

# Novi poslovni modeli u hotelijerstvu

---

Jaman, Petar

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:137:562785>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**PETAR JAMAN**

**NOVI POSLOVNI MODELI U HOTELIJERSTVU**

Završni rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**PETAR JAMAN**

**NOVI POSLOVNI MODELI U HOTELIJERSTVU**

Završni rad

**JMBAG:** 0303043019

**Broj Indeksa:** 000408

**Smjer studija:** Turizam

**Mentor:** doc. dr. sc. Tamara Floričić

Pula, rujan 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisan Petar Jaman, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Turizam ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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, rujan, 2022. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, PETAR JAMAN dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „NOVI POSLOVNI MODELI U HOTELIJERSTVU“ 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 (stavljanje 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.

U Puli, \_\_\_\_\_, 2022.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. HOTELIJERSTVO.....	3
2.1 Povijesni razvoj hotela.....	3
2.2 Teorijske odrednice hotelijerstva i zakonski okvir .....	5
2.3 Vrste hotela.....	7
2.3.1 Hoteli prema lokaciji .....	7
2.3.2 Hoteli prema ponudi .....	8
2.2.3 Hoteli prema veličini .....	9
2.2.4 Hoteli prema razini usluge i cijene .....	9
2.2.5 Hoteli prema vlasništvu.....	10
3. POSLOVNI MODELI U HOTELIMA.....	10
3.1 Elementi poslovnih modela hotela.....	11
3.2 Poslovni model CANVAS .....	12
3.3 Standardi u hotelijerstvu.....	13
3.4 Izazovi za suvremene hotele.....	15
4. NOVI POSLOVNI MODELI U HOTELIJERSTVU .....	17
4.1 Poslovni model metodologije razvoja gosta.....	19
4.2 Rekonstrukcija poslovnih modela u hotelijerstvu .....	19
4.3 Suvremeni tehnološki poslovni model u hotelijerstvu .....	21
4.4 Zeleni poslovni model u hotelijerstvu.....	22
4.5 Trendovi u hotelijerstvu .....	24
4.5.1 Doživljaj kao dio hotelske usluge.....	24
4.5.2 Co-living .....	24
4.5.3 Eko trendovi .....	25
4.5.4 Tehnologije i komunikacija .....	25
5. ZAKLJUČAK .....	26
LITERATURA.....	27
Popis slika.....	29
Popis tablica.....	29
SAŽETAK.....	30
ABSTRACT .....	31

## 1. UVOD

Na globalnom turističkom tržištu na kojem dominiraju zahtjevi turista, a konkurencija među hotelskim poduzećima je sve jača, nužnim postaje kreiranje strategije hotelskog poduzeća temeljene na koncepciji novih poslovnih modela.

Strukturu hotelske industrije čine različiti sudionici u sklopu hotelske ponude. Prema općoj podjeli to mogu biti mali nezavisni hoteli, nezavisni hoteli, hoteli u hotelskim poduzećima, hotelski lanci i hotelski konzorciji. Nezavisni hoteli na tržištu nastupaju samostalno. Hoteli u hotelskim poduzećima posluju u sklopu poduzeća koje u svom sastavu ima jedan ili više hotela. Hotelski lanac je udruženje tj. organizacija koja konkurrira lokalno, nacionalno, regionalno ili internacionalno, a sastoji se od više hotela sličnog koncepta. Dok je hotelski konzorcij marketinški savez, uglavnom vlasnički neovisnih hotela, koji se udružuju s ciljem unaprjeđenja vlastite tržišne atraktivnosti i dostupnosti potencijalnim gostima (Čizmar, 2008).

Prema definiciji, "hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko-hotelijsku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva." (Cerović, 2003).

Većina ljudi najveći dio godine provodi u vlastitom domu, no mnogi od njih tijekom cijele godine sve češće odsjedaju izvan kuće, pa tako primjerice poslovno, za vrijeme odmora ili iz nekog drugog razloga. Hotel svoj nastanak duguje upravo tim ljudima, onima koji putuju u određeno mjesto i tu ostaju i odsjedaju neko vrijeme. Hotelijerstvo, kao djelatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smještaja i druge dodatne usluge vezane uz smještaj poput prehrane, zabave, rekreacije, prodaje drugih proizvoda i usluga, obuhvaća različite vrste kategoriziranih smještajnih objekata. U širokoj lepezi objekata koji pružaju usluge smještaja, hoteli predstavljaju najhomogeniji dio ove djelatnosti jer se kroz njihovo funkcioniranje odražavaju sve važne odlike radnog procesa ostalih vrsta smještajnih objekata. Kao takvi, oni reprezentiraju ukupnu smještajnu ponudu i predstavljaju okosnicu hotelske industrije, bez obzira na to posluju li samostalno, u okviru određenoga sustava ili hotelske grupacije.

Poslovni model (eng. *business model*) predstavlja jedan od faktora profitabilnosti nekog poduzeća (Afuah, 2004). Poslovne modele razvijaju sva proizvodna i uslužna poduzeća prije svega na osnovu same pretpostavke menadžmenta o tome šta njihovi kupci ili gosti žele, na koji način to žele i kako se poduzeće odnosno u ovom slučaju hotel može organizirati da bi zadovoljio potrebe svojih gostiju, a da pri tom ostvari profit (Teece, 2010).

Turizam i hotelijerstvo povezuju ekonomske, socijalne, kulturne i ekološke elemente, a njihov utjecaj na okoliš i gospodarstvo je vrlo velik. Turizam i okoliš dva su usko vezana pojma, a današnji trend je takav da turizam s godinama teži sve većoj zaradi, dok se okoliš s druge strane sve više bori za svoj opstanak. Kako bi se održao ekosustav i smanjilo onečišćenje okoliša, danas se sve više stavlja naglasak na ekološko poslovanje u turizmu čiji je osnovni cilj racionalno trošiti energiju i vodu, manje zagađivati okoliš i brinuti se o otpadu. Jedan od primjera očuvanja okoliša u turizmu su zeleni hoteli koji su razvili svoj zeleni poslovni model koji im omogućava pristup novim gostima koji će dolaziti a svoj boravak upravo zbog održivosti hotela i promocije okoliša (Gregorić i sur., 2019).

Cilj ovog rada je dati uvid u nove poslovne modele s kojima se hoteli danas susreću, s posebnim osvrtom na zeleni poslovni model hotela koji se sve učestalije javlja u današnjem svijetu.

Strukturu ovog rada čini uvod, zatim poglavlja koja govore više o hotelima, povijesnom razvoju hotela, poslovnim modelima hotela, inovacijama u poslovnim modelima, isto tako u razradi se spominje zeleni poslovni model kao jedna od inovacija te se naposljetku sve rezimira u zaključku. Prikazani rad rezultat je proučavanja kako strane tako i domaće literature iz područja istraživanja novih poslovnih modela u hotelijerstvu. Rezultat je proučavanja dobivenih rezultata provedenih istraživanja korištenjem raznih znanstvenih knjiga, članaka, publikacija te internetskih stranica.

Prilikom izrade rada korištene su sljedeće metode:

- metode analize,
- metoda sinteze,
- metoda deskripcije.



## 2. HOTELIJERSTVO

Pojam hotel potječe od francuske riječi „*hôte*“ što znači gost, a izvedena je od riječi „*hospital*“ što znači kuća za goste (Radić, 1975). U svjetskim okvirima postoji problem jedinstvene definicije hotela. Ne može se sa sigurnošću utvrditi koji su to sadržaji potrebni da bi činili neki smještajni objekt hotelom, s obzirom da hoteli mogu biti organizirani kao mali obiteljski vođeni poslovi pa sve do velikih međunarodnih lanaca u vlasništvu velikog broja dioničara. Svjetska turistička organizacija (WTO) pri definiranju hotela koncentrira se na veličinu samog objekta, usluge koje nudi i provedenost postupka kategorizacije. Hotel je prema WTO smještajni objekt u kojem se usluge smještaja pružaju u određenom broju soba, koji pruža određene usluge uključujući posluživanje u sobama (eng. *room service*), dnevno čišćenje i pospremanje soba i prostorija za osobnu higijenu gostiju, koji je kategoriziran prema opremi i uslugama koje nudi te kojim upravlja jedinstveni menadžment (Bunja, 2006).

### 2.1 Povijesni razvoj hotela

Prvobitno je ugostiteljstvo nastalo iz gostoprimstva kako bi se ugostili putnici iz dalekih krajeva koji nisu imali gdje prenoćiti. Takav oblik gostoprimstva bio je besplatan. Kod svih starih naroda bila je razvijena moralna obaveza ugošćivanja putnika. Tek s porastom razmjene dobara pojačava se potreba kretanja ljudi. Tada se gostoprimstvo počelo naplaćivati, i to prvo u robi, najčešće žitu, a kasnije u novcu. Prvi tragovi ugostiteljstva nađeni su u starim robovlasničkim državama na Sredozemnom moru (Čižmar i Weber, 1994). Prema jednom zapisu već je 512. godine prije Krista u starom Egiptu postojala gostionica čiji je jelovnik sadržavao samo jedno jelo. Kod istočnih naroda već su u 5. stoljeću prije Krista postojali tzv. „karavansaraji“ koji su služili za smještaj putnika koji su putovali karavanama. Oni su se sastojali od posebnog dvorišta za životinje i jednostavnih soba za putnike. Ugostiteljski objekti najprije su nastali uz prometne putove, a potom u naseljima i gradovima, uz prometna čvorišta. S propašću Rimskog Carstva i pojačanim seobama naroda putovanja su postajala sve opasnija pa se rijetko putovalo. Malobrojnim se putnicima pružalo gostoprimstvo najčešće u samostanima i tzv. hospitalima. Smirivanjem prilika ponovno se pojačao promet

putnika, a s njime i otvaranje gostionica i svratišta. Križarski ratovi koji su počeli 1095. godine posredno su jačali razvoj putovanja i trgovine, a što je dovelo do jačeg razvoja ugostiteljstva. S razvojem srednjovjekovnih gradova povećava se broj ugostiteljskih lokala. U to su se vrijeme ugostiteljski lokali udruživali u cehove odnosno organizacije obrtnika iste struke koje su štatile njihove interese. Razvoj prometnih sredstava te pojava željezničko parobrodskog prometa bili su dodatni impuls za otvaranje sve većeg broja različitih objekata za smještaj putnika.

Prvi danas poznati ugostiteljski objekti na području Republike Hrvatske datiraju iz rimskog doba. Bili su to oskudno uređeni objekti usmjereni na točenje pića i pružanje usluge prehrane. U priobalju se već u 14. i 15. stoljeću spominju gostionice i svratišta, i to uglavnom na području Dubrovnika, Splita i Rijeke. Od 16. stoljeća se u Republici Hrvatskoj spominju svratišta i prenoćišta koja su obično bila smještena na poštanskim postajama i u mjestima u kojima su se nalazile carinarnice (Čižmar i Weber, 1994). Za potrebe hodočasnika i odlazaka na liječenje već su početkom 19. stoljeća postojala prva svratišta, prenoćišta, hoteli i toplice. Tako su među prvima otvorene Daruvarske, Stubičke i Varaždinske toplice. Organizirani turizam u Republici Hrvatskoj star je oko 150 godina. Početak razvoja hrvatskog hotelijerstva seže u razdoblje od 1844. do 1884. godine. To je period koji je obilježen masovnim putovanjima vlakovima i parobrodima (Bakan, 2003).

Na prostorima današnje Republike Hrvatske prvi objekt takve namjene bila je Vila Angioliona u Opatiji. Vila se u to vrijeme nazivala „*Abbazia*“, a sagradio ju je riječki veletrgovac i patricij Higin Scarpagodine 1844. Prvi registrirani hotel na našim prostorima je bio hotel odnosno svratište Tocilja na Hvaru iz 1848. godine te gostionica sa sobama u Dubrovniku iz 1854. godine. Prvi hotel datira iz 1868. godine na Hvaru, a osniva ga Higijeničarsko društvo „*Societalegienica*“. Godine 1882. Društvo južnih željeznica kupuje Vilu Angiolinu i pretvara je u hotel. Na taj način želi od Opatije stvoriti organizirano morsko kupalište i lječilište (Ružić, 1997). Elitno hotelijerstvo započinje gradnjom hotela „*Kvarner*“ u Opatiji kojeg 1884. gradi Društvo južnih željeznica iz Beča, a godina njegovog otvaranja smatra se rođendanom hrvatskog suvremenog hotelijerstva (Bakan, 2003).

Nakon Prvog svjetskog rata uslijedilo je razdoblje ekonomske krize bez pretjerane gradnje hotela. Goste s prostora Austrije i Njemačke zamjenjuju gosti iz Češke, Slovačke te nove državne tvorevine SHS. Godine 1925. izgrađen je hotel „*Esplanade*“ u

Zagrebu koji je prvi pratio trendove hotelijerstva 20. stoljeća. Razdoblje nakon Drugog svjetskog rata obilježeno je izrazitom ideološkom crtom turizma „jeftin odmor za radničku klasu“, a što je podrazumijevalo izgradnju radničkih odmarališta i obnovu postojećih hotela. Novih hotela izgrađeno je malo, a struktura gostiju mijenja se u korist domaćih gostiju. Nakon 1966. godine dolazi do snažnog zamaha izgradnje u hotelijerstvu, političke liberalizacije i otvaranja prema inozemstvu. Veliki broj turista nije pratila kvaliteta usluge i kvalitativno upravljanje prostorom pa je dolazilo do nedostataka vode, gužvi na cestama i trajektima, prebukiranosti i sličnih poteškoća. U to je vrijeme izobrazba kadrova za ugostiteljstvo i hotelijerstvo doživjela snažan zamah. Nakon Domovinskog rata slijedi promjena vlasničke strukture, adaptacija postojećih hotela, a krajem 1990-ih započinje prvi investicijski ciklus u hrvatsko hotelijerstvo koje je zahvatilo Istru i Kvarner. Od 2001. - 2009. godine dolazi do većih investicija i na području Dubrovnika, srednje Dalmacije i području Zadra (Bakan, 2003). Najnovija politička situacija u Europi i svijetu dodatno pogoduje hrvatskom turizmu koji svake godine bilježi nove rekorde u broju gostiju i u ostvarenim noćenjima.

## **2.2 Teorijske odrednice hotelijerstva i zakonski okvir**

Razumijevanje teorijskih odrednica hotelijerstva i zakonskih okvira važno je u fazi kada se projekt iz ideje pretvara u formalni pisani oblik gdje je važno da se zadovolje svi zakonski akti i pravila struke. Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način (Cerović, 2003). Hotelijerstvo je dio globalnog poduzetništva objedinjeno jednim općim pojmom i zajedničkim nazivom turizam. Prema nekim izvorima turizam, poslije zdravstva, osigurava posao najvećem broju ljudi na svijetu, a u nekim je zemljama broj zaposlenih u uslužnim djelatnostima mjerilo za procjenu standarda ljudi u tim državama (Galičić, Ivanović i Lupić, 2005). Zbog velikog obujma poslovanja i utjecaja na gospodarstvo hotelijerstvo se pojavljuje kao temeljna turistička receptiva, a osnovni reprezentant je hotel. Hotel čini ugostiteljski objekt u kome se pružaju usluge smještaja i ostale usluge na hotelijerski način (Galičić i sur., 2005). Cilj hotela je pružiti gostima cjelovite usluge i zadovoljiti njihove potrebe uz ostvarenje dobiti. Da bi menadžment hotela uspio u tom cilju mora istražiti tržište i kreirati svoj proizvod prema onome što njegovo

odabrano tržište zahtijeva te zaista razumjeti potrebe i očekivanja današnjeg gosta. Turističko putovanje uglavnom ne određuje boravak u određenom hotelu, već turistička destinacija. Međutim, turističke destinacije sve više uočavaju potrebu raznovrsne i kvalitetne smještajne ponude kako bi njihova atraktivnost rasla te kako bi gostima uz dodatne sadržaje osigurali mogućnost zadržavanja u destinaciji. Hotel se ne definira u svakoj državi jednako pa se tako u nekim državama, ovisno o zakonodavstvu, polazi od opće funkcije hotela, a neke pak države određuju minimalne uvjete koje objekt mora ispunjavati. Prema Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (NN 56/16) ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge poput smještaja, prehrane, pića i napitaka u ugostiteljskim sadržajima kao što su recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo. Ugostitelj u objektu mora pružati ugostiteljske usluge propisane Pravilnikom o obveznim sadržajima i može pružati druge usluge u funkciji turističke potrošnje u neobveznim sadržajima pod uvjetima propisanim tim istim pravilnikom. Važno je da objekt stalno ispunjava sve uvjete, sukladno kapacitetu, za pojedinu vrstu, kategoriju i posebni standard koji su propisane tim pravilnikom. Također, objekt mora omogućiti sigurnost, funkcionalnost i udobnost te okoliš i vanjski izgled objekta moraju biti uređeni.

## 2.3 Vrste hotela

Najčešća podjela hotela je prema kriterijima koji su prikazani na slici 1.



Slika 1. Podjela hotela prema različitim kriterijima<sup>1</sup>

### 2.3.1 Hoteli prema lokaciji

Lokacija (lat. *locus*) predstavlja prostornu smještenost pojedinih ugostiteljskih objekata, turističkih destinacija, skupina poduzeća ili cjelokupnih grana na određenom području i mjestu. Izbor lokacije ima u svakom gospodarstvu izuzetan značaj. Na nju utječe mnoštvo različitih faktora, a napose: udaljenost izvora sirovina, blizina tržišta, prometna razvijenost, mogućnost korištenja kadrova, klimatske prilike i dr. Ako se ima na umu šire područje na koje se smješta neka vrsta ugostiteljsko-turističke djelatnosti, tada se govori o makrolokaciji, Hrvatska kao turistička destinacija za goste iz udaljenih zemalja, kao dio Europske turističke ponude. Naprotiv, kad je u pitanju smještaj na određeno konkretno mjesto, govori se o mikrolokaciji, smještaj hotela ili restorana u

<sup>1</sup>Candela i sur., 2012

nekoj turističkoj destinaciji, mjestu ili gradu. Koliko je važna lokacija pojedinog ugostiteljskoga objekta, najbolje svjedoči izjava jednog od velikana svjetskog hotelijerstva, Ellswortha Milтона Statlera, koji je naveo da postoje tri temeljna preduvjeta za poslovni uspjeh hotela, a to su „lokacija, lokacija i lokacija“. Prema kriteriju lokacije hotela, oni se mogu podijeliti u sljedeće vrste:

- Urbani hoteli,
- Suburbani hoteli,
- Odmorišni hoteli,
- Airportel,
- Akvatel,
- Botel,
- Hotel teglenica,
- Motel,
- Rotel,
- Pop-up hotel,
- Tranzitni hotel (Galičić, 2017).

### *2.3.2 Hoteli prema ponudi*

Ovisno o ponudi koja dominira u nekom hotelu, odnosno vrsti gostiju koji posjećuju te hotele, u suvremenom se hotelijerstvu pojavljuje nekoliko tipičnih vrsta hotela, od kojih su najznačajnije sljedeće:

- Kongresni hotel,
- Garni hotel,
- Birohotel,
- Casino hotel,
- Boutique hotel,
- Eko hotel,
- Antibaby hotel,
- Couplesonly hotel,
- Budget hotel,

- Fasten hotel,
- Fortuna hotel,
- Golf resort hotel,
- Hostel,
- Selfservice hotel,
- Zeleni hotel (Galičić, 2017).

### *2.2.3 Hoteli prema veličini*

U određivanju kriterija za klasifikaciju hotela, prema njihovoj veličini, postoje metodičke razlike, koje mogu uzrokovati poteškoće u usporedbi hotelskih industrija u različitim zemljama. Smatra se da je najbolji kriterij za razvrstavanje hotela prema veličini i broju zaposlenih. Prema nekim kriterijima, pojam hotel označava smještajne objekte od 50 pa čak do 2.000 soba, pa i više, jer neki hoteli danas imaju i više od 5000 soba. Prema tim standardima, moguća je podjela hotela u sljedeće četiri kategorije:

- Do 149 osoba,
- Od 150 do 299 osoba,
- Od 300 do 600 osoba,
- Više od 600 osoba (Galičić, 2017).

Prema kriteriju veličine hotela, postoje i drukčije podjele, pa se tako prema jednoj klasifikaciji 15 hoteli razvrstavaju u:

- Male hotele (do 100 soba),
- Srednje velike hotele (od 100 – 200 soba),
- Velike hotele (više od 200 soba).

### *2.2.4 Hoteli prema razini usluge i cijene*

Najčešća percepcija široke javnosti na razinu usluge koja se pruža u hotelima, odnosno na cijenu usluge u tim hotelima je da se hoteli dijele na jeftine, srednje kvalitetne i luksuzne hotele. Cjenovni razredi hotela predstavljaju razine cijena u odnosu na kvalitetu usluge u hotelima. Kvaliteta usluge u hotelima određuje se u

pravilu brojem zvjezdica, a hoteli s 5 zvjezdica nude najbolju uslugu. U suvremenom hotelijerstvu prepoznaju se tri razine kvalitete usluge:

- Vrhunska usluga,
- Srednja usluga,
- Ekonomska/ograničena usluga (Galičić, 2017).

### *2.2.5 Hoteli prema vlasništvu*

Prema vlasništvu, hoteli se mogu podijeliti na nekoliko različitih vrsta, a najčešće se pojavljuju sljedeće:

- Nezavisni hoteli,
- Hoteli s menadžerskim ugovorima,
- Franšizni hoteli,
- Timeshare hoteli ,
- Condo hoteli (Galičić, 2017).

## **3. POSLOVNI MODELI U HOTELIMA**

Poslovni modeli predstavljaju jedan od faktora profitabilnosti hotela. Poslovni model razvijaju svi hoteli na osnovu same pretpostavke menadžmenta o tome šta njihovi gosti žele, na koji način to žele i kako se hotel može organizirati da bi zadovoljio potrebe gosta, a da pri tom ostvari i profit (Teece, 2010). Ekonomska teorija nije se bavila konceptom poslovnog modela. Razlog za to predstavlja činjenica, da u ekonomskoj teoriji tržište predstavlja mehanizam za rješavanje svih problema, dok su u poslovnoj praksi poslovni modeli stvoreni kao odgovor na probleme tržišta (Morić Milovanović i sar., 2016). Pojam poslovni model prvi put je korišten u akademskom članku iz 1957. godine autora Belmana i drugih. Na svom značaju poslovni modeli dobivaju u kasnim



devedesetim godinama prošlog vijeka, kada se sve češće povezuje s e-poslovanjem i pojavom nove ekonomije (Wirtz, 2010) odnosno uvođenjem Interneta u poslovanje i snažnog rasta vrijednosti velikih američkih tehnoloških poduzeća (Zott i sur., 2010).

### 3.1 Elementi poslovnih modela hotela

Wirtz i suradnici (Wirtz i sur., 2015) smatraju da poslovni model možemo smatrati i konceptijskim okvirom koji predstavlja vezu između strategije i poslovnih procesa čime se stvara vrijednost.

Prema Hamelu (2000) osnovni elementi poslovnog modela su sljedeći:

- Strategija – čine je poslovna misija hotela, segmentacija tržišta i strateška diferencijacija;
- Strateški resursi – obuhvaća ključne kompetencije (eng. *know-how*), stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije predstavljaju znanje hotela izraženo kroz znanje i intelektualno vlasništvo. Strateška imovina predstavlja materijalnu i nematerijalnu imovinu hotela. Materijalna imovina podrazumijeva infrastruktura i postrojenja hotela, dok je nematerijalna imovina hotela izražena kroz patent, brend, upravljanje odnosa gostima (*CustomerRelationshipManagement*) i drugo. Ključni procesi odnose se na metodologiju i rutinu korištenu pri transformaciji inputa u outpute.
- Interakcija s gostima – obuhvaća podršku gostima, razumijevanje povratnih informacija, dinamiku odnosa s gostima i modalitet naplate.
- Mreža vrijednosti – predstavlja skup odnosa hotela sa svim ključnim poslovnim partnerima (dobavljači, gosti, investitori i drugi). Cilj mreže vrijednosti je da hotelu omogući pristup svim ključnim resursima koje ono nema pod vlastitom kontrolom.
- Konfiguracija aktivnosti – predstavlja podršku provođenju strategije, kroz kombinaciju strateške imovine i ključnih procesa. Također uključuje i sam proces upravljanja navedenom interakcijom.
- Koristi za goste – odnosi se na povezanost između poslovne strategije i potreba gosta s ciljem razvoja i plasmana onih proizvoda i usluga koje će ciljni gosti i

klijenti prepoznati. Jednostavnije rečeno, to je skup dodatne vrijednosti koja se nudi gostima.

- Ograničenja hotela – odnosi se na odluke hotela o tome koje će aktivnosti samostalno poduzimati, a koje aktivnosti će prepustiti svojim strateškim partnerima s ciljem ostvarivanja zadanog cilja i doprinosa svojoj sveukupnoj poslovnoj mreži (Hamel, 2000).

### 3.2 Poslovni model CANVAS

Danas, model koji je najviše prihvaćen i najjednostavniji za razumijevanje biti poslovnog modela predstavili su Aleksandar Osterwalder i suradnici s područja strategijskog menadžmenta (Osterwalder i Pigneur, 2014). Oni su razvili poslovni model canvas (eng. *business model canvas*) koji se sastoji iz devet elemenata koji su prikazani u tablici 1. Na taj način pokriveno su sve četiri glavne sfere jednog hotela, gosti, ponuda, infrastruktura i financijska održivost. Kako navode Osterwalder i Pigneur temeljni element svakog poslovnog modela je ponuda hotela.

Tablica 1. Elementi poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneru

Elementi poslovnog modela	Opis
<b>Karakteristike gosta</b>	Opisuju sve različite grupe ljudi koje hotel nastoji obuhvatiti i uslužiti.
<b>Prijedlog vrijednosti</b>	Opisuje skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment gostiju.
<b>Kanali</b>	Opisuje kako hotel komunicira sa gostima, kako im prilazi i isporučuje ponudu vrijednosti.
<b>Odnosi s gostima</b>	Opisuje vrste odnosa koje hotel uspostavlja sa gostima.

<b>Izvori prihoda</b>	Predstavlja novac koji hotel generira od svakog gosta.
<b>Ključni resursi</b>	Obuhvaća imovinu potrebnu da bi poslovni model funkcionirao.
<b>Ključne aktivnosti</b>	Opisuje sve što hotel treba napraviti kako bi poslovni model bio uspješan.
<b>Ključna partnerstva</b>	Opisuje mrežu dobavljača i partnera koji omogućuju rad poslovnog modela.
<b>Struktura troškova</b>	Opisuje sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnog modela.

Izvor: Osterwalder i Pigneur (2014): Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova

### 3.3 Standardi u hotelijerstvu

Standardizacija je specifični postupak utvrđivanja jednakih svojstava materijala, dijelova, sklopova i finalnih proizvoda u pogledu dimenzija, oblika kvalitete odnosno fizičkih ili kemijskih svojstava koje gotovi proizvodi moraju imati. Standardizacija ima za cilj pojednostavljivanje proizvodnih postupaka, da omogućava lakše sporazumijevanje između stranaka, smanjuje troškove proizvodnje, zaštićuje život ljudi, te interes potrošača i radnu sredinu zaposlenika. Skup standardiziranih proizvoda ili usluga koje imaju zajedničke karakteristike, tehnička svojstva i to na način da je svaki proizvod ili usluga potpuno identična nazivamo tipizacija. Tipizacija je uži pojam od standardizacije te njome dobivamo tipiziran proizvod što znači da su materijal i postupak dobivanja proizvoda ili usluga jednaki, a njihova dozvoljena razlika je propisana. Standardizaciju je razvila međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), te je definirala ciljeve standardizacije u šest točaka:

- Pojednostavljivanje sve većeg broja varijanti i postupaka u životu čovjeka
- Sporazumijevanje
- Opća ekonomičnost
- Sigurnost zdravlja i zaštita čovjeka

- Zaštita interesa potrošača i društva
- Uklanjanje zapreka (Bahtijarević Šiber i Sikavica, 2001).

Ugostiteljska profesija je specifična grana koja proizlazi iz želje da se udovolji gostu, stoga se na početku razvoja i primjene standardizacije smatralo da će njezino uvođenje loše utjecati na hotelijerstvo. Smatralo se da će se primjenom standarda ograničiti osobnost usluge, ograničiti komunikacija između gosta i ugostitelja, da će se smanjiti toplina i ugodnost hotelskog objekta. Ali s prvim razvojem masovnog turizma i razvojem suvremenog hotelijerstva pokazalo se da je primjena hotelskih standarda dovela do povećanja kvalitete i podizanja razine zaštite gosta. Standardi hotela mogu se definirati kao skup propisanih pravila kojima se normiraju željeni standardi hotela radi postizanja i osiguranja propisane kvalitete te stvaranja prepoznatljivosti i različitosti proizvoda. Hotelski standardi i uspješnost poslovanja usko su povezani, jer standardi čine osnovnu usporednu veličinu ili normalu pri ocjenjivanju kadrova, imovine, poslovnog rezultata i uspješnosti poslovanja hotela (Bahtijarević Šiber i Sikavica, 2001). Menadžerima je primjena standarda omogućila postizanje optimalne kvalitete, bolju kontrolu, efikasnije vođenje hotelskog objekta te ostvarivanje većeg profita. Gostima se tako pruža Value for Money (vrijednost za novac) odnosno gostu se pruža usluga koja svojom kvalitetom zadovoljava njegove potrebe i očekivanja, a ujedno time pružena kvaliteta usluge odgovara cijeni koju gost plaća za tu uslugu. Vrste standarda koji se primjenjuju u hotelijerstvu mogu se podijeliti u sljedeća područja:

- Standardi u izgradnji hotelskih objekata,
- Standardi u opremi i uređaja soba i ostalih prostorija u hotelima,
- Standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja),
- Standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga,
- Standardi komuniciranja i poslovne etike,
- Standardi hotelskog informacijskog sustava,
- Kadrovski standardi,
- Standardi hotelske terminologije i simbola,
- Standardi upravljanja hotelom,
- Ekološki standardi,
- Standardi sigurnosti i zdravlja,

- Ostali standardi (Cerović, 2003).

Hotel nakon uvođenja standarda naglašava svoju specifičnost i prepoznatljivost, a gostu se pruža sigurnost i garancija da će kvaliteta usluge odgovarati standardima koje hotel primjenjuje. Standardi su temelj poslovne uspješnosti hotela, omogućavaju sniženje troškova, goste čine zadovoljnijima, povećavaju ostvarivanje profita, stimuliraju razvoj te povećavaju kvalitetu usluge. Standard hotela čini i hotelsko osoblje odnosno njihova kreativnost koja ne smije biti ograničena niti sputavana standardima, osobito u komunikaciji između osoblja i gosta. Standardi nisu točno definirana niti određena pravila, oni stalno zahtijevaju prilagođavanje stoga je proces hotelskih standarda izuzetno složen i dugotrajan posao koji zahtjeva timski rad cjelokupnog osoblja. Kvaliteta hotelske usluge propisuje se standardima, pa tako svako odstupanje očekivane kvalitete ne smije biti moguće. Odstupanje od propisanog standarda označava se kao ne kvaliteta, što čine osnovu za nezadovoljstvo gosta ili pada broja gostiju što će onda u konačnosti rezultirati smanjenjem ostvarenog profita. Odstupanje od standarda u hotelu uviđa se u realizaciji radne discipline koja je osnovna pretpostavka za uspjeh hotela. Važno je da se utvrde razlozi odstupanje, da se otklone ako je moguće kroz proces unapređenja standarda, što bi prvenstveno obuhvaćalo trening hotelskog osoblja. Uspjeh hotela uvijek je orijentiran na pružanje kvalitetne hotelske usluge koja čini osnovni čimbenik cijene usluge, odnosno Value for Money što znači da veća kvaliteta dozvoljava i veću cijenu, ali ta visoka cijena mora biti garancija i visoke adekvatne kvalitete pružene usluge (Cerović, 2003).

### **3.4 Izazovi za suvremene hotele**

Hoteli se vremenom mijenjaju i razvijaju. Dolazi do novih tehnologija, saznanja, te do novih navika ljudi koji sudjeluju u hotelskim tokovima. Turizam je usporedno s društvenim promjenama koje su nastupile prelaskom iz modernističke u postmodernističku kulturu prošao brojne transformacije u prostoru i vremenu. Moderna društva koja karakteriziraju masovna proizvodnja, masovni potrošači, veliki gradovi, materijalni i tehnički napredak, diferencijacija, urbanizacija, industrijalizacija, racionalizacija, standardizacija proizvodnje, centralizacija i birokratizacija propadaju, a fleksibilnost, raznolikost, dediferencijacija, mobilnost, komunikacija, decentralizacija i

internacionalizacija su u usponu (Gržinić i Bevanda, 2014). Mjerilo više nije samo broj noćenja i prihod države, već se mnogo više očekuje od kvalitete, raznolikosti i specifičnosti hotelske ponude. Povećana zasićenost tržišta, obrazovani i savjesni potrošači, s višim prihodima i više slobodnog vremena, determiniraju profitabilnost onih koji nude usluge u turističkom sektoru. Nova vrsta turističke potražnje uvelike je promijenila i samu prirodu turističke ponude. Danas svjedočimo pojavi i poliferaciji novih turističkih destinacija i atrakcija koje ukazuju na činjenicu da su turistička mjesta pravi primjeri dediferenciranih turističkih prostora i da je potreba za promjenom okruženja znatno smanjena (Gržinić i Bevanda, 2014.). Za razliku od konvencionalnih turista, post-turiste odlikuju drugačije potrebe i očekivanja. Takav putnik želi se razlikovati od ostalih turista. Muntpostturistima smatra pripadnike srednje klase za koje opozicijsko putovanje predstavlja kulturni kapital i kulturnu vrijednost i koji se na taj način žele razlikovati od tradicijskih, modernih, masovnih turista. Statusni turisti teže uspostavljanju socijalne diferencijacije i uspostavljanju jasne distinkcije između njih i pripadnika nižih klasa. To bi mogao biti i jedan od razloga zbog kojeg ljudi putuju u egzotične destinacije, koje slove kao navodna ishodišta autentičnih turističkih iskustava i doživljaja (Gržinić i Bevanda, 2014).

Izumi i inovacije se u hotelima postavljaju kao nužnost posebice zbog izražene dinamike međunarodnog turističkog tržišta. Vezuju se uz proizvode, poslovne procese, cijene i komunikaciju. Diversifikacija turističke potražnje izazvala je diversifikaciju turističkog proizvoda. S jedne strane zapaža se visoka individualizacija potražnje, želja za aktivnim i raznovrsnim odmorom, zabavom, bijegom od svakodnevice, obrazovanjem, doživljajem i očuvanjem prirode. S druge strane turistička ponuda pronalazi rješenja udovoljenja ovakvim zahtjevima putem diversifikacije turističkog proizvoda, multisegmentacije programa te visoke specijalizacije i segmentacije usluga. Pojavljuju se novi proizvodi radi preuzimanja potrošača iz konkurencije za sebe. Dakle, današnji hoteli prilagođavaju se potrebama tržišta putem specijalizacije, tj. prilagodbe gostima specijalnim programima za dobne skupine, destinacije i aktivan odmor. Internet prezentacija usluge hotelijera dovela je do situacije pojačane transparentnosti istih, zaobilaznja posrednika, veće usporedivosti cijena, mogućnosti recenzija od strane korisnika (Gržinić i Bevanda, 2014). S pojavom moderne tehnologije, ta mogućnost recenzije je posebno došla do izražaja. Ljudi po iskorištenju usluge dijele s drugima svoje dojmove, bili oni pozitivni ili negativni. U hotelima postoji specifična

osjetljivost na to, jer primjerice ako netko ostavi negativan osvrt na dobivenu hotelsku uslugu, druga osoba, koja je razmatrala istovjetnu uslugu, može ponukana tuđim lošim dojmom odustati od te usluge. Tržište postaje nemilosrdno i hoteli na opisane trendove odgovaraju osmišljavanjem personaliziranih proizvoda i okrupnjavanjem poslovanja.

Prilagoditi se željama i preferencijama potencijalnih klijenata postao je svojevrsan trend. Tržište postaje sve zahtjevnije, i ljudi više nisu zadovoljni nekim općenitim uslugama, svatko ima nešto što ga zanima i na što želi potrošiti svoje slobodno vrijeme. Uslijed svega toga, razvili su se specijalisti koji nude određeni tip odmora za određeni segment ljudi. Time ljudi znaju što mogu očekivati, koji hotel je specijaliziran za što, i kome se obratiti kad je potreba. Hotelski paket aranžmani kroje se prema zahtjevima korisnika, poslovanje se okrupnjava. U zadnje vrijeme su trend i onlinebukiranja, ona su nastala kao rezultat toga da ljudi više nisu toliko orijentirani tradicionalnim načinima putovanja, gosti sve više znaju i idu u korak sa vremenom i tehnološkim otkrićima, a k tome su i sve obrazovaniji.

S razvojem novih tehnologija, tradicionalno industrijsko društvo pretvara se u internetsko-komunikacijsko. To je toliko uzelo maha, da su ljudi sada ovisni o tehnologiji. Sve provjeravaju na internetu, informacije su im dostupne u svakom trenutku, mogu komparirati različite usluge i znati sve o njima. Puno toga je transparentno i dostupno. Te spoznaje tjeraju hotele da budu što konkurentniji, svatko želi biti bolji, nuditi odgovarajuću vrijednost za novac, priskrbiti si dobru reputaciju koja će donositi posao. Internet može biti u službi svega toga, ako se zna dobro iskoristiti. Da bi sve to teklo kako treba, u današnje vrijeme postoje razni marketinški stručnjaci koji su educirani upravo za taj posao koji trebaju odraditi.

#### **4. NOVI POSLOVNI MODELI U HOTELIJERSTVU**

Ključnu ulogu u razvoju i konkurentnosti gospodarstva svake zemlje imaju inovacije. Dugoročni uspjeh održive hotelske destinacije ponajviše ovisi o samoj lokaciji destinacije, a potom i o njenim dionicima koji s dobrom strategijom destinacijskog menadžmenta stvaraju i unapređuju inovacijski razvojni sustav (Gržinić, Bevanda, 2014). Uvođenje inovacija u današnje je vrijeme pitanje opstanka, a vrijeme potrebno za inoviranje sve je kraće. Turizam je doživio temeljnu promjenu u kojoj se nove destinacije uspješno natječu protiv tradicionalnih turističkih zemalja, koje su u mnogim slučajevima iscrpile postojeće resurse i potencijal za racionalizacijom stoga se turistička politika mora sve više temeljiti na razvoju inovacija u turizmu i hotelima kako bi se unaprijedila turistička ponuda destinacije. Novi proizvodi pojavili su se kako bi se bolje zadovoljile potrebe sadašnjih potrošača. U doglednoj budućnosti smatra se da će hoteli koje ne proizvode nove proizvode koji bi zadovoljavali emocionalne, socijalne i praktične potrebe potrošača, dakle ne inoviraju, nestati (Gržinić, Bevanda, 2014). Inovacija može biti nov proizvod, usluga ili proces u nekom prostoru koji može poslužiti potrebama zajednice te poduprijeti održivi razvoj (Gržinić, Bevanda, 2014). Vodeći teoretičar u definiranju inovacija svakako je Joseph Schumpeter koji navodi da inovacija obuhvaća nove proizvode, nove proizvodne procese, nova tržišta, nove sirovine i nove oblike organizacija i poslovnih modela (Gržinić, Bevanda, 2014).

Bit inovacijskog procesa je razumijevanje želja i potreba potencijalnih gostiju. Inovacijska politika neke zemlje, ukoliko želi na hotelsko tržište plasirati inovativni proizvod, mora posjedovati neka svoja obilježja po kojima je autohtona. Hoteli se na globalnoj razini mijenjaju, koriste se nove ICT tehnologije, te se mijenjaju navike potrošača.

Novi poslovni modeli mogu biti izvrsne kvalitete i mogu promijeniti suštinu poslovanja kroz postavljanje novih standarda u hotelima. Razvoj dobrog poslovnog modela često je važniji od razvoja bolje tehnologije odnosno ideje (Chesbrough, 2007). Kao što je već prethodno istaknuto, prilikom inoviranja poslovnog modela razlikuju se dva pristupa:

- Dizajniranje poslovnog modela, koje podrazumijeva stvaranje potpuno novog poslovnog modela,
- Rekonstrukciju postojećeg poslovnog modela, odnosno njegovo preoblikovanje.



Dizajniranje poslovnog modela podrazumijeva stvaranje potpuno novog poslovnog modela koji je najčešće vezan na pokretanje novog hotela. Ovaj proces baziran je na tradicionalnim poduzetničkim odlukama, poput proizvodno-tržišne mješavine, odluci o izboru načina organizacije, sistemima kontrole, kao i aktivnostima povezivanje proizvoda i usluge koje će hotel plasirati s potencijalnim tržištem. McGrath (2010) navodi da je nemoguće oblikovati u jednom potezu, već je kroz procese učenja, eksperimentiranja i istraživanja neophodno konstantno dorađivati poslovne modele.

#### **4.1 Poslovni model metodologije razvoja gosta**

Blank (2005) smatra da je jedan od najpoznatijih pristupa dizajniranju poslovnog modela metodologija razvoja gosta (eng. *customer development methodology*), koja ima prednost u odnosu na tradicionalno poslovno planiranje u tome što daje odgovor na stupanj neizvjesnosti prilikom kreiranja novog poslovnog poduhvata hotela. Njena temeljna karakteristika je usmjerenost organizacije hotela prema učenju. Ovaj pristup uvodi u proces planiranja fazu planiranja prije poslovnog plana, gdje se nastoji da se prije pisanja poslovnog plana detaljnije upoznaju potencijalni gosti, njihove potrebe i problemi, kao i testiranje adekvatnosti prijedloga vrijednosti koji se nudi potencijalnim gostima. U prvom koraku koristi se platno poslovnog modela Canvas (Osterwalder i Pigneur, 2014) koje se zatim unapređuje kroz proces učenja. Ključni dio procesa učenja predstavlja testiranje tržišno-proizvodnog sklada, odnosno davanje odgovora na pitanje da li ponuđeni prijedlog vrijednosti zadovoljava prepoznate potrebe ciljnih područja. Rezultat višestrukih izmjena poslovnog modela predstavlja održivi poslovni model koji se nakon toga razrađuje u obliku poslovnog plana.

#### **4.2 Rekonstrukcija poslovnih modela u hotelijerstvu**

Koristi od rekonstrukcije poslovnih modela hotela su brojne, među njima je svakako najvažnija stjecanje konkurentske prednosti hotela kroz istraživanje novih prilika na temelju postojećih sposobnosti i resursa (Massa i Tucci, 2013). Ovaj proces zasnovan je na predviđanju poslovnih događaja i pružanju odgovora na što veću dinamičnost u poslovnom okruženju. Od hotela je neophodno prevladavanje raznih barijera, kao što su primjerice:

- Otpor promjenama,
- Nerazumijevanje potrebe za promjenom,
- Strukturalne barijere,
- Kognitivne barijere (Chesbrough, 2010).

Zott i suradnici (2010) smatraju da je poslovni model moguće rekonstruirati na tri načina, dodavanjem nove aktivnosti, povezivanjem aktivnosti na novi način i promjenom aktera koji obavljaju aktivnosti u hotelu.

Giesen i suradnici (2007) navode da je rekonstruiranje poslovnih modela moguće razvrstati u tri grupe:

- Inovacija industrijskog modela sastoji se od inoviranja lanca vrijednosti industrije odnosno grane privrede u kojoj hotel posluje. Javlja se u tri slučaja: prilikom ulaska poduzeća u novu industriju, redefiniranjem postojeće industrije ili stvaranjem potpuno nove industrije;
- Inovacija prihodovnog modela odnosi se na inovaciju načina generiranja prihoda, što podrazumijeva rekonstrukciju prijedloga vrijednosti ili uvođenje novog modela za kalkulaciju cijena, kao i novih pristupa zaključavanja gostiju i uspostavljanja novih odnosa s gostima hotela;
- Inovacija modela hotela podrazumijeva promjenu uloge koju hotel ima u lancu vrijednosti, odnosno promjene u odnosu prema gostima, zaposlenima u postojećim segmentima poslovanja hotela itd..

Amit i Zott (2010) smatraju da prilikom rekonstrukcije poslovnog modela hotela, menadžeri moraju postaviti šest ključnih pitanja:

- Koje percipirane potrebe se moraju zadovoljiti novim dizajnom modela?
- Koje su nove aktivnosti potrebne da bi se zadovoljile percipirane potrebe?
- Kako je moguće potrebne aktivnosti povezati na nove načine?
- Tko bi trebalo izvršiti svaku od aktivnosti koje su dio poslovnog modela? Hotel, poslovni partner ili gosti?
- Kakav sistem upravljanja je potreban s obzirom na novu strukturu poslovnog modela?
- Kako se stvara vrijednost za svakog sudionika u novom poslovnom modelu?

- Koji prihodovni model odgovara novom poslovnom modelu s ciljem prisvajanja što većeg dijela novostvorene vrijednosti od strane hotela?

### **4.3 Suvremeni tehnološki poslovni model u hotelijerstvu**

Uloga informatičke tehnologije je danas neizostavna i u svakom segmentu poslovanja u svakoj gospodarskoj djelatnosti pa tako i turizmu i hotelskom poslovanja, od recepcije, prodaje, rezervacija, nabave materijala i usluga, praćenje potrošnje, domaćinstva, tehničke službe, pa sve do financijskog poslovanja i upravljanja na svim razinama. Informacijska tehnologija je prisutna u svakom dijelu hotela, te osigurava hotelima pametna rješenja koja štede energiju, olakšavaju rad osoblju, a gostima pružaju ugodan boravak. Informatičkim programima, bazama podataka, obuhvaćene su sve funkcije hotela i međusobno su povezane, te neprestano komuniciraju jedni sa drugima. Na primjer, domaćica putem mobitela ili tableta šalje informaciju o potrošnji gosta u mini-baru i označava očišćene sobe ili kvar u sobi, što se odmah šalje u dio programa koji koristi recepcija, odnosno, tehnička služba prima dojavu o kvaru i lokaciji kvara, te u aplikaciju unose tko ide otkloniti kvar i ishod svega. Isto tako konobari u restoranu ili baru još dok su ispred gosta primaju narudžbu, istu šalju šanku ili kuhinji, te dok dođu do šanka piće je već spremno za taj stol, a vrijeme od primanja narudžbe do posluživanja jela ispred gosta se znatno smanjuje. Potrošnja u restoranu i baru se jednostavno i brzo stavlja na trošak sobe, odnosno šalje se u dio programa koji koristi recepcija, koja gostu naplaćuje račun. Naravno, sva su mjesta potrošnje također povezana sa programom materijalnog poslovanja i financijskog knjigovodstva, tako da ništa nije potrebno dodatno unositi i povezivati.

Svjetski trendovi u hotelijerstvu pokazuju da hotelijeri najviše prate navike i zahtjeve novih mladih generacija putnika, koji postaju najbrojnija skupina među svjetskim putnicima i potrošačima. Zbog toga, hotelijeri danas najviše investiraju u dostupnost i snagu Wi-Fi mreže u hotelima, jer je upravo besplatan WiFi pri vrhu liste zahtjeva gostiju te se više ne doživljava kao povlastica već standardna ponuda svakog hotela. Zahvaljujući Wi-Fi hoteli danas prikupljaju podatke o korištenju mreže putem takozvanih heat mapa. Heat mape prikazuju kretanje korisnika WiFi mreže i njihovo zadržavanje na određenom prostoru u određenom vremenu. Menadžmentu većih

hotelskih resorta to je koristan alat koji može pomoći u donošenju bitnih odluka budući da daje informacije o posjećenosti pojedinih lokacija po danima, tjednima, mjesecima kao i promjene u količini prometa u mreži tijekom vremenskog perioda (Pejić Bach i sur., 2016).

Pristup internetu je danas gotovo jednako što i pristup zraku, te se nalazimo u vremenu kada turisti ne mogu bez njega, te hoteli bez interneta vjerojatno i ne postoje. Međutim, osim turista, ni hoteli danas ne mogu bez interneta u svom poslovanju, te slučaju njegovog izostanka, hoteli ostaju gotovo bez svih osjetila, postaju slijepi, gluhi i potpuno nemoćni kod isporučivanja svojih usluga. Za uspješno poslovanje hotela od presudne je važnosti upravo stupanj razvijenosti tehnologije koju hotel koristi, posebno tehnološke inovacije koje hotel uključuje u svoj servis kako bi gost uživao što lagodniji boravak.

#### **4.4 Zeleni poslovni model u hotelijerstvu**

Alexander (2002) u svom radu "Zeleni hoteli" pojam zeleni hoteli ili održivi hoteli opisuje kao hotele koji teže tome da budu ekološki prijateljski prema okolišu kroz učinkovito korištenje energije, vode i materijala te pružanjem kvalitetne usluge. Prakse kao što su štednja vode, ušteda energije i smanjenje čvrstog otpada tri su od najčešćih stvari koje su zeleni hoteli radili kako bi zaštitili okoliš. No, još važnije od potrošnje vode i smanjenje otpada papira promjene su poput uvođenja eko-kuhinje, energetski učinkovite rasvjete, postavljanje senzora koji aktivira rasvjetu i pomoću elektronike, kao što su e-mail i elektroničke prijave umjesto onih na papiru. Ti napori kontinuirano rastu posljednjih nekoliko desetljeća. Prema Kasanavi (2008), biti zelen može biti od poticanja gostiju na ponovnu uporabu ručnika, do recikliranja otpada, korištenja energije vjetra, kuhanja s organskom hranom, do smanjenja emisija ugljika, te instaliranja solarnih panela na krovu. Zeleni hotel koristi moderne metode upravljanja hotelom kao i smjernice vodećih svjetskih ekoloških marki koje omogućavaju i certificiranje hotela. Moderna tehnologija, jasno propisana pravila ekološkog ponašanja i poslovanja, te stalne kontrole, pomažu zelenom hotelu u smanjenju

operativnih i energetskih troškova, smanjenju emisija i onečišćenju, reduciranju potrošnje vode, reduciranju otpada, i općenito reduciranju negativnih utjecaja na okoliš. Definitivno se danas turisti sve češće odlučuju za ekološki održivi turizam, a za takav odmor često su spremni izdvojiti i poveće svote novca. Prednost daju društveno odgovornim tvrtkama koje brinu o zaštiti okoliša. Više od 65 % turista prije će odabrati hotel koji provodi „zelenu 25 politiku“, naravno u slučaju kada je cijena ista. Sve ovo ukazuje upravo na to da novim trendovima, a posebno u turizmu treba pridati posebnu pažnju poglavito u smislu rasta konkurentnosti.“ (Bašić, 2015)

Tijekom posljednjeg desetljeća pažnja posjetitelja sve više se prebacivala s onečišćivača iz okoliša na one u samom objektu. Najčešći onečišćivači u hotelu koje Radić, Sladoljev i Goleš (2010) navode u svom radu su:

- Onečišćenje vode i proizvodnja otpadnih voda,
- Proizvodnja krutog otpada,
- Onečišćenje zraka • potrošnja energije.

Očuvanje i zaštita okoliša turističke destinacije je u interesu svih sudionika, što zahtjeva usklađivanje akcija uz uvažavanje globalizacijskih procesa po načelima misli globalno, djeluj lokalno navodi (Peršić, 2007). Upravljanje okolišem temelji se na primjeni sustava 27 normi ISO 14000, a kao polazišta uvođenja cjelovitog sustava upravljanja okolišem i nadzora nad okolišem, prepoznatljivih pod nazivima EMS (*Environmental Management System*) i EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*). Prema Peršić (2007) u realizaciji ovog koncepta se pred menadžment hotela i menadžment turističke destinacije stavlja zadatak aktivnog uključivanja u relevantne ekološke akcije na zaštiti i štednji vode za piće (vodovodni sustav, bunari, prikupljanje kišnice), zbrinjavanju otpadnih voda (kanalizacijski sustav, pročišćivači, oborinske vode, kontrola kvalitete voda), zaštiti zraka (ispušni plinovi, grijanje, hlađenje), promidžbi akcija smanjivanja i odvajanja otpada (ambalaža, reciklaža, edukacija), stimuliranju korištenja proizvoda lokalne proizvodnje (zdrava prehrana, agroturizam, uključivanje turista u akcije), uvođenje čistih tehnologija, supstitucija zagađivača, poticanje korištenja javnog prijevoza i drugo.

## 4.5 Trendovi u hotelijerstvu

Među hotelijerskim trendovima važno je razlikovati trendove koji se protežu desetljećima i one prolaznog vijeka.

### 4.5.1 *Doživljaj kao dio hotelske usluge*

Važno je obratiti pažnju na goste hotela, kako u hotelu tako i izvan njega, prema mogućnostima. Hotelijeri još uvijek nisu svjesni ili ne žele biti svjesni koliko je briga za goste tijekom njihova boravka, a i nakon njega važna. Uz standardne potrebe koje moraju biti zadovoljene (urednost, dobivanje tražene usluge i sl.) gost očekuje da hotel bude mjesto na kojemu može saznati što je više mogućih informacija, a praksa pokazuje kako pojedinci ne smatraju takvo što opisom svog posla. Nužno je osvijestiti turističke djelatnike kako zaista svi trebaju sudjelovati u stvaranju ukupnog iskustva gosta, a ne samo u isporuci usluge. Primjerice, moguće je usporediti dvije turističke platforme Airbnb i Booking.com. Na platformi Booking.com, osim što se može pretraživati smještaj, korisnici mogu i rezervirati restoran, dogovoriti najam automobila, pretraživati letove. Dok na platformi Airbnb-a se uz smještaj mogu istražiti i doživljaji koje turisti najviše vole unutar određenih destinacije, a po tome se vidi briga kako pored osnovne usluge Airbnb želi ponuditi nešto više i time svojim korisnicima pokazati kako brine o njima

### 4.5.2 *Co-living*

Možda još uvijek nije toliko dominantan trend, ali je zasigurno jedan od trendova koji će zaintrigirati mnogo hotelijere. Co-living je način života koji u fokus stavlja osjećaj zajedništva, koristeći zajedničke prostorije i objekte kako bi se postigao taj osjećaj i stvorio prikladniji i zadovoljavajući način života. Jedan od glavnih fokusa hotelijera trebao bi biti na doživljaju jer to je ono što hotel može najviše diferencirati od konkurencije i to je vrijednost koju turisti po njenom mišljenju danas najviše očekuju i prema tome biraju usluge. Co-living se može jako dobro implementirati unutar hotela jer za razliku od Airbnb-a ili HomeAway-a, preko kojih gosti mogu unajmiti nečiji dom i time dobiti na vrijednosti da se zaista osjeća kao kod kuće, ali time i izgubiti

mogućnost druženja s drugim gostima ili lokalnim stanovnicima. Naime, gost koji je rezervirao svoj smještaj preko Airbnb-a će vjerojatno ostvariti kontakt s domaćinom prilikom check-ina i tu njihova komunikacija najčešće i završava, a tijekom njegovog boravka u destinaciji gubi na osjećaju pripadnosti. Prilika za hotele koji bi implementirali co-living kao dio hotelske usluge je u tome što bi na svojstven način mogli osmisliti kako kroz elemente co-livinga mogu kreirati doživljaj gostima da se osjećaju zaista kao da tamo žive.

#### *4.5.3 Eko trendovi*

S obzirom na sve veći napredak tehnologije, u hotelijerstvu su sve vidljivije promjene i implementacije energetski učinkovitijih materijala s ciljem očuvanja okoliša. Cilj toga je implementacija novih tehnologija, praćenje trendova i naravno smanjenje troškova poslovanja. Također, važno je podizati svijest o očuvanju okoliša te su hotelijeri to prepoznali kao marketinšku prednost kojom se mogu diferencirati od konkurencije. Turistima današnjice je to bitno do te razine te su spremni ići toliko daleko da izbjegavaju hotele koji po njihovom mišljenju ne vode niti malo brigu o okolišu.

#### *4.5.4 Tehnologije i komunikacija*

Tehnologija je sve prisutnija stoga je bitno da i hoteli prate tehnološki razvoj. Hotelski lanci stavljaju naglasak na razvoj intuitivnih sustava za hotelske sobe, interaktivne hotelske aplikacije, unaprijeđene sustave korisničke podrške. Novi trendovi nalažu da se kvaliteta komunikacije između hotela i gosta želi podići interaktivnom aplikacijom za tablete i mobilne uređaje. Cilj je aplikacije ubrzati komunikaciju, ponuditi povratnu informaciju u što kraćem roku i podići zadovoljstvo boravka svakog pojedinog gosta. Veći hotelski lanci već su uveli aplikacije u svoje poslovanje te se one koriste za raniju, bržu i jednostavniju prijavu u hotelu, otključavanje soba. Novi hotelski brendovi okreću se kreativnim rješenjima pa tako na tržištu imamo prvu concierge uslugu koja se temelji na slanju emojiâ hotelskom osoblju. Emojis unaprijed imaju definirano značenje, tj. povezanost svakog pojedinog emojiâ određenom vrstom i razinom usluge.

Implementacija novih tehnoloških rješenja uvijek počinje od hotelske sobe kao centralnog mjesta boravka svakog gosta. Steve Wynn, izvršni direktor tvrtke WynnResorts među prvima je prepoznao potencijal tehnoloških rješenja u hotelskoj industriji. WynnResorts u suradnji s Amazonom počeo je instalirati pametne zvučnike Amazon Echo u svoje sobe. Pomoću pametnog zvučnika Echo moguće je upravljati gotovo svim funkcijama i postavkama unutar sobe kao što je temperatura, razina otvorenosti zavjesa, naručivanje doručka u sobu, kontrola rasvjete i sl. Zaključno, najveći hotelski izazovi u budućnosti su kako povećati direktan bookingsmještajnih kapaciteta u uvjetima gdje internetske stranice poput Booking.com-a i Airbnb-a preuzimaju dominantnu ulogu. Sve veći utjecaj na donošenje odluke pri odabiru hotela imaju internetske recenzije drugih gostiju tako da hoteli povećavaju razinu personaliziranog pristupa s ciljem povećanja zadovoljstva gostiju što rezultira pozitivnom kritikom. Isto tako hoteli moraju konstantno ulagati u modernizaciju smještajnih kapaciteta i pratiti trendove tzv. pametnih soba kako bi svojim gostima uvijek ponudili nešto novo i kako bi bili konkurentni na tržištu.

## **5. ZAKLJUČAK**

U današnjem suvremenom turističkom tržištu dominiraju isključivo zahtjevi turista, a konkurencija između raznih hotelskih poduzeća je sve jača, stoga je nužnost da se kreiraju nove poslovne strategije hotelskih poduzeća koje su utemeljene na konceptima novih poslovnih modela u hotelijerstvu.

Da bi menadžment hotela uspio u tom cilju mora istražiti tržište i kreirati svoj proizvod prema onome što njegovo odabrano tržište zahtijeva te zaista razumjeti potrebe i očekivanja današnjeg gosta.

Uvođenje inovacija u današnje je vrijeme pitanje opstanka, a vrijeme potrebno za inoviranje sve je kraće. Bit inovacijskog procesa je razumijevanje želja i potreba potencijalnih gostiju. Inovacijska politika neke zemlje, ukoliko želi na hotelsko tržište plasirati inovativni proizvod, mora posjedovati neka svoja obilježja po kojima je autohtona. Hoteli se na globalnoj razini mijenjaju, koriste se nove ICT tehnologije, te se mijenjaju navike potrošača.



Novi poslovni modeli u hotelijerstvu oslanjaju se na tehnološke aspekte i zelenu održivost. Uloga informatičke tehnologije je danas neizostavna i u svakom segmentu poslovanja u svakoj gospodarskoj djelatnosti pa tako i turizmu i hotelskom poslovanju, od recepcije, prodaje, rezervacija, nabave materijala i usluga, praćenje potrošnje, domaćinstva, tehničke službe, pa sve do financijskog poslovanja i upravljanja na svim razinama. Informacijska tehnologija je prisutna u svakom dijelu hotela, te osigurava hotelima pametna rješenja koja štede energiju, olakšavaju rad osoblju, a gostima pružaju ugodan boravak. Definitivno se danas turisti sve češće odlučuju za ekološki održivi turizam, a za takav odmor često su spremni izdvojiti i poveće svote novca. Prednost daju društveno odgovornim tvrtkama koje brinu o zaštiti okoliša. Više od 65 % turista prije će odabrati hotel koji provodi „zelenu politiku”, naravno u slučaju kada je cijena ista. Sve ovo ukazuje upravo na to da novim trendovima, a posebno u hotelijerstvu treba pridati posebnu pažnju poglavito u smislu rasta konkurentnosti.

## LITERATURA

1. Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. Columbus: OH: McGraw-HillHigherEducation.
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb.
3. Bakan, R. (2003). *Organizacija i poslovanje ugostiteljskih objekata*, Zadar.
4. Bašić, I. (2015). *Novi trendovi u funkciji povećanja konkurentnosti hrvatskog turizma u 21. stoljeću, Prostorno planiranje kao čimbenik razvoja u županijama*, Zbornik radova.
5. Blank, S. (2005). *TheFourSteps to theEpiphany: SuccessfulStrategies for Products thatWin*. SecondEdition: K & S Ranch.
6. Bunja, Đ. (2006). *Turističko ugostiteljstvo*, Zadar.
7. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Fakultet za hotelski i turistički menadžment, Opatija.

8. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
9. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Longrange planning*, 43(2), 354-363.
10. Čavlek, N. (1998). *Turoperatori i svjetski turizam*. Zagreb: Golden marketing
11. Čizmar, S. (2008). *Kontroling u hotelu*. Sveučilište u Zagrebu, dostupno na mrežnoj stranici: [http://web.efzg.hr/dok/TUR//Kontroling%20u%20hotelu\\_web.pdf](http://web.efzg.hr/dok/TUR//Kontroling%20u%20hotelu_web.pdf)
12. Čizmar, S.; Weber, S. (1994.). *Osnove turizma i ugostiteljstva*, Školska knjiga, Zagreb.
13. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M. (2005). *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci.
14. Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija.
15. Giesen, E., Berman, S., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Threeways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27-33.
16. Gregorić, M., Somođi, Đ., Patafta, T. (2019). Društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu na području Međimurja kao turističke destinacije kontinentalne Hrvatske. Pregledni rad, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 9(1): 23-39.
17. Gržinić, J., Bevanda, V. (2014). *Suvremeni trendovi u turizmu*. Pula : Sveučilište Jurja Dobrile : Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković"
18. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: Harvard Business School Press.
19. Massa, L., & Tucci, C. (2013). *Business model innovation*. V *The Oxford handbook of innovation management*.
20. McGrath, R. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Longrange planning*, 43(2), 247-261.
21. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., & Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih preduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, XXV(2), 535-563.
22. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

23. Pejić Bach, M., i sur. (2016). *Informacijski sustavi u poslovanju*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
24. Radić, M. (1975.). *Ugostiteljstvo - tehnika poslovanja recepcija*, Opatija.
25. Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Longrangeplanning*, 43(2), 172-194.
26. Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., & Götzel, V. (2015). Business models: Origin, development and future research perspectives. *LongRangePlanning*, 49(1), 36-54.
27. Wirtz, W. (2010). *Business Model Management*. Wiesbaden: Gabler.
28. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *The business model: Theoretical roots, recent developments and future research*. Navarra: IESE business school - University of Navarra.
29. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. University of Navarra. Navarra: IESE business school.

## Popis slika

Slika 1. Podjela hotela prema različitim kriterijima

## Popis tablica

Tablica 1. Elementi poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneuru

## **SAŽETAK**

Prema definiciji, "hotelsko poduzeće je pravna osoba, koja obavlja ugostiteljsko-hotelijsku djelatnost, na tržištu, radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva." U današnjem suvremenom turističkom tržištu dominiraju isključivo zahtjevi turista, a konkurencija između raznih hotelskih poduzeća je sve jača, stoga je nužnost da se kreiraju nove poslovne strategije hotelskih poduzeća koje su utemeljene na konceptima novih poslovnih modela u hotelijerstvu. Turizam i hotelijerstvo povezuju ekonomske, socijalne, kulturne i ekološke elemente, a njihov utjecaj na okoliš i gospodarstvo je vrlo velik. Uvođenje inovacija u današnje je vrijeme pitanje opstanka, a vrijeme potrebno za inoviranje sve je kraće. Bit inovacijskog procesa je razumijevanje želja i potreba potencijalnih gostiju. Novi poslovni modeli u hotelijerstvu oslanjaju se na tehnološke aspekte i zelenu održivost. Uloga informatičke tehnologije je danas neizostavna i u svakom segmentu poslovanja u svakoj gospodarskoj djelatnosti pa tako i turizmu i hotelskom poslovanju, a čak više od 65 % turista prije će odabrati hotel koji provodi „zelenu politiku” i zeleni model poslovanja.

**Ključne riječi:** hotel, poslovni model, inovacija, hotelijerstvo, turizam, razvoj, zeleni hoteli, tehnološki poslovni model.

## **ABSTRACT**

According to the definition, "a hotel company is a legal entity, which performs catering and hotel business, on the market, in order to make a profit and achieve the set goals." In today's modern tourism market is dominated exclusively by the demands of tourists, and competition between various hotel companies is growing, so it is necessary to create new business strategies of hotel companies based on the concepts of new business models in the hotel industry. Tourism and hospitality combine economic, social, cultural and environmental elements, and their impact on the environment and the economy is very large. Introducing innovation today is a matter of survival, and the time required to innovate is getting shorter. The essence of the innovation process is understanding the wishes and needs of potential guests. New business models in the hotel industry rely on technological aspects and green sustainability. The role of information technology is indispensable today in every segment of business in every economic activity, including tourism and hotel business, and even more than 65% of tourists will choose a hotel that implements a "green policy" and a green business model.

**Keywords:** hotel, business model, innovation, hotel industry, tourism, development, green hotels, technological business model.