPE SimpliVity<sup>25</sup> je arhitektura koja se razvila dalje od umjetne inteligencije te nam pruža samu infrastrukturu samoupravljanja, samo-optimizacije i automatskog oporavka podataka od katastrofe. Jedan od ključnih razloga zbog kojih je tim odabrao HPE SimpliVity bio je taj što je njegovo izvršenje baš kao što i samo ime kaže: jednostavan i pouzdan, s čistom i jednostavnom upotrebom nadzorne ploče. I sama svrha primjene je bila ta da sustav sam po sebi bude jednostavan jer

---

<sup>25</sup> HPE SimpliVity - [https://www.hpe.com/emea\\_europe/en/integrated-systems/simplivity.html](https://www.hpe.com/emea_europe/en/integrated-systems/simplivity.html)

AHG nije specijalizirana IT tvrtka. Što je sustav složeniji, to bi naravno bilo puno teže za implementaciju odnosno primjenu same infrastrukture. Jer kako se nečije poslovanje širi i postaje složenije, IT infrastruktura mora činiti suprotno - mora pojednostavljivati i usmjeravati stvari. „Integra Group“ je puno pomogla samom timu u provedbi same infrastrukture i bila je neprocjenjiva za konačni uspjeh ovog projekta. Svi alati i značajke su dostupni na nadzornoj ploči i jednostavni su za upotrebu što olakšava mogućost vraćanja natrag do alata ili same aplikacije, te nam pruža potrebnu fleksibilnost da se možemo prilagoditi potrebama poslovanja kako raste. AHG je u međuvremenu uspostavila odgovarajuću zaštitu e-pošte te cijelog svog IT ekosustava uz glavni naglasak na IT sigurnosnu politiku i protokole u slučaju gubitka podataka. Jedan od sljedećih zadataka je bio nastavak procesa virtualizacije same tvrtke.

## 10.2 Virtualizacija tvrtke

Ključ uspjeha nekog tima je omogućiti da se gostima hotela ponudi izuzetno iskustvo, pogotovo jer se „Arena Hospitality Group“ nastavlja i dalje sve više širiti, pa novom tehnologijom uvijek mora ostaviti dobar dojam na goste. Kao primjer, ako jedan od hotelskih menadžera zatraži novi uslužni kiosk ili automat za prijavu ili odjavu, to obično zahtijeva novi poslužitelj (server). HPE SimpliVity omogućuje da smo u mogućnosti pokrenuti virtualni stroj (engl. „*Virtual machine*“) kojeg možemo pokrenuti u samo nekoliko minuta. Dok je nekad trebalo puno više vremena za pronalaženje i implementaciju i primjenu potrebnog hardvera. Projekt virtualizacije ima toliko različitih aplikacija u objektima kao što je „OPERA“<sup>26</sup>, a podržavaju se jedinstveni zahtjevi različitih timova kao što je npr. tim koji je zadužen za marketing i marketinško upravljanje. Infrastruktura koja se uvijek unapređuje je toliko fleksibilna da se može brzo prilagoditi kako se razvijaju potrebe industrije. Kad je trebalo provesti nadogradnju ili update Windows okruženja i predložka tijekom uobičajenog radnog vremena, očekivalo se da će trebati dugo vremena te da će sam postupak poremetiti normalan radni dan i usluge za goste. No, HPE SimpliVity infrastruktura omogućila je da se u nekoliko sekundi izvrši nadogradnja Windows predložaka.

---

<sup>26</sup> „OPERA“ aplikacija - <https://www.hrsinternational.com/croatia/hr/products/hotel-products/property-management-systems/oracle-hospitality-opera>

Replikacija ili kopija podataka vrlo je učinkovita jer zahtijeva vrlo malo resursa za potpuno kopiranje podataka između svih udaljenih lokacija. Kada se upravlja svim podacima kroz konzolu, troši se puno manje vremena na administraciju i na potpun nadzor sustava. Što im omogućuje da budu još učinkovitiji u svakodnevnim aktivnostima i zadacima. Poboljšana infrastruktura je toliko fleksibilna da se poduzeće uvijek mora prilagoditi kako se potrebe poslovanja mijenjaju i rastu u digitalnom ugostiteljskom okruženju. Poduzeće uvijek treba biti spremno na inovacije i poboljšanja u samom poslovanju.

Katastrofa u slučaju gubitka nekih podatka nije se na sreću nikad dogodila, ali kroz testiranje se uvidjelo kako je jednostavno klonirati ili vratiti virtualni stroj. Svako poduzeće bi trebalo biti uvjereno u vrlo brz oporavak sustava u slučaju da se dogodi stvarni scenarij gubitka velikih količina podataka koji su nam bitni. RPO (engl. „*Recovery Point Objective*“)<sup>27</sup> je definiran na svaka četiri sata što bi značilo da se više ne trebamo pitati što bi se moglo dogoditi ako kojim slučajem sustav zakaže. RPO je maksimalno ciljano razdoblje u kojem se podaci ili transakcije mogu izgubiti s IT usluge zbog većeg incidenta ili katastrofe. Možemo se manje opterećivati imajući na umu da bismo ako se kojim slučajem nešto loše dogodi sa podacima, izgubili samo četiri sata prikupljenih podataka. Ovo su samo nekoliko primjera koji nam daju odgovor na potrebe tvrtke bez puno brige u vezi pitanja dali imamo dovoljno memorije, prostora na disku, mrežnih mogućnosti ili veza. Zahvaljujući HPE SimpliVity, omjer podatkovne učinkovitosti je 73.3:1, a imamo uštedu kapaciteta do 136,9 TB. 2. Arena Hospitality Group“ ulaže u informacijsku tehnologiju i sustave i pridržava se sigurnosnih mjera kako bi se održala sigurnost osobnih podataka klijenata, uspješno su implementirali GDPR<sup>28</sup> sustav koji dodatno osigurava zaštitu podataka.

Uglavnom, gosti ne trebaju znati ili vidjeti ove radnje odnosno što se sve događa izvan onoga što oni mogu vidjeti i s čime se oni mogu suočiti. Kako bi ovi sustavi imali dubok utjecaj na njihov boravak u jednom od hotelskih objekta, gosti bi uvijek trebali biti glavni prioritet, a infrastruktura „Arena Hospitality Group“ sa sigurnošću

---

<sup>27</sup> Recovery Point Objective - <https://www.ibm.com/services/business-continuity/rpo>

<sup>28</sup> Politika privatnosti - <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr/politika-privatnosti>

udovoljava njihovim potrebama. Jedna od izraženijih prednosti je da istraživački tim više ne mora previše razmišljati o infrastrukturi - ona je jednostavno tu i uvijek djeluje. Više se ne mora razdvajati fokus i može se uvijek vratiti misiji koja je najvažnija. A glavna misija je pružanje ugodnih, vrhunskih i nezaboravnih iskustava gostima za vrijeme boravka u hotelu.

### 10.3 Uvođenje HACCP sustava

Također, inovaciju procesa predstavlja i uvođenje HACCP sustava (engl. „*Hazard Analysis and Critical Control Points*“) u hotele i restorane čime se osigurava garancija sigurnosti u svim fazama proizvodnje hrane. HACCP sustav je usmjeren na identifikaciju specifičnih mjera tijekom proizvodnje hrane, pa do ulaska hrane u restoran. Cilj je da se osigura zdravstvena ispravnost hrane prema određenim kriterijima. Ovaj koncept se temelji na identifikaciji i analizi specifičnih opasnosti i određivanju preventivnih mjera u svrhu sprječavanja nastanka rizika u proizvodnji ili u skladištu (kvarenje hrane). Te se opasnosti koje su opasne po zdravlje potrošača, ukoliko se uoče na vrijeme npr. za vrijeme samog procesa, odmah uklanjaju ili svode na prihvatljivu mjeru. AHG u nekim hotelima nudi „*BOSK gluten free standard*“.<sup>29</sup> To je standard koji je razvijen s ciljem smanjenja rizika kontaminacije pripremljenih jela i slastica bogatih glutenom. Taj standard je namijenjen hotelijerima i ugostiteljima i pruža znanje o pripremi i posluživanju bezglutenskih jela, a razvijen je na temelju principa HACCP sustava. Zbog novonastale situacije vezane uz pandemiju AHG su morali uvesti zdravstvene i sigurnosne standarde, postigli su SGS certifikate za čišćenje i dezinfekciju u svim objektima „Park Plaza“ i „art'otel“ uz redovito mjerenje temperature svim djelatnicima i gostima pri ulasku u pojedini objekt.

### 10.4 Suradnja sa brendovima i ekološka osviještenost

U radu s „Dvigrad Telekomom“ i „RUCKUS tehnologijom“<sup>30</sup>, AHG nije samo uvelike povećala zadovoljstvo gostiju zahvaljujući pouzdanosti mreže, nego je također

---

<sup>29</sup> „BOSK gluten free standard“ - <https://www.pulainfo.hr/where/hotel-park-plaza-arena-title-holder-bosk-gluten-free-standard>

<sup>30</sup> RUCKUS tehnologija - <https://www.adrinet.hr/>

smanjila vrijeme za svoje osoblje da se više bave prigovorima kupaca i da se posvete svojim gostima. Izvanredna situacija uzrokovana COVID pandemijom je značajno utjecala na poslovanje svih tvrtki i njihovih zaposlenika te se za jednostavniji način komunikacije koristila aplikacija „Contactinsky“ koja omogućuje jednostavnije komunikacijske metode od telefonskih poziva, e-maila ili WhatsApp i Viber grupa pa sve do Facebook Messengera gdje je sve spojeno u jedan „sustav“ i gdje se mogu pratiti sve obavijesti i aktivnosti vezane uz te medije. „Arena Hospitality Group“ ima partnerstvo sa tvrtkom „Carlson Hotels“ te koriste njihovu licencu za korištenje brenda „Park Plaza“, a pod time se misli i na korištenje i njihovih sustava rezervacija, prodajnu i marketinšku platformu i kampanje za daljnji poticaj za povećanje prihoda. AHG ima suradnju s „Diopter“-om za razvoj tržišta rada, gdje nude brojnim zaposlenicima mogućnost da završe obuku za kuhare ili se nude programi za animatore i barmene. Ima posebnih edukacija za obuku zaposlenika u IT sektoru. Cilj tog projekta je pružiti vještine i znanje onim zaposlenicima ili nezaposlenim pojedincima i uključiti ih u ugostiteljstvo, na način da ih se educira da mogu usavršiti svoje vještine, vrijedi isto za one koji rade u IT sektoru. Što se tiče ekološke osviještenosti, za ispis novosti u AHG-u („Arena News“) i za obračun isplaćene plaće koristi se ekološki papir koji ima certifikate FSC, a radi se o papiru koji je napravljen od recikliranih vlakana.

## **10.5 Uvođenje tehnologije u hotelskim smještajima**

„Arena Hospitality Group“ je ponudila posebne mogućnosti za svoje poslovne korisnike te je u svojim kampovima i u hotelu „Park Plaza Histria“ u Puli ponudila poslovnim korisnicima da rade svoj posao u njihovim smještajima ne samo u svrhu odmora nego kao svrha obavljanja posla za vrijeme njihovog boravka u njihovim hotelima i kampovima. Njihovi smještaji nude bijeg od dinamičnog i užurbanog ritma koji je postao svakodnevnica - u kampovima „Kažela“ i kamp „Stoja“ je tijekom cijele godine osigurana visoko kvalitetna digitalna infrastruktura, kao i odlična kvaliteta smještaja mobilnih kućica koja zadovoljava privatne i poslovne potreba korisnika. Gosti u kampovima imaju mogućnost za self check-in (beskontaktna samoprijava), beskontaktno plaćanje, korištenje mobilne aplikacije za „best guest experience“, nudi se super brzi internet, Netflix aplikacija, OTT IPTV uslugu za gledanje TV kanala putem mobilnih uređaja. IPTV (engl. „*Internet Protocol television*“) je uređaji svim



gostima omogućuju gledanje televizije i svog sadržaja nove generacije najpopularnijih TV distributera kao što su HBO, Amazon i Netflix. IPVT uređaji su implementirani u kampovima „Arena Kažela“ i „Arena One 99 Glamping“. AHG je uz to ubrzala uvođenje tehnoloških rješenja za beskontaktno poslovanje kao što je plaćanje karticama odnosno bezgotovinsko plaćanje. Pojačala je ciljanu promotivnu aktivnost i prilagodila svoju ponudu usluga u skladu sa smjernicama, te je implementirala WTTC protokole sigurnog putovanja.

## 10.6 Povezanost s gostima i programi lojalnosti

- Dani lokalne kuhinje

Arena Hospitality Group inspirira goste na način da promovira kulturne vrijednosti jer žele da se gosti osjećaju kao u svom domu. Dobrom organizacijom pridonosi promociji kulturnih vrijednosti lokalne zajednice te na taj način podupire lokalne proizvođače. Oni organiziraju dane lokalne kuhinje, što gostima omogućuje da se npr. upoznaju sa hrvatskom narodnom nošnjom te uživaju u tradicionalnim jelima. Lokalna gastronomija sa svojim okusima bi trebala biti nezaobilazni dio turističke ponude, od kulturne baštine i običaja do svakodnevnog života ljudi. Uživanje u dobroj hrani bi trebao biti bitan element ukupnog doživljaja i zadovoljstva samog gosta. Dani lokalne kuhinje nude nastup kulturno-umjetničkih društava kako bi obogatili cjelokupno iskustvo gostiju.

- Arena Rewards

Primjer marketinške inovacije jesu programi lojalnosti „*Arena Rewards*“<sup>31</sup>. Arena Hospitality Group nude svojim gostima poseban program privilegija u kojem nudi 4 programa. Članstvo nudi mnoge pogodnosti kao što su posebne članske cijene (počevši od 5% na rezervaciju smještaja), preko mnogobrojnih popusta na usluge i sadržaje hotelskog objekta, poklone dobrodošlice, te Arena autentična iskustva. Članovi se mogu prijaviti za jedno Arena autentično iskustvo po boravku (dani lokalne kuhinje). „*Arena Rewards*“ je program lojalnosti u ovom hotelskom lancu i ima posebnu ulogu u marketinškom smislu. Program lojalnosti „*Arena Rewards*“ inspiriran je potrebama i željama onih najvjernijih gostiju. Nudi mnoštvo privilegija i nagrada za

---

<sup>31</sup> Program vjernosti „Arena Rewards“ - <https://www.arenahotels.com/hr/arena-rewards>

članove kluba koje važe za sve brendove i hotele u okviru ovog hotelskog lanca. Bodovi se dobivaju na način što se svaki dio novca potrošen na usluge hotela (restoran, kafić) uračunava u ukupan zbroj, te se na taj način dobivaju popusti koji se kasnije mogu iskoristiti za buduća noćenja ili pogodnosti u hotelima. Članom „Arena Rewards“ programa lojalnosti se može postati ispunjavanjem obrasca za registraciju na njihovoj službenoj stranici, i to besplatno. Svaki član dobiva virtualnu karticu i jedinstveni broj kartice te započinje prvo sa najnižom razinom privilegija, a kako se vremenom povećava broj noćenja, tako i razina privilegija raste. Za više detalja pogledati tablicu u nastavku.

Ostvarenja noćenja	1-9	10-30	31-60	61+
Pogodnosti	LIGHT	SILVER	GOLD	PLATINUM
Posebne članske cijene	5% popusta	8% popusta	10% popusta	15% popusta
Posebne ponude za članove	✓	✓	✓	✓
Preporuči prijatelju	✓	✓	✓	✓
Popust na usluge u ugostiteljskim objektima		5%	10%	15%
Popust na sportske usluge u sportskim centrima		5%	10%	15%
Popust na usluge wellnesa u wellness centrima		5%	10%	15%
5% popusta na usluge putničke agencije koje nudi „Atistria“ na njihovim prodajnim mjestima		✓	✓	✓
Rana prijava i kasna odjava			✓	✓
Poklon dobrodošlice			✓	✓
Arena Autentična Iskustva				✓

**Tablica 1:** Pogodnosti za goste koji koriste „Arena Rewards“ program

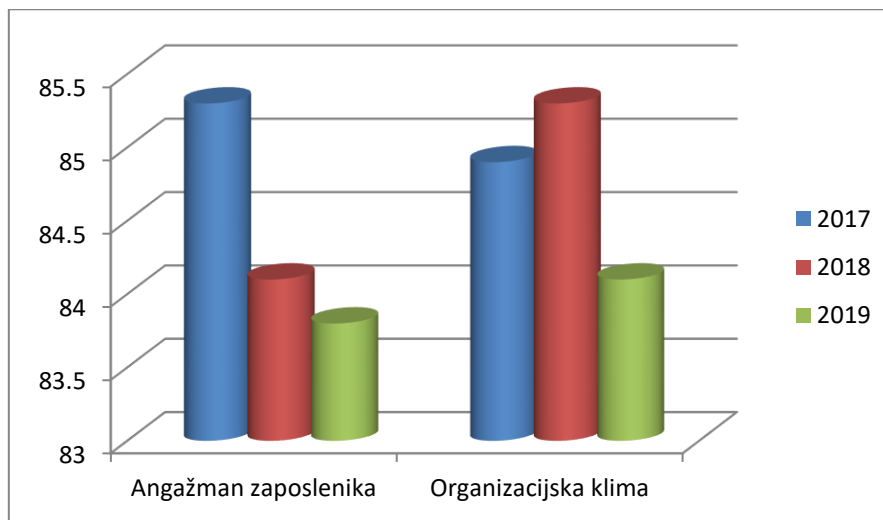
Izvor: <https://www.arenahotels.com/hr/arena-rewards> (datum pristupa: 17.02. 2021)

Ako imamo „Silver“ pogodnost odnosno razinu - dobivamo 8% popusta prilikom rezervacije, posebne ponude (engl. „Secret deals“) za članove koje se šalju e-mailom, za svaku preporuku prijatelju član prikuplja dodatna dva noćenja, dobivamo 5% popusta na usluge u ugostiteljskim objektima, wellness centru te koristeći sportske usluge (teretana). Ovdje rana prijava i odjava, ni poklon dobrodošlice nisu uključeni, nego tek na sljedećoj „Gold“ razini koju možemo otključati ako imamo više od 31.-o noćenje.

## **10.7 Istraživanje tržišta i kritički osvrt**

U ovom dijelu će biti navedene pretpostavke koje su vezane uz istraživanje tržišta prema podacima dobivenih iz financijskih izvještaja, uz kritički osvrt. Za „Arena Hospitality Group“ kao i za mnoga poduzeća u turizmu je potrebno neprestano praćenje tržišta i ocjenjivanje postojeće turističke ponude. Trebao bi se također staviti fokus na postavljanje novih ciljeva digitalne transformacije kao što su širenje svoje ponude, stvaranje turističkih i ekoloških proizvoda, daljnji razvoj infrastrukture, ulaganje u nove objekte i tehnologiju i drugo. Kako bi se prikupili podaci o zadovoljstvu gostiju, provodi se istraživanje tržišta kako bi mogli prilagoditi svoje proizvode potrebama svojih gostiju i ostalih korisnika. Istraživanje zadovoljstva gostiju kao i kontrola kvalitete usluga su vrlo važni u poslovanju. Istraživanje zadovoljstva gostiju se većinom provodi anketiranjem koristeći najnovije tehnologije kako bi se prikupili osnovni podaci o gostu, podaci o kvaliteti usluge kako bi se jednostavnije utvrdile njegove potrebe. Iz tog razloga bi trebalo koristiti komunikacijske kanale (kao što je mobilna aplikacija „AHG Hotels“) putem koje se provodi anketa koja bi olakšala sam proces - svaki gost „mora“ ispuniti anketu nakon boravka u smještaju u cilju ostvarenja planiranih poslovnih rezultata. U slučaju da gost nema instaliranu aplikaciju, dobiva anketu direktno na mail (online anketa) ili u fizičkom obliku na recepciji. Ovakvim ocjenjivanjem dolazi se do uvida o stupnju zadovoljstva gostiju. Segmenti ocjenjivanja jesu razina kvalitete recepcije (osoblja), soba ili apartmana, hrana i piće koje se nudi u ugostiteljskim objektima, ocjenjivanje kvalitete dodatnih sadržaja kao što su wellness i sportske aktivnosti. Imaju također i online prikupljanje podataka na službenim web stranicama hotela gdje gosti mogu ostaviti recenziju i dodati svoje mišljenje. Temeljem njihovog ocjenjivanja i mišljenjem o dostupnim proizvodima i trenutnim uslugama tek se onda na temelju toga može

provoditi daljnje planiranje i implementacija nove tehnologije u okruženje. Iskustvo koje gost doživi za vrijeme boravka je jednako važno kao i zadovoljstvo gostiju jer osoblje prema svakom pojedincu mora imati jednak stav i pristup kako bi ostavili dobar dojam na njih. Ankete se provode i među zaposlenicima čije rezultate za razdoblje od 2017-2019 god. možemo vidjeti u nastavku.



**Grafikon 2:** Anketa među zaposlenicima

Izvor: <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf> (datum pristupa: 27.02.2021)

Prema rezultatima aktivnosti koje hotelsko poduzeće provodi, a koje su vezane uz digitalnu transformaciju jesu donacije i utjecaj na lokalnu zajednicu, razvoj članova tima i zapošljavanje, ravnopravnost među osobljem, inovacije, zdravlje i sigurnost gostiju, poboljšanje iskustva gostiju, dobra praksa nabave, recikliranje, zaštita okoliša (uporaba vode). Čimbenici dugoročne usmjerenosti i uspješnosti ovoga hotelskog poduzeća jesu prvenstveno zaposlenici, inovacije i uvođenje nove tehnologije, resursi, društveno odgovorno poslovanje (zaštita okoliša), te naravno proizvodi, odnosno usluge koje samo poduzeće nudi. Nude cijeli niz ugostiteljskih i hotelijerskih usluga, a prioritet im je održavanje sigurnosti svojih zaposlenika, pa tako i svojih gostiju uz sigurnost okruženja. AHG su svjesni važnosti zaposlenika u društvu te su upravo oni ključni svega, bez njih ne bi mogli napredovati i ostvarivati svoje ciljeve. Neprestano ulažu u zaposlenike i provode različite programe kako bi stekli potrebne vještine i znanja, motiviraju ih i nagrađuju, šalje ih se na edukacije. Tijekom 2019. godine je npr. održano 62 programa edukacije. Poduzeće također koristi aplikaciju

„Contactinsky“ namijenjenu zaposlenicima koja im omogućuje jednostavniji način komuniciranja od telefonskih poziva, e-maila ili WhatsApp i Viber grupa pa sve do Facebook Messengera gdje je sve spojeno u jedan „sustav“ gdje se prate sve obavijesti i aktivnosti vezane uz navedene medije.

Razvoj inovativnih proizvoda jedna je od karakteristika. Poduzeće je u suradnji s vanjskim korporacijama te stalno razvija nove aplikacije za poboljšanje hotelskog poslovanja i uvodi inovativna tehnološka rješenja, kao što je npr. „digitalni ključ“ i „handy“ uređaj čime olakšavaju poslovanje i povećavaju zadovoljstvo svojih gostiju, kao i nove tehnologije „check-in kiosk“. AHG su dobar primjer ekološki osviještenog poduzeća jer koriste sustav za recikliranje otpada u svrhu dobivanja pitke vode, pogone za punjenje boca, sakupljaju kišnicu. Stalno prikupljaju novac u dobrotvorne svrhe, sudjeluju u humanitarnim akcijama, potiču svoje goste i zaposlenike na odvajanje otpada, i na štednju struje i vode kako bi što više bili usmjereni na važnost očuvanja okoliša. Poduzimaju inicijativu i stvaraju pozitivne promjene koje će promicati zdrav okoliš. Uspješno su implementirali i GDPR sustav koji dodatno osigurava zaštitu podataka gostiju. Veliku pažnju su posvetili i razvoju brenda „Arena“ na način da su pokrenute nove web stranice [arenacampsites.com](http://arenacampsites.com) i [arenahotels.com](http://arenahotels.com), uz SEO optimizaciju web stranica koja služi boljem rangiranju web stranica u rezultatima online pretraživanja. Zbog novonastale situacije AHG je morala primijeniti WTTC sigurnosne protokole, uveli su SGS certifikate za čistoću i dezinfekciju u svim njihovim objektima, provode redovite zdravstvene i sigurnosne kontrole koje su u skladu sa danim mjerama.

Kao što je bio i cilj samog rada, istraživanjem trenutne situacije hotelskog lanca u smislu uvođenja novih tehnologija i inovacija u hotelu uz usredotočenost na goste i zaposlenike - pokazalo se pozitivnim. Radi se o poduzeću koje je spremno ulagati u digitalnu transformaciju svog poslovanja. Mislim da se poduzeće polako prilagođava digitalnoj eri, jer su u posljednje dvije godine dosta uložili u infrastrukturu i nove tehnologije i sveli svoje poslovanje na Cloud usluge pomoću tehnologije koja omogućava centralizirano upravljanje, integrirano sigurnosno kopiranje i oporavak od katastrofe. Koriste SimplyVity arhitekturu koja pruža infrastrukturu samoupravljanja, samo-optimizacije i automatskog oporavka podataka od katastrofe. Tijekom prošle godine poboljšali su svoju ICT infrastrukturu, poslužitelje, mrežnu opremu i

komunikacije kako bi izgradili vlastiti podatkovni centar na virtualizacijskoj platformi. Stoga mislim da bi ovo poduzeće trebalo i dalje provoditi digitalnu transformaciju na način da se organizira dobar istraživački tim koji bi stalno radio na novim rješenjima i uvodio nove digitalne promjene u poslovanju. Prije svega je potrebna dobra strategija i cilj uz motivirajuću radnu atmosferu.

„Arena Hospitality Group“ u svoje poslovanje ulaže velike napore i troškove i stavljaju svoj fokus na zadovoljstvo gostiju zajedno sa njihovim potrebama i očekivanjima. Cilj im je povećati cjelogodišnju popunjenost hotela kroz stalna ulaganja u poboljšanje novih smještajnih jedinica i objekta. Mislim da je AHG primjer dobre prakse u smislu načina na koji se uspješno nosi sa tržišnim promjenama i zahtjevima gostiju, jer da bi se opstalo na turističkom tržištu potrebno je stalno pratiti nove trendove i postepeno uvoditi digitalnu transformaciju i novu tehnologiju u poduzeće, što oni i rade. Na dobrom su putu i trebali bi poslužiti kao dobar primjer i ostalim hotelskim poduzećima koji se planiraju posvetiti digitalnoj transformaciji poslovanja. Za sada imaju vidljiv potencijal i trebali bi više ulagati u istraživački tim koji bi radili na novim projektima kao što su uvođenje novih proizvoda i usluga. Vidljivo je da hotelsko poduzeće dosta ulaže i u marketing i u svoje zaposlenike. Dobar je poslodavac što je potvrđeno i samom anketom koja se provodi među zaposlenicima, a gdje se ocjenjuje radno mjesto. Često sudjeluje po različitim sajmovima diljem Europe gdje njihovi zaposlenici predstavljaju nove proizvode i usluge i cjelokupnu ponudu. Prate svjetske trendove u hotelijerskom poslovanju. Jasno je da će ovo poduzeće i dalje pratiti nove trendove u digitalnoj transformaciji i primjenjivati ih na svoje poslovanje i odgovarati na izazove tržišta. Kontinuirano će ulagati u marketing, razvijati i kontrolirati kvalitetu usluge koju nude i stvarati inovacije kako bi opravdali titulu vodećeg hotelijerskog poduzeća. I dalje će tržištu prezentirati i nuditi inovativne proizvode, te ulagati u infrastrukturu, inovacije i tehnološka rješenja s obzirom da su oni neizostavan faktor dugoročne usmjerenosti kompanije i dobre konkurentnosti na tržištu. Bitno je da stalno ulažu u renovaciju i unapređivanje postojećih hotela, turističkih naselja i kampova imajući na umu da stvaraju dobre planove i strategiju za budućnost u smislu povećanja prihoda i dobiti kako bi mogli biti konkurentniji na tržištu.

## 11. ZAKLJUČAK

U ovo digitalno doba tehnologija ništa ne ostavlja netaknutim. Hoteli su odavno prepoznali važnost tehnologije u poboljšanju iskustva gostiju, a sada prihvaćaju digitalnu transformaciju kao dio svog poslovanja kako bi povećali brzinu i učinkovitost svojih procesa i na kraju pružili nezaboravno iskustvo svojim gostima. Današnji gosti žude za autonomijom i u isto vrijeme očekuju personalizirane interakcije. Imaju prevelika očekivanja što se ponekad može teško ostvariti bez korištenja nekih od tehnologija digitalne transformacije i umjetne inteligencije. Digitalna transformacija u turizmu i ugostiteljstvu se prvenstveno odnosi na iskustvo gostiju koji očekuju besprijekorno i digitalno iskustvo. Nije ni čudo što je za hotele tehnološka inovacija način za postizanje konkurentske prednosti iz perspektive gosta / kupca. Razvoj interneta i ostalih digitalnih tehnologija omogućio je automatizaciju procesa gdje tehnologija zamjenjuje ljude.

Hotelski brendovi su u utrci s vremenom jer žele biti prvi koji nude najnovije tehnološke mogućnosti i trendove na tržištu kako bi gost bio zadovoljan i postao vjeran svojoj marki. Iako je korisničko iskustvo gosta u središtu pozornosti, uporaba tehnologije u hotelijerstvu koja je u skladu sa njegovim potrebama je svakako važna jer se na temelju njegovih preferencija može krenuti u razvijanje drugih novih ideja. Sve će to prvo zahtijevati velika hotelska ulaganja i istraživanje timskih stručnjaka u novu tehnologiju i aplikacija koje će se pojaviti u samom hotelu. Naravno, tu je presudan i financijski aspekt u smislu isplativog povrata ulaganja. Promjene koje su potrebne svakom hotelu su dizajniranje, izgradnja i rad na poboljšanju iskustva samih gostiju, operativna učinkovitosti i održivosti. S tim da je poboljšanje financijske uspješnosti dio koji pripada svakom od ta tri područja.

Istraživanjem aktualnog stanja i trenutne situacije u hotelskom lancu „Arena Hospitality Group“, dobili smo dojam da se radi o vrlo ozbiljnom poduzeću koje je spremno ulagati u novu tehnologiju kako bi transformiralo svoje poduzeće. Ovdje pritom ne mislimo samo na novu tehnologiju nego i na nove procese, ulaganja u infrastrukturu, ulaganje u nove smještajne objekte. U cilju im je poboljšanje svojih digitalnih mogućnosti i da nadgrade svoje korisničke sustave i platforme kako bi poboljšali svoje poslovanje uz primjenu više marketinških strategija kroz primjenu

digitalne transformacije u svom poslovanju. Sa dobrim strateškim digitalnim pristupom hotelskoj transformaciji, hoteli mogu iskoristiti blagodati digitalne tehnologije i iskoristiti je za poboljšanje iskustva gostiju, poboljšanje personaliziranih usluga, i stvaranje marketinškog sadržaja udovoljavajući potrebama potrošačkog tržišta uz očuvanje kvalitetnog iskustva samog gosta.



## LITERATURA

### Knjige

1. G. Oswald, M. Kleinemeir - *Shaping the Digital Enterprise* (Trends and use cases in digital innovation and transformation) Springer (2017)
2. A. Agrawal, J. Gans, A. Goldfarb - *Prediction Machines* (The simple economics of artificial Intelligence) Boston, (2018)
3. V. Chandra, A. Hareendran - *Artificial Intelligence and Machine Learning*, 1st edition, (2014)
4. J. Grgona, A. Supić, A. - *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 16, No. 1 (2007.)
5. V. Rotten, T. Merkle - *Tourism, Hospitality and Digital Transformation*, Routledge (2019)

### Članci i znanstveni radovi

1. "Ekonomska politika Hrvatske u 2020." - Lj. Jurčić , ISBN 978-953-262-112-9, 2020 (datum pristupa: 10.02.2021)
2. „Innovation in hospitality and tourism industries“ - A. Bilgihan, M. Nejad, 2015 (datum pristupa: 11.02.2021)
3. godišnje izvješće i financijski izvještaji 2019. godine - AHG (datum pristupa: 15.02.2021)
4. godišnje izvješće i financijski izvještaji 2020. godine - AHG (datum pristupa: 15.02.2021)
5. Digital Transformation Strategies - C. Matt, T.Hess, A. Belian, 2015, DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5 (datum pristupa: 10.02.2021)

### Časopisi

1. časopis Open INfoTrend, broj 202, 5./2016 - Digitalno poduzeće (datum pristupa: 12.02.2021)
2. Apsolon - Digitalna transformacija u Hrvatskoj 2020., Rujan 2020. (datum pristupa: 10.02.2021)
3. časopis Business&IT, broj 10, 5./2018 - „Transformacija IT funkcije“ (datum pristupa: 16.02.2021)

## Web stranice

- <https://hrturizam.hr/en/arena-hospitality-grupa-uvela-ponudu-za-digitalne-nomade/>  
(datum pristupa: 10.02.2021)
- <https://hrturizam.hr/en/arena-hospitality-group-zajam-za-obnovu-i-preuređenje/>  
(datum pristupa: 10.02.2021)
- <https://www.ictbusiness.info/kolumne/digitalna-transformacija-i-digitalizacija>  
(datum pristupa: 11.02.2021)
- <https://hrturizam.hr/arena-hospitality-group-nastavlja-investicijski-ciklus-u-2020/>  
(datum pristupa: 12.02.2021)
- <https://profitiraj.hr/bluesun-hotels-resorts-kao-dobar-primjer-digitalne-transformacije/>  
(datum pristupa: 12.02.2021)
- [https://ec.europa.eu/croatia/what\\_is\\_digital\\_transformation\\_changing\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/what_is_digital_transformation_changing_hr)  
(datum pristupa: 12.02.2021)
- <https://www.rolandberger.com/Innovations-through-AI-in-the-hotel-industry.html>  
(datum pristupa: 13.02.2021)
- <https://hoteltechreport.com/news/digital-transformation> (datum pristupa: 13.02.2021)
- <https://www.ionology.com/what-is-a-digital-transformation-strategy/> (datum pristupa: 15.02.2021)
- <https://www.proven.partners/blog/digital-transformation-hotel-hospitality-industry>  
(datum pristupa: 15.02.2021)
- <https://www.smartinsights.com/essential-guides/digital-transformation-strategy/>  
(datum pristupa: 15.02.2021)
- <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-pros-and-cons/> (datum pristupa: 15.02.2021)
- <https://selectium.com/hr/selectium-croatia> (datum pristupa: 16.02.2021)
- <https://upshotstories.com/stories> (datum pristupa: 16.02.2021)
- <https://www.miteksystems.com/blog> (datum pristupa: 27.02.2021)
- <https://www.arenahospitalitygroup.com/datastore/filestore/74/Godisnje-izvjesce-2020.pdf> (datum pristupa: 27.02.21)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis slika

Slika 1.....	17
Slika 2.....	20
Slika 3.....	46
Slika 4.....	51
Slika 5.....	53
Slika 6.....	54

### Popis tablica

Tablica 1.....	66
----------------	----

### Popis grafikona

Grafikon 1.....	18
Grafikon 2.....	68