

Poslovni modeli i uspješnost poduzeća u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića

Radović Nimac, Korana

Doctoral thesis / Disertacija

2025

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:230462>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I
UGOSTITELJSTVU

Korana Radović Nimac

**POSLOVNI MODELI I USPJEŠNOST
PODUZEĆA U DJELATNOSTI PRIPREME I
USLUŽIVANJA HRANE I PIĆA**

DOKTORSKI RAD

Opatija, 2025.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I
UGOSTITELJSTVU

Korana Radović Nimac

**POSLOVNI MODELI I USPJEŠNOST
PODUZEĆA U DJELATNOSTI PRIPREME I
USLUŽIVANJA HRANE I PIĆA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Marko Perić

Opatija, ožujak 2024.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

Korana Radović Nimac

**BUSINESS MODELS AND FIRM
PERFORMANCE IN FOOD SERVICE
INDUSTRY**

DOCTORAL THESIS

Opatija, March 2025

Mentor rada: prof. dr. sc. Marko Perić

Doktorski rad obranjen je dana 04.03.2025. na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci pred povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Ana Marija Vrtođušić Hrgović
2. prof. dr. sc. Tea Baldigara
3. dr. sc. Janez Mekinc, izvanredni profesor

Posvećeno mojoj obitelji.

*Hvala vam na podršci i motivaciji, bez
vas ovog rada ne bi bilo.*

SAŽETAK

Pojam *poslovni model* u ekonomskoj, posebice menadžerskoj literaturi sve se češće spominje, a u zadnjih 20-tak godina istraživanja na tom području prilično su intenzivirana. Autori kontinuirano analiziraju značenje poslovnih modela za poslovanje, povezanost strategije poslovanja s poslovnim modelima i nastoje identificirati ključne elemente poslovnih modela primjerima iz različitih gospodarskih djelatnosti. Interes za istraživanja na temu poslovnih modela prilično je velik, no još uvijek nema dovoljno istraživanja koja se odnose na turistički sektor i ugostiteljsku djelatnost, a pogotovo radova koji povezuju poslovni model i uspješnost poslovanja. U doktorskom radu prikazan je teorijski pregled razvoja poslovnih modela i njegovih elemenata, kako općenito tako i u kontekstu turizma i ugostiteljstva. Osim navedenoga, utvrdile su se karakteristike poslovnih modela poduzeća koja posluju u djelatnosti pružanja usluga pripreme i usluživanja hrane i pića te je istražena veza između poslovnoga modela i uspješnosti poslovanja poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića. Empirijsko istraživanje provedeno je korištenjem primarnih podataka dobivenih analizom anketnih upitnika upućenih vlasnicima poduzeća u djelatnosti pružanja usluga hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu te analizom dostupnih sekundarnih podataka. Rezultati su istraživanja pokazali da je u hrvatskom ugostiteljstvu moguće izdvojiti više različitih poslovnih modela. Identificirani poslovni modeli jesu: restorani sa širokom ponudom jela koji rade cijele godine, sezonski restorani sa širokom ponudom jela, restorani sa širokom ponudom jela i dodatnom uslugom koji rade cijelu godinu, restorani s uskom ponudom jela i dodatnim *takeaway* uslugama i uslugama dostave koji rade cijelu godinu i restorani s širokom ponudom jela, dodatnom uslugom cateringa koji rade cijelu godinu. Uz identificirane poslovne modele, dobiveni su i rezultati koji impliciraju kako su poslovni modeli s izuzetno izraženom komponentom dodatne usluge dostave i *takeaway* usluge uspješniji od ostalih. Nadalje, rezultati istraživanja impliciraju da poslovni modeli s implementiranim elementima poslovnoga modela limitirane ponude, dodatne usluge dostave i usluge *takeaway* ostvaruju bolje financijske rezultate. Originalnost rada prepoznaje se u činjenici da se istraživanja poslovnih modela s fokusom na ugostiteljstvo i segment pružanja hrane i pića ne provode dovoljno u Republici Hrvatskoj, a ni u svijetu. Teorijski doprinos istraživanja proizlazi iz teorijske analize karakteristika poslovnih modela u turizmu i ugostiteljstvu s naglaskom na djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića. U kontekstu ugostiteljskoga poslovanja nema

dovoljno istraživanja koja definiraju elemente poslovnih modela poduzeća, koja djeluju u ugostiteljstvu u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića. Isto tako, nema dovoljno istraživanja u kojima se stavlja u odnos dizajn poslovnoga modela ugostiteljskoga poduzeća s rezultatima njegova financijskog poslovanja. U ovom radu identificirani su elementi poslovnih modela ugostiteljskih poduzeća, prikazani su različiti poslovni modeli poduzeća u ugostiteljskoj djelatnosti te su identificirane specifičnosti poslovnih modela u segmentu poduzeća koja djeluju u ugostiteljstvu. Empirijski doprinos istraživanja proizlazi iz identificiranja različitih poslovnih modela poduzeća koja djeluju u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića te utvrđivanja veze između poslovnoga modela te uspješnosti poslovanja poduzeća u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića. Sličan pristup istraživanju identificiran je samo u jednom radu i to na području Rusije, koja obuhvaća prilično veliko tržište u odnosu na hrvatsko tržište te samim time na takvom tržištu moguće su, velike različitosti u poslovanju poduzeća. Također, Rusija nije toliko turistički orijentirana u smislu sezonskoga načina rada, kao što su zemlje poput Hrvatske, Španjolske, Turske, Grčke i drugih sličnih zemalja, pa ovaj rad sa zaključcima koji su proizašli iz empirijskog dijela istraživanja, značajan za zemlje sličnih gospodarskih prilika. Empirijski doprinos vidljiv je i u metodološkom pristupu kroz upotrebu klaster analize u svrhu identificiranja različitih poslovnih modela poduzeća u ugostiteljstvu, koji se može primijeniti i u budućim istraživanjima sličnoga tipa u sklopu neke druge djelatnosti te korištenjem drugih nezavisnih i zavisnih varijabli. Aplikativni doprinos istraživanja proizašao je iz identificiranja poslovnih modela i elemenata poslovnih modela za koje se utvrdilo da omogućuju bolji financijski rezultat. Rezultati istraživanja mogu se direktno primijeniti u poslovnim sustavima koji provode ugostiteljsku djelatnost pružanja usluga hrane i pića.

Ključne riječi: poslovni modeli, djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića, uspješnost

SUMMARY

When doing business, entrepreneurs are aware of numerous opportunities to achieve additional value by implementing various ideas in different business segments. Despite this, in practice, it has been shown that more than good ideas are needed to break through and compete in the market to achieve the desired goals. New participants are constantly entering the market whose business is based on different methods, new approaches, and new products, in other words, new business models to achieve the highest possible profit and sustainability on the market. Each company has its own business model and, depending on the design of the business model, achieves a particular position in the market and specific financial results.

The term business model is frequently used, especially in management literature, and in the last 20 years, the publication of papers in this field has intensified. The term itself has been perceived and defined in various ways, so there needs to be more consistency in its definition and interpretation. Also, the term has been defined and understood differently in various economic areas and thought history has been considered an essential construct in several research fields. The most frequently mentioned and used elements in research are value proposition, value creation, customers, resources, and revenues. Consistency in naming and using these terms is noticed only in the concept of the value achieved through the various activities of the company. In almost all research papers, the term value proposition is mentioned as a foundational and essential element of every business model. The authors continually analyse the significance of business models related to company performance and the relationship of business strategy and business models. They try to identify the key elements of business models by using examples from different economic activities. Although the interest in business model research is extensive, and numerous papers have already been published on this topic, not enough research is being done on the tourism or hospitality industry.

The purpose of this research was to determine various business model designs implemented by companies in the food and beverage industry and to find and identify correlations between different business models and the company's financial performance.

By analyzing business models and comparing a larger sample of firms operating in the hospitality industry, specifically in food and beverage service activities, the relationship between business model design and business performance in the hospitality industry is explored. This thesis presents a theoretical review of the development of business models and their elements, both in general and in the context of the tourism and hospitality industry.

The business model in the hospitality industry includes three key components: the operating model, which represents the way in which value is created for the company; the economic model, which includes income drivers and an approach to creating sales prices; and the strategic model, which defines the market and how to approach a company's growth. Essential elements, with specific items singled out for companies dealing with preparing and serving food and drinks, are products, value creation and growth, and profit realization. The products that enter the operational dimension of the business refer to the breadth of the range of dishes in all categories of the offer. Value creation, also an operational component, refers to how the service is offered, whether ready or semi-ready meals are used or if meals are created on the spot; whether a full table service is provided or the guest serves themselves; and the possibility of delivering additional services such as the possibility of taking food outside the restaurant (take away), preparing food in the facility and serving services at another location (catering), and the possibility of delivering food (home delivery) to another location. Utilizing a model that contributes to achieving company growth and profit realization, the economic and strategic components of business determine whether the company will operate through one catering facility or several catering facilities, separately or in a chain, and from a geographical point of view, whether the facilities are local, regional or nationally oriented, and whether the company operates according to its own strategic framework or bases its business on a franchise agreement.

The analysis was performed on a sample of 147 companies in the Republic of Croatia operating within the food and beverage service industry. A cluster analysis was conducted to define specific groups of food and beverage companies with specific business elements and characteristics. The parametric t-test and the ANOVA method of linear modelling were used to explore the mutual relationship between a company's business model and performance measures. The findings reveal statistically significant relationships between the variables used in the research based on the selected sample and the obtained clusters of companies.

In addition, the characteristics of companies' business models in the food service industry were determined, and the impact of individual business model designs on company performance was tested. Empirical research was carried out using primary data obtained by analyzing survey questionnaires addressed to the owners of the company providing food and beverage service activities and by analyzing available secondary data.

The findings proved that, in the Croatian hospitality industry, there is a possibility of singling out several different business models. The identified designs of business models include: "Restaurants with a wide range of dishes that operate all year round," "Seasonal restaurants with a wide range of dishes," "Restaurants with a wide range of dishes and additional services that operate all year round," "Restaurants with a narrow range of dishes, additional services take away and food delivery, that operate the whole year," and "Restaurants with a wide range of dishes, with an additional catering service that works all year round." It was also found that there is a difference between individual elements of business models and financial business performance. Accordingly, companies with a business model that includes additional services for food delivery, takeaway, or limited offers of food and beverages achieve better financial performance.

The theoretical contribution of this research is observed through the theoretical analysis of the characteristics and business model designs in the tourism and hospitality industry with an emphasis on food and beverage services. Authors who previously researched this field state in their conclusions that it would be desirable to conduct additional research and consider companies that are more similar in their business model and are operating in the same field to gain a better understanding of the topic. Only when this is achieved could better conclusions be drawn about the impact of business models on company operations because the results obtained so far are too generalized. The theoretical contribution is also visible in the methodological approach. The use of cluster analysis for the purpose of identifying different designs of business models of companies in the hospitality industry can be replicated in future research of a similar type within another industry and by using other independent and dependent variables.

The contribution of empirical research results from the determination of different business models of companies that operate in the food and beverage service industry and identifying

the correlation between the design of the business model and the financial performance of the company.

The applicable contribution of the research is reflected in the identified business models and elements of business models that have been found to enable better financial performance. Companies that can identify the key elements of their business in time, implement their business model, and find new ways in which they can continuously innovate will be able to understand better and utilize the possibilities for adapting as quickly as possible to a dynamic and challenging market.

The originality of this thesis is recognizable in the fact that research on business models focused on providing food and beverage service activities has not been explored to a sufficient extent, neither in the Republic of Croatia nor internationally.

Key words: business models, food service industry, firm performance

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
SUMMARY	III
1. UVOD.....	1
1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja.....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	6
1.3. Polazne znanstvene hipoteze istraživanja	7
1.4. Metodologija istraživanja.....	8
1.5. Očekivani znanstveni doprinos	11
1.6. Struktura rada.....	13
2. RAZGRANIČENJE I DEFINIRANJE POJMA POSLOVNI MODEL.....	16
2.1. Teorijski pregled definiranja i opisa poslovnih modela.....	17
2.2. Identificiranje elemenata poslovnih modela	29
2.3. Poslovni modeli i strategija poslovanja	40
2.4. Inoviranje i rekonfiguracija poslovnih modela	46
3. POSLOVNI MODELI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	51
3.1. Pojam turizam i ugostiteljstvo	54
3.2. Razvoj ugostiteljstva u svijetu	60
3.3. Specifičnosti turističke i ugostiteljske djelatnosti u Republici Hrvatskoj	62
3.4. Pregled poslovnih modela u kontekstu turizma i ugostiteljstva.....	78
4. USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA.....	85
4.1. Uspješnost poslovanja i poslovni model.....	87
4.2. Uspješnost poslovanja u kontekstu ugostiteljstva.....	91

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I REZULTATI: ODNOS POSLOVNIH MODELA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA U DJELATNOSTIMA PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE I PIĆA	99
5.1 Osvrt na dosadašnja znanstvena istraživanja i njihove rezultate	100
5.2 Model, hipoteze i varijable istraživanja	111
5.3 Uzorak, prikupljanje podataka i anketni upitnik.....	124
5.4 Rezultati istraživanja.....	131
5.4.1. Klaster analiza	132
5.4.2. Testiranje odnosa među klasterima ANOVA metodom linearnoga modeliranja	139
5.4.3. Rezultati deskriptivne analize zavisnih varijabli	144
5.4.4. Statistička i praktična značajnost testiranih varijabli.....	146
5.5 Diskusija	189
6. ZAKLJUČAK	193
LITERATURA.....	198
POPIS TABLICA.....	246
POPIS SLIKA	250
POPIS GRAFIKONA.....	251
PRILOG 1.....	252

1. UVOD

1.1. Definiranje problema i predmeta istraživanja

Poduzetnici su prilikom poslovanja svjesni brojnih mogućnosti za postizanje dodatne vrijednosti provođenjem raznih ideja u različitim segmentima poslovanja. Unatoč tome, u praksi se pokazalo da za probijanje i održavanje konkurentnosti na tržištu nisu dovoljne samo dobre ideje kako bi se postigli željeni ciljevi. Na tržište konstantno dolaze novi sudionici čije se poslovanje temelji se na različitim metodama, novim pristupima i proizvodima, drugim riječima, novim poslovnim modelima s ciljem postizanja što većeg profita i održivosti na tržištu. Sosna, Trevinyo-Rodriguez i Velamuri (2010: 383) navode kako su poslovni modeli uvijek postojali, ali da je povećani interes za njima u znanosti i praksi primijećen tek nedavno. Štoviše, svako poduzeće, bilo svjesno toga ili ne, ima svoj poslovni model (Teece, 2010).

U teoriji se može primijetiti da postoji nedosljednosti prilikom definiranja pojma „poslovni model“ te da nedostaje konzistentnosti i jasnoće pri njegovu definiranju (Stähler, 2002; Schweizer, 2005; Wang, Jaring, Wallin, 2009; Dahan et al., 2010; Zott, Amit, Massa, 2010; Souto, 2015; Gasparin et al., 2021; Velandia et al., 2024). Također, u ekonomskoj literaturi ne primjećuje se usvojena teorijska osnova (Teece, 2010:175). Lambert (2008:278) ističe kako kod autora nedostaje suglasnosti u vezi definiranja pojma „poslovni model“, kao i u vezi s identificiranjem elemenata poslovnoga modela.

Timmersova definicija poslovnoga modela smatra se pionirskom i najviše je citirana, a ona glasi „poslovni model je način izrade/ustroja proizvoda, usluge i protoka informacija, uključujući opisivanje različitih poslovnih sudionika i njihovih uloga; opis potencijalnih benefita za različite poslovne sudionike; opis izvora prihoda“ (Timmers, 1998:2). Na temelju Timmersove definicije poslovnoga modela izvedene su nove definicije. Novije definicije naglašavaju pojam stvaranja vrijednosti, naglašavaju važnost uzročno-posljedične veze u poslovanju te važnost strateškoga segmenta koji se odnosi na izbore i odluke u poslovanju.

U dosadašnjim istraživanjima sugerira se da poslovni modeli imaju karakteristike koje mogu

postati konkurentna prednost i omogućiti uspješnost poslovanja (Amit & Zott, 2001:495, Afuah & Tucci, 2001:3; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2022:6). No, pokušaji da se obuhvate poslovni modeli i procjeni njihov utjecaj na ishode poslovanja poduzeća do sada su se uglavnom oslanjali na kvalitativnu metodologiju s više studija slučaja pri čemu je teško dobiti rezultate koji se mogu generalizirati. U praksi se može primijetiti da postoje poduzeća koja imaju dobro konstruiran poslovni model, a nisu uspješna, isto kao i poduzeća koja imaju lošiji poslovni model, a posluju uspješno (Morris et al., 2006:31). Uspješnost poslovanja (engl. *business efficiency*) s aspekta osnovnoga ekonomskog načela predstavlja ostvarivanje maksimalnih rezultata, odnosno vrijednosti uz minimalna ulaganja (Popović, 1983:327; Osmanagić Badenik, 2010:24; Taouab & Issor, 2019:94). Također, bitno je naglasiti da je za utvrđivanje uspješnosti poslovanja potrebno definirati željene (interne) i očekivane (eksterne) ciljeve. Veliki broj interesnih skupina u poduzeću i izvan poduzeća čini poduzeće skupom različitih ciljeva.

Nastavno na rečeno, Afuah i Tucci (2001) predlažu poslovni model kao jedinstveni konstrukt za objašnjavanje kompetitivne prednosti i uspješnosti poslovanja. Nadalje, Afuah (2004) sagledava poslovni model kroz razne čimbenike (poput resursa, činjenica o industriji, pozicije na tržištu te aktivnosti) koji utječu na profitabilnost poduzeća te utvrđuje da zaista postoji uzročna veza između poslovnih modela i poslovanja poduzeća. No, istraživanja Afuaha i Tuccia (2001) te Afuaha (2004) konceptualnoga su karaktera, dok empirijsku analizu provode Zott i Amit (2006), Zott et al. (2008), Malone et al. (2006), Morris et al. (2013), Anwar (2018), Bashir, Alfalih i Pradhan (2022), Song et al. (2022) i Cavallo, Cosenz & Noto (2023) koji temelje svoja istraživanja na organizacijskom dizajnu koji se odnosi na skup aktivnosti u poduzeću te se na njega referiraju kao na dizajn poslovnoga modela. Ujedno nastoje ustanoviti načine na koje takav dizajn modela utječe na rezultate poslovanja. Nešto drukčiji pristup imaju Cucculelli i Bettinelli (2015), koji istražuju čimbenike koji utječu na uspješnost poslovanja kroz percepciju određenih promjena u poslovnim modelima i inoviranju nematerijalne imovine. Istraživanje koje se nadovezuje na prethodno spomenuto istraživanje provodili su Batocchio et al. (2017) koji kroz prizmu upotrebe alata za mjerenje uspješnosti rezultata poslovanja, uravnotežene tablice rezultata (engl. *Balanced Scorecard*), sagledavaju poslovni modeli poduzeća u odnosu na kvantitativne pokazatelje poslovanja. Visnjic Kastalli i Van Looy (2013) baziraju istraživanje na strateškim opcijama poslovanja, te stavljaju fokus

na poslovne modele u kojima poduzeća uz proizvodnju proizvoda provode i uslužne aktivnosti. Potrebno je spomenuti i istraživanje drugačije prirode autorice Rajala (2009) u kojem autorica prvo polazi od identificiranja determinanti koje mogu imati utjecaja na poslovni model te utvrđuje njihov utjecaj na poslovne modele. Nakon identifikacije utjecaja između navedenih determinanti i poslovnih modela, autorica stavlja poslovne modele u odnos s financijskom uspješnošću i tržišnom uspješnošću poslovanja. Hartmann (2014) provodi istraživanje bazirano na rekonstrukciji poslovnih modela te njihova utjecaja na uspješnost poslovanja.

U navedenim istraživanjima prikazano je na koje se sve načine poslovni modeli stavljaju u odnos s uspješnošću poslovanja poduzeća. Također, može se primijetiti da su poslovni modeli većinom promatrani u poduzećima koja ne djeluju u ugostiteljskoj djelatnosti ili turizmu. Djelatnosti razmatrane u istraživanjima uključuju tekstilnu industriju, različita proizvodna poduzeća, *start-up* organizacije, poduzeća koja se bave mirovinskim fondovima te softverska poduzeća. Jedini autori koji se dotiču ugostiteljske djelatnosti i odnosa uspješnosti poduzeća i poslovnih modela su Morris et al. (2013), no i dalje postoje otvorena pitanja u vezi s odnosom poslovnih modela i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Pri analizi i identificiranju poslovnih modela oni mogu obuhvaćati različite varijable ovisno o vrsti poduzeća i djelatnostima u kojima poduzeća djeluju. U istraživanju Morris et al. (2006:43), koje obuhvaća 18 različitih varijabli primjenjivih na široki spektar poduzeća unutar različitih djelatnosti, predloženo je da se, ako se žele identificirati uobičajeni poslovni modeli, fokusira na određenu industriju. Na temelju analizirane literature i rezultata dosadašnjih istraživanja može se zaključiti da se za identificiranje poslovnih modela koji će se stavljati u odnos s uspješnošću poslovanja trebaju uzimati poduzeća unutar jedne određene industrije. Time se omogućuje fokusiranje na relevantne varijable koje rezultiraju održivim poslovnim modelom (Morris et al., 2006:43).

S obzirom na to da su ugostiteljstvo i turizam najveće i najbrže rastuće industrije u svijetu (Walker, 2013:13) te da je ugostiteljstvo ključno u kontekstu turističkih aktivnosti, za potrebe ovoga istraživanja bit će korištena ugostiteljska poduzeća. U ugostiteljstvu je od iznimne važnosti konstantno težiti zadovoljenju potreba gostiju, što vodi do njihove lojalnosti i postizanja osnovnog cilja poslovanja, a to je profit (Walker, 2013:17).

Uspješnost u kontekstu ugostiteljstva i upravljanja objektima koji nude usluge pripreme i usluživanja hrane i pića može se sagledavati iz više aspekata. Prilikom upravljanja ugostiteljskim objektima treba voditi računa o nizu aktivnosti koje moraju biti međusobno usklađene. Za uspješno upravljanje ugostiteljskim objektom potrebno je posjedovati adekvatne vještine i kompetencije. Uspješnost u ugostiteljstvu ne znači samo imati goste, jer to ne garantira profit.

Organizacija, marketinške aktivnosti, kvaliteta i kontrola kvalitete, način usluživanja, ponuda i osoblje segmenti su o kojima treba voditi računa kako bi se postigao uspjeh ili analizirao neuspjeh poslovanja. Uspješno poslovanje ovisi o načinu na koji je organizirano, o planiranju budžeta, kontroli troškova i maksimiziranju profita (Angelo, 2007:110; Singh et al., 2020:415). Upravo iz navedenih razloga u disertaciji je naglasak stavljen na utjecaj poslovnih modela na uspješnost poslovanja poduzeća koja pružaju ugostiteljske usluge pripreme i usluživanja hrane i pića u Republici Hrvatskoj. Ugostiteljstvo kao djelatnost odabrano je za ovo istraživanje zato što zauzima najveći udio turističke potrošnje u Republici Hrvatskoj (Galičić, 2012:9, Institut za turizam, Tomas Hrvatska 2022./2023., Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2022. i 2023. godini, <https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-12/TOMAS%20Hrvatska%202022%20-%202023.pdf>), te zato što uz prijevoz i trgovinu bilježi najveći rast bruto dodane vrijednosti proizvodnje među djelatnostima (Hrvatska gospodarska komora, 2017, 2019).

Razlog odabira djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića kao fokusa za analizu jest činjenica da je u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane od 9.189 registriranih poduzeća u 2016. godini, njih 2.719 (29,6 %) registriralo pretežitom djelatnost pružanje smještaja, dok je u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića bilo registrirano 6.470 poduzeća, što čini 70,4 % ukupnog broja poduzeća koja djeluju u turističko-ugostiteljskim djelatnostima (FINA, 2016).

U razdoblju od 2003. do 2019. godine, broj poduzetnika u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane bio je najveći 2019. godine, kada je bilo 12.729 poduzeća. Tijekom pandemije COVID-19, broj poduzeća u navedenoj djelatnosti sporije je rastao nego što je bio trend u prethodnom razdoblju, pa je u 2020. godini zabilježen broj od 13.060 poduzeća, u 2021. godini 13.311 poduzeća te u 2022. godini 13.675 poduzeća, no činjenica je

da je rastao. U 2023. godini broj poduzeća u navedenoj djelatnosti pokazuje lagani pad, ukupno 13.503 poduzeća (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, POSL-2023-1-1/1 Broj i struktura poslovnih subjekata u 2023., www.dzs.hr; FINA, Rezultati poslovanja poduzetnika u 2021. godini po djelatnostima, <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-po-djelatnostima>).

Nestabilnosti na tržištu, koje su nastale zbog pandemije COVID-19, ipak su utjecale na broj poduzeća u spomenutoj djelatnosti, no nije došlo do drastičnog smanjenja broja poduzeća.

Hrvatska gospodarska komora pokazuje podatak kako devizni prihod od turizma u Hrvatskoj iznosi 19 % BDP-a (2020. godina) čime se potvrđuje važnost turizma u ekonomskim i gospodarskim aktivnostima Republike Hrvatske (HGK, Gospodarska kretanja 2020, <https://www.hgk.hr/documents/gospodarskakretanja050620kor045f71cbb761cff.pdf>). Osim ove činjenice, djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića čak i u vrijeme nestabilnosti na gospodarskom tržištu, poput globalne financijske krize ili posljedica uslijed proširenja virusa COVID-19, i dalje bilježe manje padove u prometu nego djelatnost pružanja smještaja (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, https://www.dzs.hr/HrvEng/publication/2020/04-01-02_03_2020.htm, https://www.dzs.hr/hrv/publication/2009/4-3-1_4h_2009.htm; https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2010/04-03-01_01_2010.htm, preuzeto 8.2.2021.). Hrvatski turizam posljednjih godina zabilježio je najjači oporavak u EU-u te prema tome spada među tri najbolje mediteranske turističke velesile u odnosu na pretkriznu, predkovidnu 2019. godinu. Prihodi od turizma u posljednjih sedam godina (od 2017. do 2023.), porasli su za čak 60 % – s manje od 9 milijardi eura na skoro 15 milijardi eura. Dakle, turizam u Hrvatskoj i usluge smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića predstavljaju jedan izuzetno bitan segment u Republici Hrvatskoj (Hrvatska udruga poslodavaca, <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/2024/hrvoje-stojic/hup-kvartalni-izgledi-07-05-2024.pdf>). Ugostiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj pretežito djeluju kao trgovačka društva te većinom obuhvaćaju male i srednje poduzetnike.

Uvažavajući specifičnosti i karakteristike ugostiteljstva i uslužnih djelatnosti, koje su do sada identificirane u znanstvenoj i stručnoj literaturi, te na temelju prethodno provedenih empirijskih istraživanja koja se odnose na uspješnost poslovanja i poslovnih modela, u disertaciji će se prikazati identificirani poslovni modeli za ugostiteljska poduzeća kroz

empirijsko istraživanje provedeno na području Republike Hrvatske. Nakon toga, bit će prikazan utvrđeni odnos poslovnih modela i poslovne uspješnosti poduzeća.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

S obzirom na to da je interes za istraživanje na temu poslovnih modela prilično velik i da postoje brojna istraživanja na tu temu, još uvijek nema dovoljno istraživanja koja se odnose na turistički sektor ili ugostiteljsku djelatnost. Zbog specifičnosti proizvoda koji su rezultat niza aktivnosti u sklopu ugostiteljske djelatnosti, smatra se da je istraživanje poslovnih modela i uspješnosti poslovanja u navedenom segmentu uistinu potrebno. Specifičnost turističkog sektora i ugostiteljske djelatnosti ogleda se u proizvodu, odnosno usluzi koja se pruža krajnjem korisniku. Poduzeća koja djeluju u turizmu i ugostiteljstvu, s obzirom na karakter usluge, može se reći da djeluju globalno i direktno su na udaru promjena u tehnološkom, ekonomskom, regulatornom, legislativnom i političkom segmentu, kao i u segmentu promjena preferencija korisnika usluga na tržištu. Stoga je od velike važnosti identificirati elemente koji čine poslovni model i prilagođavati identificirani model sukladno promjenama koje se događaju. Velika konkurencija na globalnom tržištu navodi poslovne sustave da se transformiraju kako bi postigli bolje rezultate poslovanja i ostvarili konkurentsku prednost na tržištu. Kao jedna od većih industrija u sklopu uslužnog sektora, poduzeća koja pružaju ugostiteljske usluge trebaju steći šire razumijevanje temeljnih čimbenika ključnih za poslovanje ako se žele održati na izuzetno brzo rastućem globalnom tržištu.

U analiziranoj literaturi i provedenim istraživanjima ne postoji jedinstveni koncept prema kojem bismo pratili postavljeni i prezentirani predmet istraživanja. Stoga se u ovoj disertaciji prikazuje novi pogled na poslovne modele i utjecaj koji oni imaju na uspješnost poslovanja u kontekstu ugostiteljske djelatnosti. Osnovni teorijski ciljevi ovog istraživanja jesu:

- istražiti literaturu i sistematizirati postojeće spoznaje o konceptu poslovnoga modela tj. istražiti definicije, pristupe oblikovanju te elemente poslovnoga modela
- posebno teorijski analizirati karakteristike poslovnih modela u turizmu i ugostiteljstvu s naglaskom na djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića.

Ciljevi empirijskoga istraživanja jesu:

- utvrditi različite tipove poslovnih modela poduzeća koja djeluju unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića u Republici Hrvatskoj
- identificirati vezu između poslovnoga modela te uspješnosti poslovanja poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića u Republici Hrvatskoj.

Uz znanstvene i empirijske ciljeve istraživanja predložen je i aplikativni cilj istraživanja:

- istaknuti primjenjivost rezultata istraživanja u praksi tako da se za poduzeća u djelatnostima pružanja usluga hrane i pića u Republici Hrvatskoj, pod sličnim uvjetima kao i kod istraživanih poduzeća, predloži implementacija onih elemenata poslovnoga modela za koje je utvrđeno da omogućuju bolji financijski rezultat.

Ostvarivanjem postavljenih znanstvenih, empirijskih i aplikativnih ciljeva u radu će se nastojati osigurati kvalitetne, znanstveno utemeljene metodološke, teorijske, empirijske i praktične spoznaje koje do sada nisu bile predstavljene u istraživanjima.

1.3. Polazne znanstvene hipoteze istraživanja

Temeljem navedenoga i prethodno obrazloženog predmeta i problema istraživanja, kao i prikazanog pregleda dosadašnjih istraživanja i ciljeva, proizlazi temeljna hipoteza rada:

H0: Znanstveno utemeljenim spoznajama o poslovnim modelima i karakteristikama ugostiteljskih poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića moguće je utvrditi one elemente poslovnoga modela čijim se izborom može utjecati na ostvareni poslovni rezultat ugostiteljskih poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja usluga hrane i pića.

Uz temeljnu hipotezu postavljaju se i sljedeće pomoćne hipoteze:

PH1: U hrvatskom ugostiteljstvu unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića moguće je izdvojiti više različitih poslovnih modela.

PH2: Postoji statistički značajna razlika u uspješnosti između pojedinih poslovnih modela u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu.

PH2a: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju dostave u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju dostave.

PH2b: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude *takeaway* opciju u odnosu na poslovne modele poduzeća koja tu opciju ne nude.

PH2c: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća u kojem se nudi šira ponuda hrane i pića u odnosu na poslovne modele u kojima se nudi limitirana ponuda hrane i pića.

PH2d: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju *cateringa* u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude tu opciju.

PH2e: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom.

PH2f: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja pripremaju jela u objektu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja nabavljaju već gotova jela izvana.

PH2g: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja djeluju u lancu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne djeluju u lancu na regionalnom i nacionalnom tržištu.

1.4. Metodologija istraživanja

Provođenje istraživanja obavljeno je u nekoliko faza. Prva faza odnosila se na istraživanje članaka objavljenih u vodećim međunarodnim znanstvenim časopisima vezanim za područje

menadžmenta u razdoblju od siječnja 1975. do prosinca 2023. godine (*Academy of Management Journal, Journal of Management, Strategic Management Journal, Journal of Business Strategy, Entrepreneurship Research Journal, MIT Sloan Management Review* i dr.). Prilikom istraživanja fokus je stavljen na radove koji obuhvaćaju pojam poslovni model u naslovu, sažetku i/ili u ključnim riječima.

U drugoj fazi istraživanja definiran je uzorak. Identificirana su trgovačka društva koja djeluju u području ugostiteljstva i koja pružaju usluge hrane i pića. Nakon toga, analizirano je koja su od njih poslovala u razdoblju od četiri godine bez prekida (u razdoblju prije pandemije, preciznije 2015. – 2018.) i predala sva financijska izvješća na temelju kojih su se kasnije izračunavali financijski pokazatelji. U uzorak nisu uključena poduzeća za vrijeme trajanja pandemije, jer su se promijenili uvjeti na tržištu (između ostalog, uvedene su restrikcije u međunarodnim kretanjima). Uzorak je definiran korištenjem baze podataka Financijske agencije (FINA), hrvatske tvrtke u državnom vlasništvu, koja pruža financijske i elektroničke usluge. Sekundarni podaci koji su prikupljeni na ovaj način odnose se na pokazatelje uspješnosti poslovanja. Podaci su prikupljeni analizom godišnjih financijskih izvještaja te druge dokumentacije koju su, prema članku 30. Zakona o računovodstvu, poduzetnici dužni dostaviti Fini radi javne objave. Trgovačka društva obveznici su javne objave prema Zakonu o računovodstvu (Narodne novine, broj 78/15, 120/16, 116/18, 82/2023, članak 4.).

Financijska izvješća koja su analizirana za potrebe izrade ovoga istraživanja jesu:

- za male poduzetnike: godišnji financijski izvještaj – bilanca i račun dobiti i gubitka (u skraćenom obliku) i bilješke uz financijski izvještaj; ostala dokumentacija: revizorsko izvješće – ako je obveznik revizije i odluka o prijedlogu raspodjele dobiti ili pokriću gubitka
- za srednje velike i velike poduzetnike: godišnji financijski izvještaj – bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, izvještaj o promjenama kapitala i bilješke uz financijski izvještaj; ostala dokumentacija: revizorsko izvješće – ako je obveznik revizije, godišnje izvješće i odluka o prijedlogu raspodjele dobiti ili pokriću gubitka.

U trećoj fazi istraživanja analizirala su se financijska izvješća trgovačkih društava iz prethodno definiranog uzorka. Na temelju prikupljenih financijskih podataka izračunani su pokazatelji uspješnosti poslovanja, a to su profitabilnost (ROS, ROA, ROE, ekonomičnost), likvidnost te pokazatelji aktivnosti/učinkovitosti korištenja pojedinih sredstava ili dijelova imovine, kao i pokazatelj rasta prodaje.

Četvrta faza istraživanja odnosila se na formiranje anketnog upitnika namijenjenog odgovornim osobama trgovačkih društava iz uzorka, odnosno onima koja djeluju u području ugostiteljstva i pružaju usluge hrane i pića u promatranom razdoblju. Upitnikom su prikupljeni specifični podaci o trgovačkim društvima, uključujući podatke o načinu posluživanja gostiju u ugostiteljskom objektu te način na koji se prezentira ponuda ugostiteljskog objekta gostu (ili korisniku ugostiteljske usluge). Navedeni podaci o trgovačkim društvima predstavljaju sastavne dijelove poslovnih modela i bazu za klasteriranje uzorka. Preciznije, varijable koje čine temelj za klaster analizu jesu broj prodajnih mjesta, širina ponude, razina pružanja usluge gostima, način na koji se pripremaju jela u objektu te dodatne mogućnosti poput pružanja usluge *cateringa*, *takeaway-a* i dostave. Nakon prikupljanja podataka putem anketnih upitnika i podataka u bazi Financijske agencije, pomoću servisa info.BIZ, svi su se podaci uparili za svako poduzeće pojedinačno. Na taj način stvorena je baza ugostiteljskih poduzeća sa specifičnim karakteristikama koje se odnose na ugostiteljsko poslovanje i njihove financijske rezultate u razdoblju od 2015. do 2018. godine.

U znanstvenom istraživanju, kao i u oblikovanju i prezentiranju rezultata istraživanja za potrebe izrade doktorskog rada, koristile su se odgovarajuće kombinacije znanstveno-istraživačkih metoda, poput induktivne i deduktivne metode, metode analize i sinteze, te metode apstrakcije i konkretizacije. Metoda generalizacije i specijalizacije primijenjena je prilikom određivanja specifičnosti u shvaćanju poslovnih modela općenito, identifikacije elemenata poslovnih modela u ekonomskoj teoriji i praksi, te prilikom identifikacije poslovnih modela u ugostiteljstvu. Navedene metode korištene su također prilikom analiziranja i definiranja pojedinih tipova poslovnih modela u ugostiteljstvu Republike Hrvatske.

Komparativna analiza koristila se u svim fazama istraživanja: od uspoređivanja različitih pristupa istraživanju problema, shvaćanju odnosa poslovnih modela i uspješnosti poslovanja, pa sve do primarnoga empirijskog istraživanja korištenjem klaster analize kao multivarijatne tehnike, čija je temeljna svrha grupiranje objekata na temelju osobina koje posjeduju (Hair et al., 2010:14). Takav pregled pomaže u identificiranju poduzetničkoga okruženja, poduzetničke kulture i preferencija, te omogućava uvid u konkurentnost i dinamičnost poslovne okoline u kojoj poduzeća obuhvaćena istraživanjem djeluju.

Klaster analiza proveda se u svrhu definiranja specifičnih grupa ugostiteljskih poduzeća (grupiranje je vršeno prema izmjerenim karakteristikama) s određenim obilježjima. Svaki klaster predstavlja homogeni skup, dok su svi klasteri međusobno heterogeni. Metoda povezivanja objekata u klaster jest hijerarhijska klaster analiza, prema kojoj su razvijene grupe hijerarhijski rangirane u određeni poredak, pri čemu nije bilo moguće utjecati na broj klastera koji je proizašao iz analize. Metoda dokazivanja i opovrgavanja korištena je prilikom utvrđivanja poslovnoga modela i uspješnosti poslovanja trgovačkih društava u ugostiteljskoj djelatnosti. Osim navedenih metoda, u radu se koristila deskriptivna statistika kojom su opisani prikupljeni podaci i prikazani na razumljiv i jasan način, te inferencijalna statistika korištenjem parametrijskoga t-testa i ANOVA metode linearnog modeliranja, kojom su prikazani statistički značajni odnosi između varijabli korištenih u istraživanju na temelju izabranog uzorka, odnosno dobivenih klastera poduzeća. Navedeno se provelo testiranjem hipoteza i određivanjem veza između varijabli.

1.5. Očekivani znanstveni doprinos

Teorijski doprinos istraživanja ogleda se u analizi karakteristika poslovnih modela u turizmu i ugostiteljstvu, s naglaskom na djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića. Autori koji prethodno istražuju ovo područje u svojim zaključcima navode kako bi bilo poželjno provesti dodatna istraživanja uzimajući u obzir poduzeća koja su slična u svom načinu poslovanja i koja djeluju u istom području djelatnosti. Tek tada bi se mogli donijeti bolji zaključci o utjecaju poslovnih modela na poslovanje poduzeća, jer su do sada dobiveni rezultati previše generalizirani (Malone et al., 2006; Zott & Amit, 2007; Morris et al., 2006). U kontekstu ugostiteljskog poslovanja nema dovoljno istraživanja koja definiraju elemente poslovnih modela poduzeća koja djeluju u ugostiteljstvu, posebno u djelatnosti pripreme i usluživanja

hrane i pića. Također, do sada nije identificirano više od jednog istraživanja koje stavlja u odnos poslovni model ugostiteljskog poduzeća i rezultate njegova financijskog poslovanja. Ovo istraživanje identificira upravo navedene elemente te prikazuje različite poslovne modele poduzeća u ugostiteljskoj djelatnosti, čime doprinosi istraživanjima u segmentu identificiranja specifičnosti poslovnih modela poduzeća koja djeluju na sličan način i koja su u sklopu iste djelatnosti.

Doprinos empirijskog istraživanja proizlazi iz utvrđivanja različitih poslovnih modela poduzeća koja djeluju u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića, kao i utvrđivanja veze između poslovnoga modela i uspješnosti poslovanja tih poduzeća. Ovakav pristup istraživanju identificiran je samo u jednom radu, i to na području Rusije, koja obuhvaća prilično veliko tržište. Na takvom tržištu moguće su, s jedne strane, velike različitosti u poslovanju poduzeća koja se bave pružanjem usluga hrane i pića, kako bi se diferencirala od drugih poduzeća i ostvarila dugoročnu egzistenciju na tržištu. S druge strane, Rusija nije toliko turistički orijentirana u smislu sezonskog načina rada kao što su to neke druge zemlje, poput Hrvatske, Španjolske, Turske, Grčke itd. Empirijski doprinos vidljiv je također i u metodološkom pristupu korištenja klaster analize u svrhu identificiranja različitih poslovnih modela poduzeća u ugostiteljstvu, što se može primijeniti i u budućim istraživanjima sličnog tipa u okviru drugih djelatnosti, koristeći druge nezavisne i zavisne varijable.

Aplikativni doprinos istraživanja proizaći će iz identificiranja poslovnih modela i elemenata poslovnih modela za koje se utvrdi da omogućuju bolji financijski rezultat. Poduzeća koja na vrijeme prepoznaju ključne elemente poslovanja, kao i svoj poslovni model i načine na koje ga mogu inovirati, moći će bolje sagledati svoje mogućnosti za bržu prilagodbu dinamičnom i izazovnom tržištu. Također će moći bolje razmotriti moguće izbore i poteze koje mogu napraviti u kontekstu ponude, organizacije, distribucijskih mreža i prihodovnog modela (McGrath, 2010; Schneckenberg et al., 2017; Bocken & Snihur, 2020). Rezultate istraživanja bit će moguće direktno primijeniti u poslovnim sustavima koji provode ugostiteljsku djelatnost pružanja usluga hrane i pića.

1.6. Struktura rada

Doktorski rad, uz uvodno i zaključno poglavlje, sastoji se od tri međusobno logički povezana poglavlja koja detaljno objašnjavaju i obrađuju osnovne konstrukte na kojima se temelji istraživanje.

U uvodnom poglavlju jasno se definiraju problem i predmet istraživanja, pri čemu se predmet istraživanja fokusira na poslovne modele u poslovnim sustavima koji se bave ugostiteljskim djelatnostima. Uvodno poglavlje sadrži svrhu i ciljeve istraživanja, objašnjenje polazišta iz kojih proizlaze hipoteze istraživanja, metodologiju izrade rada s odgovarajućim znanstveno-istraživačkim metodama, obrazloženje koji će se statistički alati koristiti za analizu podataka te razlog odabira određene inferencijalne statistike za provođenje istraživanja i zaključke u empirijskom dijelu. Osim navedenog, u ovom dijelu rada obrazloženi su očekivani znanstveni doprinos i opisana je struktura rada.

U drugom poglavlju definira se i razgraničava pojam poslovni model u kontekstu istraživanja unutar područja organizacije i menadžmenta, pri čemu se konzultira dostupna relevantna i stručna znanstvena literatura. Nadalje, prikazuje se pregled dosadašnjih istraživanja u kojima su identificirani elementi koji čine poslovni model te načini pristupanja njihovoj identifikaciji. Osim toga, u literaturi je primijećeno da se uz poslovne modele spominje i veza poslovnih modela sa strategijom poduzeća, pa se daje pregled odnosa i povezanosti strategije poslovnih sustava s dizajnom i elementima poslovnih modela. Novija istraživanja stavljaju fokus na potrebu za prilagođavanjem poslovnih modela dinamičnom okruženju u kojem djeluju poduzeća, pa se u ovom poglavlju osvrće i na načine inoviranja i rekonfiguracije poslovnih modela.

Treće poglavlje prikazuje poslovne modele u turizmu i ugostiteljstvu. S obzirom na to da poslovni modeli kao koncept u kontekstu turizma nisu dovoljno istraženi, ovo poglavlje daje teorijski pregled poslovnih modela u turizmu, ukazujući na specifičnost uslužnog sektora i turističkog proizvoda kao rezultata turističkih procesa i aktivnosti. Identificirani elementi poslovnih modela u prethodnim poglavljima i karakteristike drugih industrija uspoređuju se sa specifičnostima turističke industrije. Definira se što predstavlja vrijednost, koja je istaknuta u poslovnim modelima drugih industrija, na primjeru turističke industrije, te kako

turist percipira turistički proizvod kao jedinstveni doživljaj. Osim toga, sagledavaju se i ostali elementi karakteristični za turizam kao pojam i turistički proizvod u svrhu identificiranja specifičnosti ugostiteljstva kao temeljnog aspekta turističkih aktivnosti. Na kraju ovog poglavlja prikazuje se pregled identificiranih poslovnih modela u dosadašnjim istraživanjima, kao i elementi tih poslovnih modela. U sklopu trećeg poglavlja također se analizira ugostiteljstvo u kontekstu istraživanja. S obzirom na to da ugostiteljstvo predstavlja jednu od najvećih industrija u sklopu uslužnog sektora, poduzeća koja djeluju u ugostiteljstvu trebaju sagledavati i razumjeti zahtjeve tržišta koji se pred njih postavljaju kako bi bila prepoznata na globalnom dinamičnom i brzo rastućem tržištu, a time i ostvarila konkurentsku prednost i poslovni uspjeh. Pregledom dostupne literature utvrđeno je da je do sada objavljeno tek nekoliko radova koji obuhvaćaju poslovne modele u kontekstu ugostiteljstva, od kojih nijedan nema empirijski karakter. Stoga se u ovom poglavlju daje pregled relevantnih radova na temu poslovnih modela u ugostiteljstvu te pregled identificiranih i definiranih poslovnih modela i elemenata koji čine temelj dosad identificiranih poslovnih modela u ugostiteljstvu.

U četvrtom poglavlju definira se pojam uspješnosti poslovanja, promatrajući uspješnost kroz financijski rezultat. Osvrće se i na različite utjecaje u okruženju poduzeća koji dovode do oscilacija i raznih promjena u uspješnosti poslovanja. Ovi utjecaji prikazuju se kroz interne i eksterne aspekte poslovanja, odnosno kroz dosad identificirane unutarnje i vanjske čimbenike koji potencijalno mogu utjecati na konačni financijski rezultat poslovanja poduzeća. Nakon što je definiran generalni način promatranja uspješnosti poslovanja poduzeća u ekonomskoj teoriji, prikazuje se i način na koji se promatra uspješnost poslovanja u kontekstu poslovnih modela, posebno u ugostiteljskoj djelatnosti.

Empirijski dio rada predstavljen je u petom poglavlju analizom odnosa poslovnih modela i uspješnosti poslovanja u ugostiteljstvu. Za početak, dan je osvrt na dosadašnja znanstvena istraživanja u kontekstu predloženog istraživanja te je analiziran rezultat provedenih istraživanja. Zatim je prikazan model istraživanja koji se primjenjivao u radu, definirana je metodologija istraživanja koja obuhvaća: tipove podataka koji će se prikupljati, istraživačka pitanja i ciljeve koji su prethodno postavljeni, postavljene hipoteze rada, značajke prikupljenog i ispitivanog uzorka, način prikupljanja podataka za potrebe istraživanja te opis korištenih instrumenata i alata mjerenja, kao i znanstvenih metoda primijenjenih u

istraživanju za dobivanje rezultata. U ovom poglavlju također je prikazana analiza valjanosti i pouzdanosti korištenih mjernih alata i instrumenata. Na kraju ovoga poglavlja prikazano je istraživanje i analiza rezultata s gledišta ključnih problema u teoriji strateškog menadžmenta i teoriji organizacije i menadžmenta, što omogućuje objašnjenje rezultata poslovanja poslovnih sustava postignutih u određenim okolnostima unutar i izvan sustava. Ovo je sagledano analiziranjem razlika u identificiranim poslovnim modelima analiziranih poslovnih sustava.

U zaključnom poglavlju dani su odgovori na prethodno postavljena pitanja i utvrđene ciljeve istraživanja. Prikazan je rezime rezultata istraživanja i pregled identificiranih ograničenja istraživanja te su prezentirana potencijalna polazišta za daljnja istraživanja na predstavljenu temu.

2. RAZGRANIČENJE I DEFINIRANJE POJMA POSLOVNI MODEL

O stvaranju kompetitivne prednosti na tržištu, uspješnosti i izvrsnosti u prošlosti su pisali i davali odgovore kako navedeno postići autori poput Josepha Schumpetera (1934), Petera Druckera (1954), Toma Petersa i Roberta Watermana (1982), no kako se vremena i tržišne okolnosti mijenjaju, i dalje ostaje pitanje kako poduzeća postižu uspjeh. Termin koji se veže za uspješnost poslovanja između ostalih jest i poslovni model. Poslovni model (engl. business model) izraz je koji je prisutan u akademskoj i stručnoj literaturi već više od 60 godina. Taj se pojam prvi puta upotrebljava u kontekstu edukativnih poslovnih igara (Bellman et al., 1957) te u kontekstu poslovnoga modeliranja u sklopu informatičke tehnologije (Wirtz et al., 2016). Frekventnije korištenje pojma u akademskoj i stručnoj literaturi počinje devedesetih godina prošloga stoljeća. Nefiltrirano pretraživanje pojma poslovni model na pretraživaču Google (na dan 17. 5. 2021.) prikazuje 5.820.000.000 rezultata, a na pretraživaču Google Scholar 4.190.000 rezultata. Poslovni model kao pojam i dalje je prilično zanimljiv, tako da novije pretraživanje na pretraživaču Google Scholar na dan 20.9.2024. daje 5.500.000 rezultata. Poslovni model istražuje se u kontekstu odnosa s poslovnom strategijom (Teece, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Zott, Amit & Massa, 2011; Da Silva & Trkman, 2014; Lanzolla & Markides, 2021), inoviranjem (Zott et al., 2011; Matzler et al., 2013; Souto, 2015; Gasparin et al., 2021; Alfalih & Pradhan, 2023; Jabeen, Belas, Santoro & Alam, 2023; Adomako, 2024), e-trgovinom (Timmers, 1998; Chen, 2003; Alt, 2018; Caputo, Pizzi, Pellegrini, & Dabić, 2021; Cavallo, Cosenz & Noto, 2023), poslovnom uspješnosti (Zott & Amit, 2007; Morris, Shirokova & Shantalov, 2013; Cucculelli & Bettinelli, 2015; Wei, Song & Wang, 2017) te najnovije u kontekstu poslovanja za vrijeme krize uzrokovane korona virusom (Breier et al., 2021; Mattera, Gonzalez & Ruiz-Morales, 2021; Jabeen, Belas, Santoro & Alam, 2023). U svrhu pregleda načina sagledavanja koncepta poslovnog modela, ukazivanja na važnost njegova daljnjeg razvoja te u cilju identificiranja unificiranoga načina razumijevanja i interpretiranja pojma, u nastavku će se prikazati pregled dosadašnjih istraživanja definicija i načina opisivanja poslovnih modela.

2.1. Teorijski pregled definiranja i opisa poslovnih modela

Ideja poslovnih modela je da menadžeri, odabirom optimalnoga poslovnog modela, na najbolji mogući način s dostupnim resursima pripreme svoje poduzeće za postizanje strateških ciljeva poslovanja i prednosti u odnosu na konkurenciju te dostignu poziciju tržišnog lidera. Kako bi poduzeće postiglo navedeno, potrebno je obratiti pozornost na suštinu koncepta poslovnoga modela, koja proizlazi iz stvaranja dodatne vrijednosti kako za kupce, tako i za poduzeća. Slijedom navedenoga, upravo taj interni okvir poduzeća s kojim se postiže određena vrijednost za kupce doprinosi postizanju dodatne vrijednosti za poduzeće, najčešće postizanjem profita (no krajnji cilj poslovanja i ne mora biti isključivo i jedino profit, ovisno o kakvom se poduzeću radi). Pregledom literature može se primijetiti izuzetno puno načina na koji se poslovni model može interpretirati, ali upravo prethodno navedene dodatne vrijednosti (za kupce i za poduzeće) predstavljaju zajednički segment u svim interpretacijama pojma *poslovni model*.

U dosadašnjim istraživanjima nema konzistentnosti prilikom definiranja ni interpretiranja pojma *poslovni model* kao što je prethodno navedeno. U različitim područjima taj se pojam na različiti način shvaća, što zapravo prikazuje da se poslovni model kao pojam i tijekom povijesti smatrao izuzetno važnim konstruktom u više različitih međusobno nepovezanih područja istraživanja (Molina et al., 2012). Pregledom literature može se primijetiti da postoji više perspektiva kroz koje se promatra poslovni model kao pojam. Te perspektive mogu se grupirati u pet skupina.

Prva skupina predstavlja istraživanja poslovnoga modela kroz perspektivu održivosti ili etičnosti pri čemu se u poslovnom modelu stavlja fokus na društvenu odgovornost, odnosno učinak koje poslovanje poduzeća ima na društvo i okruženje u kojem se nalazi, tj. vrijednost koju poduzeće postiže za društvo i okruženje (Rugman & Verbeke, 1998; Jones et. al, 1982). Novija literatura obuhvaća fokus na konceptualiziranje tzv. održivog poslovnog modela (engl. *sustainability business model*) promatrajući kroz perspektivu ekološke modernizacije održivoga razvoja pri čemu koncepti održivoga razvoja oblikuju i vodilja su u poslovanju i u procesu donošenja odluka (Stubbs & Coocklin, 2008; Zollo et al., 2013; Coles at al., 2017; Bolesnikov et al., 2019; Broccardo et al., 2023; Manninen et al., 2024).

Drugu skupinu čine istraživanja koja se odnose na perspektivu poslovnih modela u elektronskom poslovanju, koja je ujedno i najpoznatija perspektiva. U takvim radovima fokus je stavljen na važnost kreiranja vrijednosti za poslovne modele vezane za internetsko poslovanje (Margetta, 1998; Mahadevan, 2000; Amit & Zott, 2001; Manthou et al., 2004; Caputo et al., 2021; Cavallo, Cosenz & Noto, 2023).

Treća skupina perspektiva je koja obuhvaća radove s fokusom na poslovne modele u poduzetništvu. Sagledavaju se poduzetničke strategije u svrhu kreiranja vrijednosti, poduzeća koja se bave poduzetništvom, *start-up* poduzeća, a naglasak je na dizajnu poslovnoga modela i na rezultatima poslovanja poduzeća (Hitt et al., 2001; Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Morris et al., 2005; Zott & Amit, 2007; Müller, Buliga & Voigt, 2020; Lanzolla & Markides, 2021; Adomako, 2024).

Četvrta skupina jesu radovi s marketinškom perspektivom na poslovne modele. U ovoj skupini radova, stavlja se fokus na dizajn prijedloga vrijednosti u uslužnim djelatnostima te na ulogu koju imaju potrošači i partneri u poslovanju (Maglio et al., 2013; Benson-Rea, 2013; Ng et al., 2013; Olsson et al., 2013; Salehzadeh et al., 2017; Burt et al., 2020; Najib, Septiani & Nurlaela, 2020).

Petu skupinu obuhvaćaju radovi s pogledom na inovativnost poslovnih modela kroz fokus na tehnološku inovativnost, profitabilnost te strategiju u svrhu postizanja konkurentske prednosti. U radovima se analizira način na koji se inoviranjem poslovnoga modela postigne vrijednost (Teece, 2010; Margetta, 2002; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Winter & Szulanski, 2001; Pieroni, McAloone, & Pigosso, 2019; Sjödin et al., 2020; Shakeel et al., 2020; Müller, Buliga & Voigt, 2020; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2022; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2023; Jabeen, Belas, Santoro & Alam, 2023; Adomako, 2024).

Dakle, ovih pet skupina prikazuje različite načine, perspektive promatranja poslovnoga modela. U svim radovima „vrijednost“ kao pojam u kontekstu poslovnih modela, nešto je što se kontinuirano koristi. Autori se slažu kako upravo vrijednost predstavlja osnovnu svrhu poslovnoga modela poduzeća. Vrijednost u kontekstu poslovnih modela, u spomenutim skupinama radova spominje se na nekoliko različitih načina, poput postizanja vrijednosti, prijedloga vrijednosti i kreiranja vrijednosti.

Poslovni modeli u posljednjih dvadeset godina imaju posebnu pozornost među autorima (Molina et al., 2012; Matzler, Bailom, von den Eichen & Kohler, 2013; Souto, 2015; Cucculelli & Bettinelli, 2015; Wei, Song & Wang, 2017; Lanzolla, & Markides, 2021; Gasparin et al., 2021; Mattera et al., 2021; Broccardo et al., 2023), ali poslovni model kao konstrukt i pojam pomalo je zapostavljen u literaturi na području menadžmenta (Teece, 2010; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Broccardo et al., 2023).

Za potrebe teorijskoga pregleda literature provedena je evaluacija literature na temu poslovnih modela u vodećim časopisima u području menadžmenta i poduzetništva. Temeljeno na Shortu (2009), među vodećim časopisima jesu *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*. Zbog utjecaja koji imaju na istraživanja na području menadžmenta i same teme istraživanja pridruženi su popisu i sljedeći časopisi: *Management Science*, *Organization Studies*, *California Management Review*, *Long Range Planning*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *Journal of Small, Business Management*, *Journal of Economic Behavior & Organization*, *MIT Sloan Management Review*, *Organization Environment*, *Small Business Economics*, *Journal of Marketing*, *R&D Management*, *Harvard Business Review*, *Research Policy*, *Journal of Product Innovation Management*, *British Journal of Management*, *Business horizons*, *Industrial Marketing Management*, *Industrial & Corporate Change*, *International Business Research*, *Journal of business research*, *International Journal of Production Economics*, *Management Journal*, *The Academy of Management Review*, *Local economy*.

Na temelju provedenoga teorijskog istraživanja u nastavku (Tablica 1) su prikazani različiti načini definiranja i razumijevanja pojma *poslovni model*. Definicije su izjave koje objašnjavaju što je poslovni model, a razumijevanje pojma predstavlja izjave koje indirektno definiraju poslovni model objašnjavanjem što model čini za poduzeće. U teorijski pregled uključena su istraživanja koja se odnose općenito na poslovne modele i razvoj samoga koncepta te empirijska istraživanja koja obuhvaćaju podatke u empirijskoj analizi iz različitih industrija i poduzeća poput avioindustrije, bankarstva, kompjuterske industrije, elektronske industrije, *biotech* poduzeća, IT industrije, naftne i plinske industrije, prehrambene, ugostiteljske, turističke, osiguravateljske te zdravstvene industrije.

Tablica 1. Pregled definiranja i razumijevanja pojma poslovni model

Autor (godina)	Vrsta istraživanja	Definiranje i razumijevanje pojma poslovni model
Timmers (1998)	konceptualno	Poslovni model je spoj proizvoda, usluge i toka informacija, uključujući ulogu raznih poslovnih aktera; opis potencijalnih povlastica za razne poslovne aktere; opis izvora prihoda.
Mahadevan (2000)	konceptualno	Poslovni model mješavina je tri toka (toka vrijednosti za kupce i poslovne partnere, toka prihoda i toka logistike) koji su ključni za poslovanje.
Winter & Szulanski (2001)	studija slučaja poduzeća koja se bave prodajom proizvoda i usluga. Različite industrije	Način na koji se sagledavaju potrebe kupaca i kompleksan set tipičnih neovisnih rutina koje su identificirane, prilagođene i usavršene kroz rad u svrhu prilagođavanja potrebama kupaca.
Amit & Zott (2001)	induktivne studije slučaja od 59 poduzeća koja se bave elektroničkim poslovanjem	Poslovni model prikazuje sadržaj, strukturu i upravljanje transakcijama dizajniranim u svrhu kreiranja vrijednosti, korištenjem poslovnih prilika.
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	studija slučaja šest <i>spin-off</i> poduzeća koja su komercijalizirala tehnologiju korporacije Xerox (proizvodi za digitalni tisak)	Poslovni model predstavlja usklađeni okvir koji obuhvaća tehnološke karakteristike i potencijale kao inpute i konvertira ih kroz kupce i tržište u ekonomske outpute.
Alessandri & Bettis (2003)	kvantitativna analiza sekundarnih podataka 54 velika poduzeća iz sedam industrija (auto industrija, bankarstvo, kompjuterska industrija – primjeri)	Lekcije za stvaranje vrijednosti za dionike uz promjenjive ekonomske okolnosti.
Wirtz & Lihotzky (2003)	kvantitativna analiza 122 menadžera vrhovnoga menadžmenta poduzeća koja se bave elektroničkim poslovanjem	Model prihoda, intenzitet korištenja i benefiti za kupce (u formi prijedloga vrijednosti) važne su komponente internetskih poslovnih modela
Mangematin et al. (2003)	studije slučaja 60 biotech poduzeća	Svaki poslovni model ima svoju razvojnu logiku i usklađen je s potrebnim resursima – vezom između kupca i dobavljača, setom kompetencija u poduzeću, načinom financiranja i strukturom dioničara (temeljeno na Teece et al., 1994).
Morrison et al. (2004)	studije slučaja bazirane na intervjuima s menadžmentom 35 različitih multinacionalnih korporacija	Internet se koristi za transfer ključnih aktivnosti kroz partnerske ugovore. Osnovni zadatak je uspostaviti i održavati ključne kompetencije (poslovnu imovinu, sustave i znanje)
Chatterjee (2005)	konceptualno	COAR model: postizanje dobiti za dioničare, poduzeća trebaju razjasniti na koji način simultano isporučiti učinak koji predstavlja vrijednost za kupca i na temelju toga ostvariti vrijednost za dioničare.

Downing (2005)	konceptualno	Skup očekivanja o tome kako poslovati uspješno u postojećem okruženju.
Athreye (2005)	studija slučaja/ kvalitativni i kvantitativni podaci	Sposobnosti poslovnog modela poduzeća za eksternaliziranje softvera: mogućnost za brzu prilagodbu na rastuću potražnju; sposobnost upravljanja ljudskim resursima; sposobnost upravljanja software procesima; mogućnost za upravljanje na globalnoj razini.
Chesbrough et al. (2006)	studija slučaja dvaju poduzeća u razvijenim zemljama (ApproTEC and Simputer)	Vidjeti Chesbrough & Rosenbloom (2002). Elementi poslovnih modela svijeta u razvoju: financiranje, distribucijski kanali, stimulacija za lokalne proizvođače, prijedlog vrijednosti, poslovni lanac vrijednosti.
Bonaccorsi et al. (2006)	kvantitativna analiza podataka prikupljenih anketnim upitnicima 146 talijanskih software poduzeća	Način na koji su proizvodi u usluge prodavane kupcima, način na koji se generira novac i način na koji je stvoren dohodak.
Mustar et al. (2006)	konceptualno (pregled literature)	Način na koji se sagledava prijedlog vrijednosti, identificira tržišni segment, pozicija koja se zauzima u lancu vrijednosti, procjena troškovne strukture i profitna marža (temeljeno na Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
Zott & Amit (2007)	kvantitativno istraživanje podataka prikupljenih istraživanjem i sekundarnim podacima 190 poduzetničkih poduzeća koja ostvaruju prihod putem interneta	Poslovni model kao prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama dizajniran tako da kreira vrijednost kroz korištenje poslovnih prilika (temeljeno na Amit & Zott, 2001).
Andries & Debackere (2007)	kvantitativna analiza sekundarnih podataka 117 poduzeća vezanih za tehnologiju (US)	Poslovni model se sastoji od raznih komponenata, na primjer temeljne strategije, strateških resursa, sučelja za korisnike, mrežu vrijednosti i prilagodbe svih komponenata (iz Hamel, 2000).
Möller et al. (2008)	konceptualno	Superiorni uslužno bazirani poslovni modeli odnose se na mogućnosti neophodne za različite modele prilikom kreiranja vrijednosti. Resursi i kompetencije temeljni su za kreiranje i stvaranje vrijednosti.
Johnson et.al. (2008)	konceptualno	Poslovni model sastoji se od četiri elementa koja zajedno kreiraju i donose vrijednost. Elementi su: kupac, prijedlog vrijednosti, profitna formula i ključni procesi.
Fiet & Patel (2008)	konceptualno	Poslovni model objašnjava na koji način poduzeće želi stvarati profit (temelji se na Afuah & Tucci, 2001; Chesbrough, 2003; Hedman & Kalling, 2003).

Mason & Leek (2008)	opširna longitudinalna studija slučaja pojedinačnih poslovnih modela dostavne mreže u zrakoplovnoj industriji	Prethodno osmišljene organizacijske strukture i mreža kreirane kroz razvoj internih operativnih i administrativnih rutina koje se poboljšavaju kroz aktivnosti vezane za rješavanje problema. Tri komponente dinamičnog poslovnog modela: struktura umreženosti, interne rutinske aktivnosti i vrste znanja.
Schindehutte et al. (2008)	konceptualno	Primarni pokretač poduzeća prema okolini. Uključuje 6 područja odlučivanja: na koji način poduzeće kreira vrijednost, za koga kreira vrijednost, izvor internih prednosti, izvor eksternih različitosti, model za stvaranje novca, te vrijeme i rast ambicija poduzeća (bazirano prema Morris et al., 2005).
Garnsey et al. (2008)	opširna longitudinalna studija slučaja poduzeća Acorn Computers i njegovih spin-off poduzeća ARM	Poslovni model može se shvaćati kao dizajn koji specificira kako je poduzeće povezano s ostalima u ekosustavu u svrhu kreiranja i postizanja vrijednosti.
Zott & Amit (2008)	kvantitativna analiza sekundarnih podataka 170 poduzeća koja provode dio svoga poslovanja putem interneta	Poslovni model prikazuje strukturu, sadržaj, upravljanje i transakcije između određenog poduzeća i njegovih partnera (prema Amit & Zott, 2001).
Doganova & Eyquem-Renault (2009)	studija slučaja francuskih poduzeća (spin-off poduzeća sveučilišta Koala)	Mehanizam koji omogućuju poduzetnicima da analiziraju tržište.
Björkdahl (2009)	studije slučaja triju multinacionalnih korporacija (dekantera, industrijskih kompresora, kućišta za ležaje s ugrađenim valjnim ležajevima)	Poslovni model opisuje logiku i aktivnosti kojima se kreira i postiže ekonomska vrijednost. Komponente poslovnog modela: vrijednost kupca, segment kupca, ponuda, model ostvarivanja prihoda, opskrba, distribucija (prema Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
Grönlund et al. (2010)	studija slučaja poduzeća u naftnoj i plinskoj industriji	Dva osnovna dijela: kreiranje vrijednosti i zadržavanje vrijednosti (bazirano prema Chesbrough, 2003). Poslovni model predstavlja mehanizam za fokusiranje na vezu između razvoja i kreiranja vrijednosti, te ističe način na koji poduzeće generira profit (bazirano prema Chesbrough & Rosenbloom, 2002).
Goel et al. (2010)	kvantitativna analiza sekundarnih podataka tržišta dionica poduzeća u industriji medija	Poslovni modeli su potrebni za obuhvaćanje do sada neiskorištenih izvora prihoda, koji proizlaze iz novih tehnologija i u svrhu zadovoljavanja promjenjivih potreba kupaca.
Dewald & Bowen (2010)	kvantitativna analiza podataka prikupljenih istraživanjem 126 posrednika za nekretnine	Poslovni model obuhvaća kupce/zahtjeve kupaca, ponudu prijedloga vrijednosti, vještine i kompetencije posrednika za nekretnine.

Gambardella & McGahan (2010)	konceptualno	Pristup poduzeća pri generiranju profita uz realan trošak (bazirano prema Brandenburger & Stuart, 1996). Reflektira hipoteze menadžmenta o željama kupaca, o načinu kako poduzeće može udovoljiti zahtjevima kupaca i na koji način, te pritom biti plaćen za taj posao. (bazirano prema Teece, 2010).
Itami & Nishino (2010)	konceptualno	Poslovni model sastoji se od dva elementa, poslovnog sustava (sustava u kojem se isporučuju proizvodi ili usluge ciljanim kupcima) i profitnog modela (obrasca poduzeća u načinu na koji stvara profit).
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	konceptualno	Poslovni model predstavlja logiku poduzeća, način djelovanja i način na koji kreira vrijednost za svoje dionike (bazirano prema Baden-Fuller et al., 2008). Odluke menadžmenta o načinu djelovanja, politici djelovanja, imovini, načinu upravljanja kao i posljedicama njihovih odluka.
Dahan et al. (2010)	konceptualno	Predstavljanje osnovne logike poduzeća i njegovih strateških izbora u svrhu kreiranja i zadržavanja vrijednosti u mreži vrijednosti.
Chesbrough (2010)	konceptualno	Poduzeće komercijalizira nove ideje i tehnologije kroz svoj poslovni model
Baden-Fuller & Morgan (2010)	konceptualno	Skup generičkih razina opisa na koji način poduzeće organizira svoje djelovanje u svrhu kreiranja i distribuiranja vrijednosti na profitabilan način. Podrazumijeva različite strateške elemente: resurse, sposobnosti, proizvode, kupce, tehnologije i tržište.
Teece (2010)	konceptualno	Dizajn i arhitektura kreiranja vrijednosti, isporučivanje i zadržavanje korištenih mehanizama. Menadžment pretpostavlja što kupci žele, na koji način i što će platiti, te na koji način se poduzeće može organizirati kako bi zadovoljili potrebe kupaca i bilo dobro plaćeno za to što radi.
Zott & Amit (2010)	konceptualno	Poslovni model prikazuje sustav nezavisnih aktivnosti koje nadilaze poduzeće u fokusu i premošćuje granice poduzeća. Elementi dizajna: sastav sustava aktivnosti, struktura sustava aktivnosti, upravljanje sustavom aktivnosti.
Sosna et al. (2010)	opširna longitudinalna studija slučaja španjolskih malih obiteljskih poduzeća koja proizvode dijetalne proizvode	Dizajn transakcijskog modela, struktura i upravljanje, u svrhu kreiranja vrijednosti kroz iskorištavanje poslovnih prilika (bazirano prema Amit & Zott, 2001).

Yunus et al. (2010)	studija slučaja poduzeća: Grameen Phone, Grameen Veolia, Grameen Danone	Koncept poslovnih modela nudi konzistentnu i integriranu sliku poduzeća i načina na koji ono generira prihode i profit. Tri komponente konvencionalnog poslovnog modela: prijedlog vrijednosti, konfiguracija vrijednosti, profitna formula.
Wirtz et al. (2010)	studija slučaja 22 menadžera internetskih poduzeća	Poslovni model odnosi se na operativni sustav i sustav produkata, te kao takav obuhvaća način na koji poduzeće djeluje i kreira vrijednost. Sastoji se od domene izvora, domene generiranja vrijednosti, domene ponude vrijednosti, distribucijske domene i prihodovne domene.
Smith et al. (2010)	studija slučaja kroz intervjuiranje 12 timova vrhovnoga menadžmenta	Poslovni model predstavlja dizajn koji organizacija konvertira kroz date strateške izbore (o tržištu, kupcima, prijedlogu vrijednosti) u vrijednosti i korištenjem određene organizacijske arhitekture (ljudi, kompetencije, procesi, kultura i sustav mjerenja) za kreiranje i zadržavanje te vrijednosti.
George & Bock (2011)	pregled literature i induktivna studija slučaja 151 ankete višega rukovodstva 130 indijskih poduzeća	Za mala i srednja poduzeća koja djeluju kao samostalne poslovne jedinice, poslovni model predstavlja dizajn organizacijskih struktura u svrhu donošenja komercijalne mogućnosti. Tri dimenzije primijećene u definiranju: struktura vrijednosti, struktura resursa, transakcijska struktura.
Day (2011)	konceptualno	Poslovni model opisuje na koji način poduzeće kreira vrijednost za kupce i zatim ostvaruje profit. Obuhvaća gdje i kako je poduzeće uklopljeno u proširenoj mreži kupaca, dobavljača i partnera.
Munari & Toschi (2011)	kvantitativna analiza 247 novih poduzeća (123 akademskih <i>spin-off</i> poduzeća i 124 ostalih)	Razlikuju se tri tipa poslovnih modela: proizvodni, tehnološki i uslužno baziran poslovni model, koji je baziran temeljnim načinima i aktivnostima poduzeća.
Halme, Lindeman & Linna (2012)	studija slučaja dvaju afirmiranih proizvodnih poduzeća	Poslovni model se referira na vrijednost koju proizvod ili usluga daju kupcima, te na način na koji je proizvod/usluga isporučen kupcima i na koji način se ostvaruje profit.
Morris, Shirokova & Shatalov (2013)	kvantitativno istraživanje 289 ruskih poduzeća koja se bave pružanjem usluga pripreme i usluživanja hrane	U svojoj srži, poslovni model bi trebao objasniti na koji način poduzeće generira svoje prihode i zarađuje novac. Sastoji se od operativnih, ekonomskih i strateških odluka koje se odražavaju na strukture i procese.
Desyllas & Sako (2013)	studija slučaja jednog automobilskeg osiguravajućeg poduzeća	Poslovni model opisuje dizajn kreiranja vrijednosti, isporučivanja i zadržavanja mehanizama koji će biti angažirani u poduzeću.

O'Connor & Rice (2013)	longitudinalna studija slučaja 12 inovativnih projekta u deset poduzeća	Poslovni model definira infrastrukturu tržišnih potreba, metode isporučivanja benefita, te relevantnih dijelova lanca vrijednosti.
Wilson & Post (2013)	studija slučaja sedam socijalnih profitnih poduzeća	Dizajn poslovnog modela definira kreiranje svih vrsta vrijednosti (na primjer, socijalna i financijska) i njeno efektivno isporučivanje kroz temeljne proizvode i usluge.
Casadesus-Masanell & Zhu (2013)	matematički model, teorijski okvir	Poslovni model se odnosi na logiku poduzeća i načine kreiranja i zadržavanja vrijednosti za njegove dionike. U fokusu mu je primarno način kako generirati prihode i definirati prijedlog vrijednosti za kupce, dobavljače i partnere.
Al-Aali & Teece (2013)	konceptualno	Poslovni model definira pozicioniranje vrijednosti proizvoda za kupce i adresira način na koji poduzeće generira profit.
Markides & Sosa (2013)	konceptualno	Poslovni model je sustav nezavisnih aktivnosti poput lanca vrijednosti poduzeća, izbora kupaca, izbora proizvoda i usluga.
Priem, Butler & Li (2013)	konceptualno	Poslovni model opisuje prijedlog vrijednosti za kupce, ciljani segment kupaca, na koji način će ponuda biti proizvedena i isporučena, te očekivane troškove i profit.
Visnjic Kastalli, Van Looy & Neely (2013)	studija slučaja poduzeća koja se bave proizvodnjom i servisom	Poslovni model je način na koji poduzeće stvara i zadržava vrijednost.
Baden-Fuller & Haefliger (2013)	konceptualno	Poslovni model je sustav koji rješava problem identificiranja tko je kupac, uključujući njihove potrebe, isporučivanje zadovoljstva i monetiziranje vrijednosti.
Achtenhagen, Melin & Naldi (2013)	longitudinalna studija slučaja 25 poduzeća različitih industrija i veličina	Poslovni model obuhvaća izvore prihoda (troškova), s opisima poslovne arhitekture (proizvoda, usluga i toka informacija, uključujući opisa tržišnih sudionika), poziciju lanca vrijednosti i relevantnih industrija, kao i benefite koje kupaca i dobavljači mogu ostvariti iz poslovnog modela poduzeća.
Velu & Stiles (2013)	longitudinalna studija slučaja poduzeća koje pruža financijske usluge	Poslovni model obuhvaća arhitekturu i logiku poslovanja, te definira prijedlog vrijednosti organizacije i njezin pristup kreiranja vrijednosti i zadržavanja vrijednosti.
Mina, Bascavusoglu-Moreau & Hughes (2014)	kvantitativna analiza 788 proizvodnih i uslužnih poduzeća	Poslovni model opisuje način na koji poduzeća razvijaju, isporučuju i prisvajaju vrijednost.
West & Bogers (2014)	konceptualno	Ključni ciljevi poslovnog modela su stvaranje vrijednost i temeljni ciljevi poslovnog modela su kreiranje vrijednosti i zadržavanje vrijednosti.

Lehoux, Daudelin, Williams-Jones, Denis & Longo (2014)	longitudinalna studija slučaja triju akademskih <i>spin-off</i> poduzeća u zdravstvenoj industriji	Poslovni model predstavlja „mehanizam za posredovanje između tehnološkog razvoja i stvaranja ekonomske vrijednosti (prilagođeno prema Chesbrough & Rosenbloom, 2002)
Mosleh, Nosratabadi & Bahrami, (2015)	kvantitativna analiza podataka prikupljenih istraživanjem 45 turističkih agencija	Poslovni model predstavlja obrazac komercijaliziranja inovacija i ideja, on ilustrira granice profitabilnosti kreirane inovacijama.
Perić & Wise, (2015)	holistička opširna studija slučaja; kvalitativna analiza kroz intervjuiranje sportskih menadžera	Poslovni modeli opisuju aktivnosti organizacije i način na koji se vrijednost isporučuje kupcu/gostu. Vrijednost isporučena gostu odnosi se na sportski doživljaj.
Roome & Louche (2016)	interakcije između individua i grupa izvan i unutar poduzeća, dvije studije slučaja	“Poslovni model referira se na način na koji poduzeća posluju, kreiraju i zadržavaju vrijednost u lancu vrijednosti“ (Shafer et al., 2005:126) Poslovni model povezuje poslovanje u poduzeću s eksternim elementima koji uključuju kupca i na koji način se ostvaruje i zadržava vrijednost.
Abdelkafi & Tauscher (2016)	grafički model poslovnoga modela za održivi način poslovanja baziran na zapisima sustavne dinamike modela	Vrijednost za kupce, zadržavanje vrijednosti i vrijednost za okruženje. Predstavlja logiku poduzeća baziranu na zarađivanju u prelazu na održivi način poslovanja
Wells (2016)	preliminarna usporedba malih pivovara i velikih multinacionalnih pivovara	Poslovni model može biti definiran kroz tri konzistentna elementa: lanac vrijednosti i ponudu proizvoda/usluga, čime se poslovanje definira u kontekstu ostalih poduzeća i kroz način na koji se kreira interno vrijednost, prijedlog vrijednosti kojim se definira kako se proizvodi i usluge prezentiraju kupcima u zamjenu za novac (zadržavanje vrijednosti), te gdje se nalazi u lancu vrijednosti u kontekstu šireg socio ekonomskog okvira. Opis na koji je način poduzeće u interakciji s svojim ekosustavom.
Schneckenberg et al. (2017)	intervjuiranje deset softverskih poduzeća	U cilju inoviranja poslovnog modela koji predstavlja način na koji se predlaže vrijednost, kreira i odabire strategija igra veliku ulogu. Strategija u okviru poslovnog modela opisuje način na koji se donose odluke u kontekstu prijedloga vrijednosti, kreiranja vrijednosti i zadržavanja vrijednosti.
Schneider (2019)	kvalitativna analiza više studija slučaja (promatrana su četiri poduzeća)	Poslovni model sagledavaju kroz inoviranje istog uslijed promjena uzrokovanih vanjskim okruženjem. Utvrđuju da postoji jaka veza između inoviranja poslovnog modela i promjena u okruženju u kojem se poduzeće nalazi.

Björklund et al. (2020)	kvantitativno istraživanje 66 ruskih poduzeća koja se bave pružanjem usluga pripreme i usluživanja hrane	Poslovni model opisuju kao način na koji poduzeće koristi postojeće resurse i kreira nove kako bi kreiralo novu ponudu, način poslovanja i nove poslovne 6.
--------------------------------	--	---

Izvor: prilagođeno prema Zott & Amit & Massa (2010:15), Baden-Fuller & Morgan (2010:158), Al-Debei & Avison (2010:362-363), Wirtz (2011:60-6), Höflinger (2014) i Perić (2017:290).

Napomena: Nakon 2020. godine nije primijećeno da je pojam poslovni model definiran na novi način (Geissdoerfer et al., 2020; Trischler & Li-Ying, 2023; Klimanov & Tretyak, 2024)

Iz prikazanih opisa može se primijetiti da je pojam poslovni model u literaturi poiman i definiran na različite načine te da ne postoji dosljednost u njegovu definiranju. Poslovni model opisuje se kao izvještaj (Stewart & Zhao, 2000), opis ili način (Applegate, 2000; Weill & Vitale, 2001, Perić & Wise, 2015; Roome & Louche, 2016; Schneckenber et al. 2017; Björklund, et al. 2020), prikaz (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Shafer, Smith, & Linder, 2005), ustroj (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002; Timmers, 1998), konceptualni alat ili model (Osterwalder, 2004; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; George & Bock, 2009), strukturirani predložak (Amit & Zott, 2001), metoda (Afuah & Tucci, 2001), okvir (Afuah, 2004), logika (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013; Abdelkafi & Tauscher, 2016) te obrazac (Brousseau & Penard, 2006; Mosleh, Nosratabadi & Bahrami, 2015).

Pojam poslovni model u dosadašnjim istraživanjima definiran je i prikazivan na četiri različita načina (Höflinger, 2014). Jedan od načina je kao jedinstveni subjekt s jedinstvenim karakteristikama, odnosno jedinstvenim okvirom (Chesbrough, Ahern, Finn & Guerraz, 2006; Chesbrough & Rosenbloom, 2002;), konzistentnom i integriranom slikom različitih komponenti i razina analize poslovnih procesa (Yunus et al., 2010). Drugi način promatranja odnosi se na logiku funkcioniranja poduzeća (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Dahan, Doh, Oetzel & Yaziji, 2010; Abdelkafi & Tauscher, 2016), gdje se naglasak stavlja na logiku poduzeća u kreiranju aktivnosti za kreiranje ekonomskih vrijednosti (Björkdahl, 2009; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013; Abdelkafi & Tauscher, 2016), zatim na logiku na koji način poduzeće raste i razvija se (Mangematin et al., 2003). Treći način odnosi se na organizacijski kontekst. Pod time se podrazumijeva na koji se način pristupa troškovima, kupcima, prihodima i konkurenciji (Doz & Kosonen, 2010; Dunford et al., 2010; Gambardella & McGahan, 2010; Wells, 2016; Björklund, et al., 2020). Posljednja identificirana percepcija odnosi se na dizajn, pogotovo na dizajn kreiranja vrijednosti,

isporučivanja vrijednosti i zadržavanja vrijednosti. Pod time se smatra način na koji se dizajnira i inovira (rekonstrukcija postojećeg modela) proces kreiranja, isporučivanja i zadržavanja vrijednosti (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Ghezzi et al., 2013; Ghezzi et al., 2015; Massa et al., 2017; Foss & Saebi, 2017; Schneider, 2019).

Osim načina na koji se pojam poslovnoga modela poima i promatra, u načinu njegova definiranja može se primijetiti i nekoliko kategorija definicija. Analizom sadržaja ključnih riječi u definicijama moguće je identificirati tri temeljne kategorije: ekonomska, operativna i strateška. Svaka kategorija obuhvaća jedinstveni set varijabli ključan za donošenje odluka.

Ekonomska kategorija obuhvaća logiku generiranja profita, a relevantnim varijablama za donošenje odluka smatraju se izvori prihoda, metode kreiranja cijena koštanja, struktura troškova, marže i očekivani obujam. Poslovnom modelu pristupa se kao izjavi o načinu na koji poduzeće zarađuje novac i održava protok dobiti (Yunus et al., 2010; Wirtz et al., 2010; Halme, Lindeman & Linna, 2012; Al-Aali & Teece, 2013; Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Mosleh, Nosratabadi & Bahrami, 2015; Abdelkafi & Tauscher, 2016; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2023).

Operativna kategorija obuhvaća fokus na interne procese i dizajn infrastrukture koja omogućava poduzeću da stvara vrijednost, relevantnim varijablama za donošenje odluka smatraju se proizvodnju ili način usluživanja, administrativne procese, protok resursa, upravljanje znanjem, logistički tijek (Mason & Leek, 2008; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Wirtz et al., 2010; George & Bock, 2011; Velu & Stiles, 2013; Björklund et al. 2020).

Strateška kategorija odnosi se na poziciju poduzeća na tržištu, interakcije izvan granica poduzeća i prilike za rast. U fokusu su prednost i održivost poduzeća na tržištu, a relevantne varijable za donošenje odluka uključuju identifikaciju dionika, stvaranje vrijednosti, razlikovanje od drugih na tržištu, viziju, vrijednosti, umrežavanje i savezništvo. Poslovni model promatra se kroz način na koji poduzeće odabire kupce, definira i razlikuje svoju ponudu, određuje aktivnosti koje će provoditi samostalno i za koje će angažirati vanjske suradnike, konfigurira resurse, pristupa tržištu, stvara korist za kupce i ostvaruje dobit (Andries & Debackere, 2007; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Smith et al., 2010; Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Roome & Louche, 2016; Wells, 2016; Schneckenber et al., 2017; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2023).

Općenito sva poduzeća, afirmirane multinacionalne korporacije i *start-up* poduzeća, uz pomoć određenih poslovnih modela pristupaju tržištu. Kao primjer, Google je jedno od poduzeća koje konstantno inovira svoj način poslovanja, te prati potrebe i očekivanja svojih korisnika (Gambardella & McGahan, 2010; Itami & Nishino, 2010; Wirtz, 2020; DaSilva, 2021). Osim Google-a poznatiji poslovni modeli svjetski poznatih poduzeća su Ikea, Apple, McDonalds itd. (Burt et al., 2020; Böttcher & Weking, 2020; Mehrotra & Velamuri, 2021).

Novija istraživanja, s obzirom na sve češće promjene u vanjskom okruženju poduzeća, fokusiraju se na inoviranje poslovnih modela i načine na koje poduzeća integriraju promjene u svoje poslovanje. Ova istraživanja također proučavaju kako poduzeća koriste postojeće resurse, metode poslovanja te načine ostvarivanja novih poslovnih odnosa i partnerstava (Schneckenber et al., 2017; Schneider, 2019; Björklund, et al., 2020; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2022; Jabeen et al. 2023; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2023; Adomako, 2024). Poslovnim modelom se definira način na koji poduzeće kreira, isporučuje i zahvaća vrijednost te kako se to reflektira na strategiju i njihove ostale izbore i poteze u poslovanju.

2.2. Identificiranje elemenata poslovnih modela

Literatura o poslovnim modelima prikazuje velik broj različitih pokušaja razrade koncepta poslovnoga modela na temeljne elemente (Amit & Zott, 2001; Wirtz et al., 2015; DaSilva & Trkman, 2014; Perić et al., 2016; Björklund et al. 2020).

Unatoč različitim načinima sagledavanja poslovnoga modela, postoji konsenzus u načinu sagledavanja glavnoga cilja poslovnoga modela, a to je identificirati stvaranje vrijednosti (engl. *value creation*) i pristup zadržavanja vrijednosti (engl. *capture approach*) poduzeća uzimajući u obzir i sve dionike (Amit & Zott, 2001; Teece, 2010; Zott & Amit, 2011; 2008; 2010; Wells, 2016; Schneckenber et al., 2017; Sjödin, 2020).

Stvaranje vrijednosti ono je što unificira različita gledišta na poslovni model. Uz *stvaranje vrijednosti* i pristup *zadržavanja vrijednosti*, još dva pojma definiraju ulogu poslovnih modela u menadžerskoj teoriji i praksi. Poslovni model u vezi je s *tehnološkim resursima* i *ekonomskom vrijednošću* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Lehoux, Daudelin, Williams-Jones, Denis & Longo, 2014; Piispanen, Henttonen, & Aromaa, 2020; Donner, Gohier, & de Vries, 2020) i predstavlja poduzetnički alat u

donošenju komercijalnih prilika (Amit & Zott, 2001; George & Bock, 2011; Batocchio, Minatogawa & Anholon, 2017; Micieta et al., 2020). Amit i Zott kao pioniri u segmentu istraživanja na području poslovnih modela objavili su nekoliko izuzetnih radova na tom području među kojima je i rad iz 2001. godine u kojem se prikazuju transakcije napravljene u svrhu kreiranja vrijednosti kroz iskorištavanje poslovnih prilika, a kao odgovor na njihovo istraživanje provedeno je još nekoliko radova koji se nadovezuju na njihove rezultate pa tako George i Bock (2011:99) definiraju poslovni model kao dizajn organizacijskih struktura u svrhu donošenja komercijalnih prilika. Dok se navedene definicije baziraju na prilikama, George i Bock (2011) intervjuiranjem 150 menadžera u različitim industrijama dolaze do sagledavanja poslovnih modela kroz resurse iz čega proizlaze tri temeljna elementa poslovnih modela: struktura vrijednosti, struktura resursa i struktura transakcija. Navedeni elementi konzistentni su s elementima Amita i Zotta (2001), kao i s elementima Chesbroughta i Rosenbloom (2002). Shafer et al. (2005:202) identificirali su četiri osnovne komponente poslovnih modela: strateški segment koji se odnosi na izbore i odluke, sustav vrijednosti poslovanja, stvaranje vrijednosti i zadržavanje vrijednosti. Morris et al. (2006:36) predlažu okvir od šest dijelova, koji uključuje faktore koji se odnose na ponudu, tržišne čimbenike, čimbenike koji utječu na vlastitu sposobnost, čimbenike strategije konkurentnosti, ekonomske čimbenike te čimbenike rasta. Osterwalder et al. (2005:18) identificirali su četiri glavna aspekta: ponudu (proizvod), kupce, infrastrukturu i financijski aspekt. Unutar tih segmenata identificirali su devet elemenata: ponudenu vrijednost, ciljanoga kupca, kanal distribucije, odnos s kupcima, strukturu vrijednosti, osnovne sposobnosti, mrežu partnera, troškovnu strukturu i model ostvarivanja prihoda. Johnson et al. (2008: 62) poslovni model predstavlja kao četiri međusobno povezana elementa: vrijednosti za kupca, formule za ostvarivanje profita, ključni resursi i ključni procesi. Casadesus-Masanell i Ricart (2010:196) smatraju da se poslovni modeli sastoje od izbora politike, imovine i upravljanja te posljedica nastalih od navedenih izbora. Wikström et al. (2010:835,836) definirali su pet ključnih elemenata: I) stvaranje vrijednosti i fleksibilnost II) organizacijska struktura III) inovacije i rast IV) kompetencije i imovina V) interakcije, odnosi i suradnja. Perić et al. (2016:476) predlažu četiri osnovne kategorije poslovnoga modela za sportski turizam, a to su ključni procesi (dizajn, razvoj proizvoda, proizvodnja, marketing, sigurnost, očuvanje okoline, zapošljavanje i usavršavanje, IT, izvori resursa, investiranja, pravila), ključni resursi (zaposlenici, tehnologija, oprema, informacije, mreža partnera, okolina, kompetencije),

zahvaćanje vrijednosti (cijena, prihodi, troškovi, marža), prijedlog vrijednost (doživljaj, proizvod, usluga, korisnik usluga i proizvoda, zaštita).

U svrhu identificiranja ključnih elemenata koji se koriste u istraživanjima kao osnova poslovnih modela poduzeća, analizirali su se znanstveni radovi objavljeni od 1998. do 2023. godine, koji se smatraju ključnim za istraživanja na području poslovnih modela ili za temu ovoga rada. U analizu je uključeno 94 radova u kojima se jasno spominju elementi ključni za dizajn poslovnoga modela (Tablica 2).

Tablica 2. Identificirani elementi poslovnih modela

Autor/godina	Elementi poslovnih modela
Timmers (1998)	proizvod, usluga, protok informacija, dionici, uloge, potencijalni benefiti, izbori prihoda
Mahadevan (2000)	tok vrijednosti, tok logistike, prihodovni tok
Linder and Cantrel (2000)	kreiranje vrijednosti
Applegate, (2000)	koncept prilika, resursi, vrijednost za dionike
Hamel (2000)	vrijednost za kupce
Stewart and Zhao (2000)	profit
Rayport & Jaworsky (2001)	prijedlog vrijednosti, proizvodi, usluge, informacije, resursi, financijski model
Alt & Zimmerman (2001)	struktura (upravljanje i djelatnici), procesi (orijentacija kupaca, mehanizmi za koordinaciju), prihodi (izvori prihoda, poslovna logika), pravni okvir, tehnologija
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	prijedlog vrijednosti, ciljano tržište, interni lanac vrijednosti, struktura troškova i prihoda, mreža vrijednosti, strategija konkurentnosti
Dubosson-Torbay, Osterwalder & Pigneur (2002)	partneri, kreiranje vrijednosti, isporučivanje vrijednosti, partnerski odnosi, kupci, prihodovni tok
Mitchell & Coles (2003)	kupci
Afuah (2004)	aktivnosti, vrijednost za kupca, profit
Voelpel, Leibold & Tekie (2004)	prijedlog vrijednosti novoga kupca, konfiguracija i rekonfiguracija lanca vrijednosti (interni i eksterni procesi, strukture, strategija, vizija, misija, ciljevi, tehnologija, pravni i ekonomski okvir), mogućnost vodstva
Morris, Schindehutte & Allen (2005)	ponuda proizvoda, tržišni faktori, interne mogućnosti, strategija konkurentnosti, ekonomski faktori, faktori rasta
Govindarajan & Trimble (2005)	kupci, prijedlog vrijednosti, isporučivanje vrijednosti

Kandampully (2006)	korporativna namjera, strateško usmjerenje, temeljne sposobnosti poduzeća (tehnologija, mreže, odnosi, zaposlenici), kupci, prijedlog vrijednosti
Magretta (2002) Ojala & Tyrväinene (2006)	kupac, prijedlog vrijednosti, isporučivanje vrijednosti, troškovi
Bonaccorsi, Giannangeli & Rossi (2006)	proizvod, usluga, troškovi, dohodak
Brousseau & Penard (2006)	dobra i usluge, troškovni tok, prihodovni tok, proizvodnja
Chesbrough (2007)	prijedlog vrijednosti, ciljano tržište, mreža vrijednosti, prihodovni mehanizmi, vrijednost lanaca, strategija konkurentnosti
Seelos & Mair (2007)	mogućnosti, kreiranje vrijednosti, kreiranje vrijednosti u socijalnom kontekstu
Johnson, Christensen & Kagermann (2008)	prijedlog vrijednosti za kupca (kupci, ponuda), resursi (ljudi, tehnologija, proizvodi, infrastruktura, oprema, informacije, kanali, partnerstva, udruživanja), procesi (dizajn, razvoj proizvoda, izvori, proizvodnja, marketing, IT; pravila i mjere, norme), profitna formula (prihodovni model, struktura troškova, model marži)
Amit & Zott (2001) Zott and Amit (2007; 2008)	transakcije (sadržaj, struktura, upravljanje), kreiranje vrijednosti
Al-Debei, El-Haddadeh & Avison (2008) Panagiotopoulos et al. (2012)	struktura vrijednosti, mreža/lanac vrijednosti, financijska vrijednost
Fiet & Patel (2008)	profit
Hedman & Kalling (2003) Eriksson, Kalling, Akesson & Fredberg (2008)	kupci, konkurencija, ponuda, aktivnosti i organizacija, resursi, dobavljači, rukovodstvo
Richardson (2008)	prijedlog vrijednosti, kreiranje vrijednosti i isporučivanje vrijednosti, zadržavanje vrijednosti
Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) Pousttchi et al. (2009)	vrijednost za kupce, financijski ishodi, prihodovni tok, kupci (segment), kreiranje vrijednosti, mreža partnera
Konde (2009)	prijedlog vrijednosti, lanac vrijednosti, način generiranja prihoda
Morris, Schindehutte & Allen (2005) Calia, Guerrini & Moura (2007) Andersen, Mathews, Rask (2009)	strategija, arhitektura, poslovna ekonomija, konkurentna prednost, tržišta
Froud, Johal, Leaver, Phillips & Williams (2009)	troškovi, zainteresirane strane (dionici)
Andersson, Johannesson & Zdravkovic, (2009)	aktivnosti, izvršitelji, resursi, transakcije
De Reuver & Haaker (2009)	prijedlog vrijednosti, segment tržišta, tehnologija, mreža vrijednosti, prihodi, rizici, investicije, pozicija u lancu vrijednosti

Chesborough, Ahern, Finn & Guerraz, (2006) Björkdahl (2009)	prijedlog vrijednosti, tržišni segment, struktura lanca vrijednosti, struktura prihoda i troškova, pozicija poduzeća u lancu vrijednosti, strategija konkurentnosti
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	logika poduzeća, operativna logika poduzeća, posljedice odlučivanja, kreiranje vrijednosti za kupce
Gambardella & McGahan (2010)	prihodi, troškovi, kreiranje vrijednosti, zadržavanje vrijednosti
Itami & Nishino (2010)	poslovni sustav, profitni model
Kujalaetal.(2010)	kupac, prijedlog vrijednosti za kupca, strategija konkurentnosti, pozicija u lancu vrijednosti, dobavljači, interne sposobnosti, prihodovni model
Markides & Oyon (2010)	strategija, kultura, procesi
McGrath (2010)	poslovne jedinice, procesi ili operativne prednosti
Osterwalder & Pigneur (2010)	kupci, prijedlog vrijednosti, ključne aktivnosti, resursi, partneri, struktura prihoda i troškova, prihodovni tok
Sabatier, Mangematin & Rousselle (2010)	isporučivanje vrijednosti, strategija, tržište, prihodovni tok, rizici, međuovisnosti
Smith, Binns & Tushman (2010)	tržište, kupci, prijedlog vrijednosti, zaposlenici, kompetencije, procesi, kultura, sustav mjerenja rezultata, kreiranje vrijednosti, zadržavanje vrijednosti
Wirtz, Schilke & Ullrich (2010)	resursi, generiranje vrijednosti, vrijednost ponude (proizvoda i usluga), distribucija, prihodi
Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010)	prijedlog vrijednosti, konfiguracija vrijednosti, prihodovni model
Zott & Amit (2010)	sadržaj sustava aktivnosti (izbor aktivnosti), struktura sustava aktivnosti (na koji su način aktivnosti povezane), upravljanje sustavom aktivnosti (tko provodi aktivnosti), partneri u razmjeni (partneri, dobavljači, kupci), resursi i mogućnosti (za izvođenje aktivnosti), kreiranje vrijednosti
Teece (2010)	prijedlog vrijednosti, struktura troškova i prihoda (zadržavanje vrijednosti)
Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy & Bridges (2011)	logika poslovanja poduzeća, kreiranje vrijednosti za kupce, zadržavanje vrijednosti (za poduzeće i partnere)
San Román, Momber, Abbad & Miralles, (2011)	proizvodi i usluge, kreiranje vrijednosti za kupce
Provance, Donnelly & Carayannis (2011)	interne vrijednosti, strategija, resursi
Mason & Spring (2011)	tehnologija, tržišna ponuda, arhitektura lanca vrijednosti
Johnson, Christensen & Kagermann, (2008) Hwang & Christensen (2008) Johnson & Suskewicz (2009) Hienerth, Keinz & Lettl (2011)	prijedlog vrijednosti za kupce, profitna formula, resursi, procesi
Boons & Lüdeke-Freund (2013)	prijedlog vrijednosti, lanac dostavljača, kupci, financijski model

Arend (2013)	vrijednost, resursi, mogućnosti, partneri, strukture upravljanja, ekonomski model
Aspara, Lamberg, Laukia, Tikkanen, (2013)	poslovne jedinice, kreiranje vrijednosti, tržišno okruženje, model stvaranja troškova i prihoda
Baden-Fuller & Haefliger (2013)	kupci (identificiranje), uključenost kupaca (prijedlog vrijednosti), isporučivanje vrijednosti i lanac vrijednosti, zadržavanje vrijednosti (način zarađivanja)
Matzleretal.(2013)	pozicioniranje, proizvod i usluga, kreiranje vrijednosti, prodaja i marketing, profitni i troškovni model
Bohnsack, Pinkse & Kolk (2014)	prijedlog vrijednosti, lanac vrijednosti, prihodovni i troškovni model
Nielsen & Lund (2014)	resursi, procesi, usluga, povezanost i poslovna mreža, kreiranje vrijednosti
Bocken, Rana & Shortn (2015)	svrha, mogućnosti (za kreiranje vrijednosti), lanac, dionici, okruženje, društvo, zadržavanje vrijednosti
Wells (2016)	lanac vrijednosti, vrijednost proizvoda/usluga, prijedlog vrijednosti, socioekonomski okvir
Osterwalder (2004) Abdelkafi, Täuscher (2016) Gauthier and Gilomen (2016)	logika poslovanja, način kreiranja zarade, ponuda, kupci, upravljanje poslovanjem
Perić & Wise (2015)	isporučena vrijednost gostu koja se manifestira kroz doživljaj u sportu
Reim, Parida & Ortqvist (2015)	kreiranje vrijednosti, isporučivanje vrijednosti, zadržavanje vrijednosti
Shafer, Smith & Linder (2005) Ammar, 2006; Dahan, et al. (2010) Roome and Louche (2016)	temeljna logika poduzeća, strateški izbori, zadržavanje vrijednosti, kreiranje vrijednosti
Schaltegger, Hansen, Ludeke-Freunde (2016)	prijedlog vrijednosti u kontekstu održivosti, način kreiranja i isporučivanja vrijednosti, zadržavanja ekonomske vrijednosti
Perić, Đurkin, Vitezić (2017)	prijedlog vrijednosti kao ponuda vrijednosti, proizvod ili usluga, kupci, i svi se odnose na vrijednost koja je prvo predložena, a zatim isporučena kupcu; opipljivi i neopipljivi segmenti poduzeća: ključni resursi, strateški resursi, imovina, kompetencije, informacije ili čak tehnologija ili robna marka; financijski aspekt: prihodovni model, zadržavanje vrijednosti, trošak, cijena i profitna formula
Perić, Đurkin, Vitezić (2017)	prijedlog vrijednosti, isporučivanje vrijednosti, procesi, strateški elementi, resursi, mreža vrijednosti (umreženost)
Zhang & Wen (2017)	elementi kojima se zadržava vrijednost kod e-poduzeća – elementi vezani za dizajn (sadržaj, struktura i način upravljanja elektronskim sadržajem) i tema dizajna (noviteti kod e-sadržaja, zaključavanje e-sadržaja za registrirane korisnike, dopunski sadržaji i učinkovitost u pružanju potrebnih informacija)

Seidenstricker, Rauch & Battistella (2017)	Kod poduzeća koja spadaju u industriju distributera proizvodnih sustava (energija/plin) ključni elementi poslovnoga modela jesu prijedlog vrijednosti i prihodovni model. Dizajn oba elementa utječe na ponudu vrijednosti kojom se ostvaruju prihodi kao rezultat kreiranja vrijednosti.
Müller, Buliga & Voigt (2018)	Elementi poslovnoga modela za SME baziraju se na kreiranju, ponudi i zadržavanju vrijednosti. Ključni aspekti jesu visoka razina digitalizacije procesa, „pametna“ proizvodnja i dobra povezanost unutar poduzeća.
Laasch (2018)	Poslovni model za komercijalna i nekomercijalna poduzeća baziran je na prijedlogu vrijednosti, kreiranju vrijednosti, razmjeni vrijednosti i zadržavanju vrijednosti. Održivi poslovni model bazira se na kombinaciji elemenata (komercijalnih elemenata, elemenata održivosti, dobrobiti i logike upravljanja).
Kajanus et al. (2019)	Ključni elementi poslovnoga modela za poduzeća koja djeluju u sektoru šumarstva jesu infrastruktura i ponuda (ključni resursi, odnos s kupcima i ključne aktivnosti).
Schneider (2019)	Prijedlog vrijednosti za poduzeće proizlazi iz okruženja (eksternih faktora) u kojem se poduzeće nalazi. Niža razina eksternih promjena dovodi do sagledavanja novih mogućnosti za inoviranje poslovnoga modela. Viša razina eksternih promjena dovodi do fokusiranja na otkrivanje potencijalnih objektivnih prilika u poslovanju.
Viciunaite & Alfnes (2020)	Ključni elementi poslovnoga modela za tekstilnu industriju kojima se predlaže vrijednost jesu partneri, resursi, aktivnosti i kanali prodaje. Ističe se lanac vrijednosti, načini zadržavanja vrijednosti.
Desyllas, Salter & Alexy (2020)	Za poduzeća koja se bave poslovnim uslugama temeljenim na znanju (KIBS – engl. <i>knowledge intensive business services</i>) ključni elementi poslovnoga modela jesu prijedlog vrijednosti (ponuda i tehnologija), mehanizam generiranja prihoda, lanac vrijednosti, mreža vrijednosti (dobavljači i kupci) i kompetitivna strategija.
Cavallo, Cosenz & Noto (2023)	prijedlog vrijednosti, strategija bazirana na rastu (engl. <i>growth-hacking strategy</i>), marketinške strategije usmjerene na postizanje rasta kupaca/korisnika usluga

Izvor: Istraživanje autorice

Najčešće spominjani i korišteni elementi u istraživanjima uključuju: prijedlog vrijednosti, kreiranje vrijednosti, kupce, resurse i prihode. Konzistentnost se može primijetiti jedino u segmentu vrijednosti koja se postiže kroz različite aktivnosti poduzeća. U gotovo svim radovima ističe se element koji se odnosi na *prijedlog vrijednosti* kao temeljni i ključni

aspekt svakog poslovnoga modela. Također, može se primijetiti da neki elementi imaju slične načine interpretacije. Pojmovi poput *vrijednosti*, *prijedloga vrijednosti*, *prijedloga vrijednosti za kupce i ponude vrijednosti* upućuju na vrijednost koja se isporučuje kupcu, dok se termini koji se odnose na prihode, *poput prihodovnog modela, mehanizma generiranja prihoda, prihodnog toka i izvora prihoda*, odnose na financijski aspekt poslovnoga modela.

Elementi koje obuhvaćaju poslovni modeli variraju u segmentu aktivnosti koje su specifične za neku industriju. U nastavku se nalazi pregled istraživanja (Tablica 3) s identificiranim temeljnim dimenzijama poslovnih modela prema Georgeu & Bocku (2011: 103-105), a to su *struktura vrijednosti*, *struktura prihoda* i *struktura transakcija*.

Tablica 3. Strukture poslovnih modela zastupljene u dosadašnjim istraživanjima

Autori	Struktura vrijednosti	Struktura resursa	Struktura transakcija
Amit & Zott (2001) Chesbrough & Rosenbloom (2002) Chatterjee (2005) Mustar et al. (2006) Chesbrough et al. (2006) Andries & Debackere (2007) Zott & Amit (2007) Zott & Amit (2008) Björkdahl (2009) Zott & Amit (2010) Itami & Nishino (2010) Dahan et al. (2010) Sosna et al. (2010) Chesbrough (2010) Demil & Lecocq (2010) Svejenova et al. (2010) George & Bock (2011) Zott et al. (2011) Casadesus-Masanell & Llanes (2011) Bock et al. (2012) Priem, Butler & Li (2013) Müller, Buliga & Voigt (2018) Laasch (2018) Kajanus et al. (2019) Schneider (2019) Viciunaite & Alfnes (2020) Desyllas, Salter & Alexy (2020)	zastupljene sve tri strukture		
Mahadevan (2000) Möller et al. (2008) McGrath (2010) Gambardella & McGahan (2010) Grönlund et al. (2010) Baden-Fuller & Morgan (2010) Smith et al. (2010) Dewald & Bowen (2010) Munari & Toschi (2011) Chatterjee (2013)	•	•	

Zhang & Wen (2017)			
Huygens et al. (2001)			
Mangematin et al. (2003)		•	•
Jacobides & Winter (2012)			
Baden-Fuller & Haefliger (2013)			
Bonaccorsi et al. (2006)			
Schindehutte et al. (2008)			
Kodama (2009)			
Doz & Kosonen (2010)			
Teece (2010)			
Sabatier et al. (2010)			
Thompson, & MacMillan (2010)			
Yunus et al. (2010)			
O'Toole & Vogel (2011)			
Day (2011)			
Hienerth et al. (2011)	•		•
Datta & Gailey (2012)			
Halme et al. (2012)			
Desyllas & Sako (2013)			
O'Connor & Rice (2013)			
Casadesus-Masanell & Zhu (2013)			
Al-Aali & Teece (2013)			
McNamara, Peck & Sasson (2013)			
Achtenhagen et al. (2013)			
Bohnsack et al. (2014)			
Mina et al. (2014)			
Lehoux et al. (2014)			
Winter & Szulanski (2001)			
Alessandri & Bettis (2003)			
Wirtz & Lihotzky (2003)			
Fiet & Patel (2008)			
Goel et al. (2010)			
Dunford et al. (2010)			
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)			
Markides & Sosa (2013)			
Morris et al. (2013)			
Wilson & Post (2013)	•		
Velu & Stiles (2013)			
Visnjic Kastalli et al. (2013)			
Aspara et al. (2013)			
West & Bogers (2014)			
Reim, Parida & Ortqvist (2015)			
Perić & Wise (2015)			
Roome and Louche (2016)			
Schaltegger, Hansen, Ludeke-Freunde, (2016)			
Seidenstricker, Rauch & Battistella (2017)			
Athreye (2005)			
Cavallo, Cosenz & Noto (2023)		•	
Morrison et al. (2004)			
Downing (2005)			
Mason & Leek (2008)			
Garnsey et al. (2008)			•
Doganova & Eyquem-Renault (2009)			
Esslinger (2011)			

Izvor: prilagođeno prema Höflinger (2014)

Najzastupljenije strukture u radovima kroz godine su upravo sve tri strukture. No, kao što je i prikazano u Tablici 3., neki autori u svojim istraživanjima fokusirali su se na samo dvije strukture ili čak i jednu. Svaka je specifična i neizostavna u poslovanju.

Struktura vrijednosti. Vrijednost je temeljan produkt uspješnih poduzeća, a istraživanja strateških rezultata poslovanja poduzeća fokusiraju se upravo na efektivnosti kreiranja i zadržavanja vrijednosti u kontekstu konkurentnosti rezultata poslovanja. Struktura vrijednosti obuhvaća fokus poduzeća na njegove ishodišne mehanizme, pravila sustava te očekivanja koja stvaraju i zadržavaju vrijednost (Amit & Zott, 2001; George & Bock, 2011:105). Drugim riječima, vrijednost u kontekstu poslovnoga modela poduzeća može se raščlaniti na tri oblika vrijednosti: prijedlog vrijednosti, kreiranje vrijednosti i zadržavanje. *Prijedlog vrijednosti* predstavlja koje koristi (kroz proizvode i usluge) poduzeće omogućava i kome pruža tu korist (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2005; Kandampully, 2006; Baldassarre et al., 2017; Bolesnikov et al. 2019; To, Chau & Kan, 2020). *Zadržavanje vrijednosti* predstavlja operativni mehanizam poduzeća u kontekstu ostvarivanja financijske i nefinancijske dobiti, generirane kroz prijedlog vrijednosti poduzeća (Shafer, Smith & Linder, 2005; Teece, 2010; Abdelkafi & Tauscher, 2015; Roome & Louche, 2016; Schaltegger, Hansen & Ludeke-Freunde, 2016; Chesbrough, Lettl & Ritter, 2018; Sjödin et al., 2020). *Kreiranje vrijednosti* predstavlja sposobnost poduzeća da stvara i dobiva vrijednost iz resursa i glavnih procesa. Fokus u procesu kreiranja vrijednosti, u kontekstu poslovnoga modela, na operativnim je mehanizmima uspostavljenima u svrhu kreiranja i isporučivanja vrijednosti krajnjim korisnicima proizvoda/usluga. Kreiranje vrijednosti predstavlja dinamiku kojom se transformiraju resursi, odnosno način na koji se upravlja resursima u svrhu kreiranja vrijednosti (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007; Zähringer et al., 2011; Abdelkafi, Makhori & Posselt, 2013; Nielsen & Lund, 2014; Reim, Parida & Ortqvist, 2015; Roome & Louche, 2016; Chesbrough, Lettl & Ritter, 2018; Sjödin et al., 2020; Cavallo, Cosenz & Noto, 2023).

Struktura resursa u poslovnom modelu obuhvaća sve opipljive i neopipljive resurse, poput fizičkoga, ljudskoga i organizacijskoga kapitala. Nadalje, predstavlja prateću imovinu koju poduzeće treba kako bi generiralo proizvode i usluge (Chatterjee, 2013; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Huygens et al, 2001; Breuer et al., 2018; Morkunas, Paschen & Boon, 2019). Spomenuta imovina može predstavljati nužne kompetencije i sposobnosti poduzeća

(Athreya, 2005; Grönlund et al., 2010; Möller et al., 2008). Rezultat poslovanja poduzeća direktan je produkt efektivne nabave, transformacije i isporuke resursa. Razlike u poduzećima očituju se u načinu na koji alociraju postojeće resurse, pronalaze i implementiraju nove resurse te preispituju održivost poslovnoga modela kroz dostupne i potencijalne resurse u odnosu na uočene mogućnosti (George & Bock, 2011: 105; Bocken, Boons & Baldassarre, 2019: 9,10).

Struktura transakcija poslovnoga modela odnosi se na organizacijsku konfiguraciju koja determinira ključne transakcije između partnera i dionika (George & Bock, 2011:99). Oblikuje vezu između jednoga i ostalih poduzeća u okruženju (Barney, 1991). Amit i Zott (2001) opisuju ovu dimenziju kao poziciju poduzeća u mreži vrijednosti koja povezuje poduzeće s kupcima, dobavljačima, partnerima i ostalim dionicima. Takva mreža nudi kreiranje i očuvanje vrijednosti što omogućuje da organizacija poduzeća premaši internu arhitekturu i iskoristi utjecaj eksternih sudionika (Zott & Amit, 2007; Schneider, 2019). To bi značilo da poduzeće može iskoristiti kreativni potencijal svojih kupaca njihovim integriranjem u osnovne poslovne procese pomoću informacija i komunikacijske tehnologije (Hienerth, Keinz & Lettl, 2011; Heyes et al., 2018). Ova dimenzija također može podrazumijevati način na koji poduzeće komunicira u kontekstu socijalnoga, ekonomskoga i političkoga okruženja (Downing, 2005; Schindehutte et al., 2008; Evans et al., 2017; Aveline-Dubach & Blandeau, 2019).

U raznim industrijama, svaki poslovni model može se sastojati od kombinacije različitih organizacijskih struktura i elemenata unutar tih struktura. Koncepti međuzavisnosti (Doz & Kosonen, 2010; Mason & Leek, 2008; Evans et al., 2017), usklađenosti (Dahan et al., 2010; Evans et al., 2017; Hiteva & Sovacool, 2017) i dominantnosti (George & Bock, 2011; Davies & Chambers, 2018) mogu pomoći u objašnjavanju načina na koji se poslovni modeli mogu dizajnirati kako bi se nosili s raznolikošću proizvoda i usluga te specifičnim zahtjevima za uspješno kreiranje i zadržavanje vrijednosti.

Na temelju navedenog, može se zaključiti da u dosadašnjim istraživanjima ne postoji konzistentnost u korištenju određenih elemenata, niti u definiranju onih koji čine poslovni model. Analizom dostupnih radova, kao što je prikazano u Tablici 2, identificirano je mnogo

elemenata poslovnih modela, pri čemu su najčešće spominjani i korišteni sljedeći: dodatna vrijednost, proizvod, kupci, resursi, procesi i prihodi.

Konzistentnost se primjećuje jedino u elementu koji se odnosi na prijedlog vrijednosti kao temeljni i ključni element svakoga poslovnoga modela.

2.3. Poslovni modeli i strategija poslovanja

Prilikom definiranja pojma *poslovni model* i pojma *strategija* u literaturi se primjećuju određena preklapanja između ova dva pojma. Kako bi se shvatila povezanost i različitost tih dvaju pojmova, potrebno je postaviti granice u definiranju pojma *poslovni model*.

Strategija se najčešće definira kao način na koji se poslovanje odvija u svrhu postizanja željenih ciljeva. Pretpostavlja se da bez strategije menadžment poduzeća nema smjernice za daljnji razvoj poslovanja. Stoga se strategija može smatrati temeljnom funkcijom poslovnoga upravljanja.

Riječ *strategija* dolazi od grčke riječi *strategos*, a rječnici hrvatskoga jezika na sljedeći način definiraju riječ *strategija*:

- Školski rječnik hrvatskoga jezika (Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje): „strategija VOJN. dio ratne vještine koja se bavi pripremom i vođenjem oružanih snaga kao cjeline“
- Veliki rječnik hrvatskoga standardnog jezika (Školska knjiga): „strategija VOJN. dio ratne vještine koji se bavi pripremom i vođenjem cjeline oružanih snaga u velikim operacijama“.

U literaturi se nailazi na različite definicije pojma strategija pa se tako prema Hartu (1967) strategija definira kao „umijeće razmještanja i korištenja vojnih resursa u svrhu ispunjenja političkih ciljeva“. Upravo ova definicija prikazuje kako je koncept strategije, zapravo, preuzet iz vojne terminologije. Mintzberg (1994:111) ističe kako strategija treba biti dobro promišljena, ali može biti ako je potrebno i brzo osmišljena. Tako, na primjer, navodi kako se „strategije mogu razvijati unaprijed, bez svjesne namjere menadžmenta, najčešće kroz proces učenja“. Mintzberg (1994b) definira strategiju kao plan, način na koji se dolazi iz jedne točke

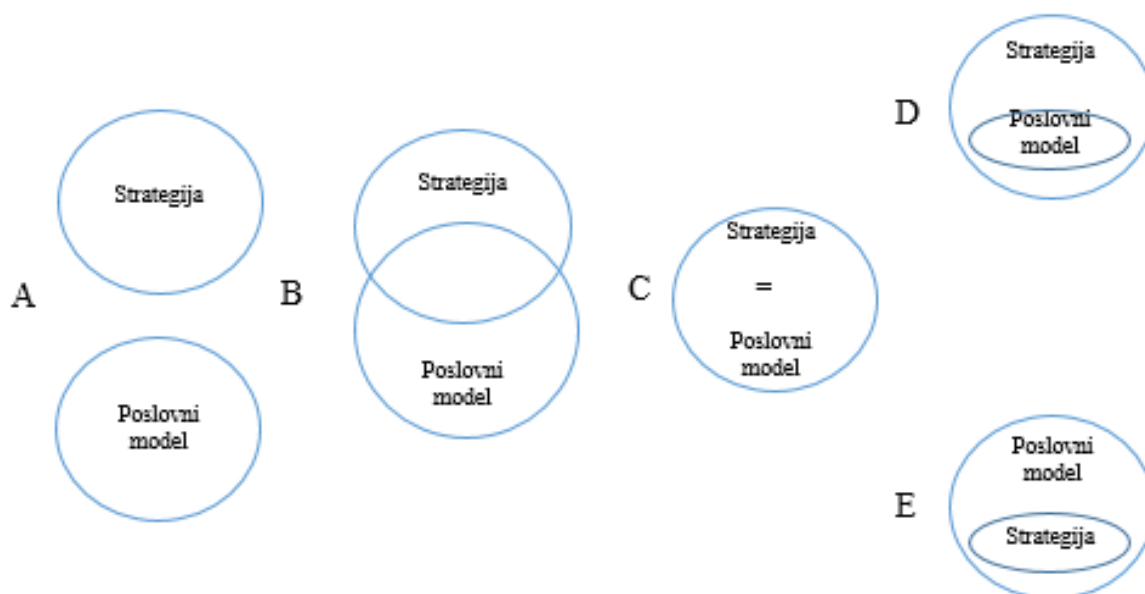
u drugu, kao obrazac za akcije tijekom određenoga vrijeme, kao poziciju te kao perspektivu, poput vizije i smjera. Andrews (1997: 52), poput Mintzberga, naglašava pojmove obrazac, plan i perspektiva u svojim definicijama: Korporativna strategija predstavlja obrazac odlučivanja u kompaniji koji determinira i otkriva usmjerenja, svrhu, ciljeve, iz kojega proizlaze osnovne politike i planovi za postizanje ciljeva. Ujedno definira doseg poslovanja kojem kompanija teži, kakva želi biti s ekonomskoga i ljudskoga gledišta te kakva želi biti s gledišta ekonomskih i neekonomskih doprinosa svojim dionicima, zaposlenicima, potrošačima i zajednici. Neizostavan autor prilikom definiranja pojma strategija jest Porter (1996, 2001) koji strategiju spominje u sljedećem kontekstu:

- „Strategija je kreiranje jedinstvene i vrijedne pozicije, uključujući različiti set aktivnosti... različit od suparnika.“ (Porter 1996: 68)
- „Strategija definira na koji način se svi elementi kompanije usklađuju.“ (Porter, 2001: 71).

Iz navedenih definicija može se vidjeti da zaista postoji velika sličnost u definiranju pojmova *poslovni model* i *strategija*, no, unatoč tomu, u daljnjoj analizi nastojat će se razlučiti razlika između ta dva pojma.

Ako se povezanost navedenih pojmova promatra s gledišta autora koji se bave istraživanjima na području poslovnih modela, može se vidjeti da ipak postoje određene razlike. Tako Magretta (2002: 6-8) ističe činjenicu kako poslovni model nije isto što i strategija te kako se ta dva pojma često miješaju i njihovo značenje preklapa u poslovanju. Seddon et al. (2004: 428) prikazuju uz pomoć Vennova dijagrama na Slici 1 moguća preklapanja pojmova *poslovni model* i *strategija* te napominju kako je prilično teško dati odgovor koji je prikaz točan.

Slika 1. Moguća preklapanja između koncepta strategija i poslovni model



Izvor: Seddon et al., 2004: 428

Autori, dakle, varijantom A žele prikazati poslovni model i strategiju kao dva zasebna pojma koji se ne preklapaju u poslovanju i koji su vrlo određeno definirani i promatraju se zasebno u poslovanju. Već u B varijanti strategija i poslovni model mogu se promatrati kao pojmovi koji ipak imaju dodirnih točaka, ali i dalje djeluju zasebno kao dva različita pojma. Varijanta C izjednačava ova dva pojma, dok varijante D i E strategiju i poslovni model prikazuju kao pojmove koji se nadovezuju jedan na drugoga i proizlaze jedan iz drugoga, odnosno djeluju u zavisnosti jedan od drugoga i ne egzistiraju jedan bez drugoga. Ovakvi načini sagledavanja poslovnoga modela i strategije poduzeća mijenja se sukladno različitim percepcijama i području u kojem se poslovni model i strategija poduzeća primjenjuju. Poduzetnici, koji djeluju u području IT-a, češće koriste pojam poslovni model, dok poduzetnici koji djeluju u području upravljanja i imaju iskustvo rada u menadžmentu najčešće koriste pojam strategija u poslovanju. Niz radova objavljenih na tu temu daje zaključiti da su strategija i poslovni model zapravo dvije strane istoga novčića te iz toga proizlazi da bi najbolji prikaz na Vennovu dijagramu bila varijanta C iako ta slika može aludirati na to da su ova dva pojma komplementarna, odnosno da nadopunjuju jedan drugoga.

Nadalje, ističe se kako odgovor ovisi o konceptu o kojem diskutiraju stručnjaci koji se bave poslovnim modelima i stručnjaci koji se bave strategijom. Autori zaključuju kako promatranje poslovnoga modela kao sažeti pregled određenih aspekata različitih strategija rezultira time da je strategija jedinstvena za to poduzeće jer se uvijek čvrsto veže za njegovo trenutno kompetitivno okruženje (Seddon et al., 2004: 440). Navedeno je konzistentno s Magrettom (2002: 6).

Sumirajući prethodne argumente, Seddon et al. (2004: 440) daju definiciju: poslovni model ocrta osnovne detalje prijedloga vrijednosti poduzeća za njegove različite dionike te sustav aktivnosti koje poduzeće koristi u svrhu kreiranja i isporučivanja vrijednosti svojim kupcima. Dok se prema Porteru (1996, 2001) poslovni model definira kao sažeti pregled određenih aspekata strategije poduzeća. Ujedno, za razliku od strategije, poslovni modeli ne obuhvaćaju kompetitivnu strategiju poduzeća. Osterwalder (2004: 17) smatra da se u kontekstu ovih dvaju pojmova radi o sličnim problemima gledanim s različitih aspekata. Linder & Cantrell (2000) navode kako se strategija više veže za kompetitivno pozicioniranje, dok poslovni modeli predstavljaju temeljnu logiku s kojom poduzeće kreira vrijednost za svoje dionike. Pogled Tikkanena et al. (2005: 793-794) je poput Linderinoga & Cantrellinoga (2001: 13-14). Prema njima funkcija je strategije da pruži značenje i smjer za razvoj poslovnoga modela poduzeća. Oni strategiju promatraju kao sveobuhvatan obrazac akcija i intencija poduzeća, koji povezuje zajedno sve komponente poslovnoga modela. Shafer & Smith & Linder (2005: 203) za ilustriranje razlike između strategije i poslovnoga modela koriste kreiranje doma po mjeri kao metaforu. Na početku, arhitekt se konzultira s budućim vlasnicima kako bi dobio informacije što žele i kreira se dizajn prema viziji vlasnika. Ovaj dio procesa predstavlja strategiju. Zatim, arhitekt priprema detaljan tlocrt temeljen na izborima utvrđenim tijekom procesa dizajniranja što odgovara poslovnom modelu. Stoga, poslovni model može biti korišten za pomoći pri analiziranju i komuniciranju strateških izbora.

Richardson (2008), također kao i Shafer & Smith & Linder (2005: 203), tvrdi da poslovni model nije strategija, već da poslovni model pomaže pojednostaviti i razjasniti prikladnost između elemenata izvedbe i strategije. Poslovni model objašnjava na koji način aktivnosti poduzeća rade zajedno u svrhu izvršavanja strategije. Prema Teeceu (2010: 179) poslovni model definira na koji način poduzeće isporučuje vrijednost kupcima, mameći kupce na izvršenje financijske transakcije, te na koji način konvertira te financijske transakcije u

vrijednost za poduzeće (ostvarivanje profita). Upravo time Teece naglašava potrebu definiranja strategije na samome početku, a tek onda pristupanje dizajniranju poslovnoga modela. Autor, dakle, smatra da je potrebno provesti stratešku analizu kao početni i ključni korak prilikom dizajniranja poslovnoga modela. Jedino na taj način može se postići poslovni model koji će omogućiti održivost i kompetitivnost na tržištu (2010: 180). Dakle, poslovni model prema Teeceu širega je opsega od strategije poduzeća (Anwar, 2018: 5), a poslovni model dizajnira se na način da se u obzir obavezno obuhvate sve strategije poduzeća (marketinška, financijska, operativna i slično). Navedeno potvrđuju i najnovija istraživanja, poput istraživanja autora Sukhari & De Villiers (2019: 20-21), gdje autori istražujući na koji način poduzeća definiraju strategiju i poslovni model, utvrđuju kako se strategija u poduzeću i poslovni model trebaju međusobno usklađivati te kako se prvenstveno definira strategija u poduzeća, a onda se, uvažavajući strateške smjernice, dizajnira poslovni model (Müller, Buliga & Voigt, 2020; Donner, Gohier & de Vries, 2020).

Nadalje, Casadesus-Masanell & Ricart (2010) raspravljaju o tome kako je poslovni model ekspresija ostvarene strategije. Autori razlikuju i povezuju koncepte strategija, poslovni model i taktike. Za poslovni model smatraju da se odnosi na logiku poduzeća, na način na koji se posluje i na način na koji se kreira vrijednost za dionike. S druge strane, strategiju opisuju kao izbor poslovnoga modela kojim poduzeće konkurira na tržištu. Kao taktiku smatraju preostale izbore poduzeća kao vrijednosti koje poslovni model odabire za upotrebu. Dahan et al. (2010: 328) također razlikuju poslovni model od strategije. Prema njima strategija se može u širem smislu promatrati kao opis, plan, proces kretanja iz početnoga stanja prema nekom budućem. Nasuprot tomu poslovni model predstavlja opis stanja. George & Bock (2011: 102) uspoređuju pojmove:

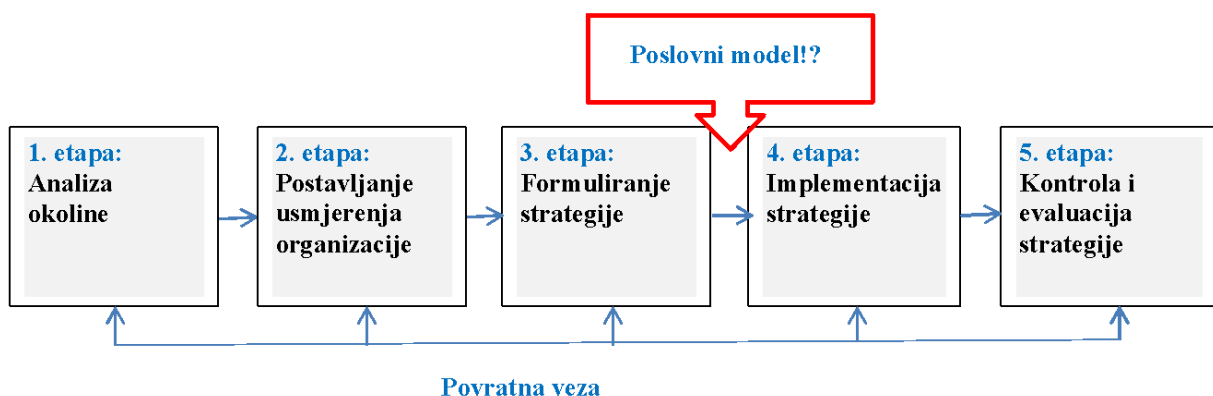
- „Poslovni model – statična konfiguracija organizacijskih elemenata i karakteristika aktivnosti; sam po sebi ne može se preslikati; bazira se na trenutnim mogućnostima; odnosi se na organizacijsku konfiguraciju koja je određena specifičnim mogućnostima.
- Strategija – dinamični set inicijativa, aktivnosti i procesa; može se preslikati; bazira se na konkurenciji i okruženju; predstavlja proces optimiziranja učinkovitosti konfiguracije u odnosu na eksterno okruženje što uključuje potencijalne promjene konfiguracije koje pak variraju u odnosu na mogućnosti ili u svrhu traženja novih mogućnosti.“

Rosenberg et al. (2011) također ističu da poslovni model nije strategija. Autori vjeruju da odvajanje poslovnoga modela od strategije predstavlja snagu i slabost koncepta poslovnoga modela zato što je „poslovni model produkt strategije, poslovni model može biti onoliko jak koliko su jaki strateški ciljevi, kritični faktori za uspjeh i ključni pokazatelji poslovanja.“

Carayannis, Sindakis i Walter (2015) smatraju da poslovni model nije strategija, već sadrži srž i pokretače strategije, a funkcionira kao dekođer, tumač i alat za komunikaciju strategije kako unutar organizacije, tako i u njezinu poslovnom ekosustavu.

Ovakve zaključke oko poslovnoga modela i strategije dijele i domaći autori poput Perića i Premec (2015) koji se nadovezuju na Casadesus-Masanella i Ricarta (2010) te navode kako strategija predstavlja planiranje načina na koji bi se poslovni model trebao konfigurirati ovisno o okruženju u kojem se poduzeće nalazi. Nastavno na to, poslovni model poduzeća predstavlja produkt tako definirane strategije (Hacklin, Björkdahl & Wallin, 2018). Nakon što se analiziralo područje djelovanja i okruženje u kojem se poduzeće nalazi te su se postavila usmjerenja organizacije, mjesto i uloga poslovnoga modela u cjelokupnom procesu strateškoga menadžmenta, poslovni model, ako se koristi u svrhu isporučivanja vrijednosti za potrošače i kreiranja prihoda za poduzeće, nalazi se zapravo između faze kada se formulira strategija i faze kada se implementira strategija poslovanja (Slika 2).

Slika 2. Pozicija poslovnoga modela u strateškom menadžmentu



Izvor: Perić & Premec, 2015: 223.

Dakle, autori su više-manje suglasni oko toga da se na poslovni model i strategiju poslovanja treba gledati odvojeno kao pojmove, ali s napomenom da se nadovezuju jedan na drugoga, odnosno da djeluju kao komplementi, a ne kao sinonimi (Perić, Vitezić & Đurkin, 2017:10;

Vargas-Hernández, 2020; Lanzolla & Markides, 2021:550). Poslovni model proizlazi iz procesa strateškoga menadžmenta, a strategija je usko povezana s poslovnim modelom kao segmentom koji se odnosi na isporučivanje vrijednosti i zadržavanje vrijednosti za poduzeće.

2.4. Inoviranje i rekonfiguracija poslovnih modela

Tržišno okruženje raznih industrija i gospodarstava konstantno se mijenja. Poduzeća se trebaju prilagođavati i inovirati svoje poslovanje kako bi pratila zahtjeve tržišta/kupaca jer inače riskiraju ispadanje iz tržišne utakmice (Doz & Kosonen, 2010; Achtenhagen, Melin & Naldi, 2013). Prema mnogim autorima poslovni model nije statičan, već dinamičan koncept koji je potrebno oblikovati, prilagođavati i obnavljati (Osterwalder and Pigneur, 2010; Chesbrough, 2010; Teece, 2010). Oblikovanje poslovnoga modela odnosi se na početni dizajn modela novoga poduzeća. Obnavljanje se odnosi na rekonfiguriranje već postojećega modela u svrhu prilagođavanja novim zahtjevima tržišta (Massa & Tucci, 2013).

S druge strane, inoviranje poslovnoga modela prema Massi i Tucciju (2013) odnosi se na stvaranje, implementiranje i vrednovanje novoga poslovnoga modela. U svrhu što boljšega razumijevanja pojmova inoviranja i rekonfiguriranja poslovnoga modela u nastavku će se ta dva pojma nastojati razgraničiti. Inoviranje se intenzivno istražuje, kako u poduzetničkom (Hargadon & Douglas, 2001; Howell & Higgins, 1990; Tatum, 2007), tako i u tehnološkom kontekstu (Garcia & Calantone, 2002; Howells, 2006; Laursen & Salter, 2006; Lounsbury, 2007; Utterback, 1971). Inovacija se može odnositi na novost, adaptaciju ili implementaciju (Crossan & Apaydin, 2010) koju je pokrenulo fokusno poduzeće. Dakle, proces inoviranja promatra se procesom iniciranim u poduzeću koje je u fokusu i obuhvaća razumijevanje inoviranja u širokom smislu uključujući samim time i relativnu novost. Pod time se misli na inovaciju koja predstavlja uobičajenu praksu u drugim poduzećima, ali je nova za poduzeće koje je trenutno u fokusu (Crossan & Apaydin, 2010; Garcia & Calantone, 2002; Amit & Zott, 2010). Inoviranje poslovnoga modela također se razlikuje od tehnološke inovacije (Teece, 2010).

Inovacija se može definirati kao „izum koji je prezentiran na tržištu u slučaju novog proizvoda ili prve upotrebe proizvodnog procesa, u slučaju inoviranja procesa“ (Utterback, 1971:77). Poslovni je model, s druge strane, povezan s tehnološkom inovacijom kao

„heurističkom logikom koja povezuje tehnički potencijal s postizanjem ekonomske vrijednosti“ (Chesbrough & Rosenbloom, 2002:529). Poslovni model treba omogućiti poduzeću da istraži mogućnost generiranja vrijednosti pomoću tehnološkoga inoviranja. Inovacija može generirati ekonomsku vrijednost kroz već postojeći poslovni model ili kroz novi poslovni model (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 2010). Inoviranje poslovnoga modela može biti potaknuto inovacijom, ali ne nužno (George & Bock, 2011). Potrebno je napomenuti da je fokus tehnološke inovacije na ispunjavanju potreba sustava, dakle kreiranju vrijednosti (Dosi, 1982), dok je s druge strane fokus poslovnoga modela širi, tj. fokus je na kreiranju vrijednosti i zadržavanju vrijednosti u poduzeću (Gambardella & McGahan, 2010).

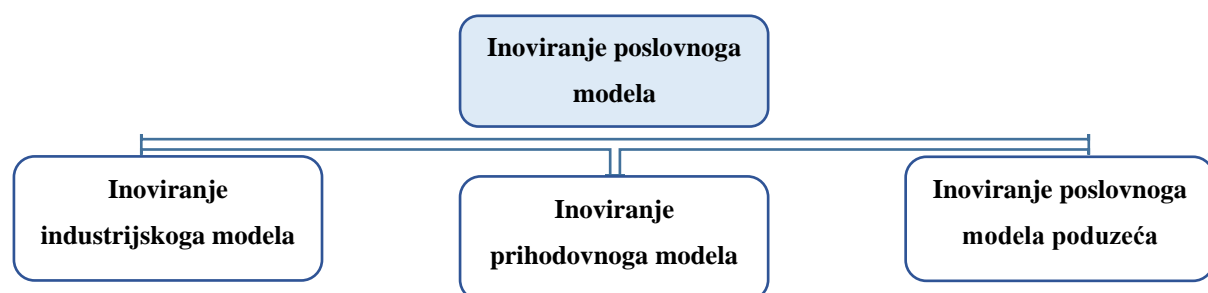
Inoviranje poslovnoga modela u posljednje vrijeme definira se kao podskup dviju aktivnosti: dizajniranja i rekonfiguracije (Massa & Tucci, 2013). Dizajniranje se odnosi na temeljnu, odnosno osnovnu kreaciju samoga skupa elemenata koji čine poslovni model, dok rekonfiguriranje poslovnoga modela predstavlja sve uvedene promjene nakon što je poslovni model već primijenjen u nekom poduzeću, odnosno odnosi se na promjene u već postojećem prethodno kreiranom poslovnom modelu.

Rekonfiguracija poslovnih modela predmet je mnogih znanstvenih diskusija i na različite se načine definira u istraživanjima, ali još uvijek ne postoji precizna definicija ni konsenzus oko definiranja toga pojma (George & Bock, 2011; Massa & Tucci, 2013; Zott et al., 2011; Afuah & Tucci, 2001; Amit & Zott, 2001; Baden-Fuller & Morgan, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 2010; Desyllas, Salter & Alexy, 2020; Clauss, et al., 2020; Belitski, & Mariani, 2023).

Definicija na koju se autori najviše referiraju u novijim istraživanjima glasi da je rekonfiguriranje poslovnoga modela „modifikacija ili predstavljanje novoga seta ključnih elemenata – interno fokusiranih ili eksterno zanimljivih – koji omogućuju poduzeću da kreira, isporučuje i zadržava vrijednost“ (Hartmann, Oriani, & Bateman, 2013:5). Ova definicija oslanja se na istraživanja poslovnih modela s perspektive temeljene na aktivnostima (Zott & Amit, 2010), kao i istraživanja koja se temelje na elementima poslovnih modela (Seelos & Mair, 2007). Definicija ističe važnost elemenata i međuzavisnosti između elemenata poslovnoga modela (Massa & Tucci, 2013).

Inoviranje i rekonfiguriranje poslovnih modela u novijoj literaturi sve se više naglašava kao osnova za uspješno poslovanje poduzeća (Chesbrough, 2007a; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008; Bashir & Verma, 2017; Haggège, Gauthier & Rüling, 2017; Perić, 2017; Milovanović, Srhoj & Krišto, 2017; Gerdoci et al., 2018; Asemokha et al., 2019). Rekonfiguriranjem poslovnoga modela poduzeće prevladava i zaobilazi različite prepreke i probleme u poslovanju. To mogu biti problemi s postojećim resursima ili poslovnim modelom, nesposoban menadžment, problemi u operativnom procesu i slično (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2010; Forkmann, Ramos, Henneberg & Naudé, 2017). Prema Giesen et al. (2007) rekonfiguriranje poslovnoga modela može se odnositi na *promjene industrijskoga modela* (Slika 3), pri čemu se inovira lanac vrijednosti industrije prilikom ulaska u novu industriju. Postojeće se industrije mogu preoblikovati ili se mogu stvoriti potpuno nove industrije. Kao primjer inoviranja industrijskoga modela daje se kompanija Dell s inovativnim pristupom prodaje računala u kojem kupcima omogućuje uključenje u proces stvaranja personaliziranoga računala i time isključuje posrednike. Osim Della može se spomenuti i kompanija Apple koja je prva uključila glazbenu distribuciju kao aktivnost razvojem iPod *hardwarea* i *softwarea*. Apple je na taj način transformirao svoj poslovni model kako bi postigao kontinuiranu vezu sa svojim kupcima što je omogućilo Appleu i njegovim poslovnim partnerima postizanje kontinuirane vrijednosti iz korištenja toga Appleova *hardwarea* i *softwarea*. Na taj način proširili su svoju inovaciju s proizvoda na poslovni model te je to posljedično utjecalo na prihode, profit, vrijednost dionica itd. (Amit & Zott, 2012). Osim industrijskoga modela, promjene se mogu odnositi na *prihodovni model* i na *model poduzeća* (Slika 3) koji uključuju promjene u odnosima s dobavljačima, kupcima, zaposlenima i ostatku lanca vrijednosti.

Slika 3. Tri tipa inoviranja poslovnih modela



Izvor: prema Giesen et al., 2007; García-Álvarez, 2015; Amit & Zott, 2012

Kao primjer inoviranja modela poduzeća može se spomenuti španjolski lanac odjeće Zara (García-Álvarez, 2015:994) koji je svoje poslovanje usmjerio na proizvodnju što više odjeće koja u vrlo kratkom roku stiže do kupaca i to po prilično povoljnoj cijeni. Razdoblje od ideje ili trenda, od trenutka osmišljavanja do realizacije, do kupaca u dućane je ukupno 15 dana. Inače, to razdoblje u industriji odjeće iznosi prosječno šest mjeseci. Zara je napravila u svom poslovanju kompromise poput investiranja u proces distribucije umjesto nekih drugih funkcija, a sve u svrhu implementiranja svoje strategije.

Kod inoviranja prihodovnog modela radi se o inovacijama i promjenama u načinu na koji se generiraju prihodi u poslovanju, rekonfiguraciji prijedloga vrijednosti, kalkulaciji cijena i slično. Kao primjer inoviranja prihodovnog modela može se spomenuti Netflix (*Business Models Inc.*) koji je svoj poslovni model temeljio na posudbi DVD-a tako što je omogućavao korisnicima posudbu videosadržaja koje su odabrali *online* i dostavu odabranoga DVD-a na kućnu adresu. Taj model zamijenili su modelom u kojem korisnici mogu posuditi videosadržaj *online* na mjesec dana uz određenu novčanu naknadu. Amit i Zott (2012) smatraju da se poslovni model može rekonfigurirati dodajući nove aktivnosti, povezivajući aktivnosti na novi način ili mijenjajući dionike koji upravljaju tim aktivnostima. Prilikom rekonfiguracije modela autori Amit i Zott (2012:39) predlažu promišljanje o tome koje su potrebe kupaca koje poslovni model treba obuhvatiti, koje aktivnosti se mogu uvesti kako bi se ostvarili ti zahtjevi i potrebe, na koji način će se kreirati vrijednost za dionike, koji model prihoda može biti usvojen kako bi odgovarao tom poslovnom modelu, kako povezati aktivnosti na novi način, tko će provoditi te nove aktivnosti te koji se novi sustav upravljanja može provesti. Važnost vodstva kao segmenta koji je potrebno rekonfigurirati u sklopu poslovnoga modela ističu Doz i Kosonen (2010) te smatraju kako bi poduzeća postigla agilnost trebaju razviti nove sposobnosti poput strateške senzibilnosti, jedinstvenosti vodstva i fleksibilnosti resursa. Autori ističu važnost top-menadžmenta u nastojanju da se kolektivno angažira i obveže napraviti rizične odluke u cilju upuštanja u kreiranje novoga modela i napuštanja staroga.

Za stvaranje novoga, rekonfiguriranje i inoviranje staroga poslovnog modela potrebno je obuhvatiti velik broj elemenata poput: načina na koji se stvara vrijednost i koji su strateški ciljevi (Teece, 2010), vodstva (Doz & Kosonen, 2010; Govindarajan & Trimble, 2011), tehnološkoga potencijala (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) ili upravljanja aktivnostima

(Amit & Zott, 2012) prihodovnog modela (Giesen et al., 2007). Ono što je ključno kod upuštanja u proces rekonfiguriranja i inoviranja poslovnog modela jest potpuno razumijevanje i jasno definiranje novoga okvirnog koncepta modela kako ne bi došlo do pogrešaka i neuspjeha pri njegovu implementiranju (Gambardella & McGahan, 2010; Sosna et al., 2010). Osim toga, potrebno je ponekad i radikalno promijeniti poslovni model (i to uključuje promjene u sva tri ključna elementa poslovnog modela: zadržavanje vrijednosti, prijedlog vrijednosti i kreiranje vrijednosti) kako bi se promjene pozitivno odrazile na rezultat poslovanja poduzeća (Clauss, Bouncken, Laudien & Kraus, 2020).

3. POSLOVNI MODELI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Različite industrije imaju različit utjecaj eksternih faktora na poslovanje, poput zakonodavnoga okvira, tehnološkoga razvoja i socijalnih obrazaca, čime se automatski implicira stvaranje mogućnosti za razvoj specifičnih karakteristika u poslovnim modelima u poduzećima unutar svake pojedine industrije, odnosno područja gospodarskih aktivnosti.

U turističkom sektoru i djelatnosti pružanja usluga pripreme i usluživanja hrane i pića nedovoljno je provedenih istraživanja u kontekstu poslovnih modela, a turističke aktivnosti zauzimaju zaista velik dio gospodarskih aktivnosti u svijetu (Tablica 4) – u 2019. godini doprinosi svjetskom gospodarstvu s 9.258 milijardi što iznosi više od 10 % svjetskoga GDP-a. Poduzeća u ugostiteljskoj djelatnosti koja se bave pružanjem usluga hrane i pića pretežito djeluju kao mala i srednja poduzeća (Morris al el. 2013; FINA, [RGFI-Public Posting](#); Björklund et al. 2020). Mala i srednja poduzeća puno su fleksibilnija u svojoj operativnoj strukturi u odnosu na velika poduzeća i drukčije reagiraju na razne eksterne utjecaje poput nestabilnosti na tržištu. Nestabilnosti je, kako sada stvari u svijetu izgledaju, sve više i više te na poslovanje ne utječe samo financijska kriza već se današnja poduzeća trebaju prilagođavati i situacijama poput ove trenutne koja se odnosi na pandemiju izazvanu korona virusom. Upravo pod ovakvim eksternim utjecajima mala i srednja poduzeća, u odnosu na velika, puno su krhkija i od velike je važnosti pravovremeno reagirati i prilagoditi se novim okolnostima kako bi se omogućila egzistencija na tržištu (Bullough et al., 2014; Linnenleuecke, 2017; Kuckertz et al., 2019; Doern et al., 2019). Stoga se ukazuje itekakva potreba za istraživanjem poslovnih modela, ključnih elemenata i odnosa poslovnih modela u kontekstu ostvarivanja boljega poslovanja u navedenim područjima.

Tablica 4. Ekonomski doprinos turističkih aktivnosti svjetskom GDP-u od 2006. do 2019. godine (prikaz u 10¹⁸)

God.	Ukupan doprinos turističkih aktivnosti svjetskom GDP-u
2006.	5.160,35
2007.	5.765,03
2008.	6.259,57
2009.	5.803,03
2010.	6.108,56
2011.	6.925,29
2012.	7.094,29
2013.	7.432,19
2014.	7.674,79
2015.	7.444,04
2016.	7.650,17
2017.	8.240,74
2018.	8.810,96
2019.	9.258,29

Napomena: vrijednosti u tablici prikazane su u trilijunima; pod turističke aktivnosti podrazumijevaju se sva poduzeća koja su u direktnom odnosu s turistima uključujući hotele, turističke agencije, zrakoplovna poduzeća, restorane i ostala poduzeća koja su uključena u pružanje usluga turistima.

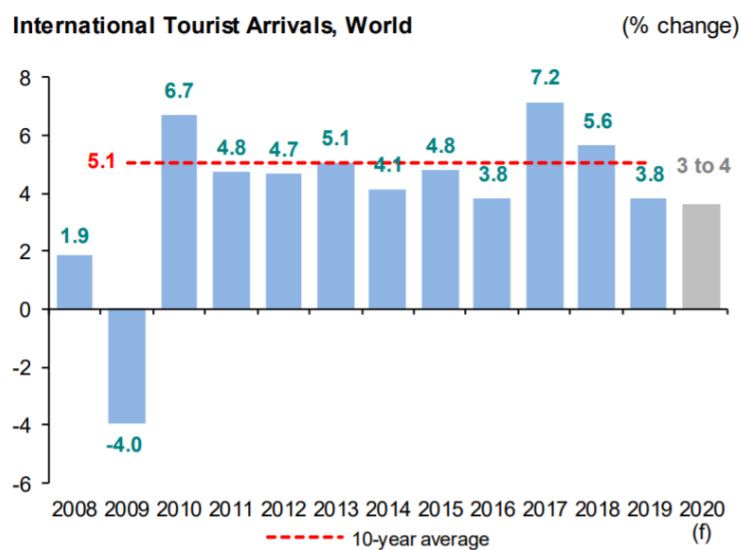
Izvor: Statista Research Department, 4. veljače 2021., <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>, preuzeto 11. 2. 2021.

Turizam i turističke aktivnosti prije pandemije generirali su 9.2 trilijuna US\$ (što čini 10.4 % globalnog GDP-a) i 334 milijuna poslova što je ekvivalent jednom od četiriju svih novih zaposlenja u globalnoj ekonomiji. Turistička je industrija u 2019. godini dosegla 6,8 % ukupnoga svjetskog izvoza što čini 27,4 % ukupnoga svjetskog izvoza usluga (WTTC, The World Travel & Tourism Council, <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>, 20. 1. 2021.). Ovaj sektor, kao i mnogi drugi, u razdoblju od početka pandemije ostvario je znatan pad i velike financijske gubitke koji su se odrazili već u 2020. godini zbog ograničavanja mobilnosti u zemljama i između zemalja pa je od turizma i turističkih aktivnosti ostvareno 4.7 trilijuna US\$. Sektor je, dakle, doživio pad od 49,1 % u odnosu na 2019. godinu, a time je i udio u globalnom GDP-u pao na 3,7 %. U 2023. godini turistička industrija pridonijela je s

9,1 % globalnom BDP-u što predstavlja povećanje od 23,2 % u odnosu na 2022. godinu i samo je 4,1 % ispod razine iz 2019. godine. U 2023. godini bilo je 27 milijuna novih radnih mjesta što predstavlja povećanje od 9,1 % u odnosu na 2022. godinu, a samo je 1,4 % ispod razine iz 2019. godine. Potrošnja domaćih posjetitelja porasla je za 18,1 % u 2023. godini nadmašivši razinu iz 2019. Potrošnja međunarodnih posjetitelja zabilježila je skok od 33,1 % u 2023. godini, ali je ostala 14,4 % ispod ukupnoga iznosa za 2019. godinu (WTTC, The World Travel & Tourism Council Travel & Tourism Economic Impact | World Travel & Tourism Council (WTTC), preuzeto 30. 3. 2024.)

Međunarodni turistički dolasci (gosti koji su ostvarili barem jedno noćenje) diljem svijeta (Grafikon 1) povećali su se u 2019. godini za 3,8 % i dosegli su brojku od 1.5 milijardi turista. Iako je navedeni rast evidentiran u 2019. godini ipak nešto manji u odnosu na rast u 2017. (7,2 %) i 2018. (5,6 %) godini, ova industrija i dalje svojim rastom i udjelom u globalnom GDP-u pokazuje da je istinski jaka industrija. Upravo iz navedenih razloga, turizam ima veliku važnost za nacionalnu ekonomiju zemalja, a pogotovo zemalja u razvoju.

Grafikon 1. Međunarodni porast prometa / turističkih dolazaka u razdoblju od 2008. do 2020. godine



Izvor: UNWTO, World Tourism Barometer January 2020 EXCERPT, https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt.pdf, 20. 01. 2021.

Međunarodni turistički dolasci u 2021. godini bilježe porast za 4% u odnosu na 2020. godinu (s 400 na 415 mil. dolazaka). Trend porasta međunarodnih turističkih dolazaka nastavio se u 2022. godini (preko 900 milijuna dolazaka) i 2023. godini (Svjetska turistička organizacija, UNWTO, <https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database>).

Važnosti turizma za ugostiteljsku djelatnost izuzetno je velika. Određeni segmenti ugostiteljske djelatnosti, poput hotelskoga smještaja, svoju egzistenciju i mogućnost poslovanja ostvaruju pružanjem usluga skoro isključivo turistima. Oko 25% prodaje u poduzećima koja pružaju usluge pripremanja i usluživanja hrane i piće odnosi se na pružanje usluga turistima (Barrows et al., 2012). Turistički sektor predstavlja skup djelatnosti, poslovnih sustava i organizacija čije se djelovanje bazira na pružanju usluga turistima. Ti poslovni sustavi i organizacije jesu restorani, hoteli, moteli, resorti, turističke agencije, transportne organizacije i druge popratne organizacije koje su potrebne u kontekstu provođenja turističkih aktivnosti. U daljnjem dijelu rada definirat će se pojmovi turizam i ugostiteljstvo koji su od velike važnosti u izradi i razumijevanju problematike ovoga rada.

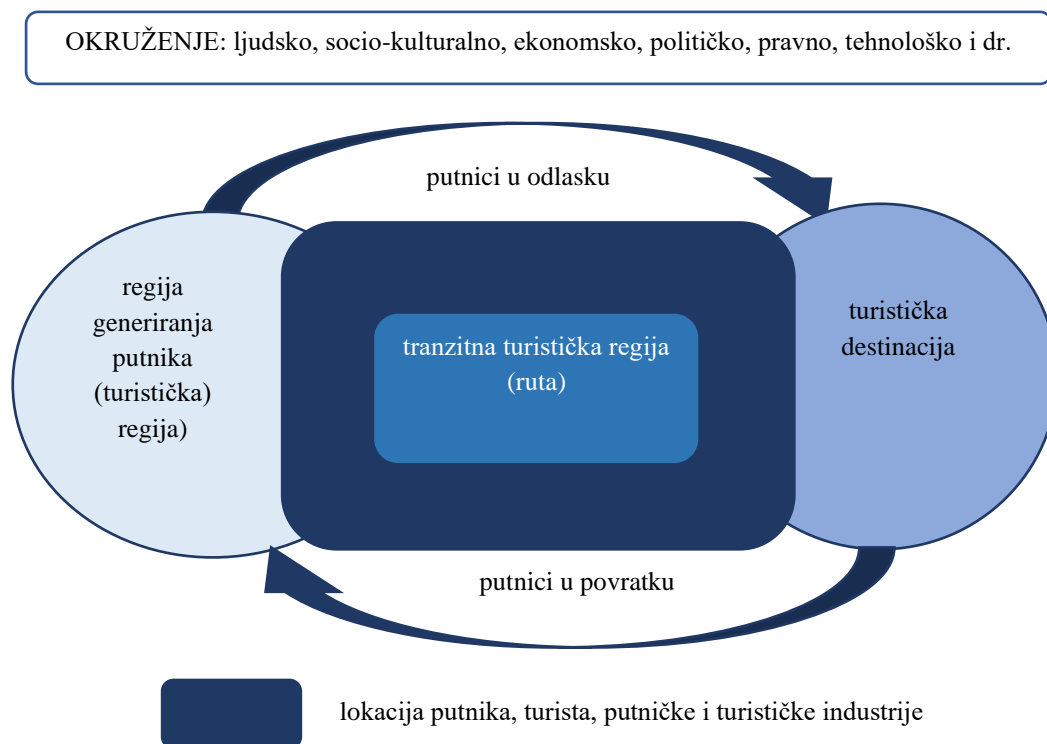
3.1. Pojam turizam i ugostiteljstvo

Povijesno promatrajući, turističke aktivnosti relativno su nedavno započele svoj značajan razvoj. Danas turizam već zasigurno postaje primaran i najbrže rastući sektor u mnogim državama diljem svijeta, kako u segmentu deviznih prihoda, tako i u segmentu stvaranja novih radnih mjesta. Turizam kao fenomen, promatrajući ga kao gotovo najveći sektor u svijetu, najviše doprinosi ekonomskom utjecaju kapitalnim investiranjima, ukupnim *outputom*, generiranjem radnih mjesta i kontribucijom u obliku oporezivanja. Međunarodni turizam predstavlja najunosniji oblik izvoza u svijetu te je važan faktor platne bilance većine zemalja. Turizam je jedini sektor na svijetu koji donosi strani kapital u zemlju bez izvoza nacionalne prirodne imovine i kulture. Turističke aktivnosti stimuliraju velika ulaganja u infrastrukturu čime se ujedno utječe na doživljaje i iskustvo turista, kao i na poboljšanje životnih uvjeta domicilnoga stanovništva (Walker, 2013:337; Buhalis et al. 2019; Wendt, 2020; Nguyen, Binh & Su, 2023).

Leiperov (2003) model turizma (Slika 4) kao sustava najčešće je korišten pojam kad se analizira turizam i teorija o turizmu. Taj model konceptualizira turizam kao sustav koji se

sastoji od pet međusobno povezanih elemenata: *ljudski element* koji predstavlja turiste, *industrijski/organizacijski element* koji predstavlja turističku industriju i tri geografska elementa – *turističke regije*, *tranzitne rute*, *turističke destinacije*. Svi navedeni elementi turističkoga sustava mogu biti pod utjecajem eksternih djelovanja i okruženja što uključuje okruženje i djelovanja na pravnom, ekonomskom, političkom, socio-kulturnom, tehnološkom i drugim područjima (Leiper, 1998:90).

Slika 4. Leiperov model turističkoga sustava



Izvor: izrada doktorandice, prilagođeno prema Leiper, 1998, 2003

Iz Leiperova modela može se vidjeti da turizam čini široki spektar individualaca, poduzeća, organizacija i lokacija koje djeluju u svrhu isporučivanja turističkoga doživljaja. Turizam je multidimenzionalna, višestrana aktivnost koja dodiruje različite ekonomske i socijalne aktivnosti. Upravo zbog navedenoga turizam je teško definirati, a ujedno je teško naći usklađenu podlogu, odnosno pristup definiranju turizma.

Definicije turizma mogu se promatrati kroz dvije perspektive: definicije koje se oslanjaju na potražnju (stranu turista kao potrošača) i definicije koje naginju na stranu ponude (poduzeća i organizacije koje nude turističke i ostale usluge). Od 1990-tih definicije turizma više su bile orijentirane na potražnju nego na ponudu pa tako prema WTO-u i UNSTAT-u (1994) turizam predstavlja „aktivnosti osoba koje putuju i borave u mjestima izvan njihovog uobičajenog mjesta boravka ne više od jedne uzastopne godine u svrhu odmora, posla ili radi neke druge svrhe“. Ova definicija izražava suštinu prirode turizma poput:

- Turizam proizlazi iz kretanja ljudi iz njihova boravišta u različita mjesta i destinacije.
- Dva su elementa turizma – putovanje u destinaciju i boravak u destinaciji.
- Putovanje i boravak u destinaciji razlikuju se od mjesta uobičajenoga boravka.
- Boravak u destinaciji privremenoga je i kratkotrajnoga karaktera.
- Razlog posjećivanja destinacija isključuje trajni boravak i/ili zaposlenje.

S tehničkoga gledišta potrebno je odvojiti turističke izlete od ostalih oblika putovanja iz statističkih razloga. Kako bi se aktivnosti uvrstile u turističke aktivnosti, bitno je da obuhvaćaju sljedeće uvjete (Cooper et al., 2000:11-12; Bowen & Clarke, 2009; Lickorish & Jenkins, 1999):

- Treba biti definirana minimalna dužina boravka – jedna noć (posjetioци koji ne borave u mjestu u koje su putovali smatraju se izletnicima).
- Treba biti definirana maksimalna dužina boravka – jedna godina.
- Trebaju biti određeni razlozi za putovanje.
- Turist treba putovati na određenu minimalnu udaljenost od mjesta boravka, a prema UNWTO-u to je 160 km.

Po prirodi turistički je proizvod fragmentiran i raznolik te pokriva mnoge industrije, a uključuje opipljive i neopipljive elemente. S gledišta definicije turizma koja obuhvaća stranu ponude stoji da turizam obuhvaća cijeli spektar turističkih poduzeća i organizacija, od onih koji nude usluge samo turistima do onih koji nude usluge lokalnim rezidentima i ostalim tržištima. Samim time potrebno je uključiti u definiranje turističkih aktivnosti i utjecaj koji turizam ima na nacionalnu i svjetsku ekonomiju. Metodologija bazirana na satelitskom računu turizma alat je koji omogućava pregled utjecaja turističkih aktivnosti na bruto domaći proizvod, investicije, prihode od oporezivanja, turističku potrošnju, utjecaj na nacionalnu

platnu bilancu, omogućava informacije o zaposlenosti u turizmu i dozvoljava usporedbu turizma s drugim ekonomskim sektorima (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske; UNWTO).

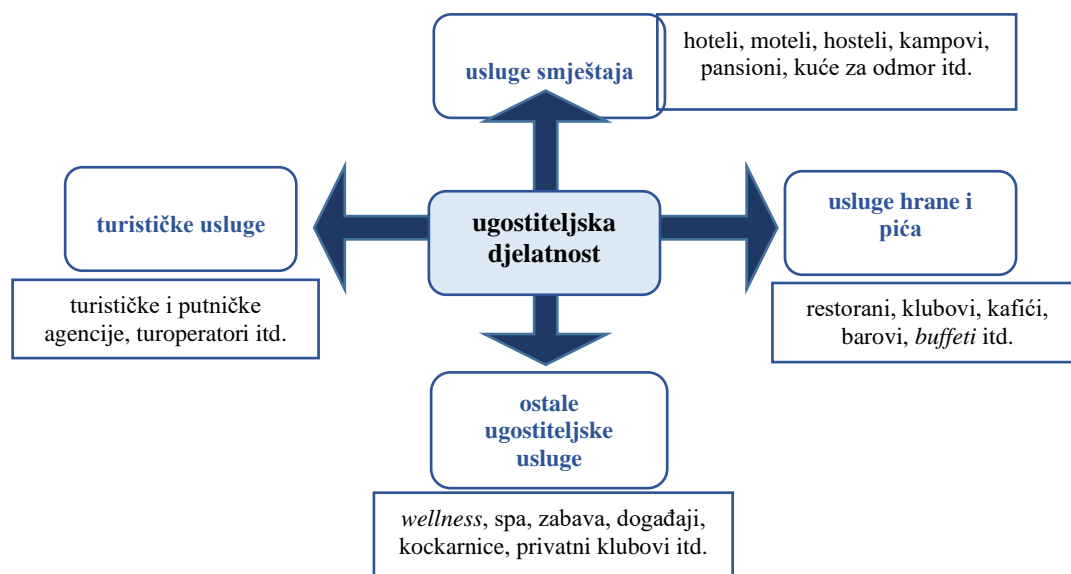
Turizam i turističke aktivnosti u današnje vrijeme primorane su konstantno se mijenjati i prilagođavati interesima, zahtjevima turista i ostalim specifičnostima turističkih tržišta u svijetu. Uslijed procesa globalizacije, koji je utjecao drastično na turističke aktivnosti u pozitivnom smislu, mnoge turističke destinacije primorane su na određene promjene kako bi ostale konkurentne i zanimljive na globalnom turističkom tržištu (Evans, 2015; Pla-Barber & Ghauri, 2012). Proces globalizacije neprekidan je proces, a turizam predstavlja velik dio globalnoga gospodarstva. S obzirom na sve veću dostupnost nekad nedostupnih destinacija i raznovrsnost kultura i običaja destinacija diljem svijeta, turisti se žele osjećati sigurno, slobodno i dobrodošlo bez obzira gdje se nalaze i putuju (Kovari & Zimányi, 2011; Alkier, Radović Nimac & Lipovac, 2016; Perić, Vitezić & Mekinc, 2016; Ghaderi, Saboori & Khoshkam, 2017; Fourie, Rosselló-Nadal & Santana-Gallego, 2020; Akamavi, Ibrahim & Swaray, 2023).

U sklopu turističkih aktivnosti neizostavan pojam na koji je potrebno obratiti pozornost jest *ugostiteljstvo*. Znanstvena istraživanja već dugi niz godina istražuju i analiziraju različite utjecaje na ugostiteljsku djelatnost koja predstavlja jednu od brzo rastućih djelatnosti u svijetu. Ugostiteljske usluge utječu na rast ekonomije, na rast zapošljavanja i na poboljšanje socijalnoga okruženja.

Ugostiteljstvo je često smatrano dijelom turizma ili čak vrstom turizma, ali autori najčešće odvajaju ta dva pojma zato što turizam ne može egzistirati bez ugostiteljstva, dok ugostiteljstvo može bez turizma (Walker, 2013:13-14; Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015:34). Ugostiteljstvo se u stranoj literaturi najčešće prevodi kao *hospitality*, *hospitality industry*, *hospitality sector*, a pod tim pojmom obuhvaća se djelatnost pružanja usluga smještaja, hrane i pića (Claver-Cortes et al., 2007; Borges & Gustavo, 2015; Hassanien et al., 2011). Pojam *ugostiteljstvo* star je koliko i civilizacija (Walker, 2013:4). Prema Oxfordovom engleskom rječniku (*Oxford English Dictionary*) ugostiteljstvo se može definirati kao „prijateljsko, velikodušno dočekivanje i zabava gostiju/posjetitelja“ (Barrows et al. 2012:4). Prema Walkeru (2013:4) ugostiteljstvo dolazi od francuske riječi *hospice* što znači „osigurati

pažnju/utočište putnicima“. Ugostiteljstvo se također podrazumijeva kao ljubazan i dobronamjeren susret, dobrodošlica i susretljivost pri upitu, sposobnost razumijevanja potreba i udovoljavanje potrebama, pozornost pri upitu, ljubazno ponašanje s kupcima/gostima, toleranciju i pristojan način otpraćivanja kupca/gosta (Brotherton, 1999; Crick & Spencer, 2011; Barrows et al., 2012; Walker, 2013; Wood, 2013). Kandampully et al. (2014) u gostiteljstvo povezuju sa specifičnim uslugama u sklopu uslužnih djelatnosti te izuzetno važnim u toj djelatnosti smatraju interakciju između pružatelja usluga i kupca/gosta. Ta interakcija treba biti temeljena na emocijama, u smislu postizanja emocionalnoga povezivanja s kupcem/gostom, topline i ljubaznosti u interakciji. Definicija koja se dosta često koristi navodi da je u gostiteljstvo „skladni miks opipljivih i neopipljivih komponenta – hrane, pića, smještaja, ambijenta i okruženja te ponašanja osoblja“ (Cassee & Reuland, 1983:14). Ugostiteljstvo kao uslužna djelatnost obuhvaća pružanje usluga smještaja, usluga pripreme i usluživanja hrane i pića te usluga koje se nude u putničkim agencijama (Bagdan, 2013), a neki u gostiteljske usluge uključuju i usluge koje se pružaju u privatnim klubovima, kockarnicama, resortima, događajima, zabavama i slično (Barrows et al., 2012). Dakle, nekad se pod u gostiteljstvom podrazumijevalo pružanje usluga smještaja, kasnije pružanje usluga smještaja te hrane i pića, dok se suvremenim u gostiteljstvom smatraju i ostale usluge vezane uz slobodno vrijeme i odmor (Slika 5), poput usluga putovanja, atrakcija, skupova i slično (Sheela, 2002; Hassanien et al., 2010; Crick & Spencer, 2011; Barrows et al., 2012; Walker, 2013; Bagdan, 2013; Chathoth et al., 2016; Okumus et al., 2019; Fourie, Rosselló-Nadal & Santana-Gallego, 2020; Nguyen, Binh & Su, 2023).

Slika 5. Obuhvat ugostiteljske djelatnosti



Izvor: Obrada autorice prema Sheela, 2002; Hassaniien et al., 2010; Crick, Spencer, 2011; Barrows et al., 2012; Walker, 2013; Bagdan, 2013; Okumus et al., 2019

Ono što je neizostavno pri razmatranju pojmova *turizam* i *ugostiteljstvo* jest usluga. U centru turističkih i ugostiteljskih aktivnosti jest usluga gosta/turista/putnika. Većina autora smatra da je usluga aktivnost, djelovanje, proces i interakcija (Solomon et al., 1985; Lovelock, 2001; Zeithaml & Bitner, 2003; Vargo & Lusch, 2004b, 2016; Löfberg & Åkesson, 2018; Foglieni, Villari & Maffei, 2018; Shin & Perdue, 2022; Thommandru et al, 2023).

Definicije se pretežito fokusiraju na kupca i na činjenicu da se usluge pružaju u svrhu rješavanja problema ili ispunjavanja neke potrebe, odnosno zahtjeva kupca (Grönroos, 2000; Edvardsson et al., 2005; Hwang & Lee, 2019; Steffen & Doppler, 2020; Shin & Perdue, 2022; Thommandru et al, 2023). Dakle, usluga predstavlja pružanje određenih aktivnosti tako da se te aktivnosti prethodno ponude, nagovijeste i/ili očekuju s tim da se naglasak u uslužnom procesu stavlja na doživljaj gosta. Usluga je proizvedena i konzumirana istovremeno pa ne postoji mogućnost skladištenja, a doživljaj u trenutku pružanja određene usluge ključan je element u procesu (Perić, Vitezić & Mekinc, 2019; Perić, Vitezić & Đurkin Badurina, 2019; Shin & Perdue, 2022; Ratna et al., 2024). Stoga, usluga predstavlja doživljaj za gosta, a izvedbu za poslužitelja. U svakom slučaju, usluga je neopipljiva te su u

ugostiteljstvu gost i pružatelj usluge involvirani u uslužnom procesu (Hassanien et al., 2010; Barrows et al., 2012). Kao što je spomenuto, doživljaj je jedan od ključnih elemenata u nastojanju da se definira pojam *usluga*. Doživljaj je fenomen koji je dio mentalne percepcije ljudi na određene podražaje. Doživljaj se ne može skladištiti kao neki opipljivi proizvod, on nastaje u ljudskom umu i determiniran je raznim stimulansima, najčešće eksternim (pod time se podrazumijevaju svi podražaji van ljudskoga tijela), a utječe na sva ljudska osjetila (Nilsen & Dale, 2013). Istraživanja općenito, a posebice u turizmu kad je u pitanju prodaja proizvoda ili usluga, velik naglasak stavljaju na doživljaj kupca ili gosta (Pine & Gilmore, 2013; Lupton, 2014; Radder & Han, 2015; Lin & Fu, 2017; Perić, Vitezić & Đurkin Badurina, 2019; Hwang & Lee, 2019; Steffen & Doppler, 2020). Doživljaj u kontekstu tzv. ekonomije doživljaja (engl. *experience economy* – predstavlja sve poslovne i ekonomske aktivnosti iz kojih proizlaze određeni ljudski doživljaji) predstavlja posebno iskustvo koje kupac ili gost doživljava prilikom kupovine određenoga proizvoda ili konzumiranja određene usluge te, zapravo, predstavlja poseban segment u ponudi (Pine & Gilmore, 2013). Doživljaj se razlikuje od proizvoda ili usluge (Andersson & Andersson, 2013; Nilsen & Dale, 2013). Doživljaj se promatra kao svojevrsan proizvod koji se također treba kreirati. Njime je potrebno upravljati i naposljetku se kao proizvod prezentira i prodaje (Buhalis & Amaranggana, 2015; Radder & Han, 2015; Hwang & Lee, 2019). Doživljaji imaju mogućnost promijeniti postojeću vrijednost i stavove gostiju ili kupaca (Andersson & Andersson, 2013; Lin & Fu, 2017; Kabadayi et al. 2019), a ujedno imaju izuzetno individualan karakter jer svaka osoba određene podražaje doživljava na jedinstven način. Doživljaji se najbolje mogu promatrati u turizmu i ugostiteljstvu gdje zasigurno zauzimaju izuzetno važnu ulogu u percepciji gostiju i turista prilikom konzumacije turističkih i ugostiteljskih usluga (Sørensen & Jensen, 2015; Peric & Wise, 2015; Peric, 2015; Buhalis & Amaranggana, 2015; Lin & Fu, 2017; Kabadayi et al., 2019; Perić, Vitezić & Đurkin Badurina, 2019; Hwang & Lee, 2019; Gupta, Nath Mishra & Kumar, 2023).

3.2 Razvoj ugostiteljstva u svijetu

Ugostiteljstvo, onakvo kakvo je danas i kakvo će biti u budućnosti, rezultat je raznih aktivnosti, utjecaja i promjena na globalnom tržištu. Od samih početaka ugostiteljskih aktivnosti potražnja je bila ključan faktor u razvijanju tih aktivnosti. Ona je i danas jedan od ključnih faktora te kako se preferencije i zahtjevi gostiju/turista mijenjaju, mijenja se i pogled

na ugostiteljske usluge. Ugostiteljstvo je izuzetno rasprostranjena djelatnost u svijetu, stoga je potrebno obratiti posebnu pozornost na ugostiteljske usluge kao na temeljni produkt procesa pružanja ugostiteljskih aktivnosti kako bi se postigao ekonomski rast i održalo poslovanje na rapidno mijenjajućem globalnom tržištu, punom sve veće konkurencije. Mnogi su autori već prije diskutirali (Muhlmann, 1932; White, 1970; Gray & Ligouri, 1980; Heal, 1990; Wood, 1994; King, 1995) o tome kako ideja ugostiteljstva i sama ugostiteljska praksa nisu novi fenomen, ali se osnova i motivi u provođenju ugostiteljskih usluga mijenjaju tijekom vremena i šire evolucijski odraz različitih društava i različitih novih zahtjeva (Legrand, Sloan & Chen, 2016; Konovalova et al., 2018; Sipe & Testa, 2018; Gupta, Nath Mishra & Kumar, 2023).

Ekonomski napredak, nove tehnologije i globalizacija primoravaju nova poduzeća da traže nove tržišne mogućnosti i da osmisle nova rješenja za kupce (Doz & Hamel, 1998; Gupta, Nath Mishra & Kumar, 2023). U razdoblju od 2008. do 2017. godine u svijetu je 393 milijuna ljudi putovalo međunarodno (UNWTO, 2017) povećavajući kretanje ljudi u segmentu internacionalnoga turizma. Usred promjena poput ekonomske krize, koja je zadesila prvo SAD krajem 2007. godine, a najveći je odjek na europsko tržište imala 2010. godine, te događanja u svijetu poput pandemije izazvane korona virusom (počela krajem 2019. godine u Kini) i novih restrikcija vezanih uz poslovanje poduzeća, ugostiteljska poduzeća primorana su razmišljati kao globalna poduzeća i suočiti se s ekonomskim, tehnološkim i tržišnim izazovima modernoga doba. Takve promjene dovode do pada internacionalnoga turizma (UNWTO, <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>, preuzeto 8. 2. 2021.). Upravo zbog takvih promjena na tržištu dolazi i do promjena u ugostiteljskim poduzećima. Faktori koji su nekad u prošlosti garantirali poslovni uspjeh, u današnje vrijeme nisu više relevantni te su menadžeri diljem svijeta primorani napuštati tradicionalne pristupe upravljanja i promišljati o novim.

Jedna od prepoznatljivih značajki dvadeset i prvoga stoljeća jest to da su proizvodi i usluge, koje su inače bile nuđene u ugostiteljskim poduzećima, postale dio modernoga načina življenja i to pogotovo u razvijenim zemljama. Ispunjavanje očekivanja i zahtjeva kupaca kroz osobnu interakciju postalo je prepoznatljivo svojstvo većine ugostiteljskih poduzeća. Stoga je od izuzetne važnosti da se ugostiteljska poduzeća usklade s novonastalim očekivanjima, potrebama i vrijednostima koje se, između ostaloga, odnose na osobni način

života gostiju i socijalnu interakciju s gostima. U ugostiteljstvu velik se značaj daje samom procesu usluživanja u odnosu na cjelokupnu ponudu ugostiteljskoga poduzeća (Grönroos, 2000; Kandampully, 2006; Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015; Franceschelli, Santoro & Candelo, 2018; Troisi, Visvizi & Grimaldi, 2023)

Promjene u socijalnim navikama, koje su rezultat ekonomskoga rasta, većega raspoloživog dohotka i tehnološkoga napretka, danas su važna komponenta socijalnih potreba kupaca. Stoga, tradicionalna ugostiteljska ponuda koja uključuje smještaj, hranu i piće više nije dovoljna za ispunjavanje potreba i očekivanja kupaca (Grönroos, 2000; Kandampully, 2006; Franceschelli, Santoro & Candelo, 2018; Gupta, Nath Mishra & Kumar, 2023).

Koncept ugostiteljstva u današnje se vrijeme u svijetu promijenio u načinu na koji se kupac doživljava. U fokusu je ugostiteljstva gost – on diktira cijelo poslovanje. Isto tako, gost može imati veliku ulogu u procesu kreiranja vrijednosti i u procesu stvaranja (engl. *co-creation*). Sustvaranje je pojam koji se referira na bilo kakav *input* gosta u procesu kreiranja, dizajniranja i pružanja usluge kako bi ta usluga što više odgovarala njegovim očekivanjima i potrebama. (Grönroos & Voima, 2013; Perić & Wise, 2015; Chathoth, et al., 2016; Brandsen & Honingh, 2018; Campos, et al., 2018; Buhalis & Sinarta, 2019; Gupta, Nath Mishra & Kumar, 2023).

U ugostiteljstvu proces djelovanja odmiče se od opipljivih komponenta ponude na neopipljive komponente ponude (Vargo and Lusch, 2004a, b; Sheth et al., 2000; Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015; Santoro & Candelo, 2018). Suvremeno ugostiteljstvo, koje djeluje na modernom izuzetno kompetitivnom globalnom tržištu, obilježeno je odobravanjem i lojalnošću gostiju koji su postali determinirajuća komponenta u uspješnosti ili neuspješnosti poslovanja ugostiteljskih poduzeća (Grönroos, 2000; Scott, 2001; Hikkerova, 2011; Kandampully, Zhang & Bilgihan, 2015; Rather, 2018; Troisi, Visvizi & Grimaldi, 2023).

3.3 Specifičnosti turističke i ugostiteljske djelatnosti u Republici Hrvatskoj

Statističko praćenje turističkih aktivnosti specifično je zato što turizam nije djelatnost, već skup odnosa i pojava te uključuje sve aktivnosti proizašle iz putovanja i boravaka osoba izvan njihove uobičajene sredine (UNWTO, 1999). Upravo zbog brojnih koristi (društvene i ekonomske koristi) koje proizlaze iz turističkoga razvoja turizam je iznimno važna

komponenta nacionalnih gospodarstava mnogih zemalja pa tako i Hrvatske. Iz navedenih razloga turizam nije definiran kao posebna kategorija u sklopu Nacionalne klasifikacije djelatnosti (područje, odjeljak, skupina djelatnosti ili razred), nego se manifestira na razini poduzeća i organizacija koje provode određenu djelatnost te su na taj način izravno ili neizravno uključene u kreiranje turističke ponude. Upravo navedeno otežava procjenu utjecaja i važnosti turističkih društvenih i ekonomskih funkcija na cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. U procesu procjenjivanja izravnoga ekonomskog doprinosa turizma nacionalnom gospodarstvu Hrvatske koristi se metodologija satelitskoga računa turizma. Riječ je o metodologiji koja je usklađena s međunarodnim metodološkim okvirima (Satelitski račun turizma: Preporučeni metodološki okvir 2008. i Međunarodne preporuke za statistiku turizma 2008.).

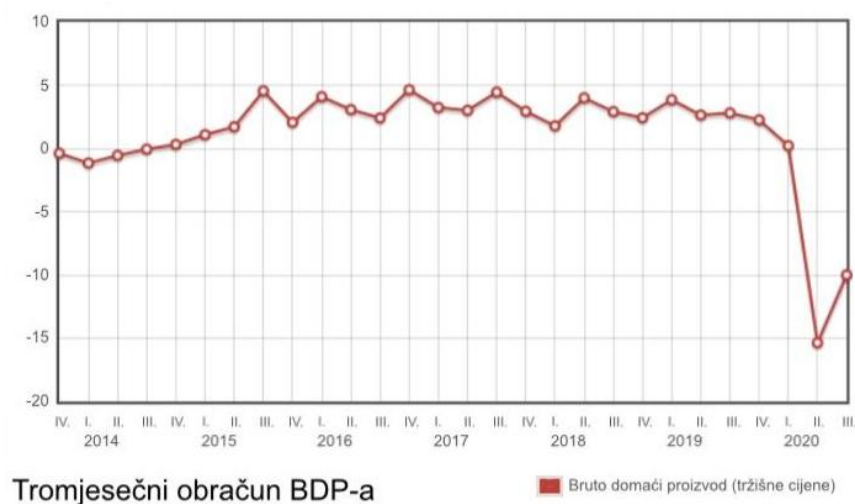
Podaci o turističkim aktivnostima u Hrvatskoj prilično su dostupni i dosta dobro sistematizirani što omogućuje provođenje raznih procesa usporedbi i analize tijekom nekoga razdoblja, dok je zastupljenost podataka o ugostiteljskom poslovanju u Republici Hrvatskoj izuzetno mala. Podaci koji su dostupni o ugostiteljskom poslovanju nisu sistematizirani i otežano je provođenje bilo kakvih analiza i usporedbi jer nema dugoročnoga kontinuiteta u objavljivanju izvješća o sveukupnom poslovanju i utjecaju ugostiteljskih aktivnosti na ukupne gospodarske aktivnosti Republike Hrvatske.

U nastavku je dat pregled utjecaja turističkih funkcija na nacionalno gospodarstvo u razdoblju od 2010. godine pa do 2020. godine, na temelju javno dostupnih izvještaja koje su izradile renomirane i krovne institucija, a koje se bave obradom statističkih podataka u Republici Hrvatskoj. Podaci o turističkim aktivnostima u Hrvatskoj mogu se naći na stranicama Hrvatske gospodarske komore (<https://www.hgk.hr/documents/gospodarskakretanja111220-web601a7319efc65.pdf>), Hrvatske obrtničke komore (www.hok.hr), Instituta za turizam (www.iztg.hr), Državnoga zavoda za statistiku (DZO, <https://www.dzs.hr/>) te u izvješćima Ekonomskoga instituta Zagreb (najnovije izvješće – EIZ, Sektorske analize, br. 81, godina 9, studeni 2020, <https://www.eizg.hr/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/616>) i izvješćima Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske (<https://mint.gov.hr/>).

Podaci Turističke satelitske bilance 2011. godine (<http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2014/Opatija-TSA-2011.pdf>) prikazuju da je u 2010. godini bilo ukupno 72 milijuna

unutarnjih putovanja koja su generirala turističku potrošnju od 8.58 milijarde eura, odnosno ukupan učinak turizma bio je 14,3 % BDP-a Hrvatske. Turistička satelitska bilanca za 2016. godinu objavljena 15. siječnja 2019. godine pokazuje nešto veći doprinos turizma bruto dodanoj vrijednosti i iznosi 16,9 %. U turizmu i ugostiteljstvu Hrvatske zaposleno je preko 135 tisuća osoba (Profil sektora turizam i ugostiteljstvo, [180529 cekom Profil-sektora.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//180529_cekom_Profil-sektora.pdf)https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//180529_cekom_Profil-sektora.pdf). Prema prikupljenim podacima UNWTO-a do početka rujna 2020. Hrvatska spada i dalje u zemlje koje imaju značajnu ovisnost gospodarstva o turizmu. Analize kretanja na tržištu rada prokazuju kako se na razini poduzeća i organizacija koje provode određene djelatnosti, koje su izravno ili neizravno uključene u turističku ponudu, ostvaruju najviše stope rasta zaposlenih čime turističke aktivnosti spadaju po značaju u gospodarskim aktivnostima kao druge po veličini i po doprinosu u rastu ukupnoga broja zaposlenih u Hrvatskoj (Projekcije o budućim kretanjima na tržištu rada, <http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/documents-publications/2017-04/Studija.pdf>). Podaci na stranicama Hrvatske gospodarske komore pokazuju kako devizni prihod od turizma u Hrvatskoj iznosi 19,4 % BDP-a, a time Hrvatska ima najveći postotak u odnosu na ostale članice Europske Unije čime se dodatno ukazuje na važnost turizma u ukupnim ekonomskim i gospodarskim aktivnostima Republike Hrvatske (HGK, Gospodarska kretanja 2020, https://www.hgk.hr/ocuments/gospodarskakretanja_050620kor045f71cbb761cff.pdf). Osim ovdje navedenih podataka o turističkim i ugostiteljskim aktivnostima u Hrvatskoj do 2021., nisu evidentirani noviji podaci, već samo podaci koji se odnose na pregled statističkih pokazatelja ukupnoga kretanja BDP-a od 2014. do 2020. godine (Grafikon 2) i noćenja turista u Hrvatskoj (Grafikon 3) od 2010. do 2020. godine.

Grafikon 2. Pregled obračuna BDP-a u Hrvatskoj od 2014. do 2020. godine



Izvor: Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/>, preuzeto 8. 2. 2021.

BDP se, kako je u pregledu prikazano (Grafikon 2), prilično ravnomjerno kretao, dok se nagli pad uočava upravo u vrijeme pojave virusa COVID-19 u razdoblju od kraja 2019. godine nadalje, upravo zbog restrikcija uvedenih u međunarodnim kretanjima. Isto tako, što se tiče dolazaka turista, pad se može uočiti u navedenom razdoblju iako je najveći odjek posljedica pandemije izazvane korona virusom vidljiv upravo u 2020. godini. U 2020. godini znatno je više podbacio inozemni od domaćega turizma, što je logično s obzirom na restrikcije koje su se uvele u međunarodnim kretanjima slijedom posljedica pandemije. Realna godišnja stopa promjene BDP-a (u %) nadalje se kretala 13 % 2021. godine, 2022. iznosila je 7,0 %, a 2023. godine 3,1 %. Logično je da je najveći rast zabilježen nakon pandemije te se rast kontinuirano nastavlja iz godine u godinu, no ne u tolikoj mjeri kao nakon kriznoga razdoblja nakon pandemije.

Udio broja noćenja stranih turista (Grafikon 3) pao je u prvih jedanaest mjeseci 2020. godine pa su noćenja stranih turista činila 87 % ukupnih noćenja, dok su u istom razdoblju prethodne godine činila 92,4 %.

Grafikon 3. Noćenja turista u Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2020. godine



Izvor: Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/>, preuzeto 8. 2. 2021.

Godina 2019. bila je rekordna kada se promatraju turistički dolasci. U 2023. godini u komercijalnim smještajnim objektima ostvareno je 9,7 % više dolazaka turista i za 2,6 % više njihovih noćenja u odnosu na 2022. U odnosu na rekordnu turističku godinu 2019., u 2023. godini bilo je za 0,4 % manje dolazaka, ali za 1,2 % više noćenja turista (Državni zavod za statistiku, [Državni zavod za statistiku - Turistička godina 2023. nadmašila 2022.: ostvareno za 9,7% više dolazaka i za 2,6% više noćenja turista \(gov.hr\)](#), preuzeto 20.3.2024).

Podaci za ugostiteljske objekte, koji djeluju u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića, promatrani su u Statističkim ljetopisima objavljenim na stranicama Državnoga zavoda za statistiku Republike Hrvatske u razdoblju od 2011. do 2018. godine (Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis 2011, https://www.dzs.hr/hrv_eng/ljetopis/2011/sljh2011.pdf; Statistički ljetopis 2018, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf, preuzeto 6.1.2021.). Nakon izvještaja 2018. godine izvještaji se mijenjaju i podaci se ne prikazuju više na isti način. Na temelju navedenih izvještaja u Hrvatskoj je 2010. godine (izvještaj iz 2011. godine) u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića bilo registrirano ukupno 11.454 pravnih osoba (od čega je aktivno bilo 7.003 pravnih osoba), dok je broj registriranih obrta i slobodnih zanimanja iznosio 10.706. U 2017. godini (izvještaj iz 2018. godine) ti su podaci iznosili za pravne osobe

17.872 (od čega je aktivno bilo 11.212 pravnih osoba), a broj registriranih obrta i slobodnih zanimanja iznosio je 7.280 (Tablica 5).

Tablica 5. Pregled pravnih osoba i obrta u 2010., 2017., 2019. i 2024. godini u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića

PRAVNE OSOBE			OBRTI I SLOBODNA ZANIMANJA	
2010.	registrirani	aktivni	2010.	
ukupno	11.454	7.003	ukupno	10.706
d.d.	157	148		
d.o.o.	8.520	6.600		
j.d.o.o.	7	3		
2017.	registrirani	aktivni	2017.	
ukupno	17.872	11.212	ukupno	7.570
d.d.	137	110		
d.o.o.	11.070	6.135		
j.d.o.o.	5.612	3.602		
2019.	registrirani	aktivni	2019.	
ukupno	21.594	12.610	ukupno	6.903
2024.	registrirani	aktivni	2024.	
ukupno	20.827	13.258	ukupno	6.276

Izvor: Izrada autorice na temelju izvještaja Državnoga zavoda za statistiku.

Prema podacima iz 2020. godine (Državni zavod za statistiku, Statističke informacije 2020, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2020.pdf, preuzeto 6. 1. 2021.) u 2019. godini bilo je ukupno registrirano 21.594 pravnih osoba (podatak o pravno-ustrojbenom obliku nije prikazan), od čega je 12.610 aktivnih. Godine 2024. broj se nešto smanjio pa je registriranih poduzeća 20.827, a od toga aktivnih 13.258 (Tablica 5). Ujedno, podaci koji se navode u ljetopisima nisu kontinuirano objavljeni na isti način, već se kroz godine izmjenjuju. Osim toga evidentirane su i nepravilnosti u objavljivanju podataka bruto dodane vrijednosti i bruto domaćega proizvoda ostvarenoga u razdoblju od 2011. godine do 2016. godine (dalje u izvješćima nema navedenih tih podataka) u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića, a odnose se na vrijednosti po godinama (2012., 2013.,

2014. i 2015.) koje se u izvješćima od 2018. i 2017. uopće ne podudaraju. Zbog svega navedenoga ti se podaci u ovom radu neće navoditi.

Kad se promatraju podaci zaposlenosti u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića u 2017. godini, zaposlenost kod pravnih osoba iznosila je 68.395, a zaposlenost kod obrtnika uključivala je 31.149 osoba (Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis 2018., https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf). Podatak koji se odnosi na 2019. godinu iznosi 115.018 i obuhvaća samo zaposlene kod pravnih osoba. Ukupan broj zaposlenih u uslužnim djelatnostima u navedenoj godini iznosi 1.083.511. što znači da je u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića zaposleno 10,6 % od ukupnoga broja zaposlenih u uslužnim djelatnostima. U 2023. broj zaposlenih u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića bio je 91.861 (od ukupno 1.435.416), a u 2024. u travnju zabilježen je broj od 81.976 (od ukupno 1.427.755 zaposlenih). Međutim, za očekivati je da će taj broj tijekom ljetne sezone nadmašiti prethodne godine.

U odnosu na druge djelatnosti podatak iz kojega se može vidjeti važnost djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića nalazi se u Strategiji regionalnoga razvoja RH (Strategija regionalnoga razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. godine, https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/razvojne%20strategije/Strategija%20regionalnog%20razvoja%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%20do%20kraja%202020_HS.pdf, preuzeto 8. 2. 2021.). U Strategiji navedeni su podaci iz 2017. godine (u novoj Strategiji nema novijih podataka), a gdje se može vidjeti da u Hrvatskoj u sklopu uslužnih djelatnosti posluje više od pola postojećih poslovnih subjekata maloga gospodarstva, a čak 52 % svih registriranih poduzeća bavi se pružanjem usluga. Najviše poduzeća, ukupno 24,4 %, bavi se pružanjem usluga u trgovinama na veliko i malo te popravak motornih vozila i motocikala; 10,7 % poduzeća bavi se pružanjem usluga smještaja, pripreme i usluživanja hrane i pića, a 10,4 % poduzeća pruža stručne, znanstvene i tehničke usluge. Što znači da je pružanje usluga smještaja, pripreme i usluživanja hrane i pića pri samom vrhu uslužnih djelatnosti u Hrvatskoj (Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine <https://hrvatska2030.hr/rs4/sc12/>, preuzeto 20.9.2024.).

Najveća opterećenja maloga i srednjega poduzetništva i razlozi propadanja poduzeća u Hrvatskoj u svim djelatnostima, pa tako i u djelatnostima pružanja usluga smještaja, pripreme i usluživanja hrane i pića, proizlaze iz naplate duga u stečajnom postupku – zakašnjela plaćanja – zatim iz prijenosa i registriranja imovine te, na posljepku, rješavanja trgovačkih sporova pravnim putem. Teškoće kojima se susreću sva poduzeća, a pogotovo ona koja su tek osnovana, vezana su uz dobivanje financijskih sredstava. Nema dovoljne ponude mikro kredita na tržištu (od ukupne ponude mikro financiranja 82 % dolazi iz bankarskoga sektora; uslijed pandemije uzrokovane korona virusom u tom pravcu nešto više angažirala se i Hrvatska banka za obnovu i razvoj) i zahtjevi banaka su prilično veliki pa ne udovoljavaju svi poduzetnici navedenim kriterijima (4 SME Financing Gap Assessment in Croatia, EIF Working Paper 2018/47, https://www.eif.org/news_centre/_publications/eif-wp-47.PDF; Hrvatska banka za obnovu i razvitak, <https://www.hgk.hr/hbor-ovo-kreditiranje-likvidnosti-mjere-covid-19-prema-velicini-poduzetnika>). Podrška se poduzetnicima daje sustavom potpora Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, no kriteriji za dobivanje potpora prilično su rigorozni i zahtijevaju jako dobro poznavanje poslovnih procesa, okruženja, konkurencije, financijske strukture poslovanja i drugih ključnih segmenata poslovanja (Hrvatski zavod za zapošljavanje, <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpora-za-samozaposljavanje/>).

Ugostiteljska djelatnost u Hrvatskoj definirana je Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti (NN br. 85/15, 121/16, 99/18), a podrazumijeva pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka te pružanje usluga smještaja (Slika 6).

Slika 6. Ugostiteljska djelatnost u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autorice

Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NN br. 58/2007) ugostiteljsku djelatnost svrstava unutar područja *I* pod nazivom *Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića*. *Djelatnost pružanja smještaja te Djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića* odnosi se na pružanje usluga smještaja za kraći boravak za posjetitelje i ostale putnike te pružanje usluga pripreme hrane i pića koja se mogu odmah konzumirati. Područje je, dakle, podijeljeno u dva odjeljka: smještaj i djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića. Odjeljci se dalje dijele na skupine, a skupine na razrede (*Tablica 6*).

Tablica 6. Prikaz djelatnosti za pružanje smještaja te pripremu i usluživanje hrane i pića prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti

Područje	Odjeljak	Skupina	Naziv		
I	55 Smještaj	55.1	Hoteli i sličan smještaj		
		55.2	Odmorišta i slični objekti za kraći odmor		
		55.3	Kampovi i prostori za kampiranje		
		55.9	Ostali smještaj		
	56 Djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića	56.1	Djelatnost restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane		
		56.2	Djelatnost kateringa i ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane	R a z r e d	Djelatnost kateringa
					Ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
56.3	Djelatnost pripreme i usluživanja pića				

Izvor: Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html, preuzeto 11. 3. 2020.

Količina i vrsta dodatnih usluga koje se mogu nuditi unutar ovoga područja djelatnosti može varirati. Područje *I* dijeli se na odjeljak 55 koji uključuje pružanje usluga smještaja za kraći boravak za posjetitelje i ostale putnike. Ovaj odjeljak uključuje pružanje usluga smještaja za duži boravak za studente, radnike i slične pojedince. Pod ovim odjeljkom uključuju se i jedinice koje mogu pružati samo usluge smještaja te kombinacija pružanja usluga smještaja i usluge pripremanja obroka i/ili usluge nuđenja opreme za rekreaciju. Osim navedenoga odjeljka, područje *I* dijeli se i na odjeljak 56 pod nazivom *Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića*, koje uključuju kompletne obroke ili pića za izravnu potrošnju bez obzira o vrsti objekta u kojoj se usluga nudi (restoran, štand i slično). Ovaj odjeljak isključuje proizvodnju obroka koji nisu namijenjeni izravnoj potrošnji ili neće biti konzumirani u objektu, pripremljenu hranu koja se ne smatra obrokom, prodaju hrane koja nije proizvedena vlastitom proizvodnjom te one obroke koji nisu namijenjeni izravnoj potrošnji (trgovina na veliko i na malo).

Ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici. Prema hrvatskim zakonodavnim propisima oblici poduzeća usporedivi su s onima diljem Europe. Prema Zakonu o trgovačkim društvima (Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19) razlikuju se dva tipa društava: društvo osoba i društvo kapitala. Segmentu društava osoba pripadaju:

- javno trgovačko društvo
- komanditno društvo
- gospodarsko interesno udruženje.

Drugom segmentu koji se odnosi na osnivanje društva na osnovi kapitala razlikuju se:

- društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)
- dionička društva (d.d.).

Društva s ograničenom odgovornošću mogu imati dva oblika, a to su standardni i jednostavni. Prema Zakonu o trgovačkim društvima (Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine, broj 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19) jednostavna društva osnivaju se s temeljnim kapitalom od 10,00 kuna, a troškovi osnivanja iznose oko 800,00 kuna. Takav pravni oblik društvo zadržava sve dok ne dosegne temeljni kapital u iznosu od 20.000,00 kuna kada društvo mijenja pravni status u standardno društvo s ograničenom odgovornošću.

Dionička društva osnivaju se na Trgovačkom sudu, a pojedinci prema iznosu uloga koji ulože u posao, u tom omjeru, postaju vlasnici/dioničari poduzeća.

Poduzeća koja djeluju u ugostiteljskoj djelatnosti većinom spadaju u skupinu malih i srednjih poduzeća, dok velikih poduzeća ima vrlo malo. U Hrvatskoj su takva poduzeća dio tzv. malog gospodarstva i čine ih fizičke (obrnici) i pravne osobe (trgovačka društva) koje samostalno i trajno obavljaju dopuštenu djelatnost radi ostvarivanja dobiti i dohodaka na tržištu. Ugostiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj pretežito djeluju kao trgovačka društva, a najviše u obliku društva s ograničenom odgovornošću i jednostavnih društva s ograničenom

odgovornošću te većinom obuhvaćaju mikro, male i srednje poduzetnike (FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja; info.BIZ mrežni servis).

Osim trgovačkih društava, turističke i ugostiteljske aktivnosti u Hrvatskoj provode i obrtnici. Obrt predstavlja samostalno i trajno obavljanje gospodarskih djelatnosti koje obavljaju fizičke osobe u svrhu postizanja dohotka ili dobiti koji se ostvaruju proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Obrtnik za razliku od pravne osobe odgovara svom svojom imovinom, obrtnicima se drukčije obračunava porez, imaju pojednostavljeni računovodstveni obračunski sustav i jednostavnije raspolaganje gotovinskim novcem u odnosu na pravne osobe. Međutim, u odnosu na trgovačka društva, djelovanje obrtnika teško se statistički prati jer ne moraju biti registrirani isključivo za jednu djelatnost i objava njihovih financijskih podataka nije obavezna niti je objava istih zakonski uvjetovana (Zakon o obrtu, Narodne novine, br. 143/2013, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_143_3065.html, preuzeto 10. 10. 2020.). U odnosu na ostale djelatnosti, obrti koji djeluju u turizmu i ugostiteljstvu prosječno su u razdoblju od 2014. do 2020. godine obuhvatili 15,22 % od ukupnoga broja aktivnih obrta u Hrvatskoj. Dakle, uz uslužno zanatstvo (koje obuhvaća oko 45% aktivnih obrta), najviše aktivnih obrta u Hrvatskoj djeluje upravo u segmentu turizma i ugostiteljstva. U 2021. ukupan udio aktivnih obrta u turizmu i ugostiteljstvu bio je 11,8%, udio u 2022. je sličan udjelu iz 2021. godine, a to je 11,1%. Podaci za 2023. godinu ukazuju na nešto niži udio u odnosu na prethodne godine, a to je 10,3% (Hrvatska obrtnička komora, Statistički pregled, Obrtništvo u brojkama 2014., 2015., 2016., 2017., 2018., 2019., 2020., 2021., 2022., 2023.).

Mala i srednja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu u Hrvatskoj predstavljaju široko područje gospodarske, poduzetničke i obrtničke aktivnosti. Takva poduzeća obuhvaćaju poduzetnike i obrtnike u djelatnosti pružanja usluga smještaja, djelatnosti pružanja usluga pripreme i usluživanja hrane i pića, trgovačke djelatnosti, zabave, rekreacije, turističkoga posredovanja itd. Obrtništvo, za razliku od poduzetništva, funkcionira na drukčiji način.

Kriteriji po kojima se poduzeća razvrstavaju na mikro, mala, srednja ili velika određeni su Zakonom o poticanju razvoja maloga gospodarstva (NN br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16), te Zakonom o računovodstvu (NN br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20).

Mikro poduzeća su ona koja imaju manje od deset zaposlenika, ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu u do 700.000,00 € i vrijednost dugotrajne imovine im je u protuvrijednosti do 350.000,00 €. *Mala poduzeća* su ona koja imaju manje od 50 zaposlenika, ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu u do 8.000.000,00 € i vrijednost dugotrajne imovine im je u protuvrijednosti do 350.000,00 €. *Srednja poduzeća* su ona koja imaju više od 50 zaposlenika, ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu u veći od 20.000.000,00 € i vrijednost dugotrajne imovine im je u protuvrijednosti veća od 40.000.000,00 €. Kriteriji poduzeća po veličini navedeni u ovoj podjeli odnose se na kriterije propisane Zakonom o poticanju razvoja maloga gospodarstva (NN br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16), dok su kriteriji i podjela poduzeća prema veličini nešto drugačiji u Zakonu o računovodstvu (NN br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 14/22).

Zakon o računovodstvu propisuje da se poduzetnici razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenima na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji. Pokazatelji koji su kriterij za podjelu jesu: iznos ukupne aktive, iznos prihoda i prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. Podjela i kriteriji podjele prikazani su u Tablici 7.

Tablica 7. Kriteriji prema kojima se prema veličini raščlanjuju poduzetnici u Republici Hrvatskoj

kriteriji	mikro poduzetnici	mali poduzetnici	srednji poduzetnici	veliki poduzetnici
iznos ukupne aktive	350.000,00 €	350.000,00 €	20.000.000,00 €	oni koji prelaze granične pokazatelje u najmanje 2 od 3 uvjeta kriterija za srednje poduzetnike
iznos prihoda	700.000,00 €	8.000.000,00 €	40.000.000,00 €	
prosječan broj radnika tijekom poslovne godine	10	50	250	

Izvor: Zakon o računovodstvu (NN br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 14/22)

Osim kriterija razvrstavanja poduzetnika po veličini Zakon o računovodstvu propisuje i kriterije za raščlanjivanje grupa poduzetnika prema veličini. Pod grupom se podrazumijeva matično društvo i sva njegova ovisna društva. Grupe poduzetnika raščlanjuju se na male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenima na konsolidiranoj osnovi na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju konsolidirani

financijski izvještaji. Pokazatelji za raščlambu isti su kao i kod prethodne podjele, a prikaz podjele grupe poduzetnika može se vidjeti u Tablici 8.

Tablica 8. Kriteriji prema kojima se prema veličini raščlanjuju grupe poduzetnika u Republici Hrvatskoj

kriteriji	male grupe poduzetnika	srednje grupe poduzetnika	velike grupe poduzetnika
iznos ukupne aktive	350.000,00 €	20.000.000,00 €	one grupe koje na konsolidiranoj osnovi prelaze granične pokazatelje u najmanje 2 od 3 uvjeta kriterija za srednje poduzetnike
iznos prihoda	8.000.000,00 €	40.000.000,00 €	
prosječan broj radnika tijekom poslovne godine	50	250	

Izvor: Zakon o računovodstvu (NN br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18)

U Hrvatskoj se poduzetništvo u djelatnosti smještaja, pripreme i usluživanja hrane i pića u posljednjih četrnaest godina naglo razvija. Tomu u prilog govore podaci FINE (Financijska agencija) koja predstavlja vodeću hrvatsku tvrtku na području pružanja financijskih i elektroničkih usluga na temelju kojih se može vidjeti da je u Hrvatskoj u razdoblju od 2003. do 2017. broj poduzeća (Tablica 9) u promatranj djelatnosti narastao s 2.771 poduzeća u 2003. godini na 10.339 u 2017. godini, odnosno broj se skoro četverostruko povećao (3,73) u 14 godina. Najveći rast zabilježen je u razdoblju od 2012. do 2017. godine, skoro 75 %. Ujedno, broj zaposlenih u promatranom razdoblju bilježi također izuzetno povećanje te je s 35.377, koliko ih je bilo zavedeno 2003. godine, broj porastao na 68.526 u 2017. godini. Broj poduzeća tijekom promatranoga razdoblja, koji su uspješno poslovali (promatra se poslovanje s dobitkom) također se povećao u razdoblju od 2012. do 2017., dok je u razdoblju od 2003. do 2012. bio skoro podjednak s poduzećima koji su poslovali s gubitkom.

Tablica 9. Rezultati poslovanja poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – presjek 2003., 2007., 2012., 2017. godine

opis	djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića (tekuće razdoblje iz godišnjeg financijskog izvještaja)			
	(iznosi u tis. kuna)			
	2003.	2007.	2012.	2017.
broj poduzeća	2.771	4.153	5.929	10.339
broj poduzeća koja su poslovala s dobitkom	1.475	2.135	2.829	6.003
broj poduzeća koja su poslovala s gubitkom	1.296	2.018	3.100	4.336
broj zaposlenih	35.777	42.238	44.974	68.526

Izvor: FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja

Gospodarstvo Republike Hrvatske doživjelo je oštar pad uslijed ekonomske krize 2008. godine (Benić, 2012). Upravo zbog navedenoga, negativan trend poslovanja poduzeća u djelatnosti smještaja, pripreme i usluživanja hrane i pića vidljiv je upravo u razdoblju između 2007. i 2012. godine (Tablica 9) gdje u 2007. godini s dobitkom posluje 2.135 poduzeća, a s gubitkom 2.018 poduzeća. Takav trend nastavio se sve do 2012. godine kada je više poduzeća poslovalo s gubitkom (3.100) nego s dobitkom (2.829). U 2017. godini statistički podaci prikazuju već drukčiji omjer te je puno veći broj poduzeća u djelatnosti smještaja, pripreme i usluživanja hrane i pića koja posluju s dobitkom (6.003) u odnosu na ona koja posluju s gubitkom (4.336). Broj poduzetnika u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane bio je najveći 2020. godine kada je to bila pretežita djelatnost 13.060 poduzetnika, a u toj djelatnosti bilo je 65.147 zaposlenih. U 2021. godini broj poduzetnika iznosio je 13.311, zaposlenika 71.175, a u odnosu na 2020. godinu, ukupni prihodi povećani su za 65,8%, ukupni rashodi za 26,7%, a gubitak razdoblja smanjen je za 62,6%. U godini 2022. broj radnika najviše je porastao u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane od svih djelatnosti, ukupno 79.349 zaposlenika, dok je broj poduzetnika iznosio 13.675. U odnosu na 2021. godinu, ukupni prihodi povećani su za 44,3%, ukupni

rashodi za 37,6%, a gubitak razdoblja je smanjen za 18,5%. U 2023. godini broj poduzetnika nastavio je rasti i iznosio je 13.891, a broj zaposlenih 85.740. Podaci ukupnih prihoda, ukupnih rashoda te gubitka ili dobitka razdoblja za 2023. godinu u odnosu na 2022. godinu nisu objavljeni.

Ugostiteljsko poslovanje provodi se u ugostiteljskim objektima koji predstavljaju poslovne jedinice u izdvojenom prostoru prilagođenom vrsti ugostiteljske usluge koju ugostiteljsko poduzeće pruža. Ugostiteljski objekti svrstavaju se, s obzirom na usluge koje pružaju, u jednu od tri kategorije:

- Smještajni objekti – odnose se na objekte u kojima se pružaju usluge smještaja, ali i usluge hrane i pića.
- Ugostiteljski objekti – objekti u kojima se pružaju usluge samo hrane i pića.
- *Catering* objekti – objekti u kojima se pružaju usluge pripreme hrane i pića, ali se ne konzumiraju u njima nego na drugome mjestu.

Detaljnije, ugostiteljski objekti s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju, razvrstavaju se u nekoliko skupina (Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti):

- hoteli
- kampovi i ostali ugostiteljski objekti za smještaj
- restorani
- barovi
- *catering* objekti
- objekti jednostavnih usluga.

Na temelju propisanoga Pravilnika o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina *restorani*, *catering objekti* i *objekti jednostavnih usluga* (Narodne novine, broj 82/07, 82/09, 75/12, 69/13 i 150/14) ugostiteljski objekti razvrstavaju se u nekoliko skupina:

- **Restorani** – ova skupina obuhvaća restorane, gostionice, zdravljake, zalogajnice, pečenjarnice, *pizzerije*, *bistroe*, *slastičarnice*, objekte brze prehrane (*fast food*).

- **Barovi** – ova skupina obuhvaća kavane, noćne klubove, noćne barove, *disco*-klubove, *caffe*-barove, pivnice, *buffete*, krčme, konobe, kleti, *beach*-barove, kušaonice.
- **Catering objekti** (pripremnica obroka) – ugostiteljski objekt u kojem se pripremaju jela, a mogu se pripremati slastice i napici koji se dostavljaju ili dostavljaju i uslužuju na drugim mjestima kao što su: prijevozna sredstva, odgovarajuće prostorije za prehranu djelatnika pravnih i fizičkih osoba, stanovi i sl. te prostorije i prostori gdje su organizirane svadbe, prijemi, banketi i drugi slični događaji.
- **Objekti jednostavnih usluga** – ugostiteljski objekti poput kioska, nepokretnoga vozila, kolica, klupa, šatora i slično u kojima se mogu pripremati i posluživati vrste i količine jednostavnih jela, pića, napitaka te sladoleda za čiju pripremu i usluživanje objekt ispunjava propisane minimalne uvjete razmjerno veličini prostora objekta. U objektima jednostavnih usluga usluživanje se u pravilu vrši kroz otvor za usluživanje radi konzumiranja u hodu ili na drugom mjestu.

Navedeni podaci i činjenice o ugostiteljskoj djelatnosti potvrđuju kako niz faktora djeluje na ugostiteljsko poslovanje te opisuju i objašnjavaju gospodarsku poziciju i pravnu regulativu u sklopu koje djeluju ugostiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj.

3.4 Pregled poslovnih modela u kontekstu turizma i ugostiteljstva

Poslovni modeli spominjani su u kontekstu raznih djelatnosti, no u turizmu i ugostiteljstvu može se primijetiti da nema puno radova na tu temu (Reinhold, Zach & Krizaj, 2017; Cheng & Edwards, 2019). Ova činjenica iznenađuje s obzirom na to da turističke i ugostiteljske aktivnosti imaju izuzetno veliku važnost u svjetskom gospodarstvu. Generalno promatrajući, poslovni modeli analizirani su u kontekstu drugih djelatnosti u segmentu načina na koji neko poduzeće manifestira svoje znanje (engl. *know-how*) u kreiranje specifičnoga poslovnoga modela za svoje potrebe, odnosno određenu tehnologiju ili inovaciju u nekom segmentu poslovanja (Szromek & Naramski, 2019). Tako, na primjer, Souto (2015) bazira svoje istraživanje na inoviranju u svrhu poslovnoga modeliranja i implementacije inovacija. U istraživanju se utvrđuje koliko veliku ulogu igra znanje kao strateški resurs inovativnih poduzeća. Pravilan način upravljanja znanjem omogućuje dizajniranje atraktivnih turističkih doživljaja i inovativnije marketinške kanale kroz koje se može doći do novih turista/gostiju (Bodenau, 2013). Mantaguti i Mingotto (2016), istražujući mala i srednja poduzeća koja se

bave provođenjem turističkih aktivnosti, primjećuju da je za uspješnost izuzetno važno identificirati način na koji poduzetnici, zaposlenici i korisnici usluga koriste elektroničke medije. Mnoga turistička poduzeća (između ostalih i turističke agencije) u svojim poslovnim modelima pretpostavljaju da je korištenje novih tehnologija neophodno za održavanje konkurentnosti i postizanje profitabilnosti (Cranmer, Jung & Dieck, 2017). Istražujući tehnološki potencijal kao prijedlog vrijednosti, istraživači su primijetili da tehnološki napredak u turističkim aktivnostima turisti, kao i ostali dionici u procesu pružanja turističkih aktivnosti, itekako podržavaju. Utvrdilo se da korištenje novih tehnologija u procesu pružanja turističkih usluga doprinosi u postizanju raznih prednosti, poput povećanja turističke atraktivnosti, prihoda i konkurentnosti. No, bitno je napomenuti da se ovdje radi o dodatnom elementu koji je podrška osnovnom turističkom proizvodu ili usluzi.

Primjer diverzifikacije ponude uporaba je multimedijske aplikacije za predstavljanje turističkih atrakcija. Taj segment istražuju Ciurea i Filip (2015) na primjeru inovativnih muzeja. Autori zaključuju kako uporaba multimedijskih aplikacija može biti mogućnost predstavljanja zbirki u muzejima kojima je pristup otežan (na primjer, osjetljivi muzejski predmeti). Ujedno, takvi alati mogu se upotrebljavati za omogućavanje virtualnih izložbi ili za proširenje prikazane baštine dodavanjem dijelova ili zbirki koje pripadaju drugim muzejima.

Publikacije koje se tiču stvaranja ili sustvaranja (engl. *co-creation*) vrijednosti za kupca u kontekstu turizma također su od izuzetne važnosti. To je proces koji uključuje kupca u proces kreiranja proizvoda ili usluge po njegovim preferencijama i potrebama (Bodenau, 2013; Prebensen, Vittersø & Dahl, 2013; Campos et al., 2018). Publikacije vezane za poslovne modele u turizmu, u kontekstu pružanja usluga smještaja i ugostiteljstva, pretežito analiziraju načine inoviranja poslovnih modela kroz razvoj novih tehnologija, kao alata za postizanje uspjeha na tržištu, jer se na taj način stvara mogućnost za proširenje distribucijskih kanala, smanjuje vrijeme rezervacija i stvara mreža organizacija angažiranih za održavanje lanca vrijednosti (Diaconu & Dutu, 2014). U suštini, prilikom stvaranja poslovnih modela u turizmu ključno je istražiti tko su kupci, što je potrebno da se udovolji njihovim potrebama i očekivanjima te što za njih predstavlja vrijednost. U turizmu je od velike važnosti za turiste/goste prijedlog vrijednosti koje turističko poduzeće nudi (Szromek & Naramski, 2019). U spa-turizmu poslovni model treba sadržavati tri ključna elementa, a to su vrijednost

za poduzeće (ciljani su korisnici spa-usluga pacijenti koji dolaze na rehabilitaciju preko zdravstvenih osiguravajućih kuća, individualni korisnici te poslovni korisnici), vrijednost za kupce (tradicionalni spa-proizvodi/usluge, moderne spa-usluge i moderni spa-proizvodi) i vrijednost za društvo – socijalni ciljevi vezani za zdravstvene smjernice i ekonomski ciljevi (Szromek & Naramski, 2019:17).

Istraživanja poslovnih modela u turizmu temeljenom na prirodi (engl. *nature tourism*) sugeriraju da ima vrlo malo publikacija vezanih za tu tematiku. Koncept poslovnoga modela u provedenim se istraživanjima koristi bez jasne definicije, o aspektima koji se odnose na održivost – posebice oni koji se odnose na dimenziju okoliša – jedva se raspravlja, a inovacije za održivost samo su marginalno uključene čime se ukazuje na jaz u literaturi i prostor za daljnja istraživanja (Høgevoid, Svensson & Padin, 2015; Sahebalzamani & Bertella, 2018). Istraživanja na području sportskoga turizma također su zastupljena u maloj mjeri. U kontekstu sportskoga turizma naglasak se stavlja na doživljaj turista kao segment koji se odnosi na isporučivanje vrijednosti. Doživljaji su postali proizvod sam po sebi, koje je potrebno pomno osmišljavati, upravljati njima i nastojati ih prodati krajnjem korisniku (Perić & Wise, 2015; Perić, Vitezić & Mekinc, 2016; Perić, Wise & Dragičević, 2017). Osim doživljaja kao segmenta prijedloga vrijednosti u turizmu, sigurnost i osiguranje također spadaju u neizostavne segmente kad je riječ o vrijednosti (Perić, Đurkin & Vitezić, 2018). Osim ovdje izdvojenih segmenata poslovnih modela u sportskom turizmu, zaključuje se da su ključni elementi poslovnoga modela u tom području turizma: prijedlog vrijednosti (obuhvaća doživljaje, proizvod, uslugu, kupca, sigurnost), ključni resursi (obuhvaćaju zaposlenike, tehnologiju, opremu, informacije, mrežu partnera, okruženje, kompetencije), ključni procesi (obuhvaćaju dizajn, razvoj proizvoda, proizvodnju, marketing, osiguranje, sigurno okruženje, zapošljavanje i obuku, IT, izvore, investicije i pravila) i zadržavanje vrijednosti (obuhvaća cijenu, prihode, troškove i maržni model) (Perić, Vitezić & Mekinc, 2016:476).

Pozitivna veza i doživljaj koji nastaju u interakciji između gosta i domaćina (pružatelja ugostiteljske usluge) predstavljaju ekonomsku prednost i čine vrijednost u ugostiteljskom poslovanju. Stoga, u ugostiteljstvu je od velike važnosti procesni pristup kao način za postizanje ekonomske uspješnosti poslovanja. Poslovanje se treba temeljiti na kvaliteti svakoga segmenta i svake aktivnosti u procesu, a zaposlenici trebaju biti upoznati, trebaju razumjeti i biti uključeni u provođenje tih aktivnosti. Kvaliteta osoblja, standardi i procedure

mogu biti uključeni u model poslovanja što može omogućiti bolje uvjete za poslovanje i postizanje održivoga i ekonomski učinkovitoga poslovanja ugostiteljskoga poduzeća. Cilj dobro postavljenoga poslovnoga modela za ugostiteljsko poduzeće postizanje je stvarne prepoznatljivosti poduzeća u odnosu na ostala poduzeća na tržištu te omogućavanje poduzeću korištenje dostupnih resursa na učinkovit način u svrhu kreiranja proizvoda i usluga koji će za kupca predstavljati veću vrijednost u odnosu na proizvode i usluge konkurentskih poduzeća.

U današnje vrijeme uspješnost konkuriranja na tržištu nije određena ponudom proizvoda ili usluga, već uspješnošću kreiranja i konzistentnošću realiziranja poslovnoga modela. Uspješno odabran poslovni model omogućuje poduzeću da transformira svoje poslovne procese, smanji operativne troškove, poboljša kvalitetu proizvoda ili usluga, ostvari prednost i prepoznatljivost na tržištu (Morris et al., 2013; Malone et al., 2006; Rajala, 2009; Zott & Amit, 2006; Morris et al., 2013; Cucculelli & Bettinelli, 2015; Pieroni, McAloone, & Pigosso, 2019; Sjödin et al., 2020; Shakeel et al., 2020; Müller, Buliga & Voigt, 2020; Broccardo et al., 2023). Zahtjevi su kupaca, s obzirom na dostupnost proizvoda i usluga te razvoj tehnologije, sve kompleksniji. Kupci traže da se nadmašuju njihova očekivanja. Poduzeće treba voditi računa osim o odnosima s kupcima i o odnosima s dobavljačima, partnerima i ostalim dionicima. Jedan od načina na koji se postiže komparativna prednost na tržištu je isporučivanjem jedinstvenih proizvoda i usluga za koje su kupci voljni platiti više (Serrat, 2012).

Kao što je već sugerirano u prethodnim istraživanjima, poslovni se model može sagledavati kao sustav sastavljen od različitih komponenti/elemenata te raznih veza između komponenti i njihove dinamike (Doz & Kosonen, 2010; Mason & Leek, 2008; Dahan et al., 2010; George & Bock, 2011). Većina autora fokusira se na povećanje prijedloga vrijednosti. U nedavnim istraživanjima autori koriste iste elemente poslovnih modela, koje su sugerirali i Osterwalder i Pigneur (2010), samo što se razlikuje i mijenja terminologija određenih pojmova (Peters et al., 2013). S obzirom na to da se ugostiteljska poduzeća razlikuju u načinu poslovanja u odnosu na druga poduzeća koja svoje poslovanje temelje isključivo na proizvodnom pristupu, u daljnjem dijelu prikazat će se neki od elemenata za koje se smatra da su ključni u kontekstu pružanja usluga u ugostiteljskoj djelatnosti (Tablica 10).

Tablica 10. Pregled elemenata koji se smatraju ključnima za uspješnost u ugostiteljskom poslovanju

autor/godina	elementi ključni za uspješnost u ugostiteljskom poslovanju
Bowen (1997)	komunikacija s tržištem, zaposlenicima, gostima
Kandampully (2006)	tehnologija, eksterna orijentiranost, vrijednost, proizvodi, efikasnost, međuodnosi, sposobni i odgovorni zaposlenici, jedinstvenost, mreže, usluge, interna koordinacija, gosti
Cricku i Spenceru (2011)	gosti
Litos et al. (2011)	gosti, vodstvo, zaposlenici, operativna sposobnost poduzeća
Chang et al. (2011)	inovacije
Kowalski (2013)	gosti, prijedlog vrijednosti, komunikacijski, distribucijski i prodajni kanali, odnos s kupcima, prihodovni tok, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri, struktura troškova, očuvanje modela poslovanja
Morris et al. (2013)	ponuda, usluga, tržište, izrada proizvoda, dodatne usluge, izvori financiranja
Langvinienė & Daunoravičiūtė (2015).	prijedlog vrijednosti, interni marketing, upravljanje odnosima s gostima, motivirani i odgovorni zaposlenici, tehnologija, inovacija
Bagur-Femenías, Perramon & Oliveras-Villanueva, (2019)	standardizacija u načinu usluživanja
Chou et al., (2020)	novi proizvodi i usluge, noviteti u načinu usluživanja

Izvor: Istraživanje autorice.

Kroz razvoj tržišno orijentiranoga pristupa razvoju poslovanja i unapređenju usluga u ugostiteljskoj djelatnosti, Bowen (1997) navodi kako ugostiteljsko poduzeće, u cilju poboljšanja poslovanja, treba ostvariti dvosmjernu komunikaciju s tržištem, zaposlenicima, gostima itd. Informacije prikupljene komunikacijom omogućavaju ugostiteljskom poduzeću da ponudi ono što predstavlja veliku vrijednost za goste na tržištu i time postigne konkurentsku prednost. Uključivanje gostiju u razvoj ugostiteljskoga poduzeća i njegovo poslovanje, prema Cricku i Spenceru (2011), pokazalo se da povećava očekivanja i mišljenje gosta o određenom poduzeću. Rezultati teorijskoga pregleda Kandampullya (2006) pokazali su da su esencijalni elementi poslovnoga modela ugostiteljskoga poduzeća, koji omogućuju

poduzeću da posluje na učinkovit način: tehnologija, eksterna orijentiranost, vrijednost, proizvodi, učinkovitost, međuodnosi, motivirani zaposlenici, jedinstvenost, mreže, usluge, interna koordinacija. Istraživanjem se također ustanovilo da su gosti najvažniji u opskrbnom lancu te se njihov predloženi poslovni model, koji u fokusu ima goste i konstantno se prilagođava potrebama gostiju, pokazao izuzetno važnim u procesu povećanja konkurentnosti na tržištu. Litos et al. (2011) nastojali su razviti poslovni model izvrsnosti za poduzeća u ugostiteljskoj djelatnosti koristeći kriterije koji su identificirani kao ključni parametri za ugostiteljsku djelatnost. Autori u istraživanju koriste zadovoljstvo gostiju, vodstvo, upravljanje ljudskim resursima, rezultate rada zaposlenika i operativne rezultate. Chang et al. (2011) i Bilgihan & Nejad (2015) smatraju da zahvaljujući inovacijama, ugostiteljska poduzeća mogu poboljšati kvalitetu proizvoda i usluga, smanjiti troškove, zadovoljiti potrebe gostiju, povećati profit i ostvariti konkurentsku prednost. Različite vrste razvoja i implementacije inovacija (poput inoviranja usluga, proizvoda, administrativnih aktivnosti) omogućuju poduzećima da apliciraju nove ideje, usluge i proizvode. Sposobnost i odgovornost zaposlenika u pružanju usluga također je element koji je od velike važnosti u ugostiteljstvu. U ugostiteljskoj djelatnosti zaposlenici su uključeni u proces usluživanja, stoga mišljenje gostiju o poduzeću i kvaliteti usluga koje se nude ovisi o načinu na koji će zaposlenici pružiti određenu uslugu, odnosno njihovoj sposobnosti i kompetentnosti da zadovolje očekivanja gostiju (Barrows, 2012:28). Upravo zbog toga, kompetentan menadžer treba osposobiti i ovlastiti zaposlenike da pružaju usluge visoke kvalitete s ciljem zadržavanja postojećih ili privlačenja novih gostiju. Osim sposobnosti i odgovornosti zaposlenika u ugostiteljstvu bitan je način na koji se upravlja aktivnostima koje se odnose na *odnos s gostima*. Bagdan (2013) smatra da uspješnost poslovanja ugostiteljskoga poduzeća ovisi u velikoj mjeri o mogućnosti i sposobnosti poduzeća da udovolji potrebama i zahtjevima kupaca/gostiju. Kowalski (2013) smatra odgovornima za uspješnost poslovanja ugostiteljskoga poduzeća deset temeljnih elemenata: goste, prijedlog vrijednosti, komunikacijske, distribucijske i prodajne kanale, odnos s gostima, prihodovni tok, ključne resurse, ključne aktivnosti, ključne partnere, strukturu troškova i očuvanje modela poslovanja. Morris et al. (2013) izdvajaju sljedeće elemente koje smatraju bitnima za poslovanje ugostiteljskoga poduzeća: ponuda, usluga, tržište, izrada proizvoda, dodatne usluge (dostava) te izvori financiranja. Langvinienė & Daunoravičiūtė (2015) izdvajaju šest elemenata: prijedlog vrijednosti, interni marketing, upravljanje odnosima s gostima,

motivirani i odgovorni zaposlenici, tehnologija te inovacije. Bagur-Femenías, Perramon & Oliveras-Villanueva (2019) ukazuju na perspektivu promatranja uspješnosti poslovanja kroz element standardizacije u načinu usluživanja, odnosno važnosti načina isporučivanja vrijednosti konzumentu usluge. Chou et al. (2020) naglašavaju novitet u načinu usluživanja, novitet u načinu pripreme usluge kao ključan element uspješnosti poslovanja poduzeća.

Navedeni radovi većinom se temelje na teorijskom pregledu dosadašnjih istraživanja, a fokus imaju na poduzeća koja pružaju ugostiteljske usluge, odnosno usluge u hotelu ili ugostiteljskim objektima u kojima se pružaju usluge hrane i pića. Temeljem iznesenoga može se primijetiti da se bez obzira na specifičnost poslovanja ugostiteljskih poduzeća, ona u ovom operativnom dijelu same osnove poslovanja ne razlikuju previše u odnosu na ostala poduzeća u drugim gospodarskim područjima. Tim više, ovakav pogled na poslovanje ugostiteljskoga poduzeća potrebno je dodatno istražiti kako bi se bolje utvrdilo je li situacija u poslovanju ugostiteljskih poduzeća zaista takva kako proizlazi iz dosad istraženoga. Na ovaj segment nastojat će se dati odgovor u empirijskome dijelu rada.

4. USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

Uspješnost poslovanja (engl. *business efficiency*) s aspekta osnovnoga ekonomskog načela predstavlja ostvarivanje maksimalnih rezultata, odnosno vrijednosti uz minimalna ulaganja (Osmanagić Badenik 2010:24; Rishi & Sharma, 2017; Kasim, Haracic & Haracic, 2018). Uspješnost poslovanja ne može se promatrati kroz samo jedan aspekt poslovanja, već se izražava stavljanjem u odnos poslovnoga rezultata i svih ulaganja potrebnih za odvijanje poslovnih procesa u poduzeću (Popović & Vitezić 2009: 188; Selvam et al. 2016: 93; Rishi & Sharma, 2017).

Poslovni proces predstavlja niz aktivnosti koje se odvijaju na određeni način, pod određenim uvjetima i na određenom mjestu, a kao rezultat odvijanja poslovnih procesa nastaju nove upotrebne vrijednosti i stvaraju se dodane vrijednosti. Stoga se poslovni proces može promatrati s dva aspekta. Prvi aspekt odnosi se na ulaganja (engl. *inputs*) angažiranjem sredstava i rada te trošenje materijalnih dobara, usluga i radne snage. Drugi je aspekt učinak (engl. *output*) u smislu poslovnoga rezultata poduzeća promatrajući kroz količinu proizvoda i usluga, bruto produkt i dohodak. Ostvareni učinak može varirati ovisno o količini ulaganja. Isti poslovni rezultat može se ostvariti uz manja ili veća ulaganja i obrnuto – istim ulaganjima može se postići veći ili manji poslovni rezultat (Avelini Holjevac, 2007:318; Popović & Vitezić, 2009:188; Selvam et al., 2016; Gilmore & Carson, 2018).

Poduzeća podliježu raznovrsnim utjecajima iz okoline, ali i različitim utjecajima u poduzeću, koji njihovo općenito i financijsko poslovanje čine manje ili više učinkovitim (Nelson & Campbell, 2006:505 u Clegg et al., 2008:528; Avelini, 2007:292; Lundgren & Zhou, 2017; Wilson et al., 2018; Kasim, Haracic & Haracic, 2018).

Financijski rezultat poslovnoga sustava uvjetovan je raznim okolnostima u kojima poslovni sustav djeluje (Kandampully, 2006; Morris et al., 2013). Autori Ruža et al. (2002) razlikuju unutarnje i vanjske uvjete koji dovode do ostvarenja određenoga financijskog učinka poslovnoga sustava. Tako, na primjer, smatraju da na financijski učinak utječu unutarnji uvjeti poput troškova rada, kapitala, materijalnih troškova, rada zaposlenih, uspješnosti menadžmenta i slično. Autori navode kako racionalno upravljanje navedenim čimbenicima

može pridonijeti boljem financijskom učinku. S druge strane, na unutrašnje uvjete mogu utjecati i vanjski uvjeti poput davanja za javnu potrošnju, uvoz dobara, makroekonomska politika i slično. Tintor (2000:8–10) spominje kako ekonomska teorija razlikuje pogled na poduzeće kao sistem u okruženju i podsistem okruženja te da su faktori koji utječu na poduzeće sa stajališta obuhvata (podsistem okruženja) dugo vremena bili gledani iz usko ekonomske perspektive i podrazumijevali kreditore, dobavljače, radnike, tražitelje posla, potrošače, trgovinu, prerađivače, konkurente i slično. Proširenje u takvom načinu promatranja okruženja poslovnoga sustava daje Meffert (1989:58 u Tintor 2000:9,10) pri čemu se vanjski utjecaji diferenciraju na one koji izravno i one koji neizravno utječu na ekonomsko stanje i funkcioniranje poduzeća. Takvo okruženje obuhvaća klimu, infrastrukturu, ekonomsku veličinu, konjunkturu, rast, socijalne norme, životne navike, znanstveno-tehnološki razvitak, pravne norme, političke institucije i slično. Iz perspektive odnosa s okruženjem, djelovanje poslovnoga sustava podrazumijeva usklađivanje s djelovanjem pojedinačnih činitelja uspjeha. Takvo okruženje čini „vrlo kompleksna mreža opskrbljivača i kupaca“ (Chandler 1987:20 u Tintor 2000:10,11) i uključuje kapitalna dobra, sirovine, kupce, rad te financije.

O proširenju shvaćanja poduzeća piše Schneck (1997:22 u Tintor 2000:13,14) pri čemu navodi socijalnu dimenziju poduzeća pri kojoj su situacijski činitelji poduzeća ekonomija (ekonomski rast, tržište, internacionalizacija, tečajevi, globalizacija proizvoda, životni ciklus proizvoda, troškovi osoblja, dodatni troškovi, radno vrijeme), tehnologija/ekologija (automatizacija, ekspertni i učeći sustavi, komunikacijska mreža, geografske promjene, ekološki problemi), socijalno okruženje (demografija, radni uvjeti, nezaposlenost, tržište rada, multikulturalnost) i politika/pravo (polarizacija, usklađivanje, politički intervencionizam, protekcionizam). Vrednote su poslovnoga sustava orijentacija na slobodno vrijeme, postmaterijalističke vrijednosti, individualizacija, orijentacija na iskustvo, komunikacijske vrline i obrazovanje. Avelini (2007:292) također razgraničava čimbenike koji utječu na poslovni rezultat na unutrašnje (kadrovi, razvojna politika, sredstva, kapaciteti, tehnološki procesi, sirovine i materijal, organizacija rada i poslovanja, sistem vrednovanja rada i dr.) i vanjske (razvojna i tekuća ekonomska politika zemlje, infrastruktura, organiziranost tržišta u zemlji i inozemstvu, faktori razvoja – sirovine, energija, radni potencijal, tehnologija, stanovništvo, narodni dohodak – društveno i ekonomsko okruženje zemlje i slično). Wang, Senaratne i Rafiq (2015) istražuju samo dva čimbenika i njihov odnos na rezultat poslovanja poduzeća. U analizi su obuhvatili jedan interni čimbenik – poslovnu

strategiju i jedan eksterni čimbenik te dinamiku tržišta. Prikaz navedenih čimbenika sažet je u Tablici 11.

Tablica 11. Pregled internih i eksternih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća

interni čimbenici	eksterni čimbenici
troškovi rada / troškovni model	makroekonomska politika
prihodovni model	poslovno okruženje/tržište
kapital	pravna regulativa i ekonomska politika zemlje
organizacija rada i poslovanja	gospodarska veličina / ekonomska veličina
kommunikacija	razvojna i tekuća ekonomska politika zemlje
efikasnost i efektivnost menadžmenta	socijalne norme / socijalno okruženje
sistem vrednovanja rada	znanstveno-tehnološki razvoj
efikasnost i efektivnost rada zaposlenika	infrastruktura
obrazovanje/sustav vještina i kompetencija	kupci
strategija poslovanja	životne navike
razvojna politika	BDP
sirovine/materijali	dinamika tržišta
tehnološki procesi	uvozna/izvozna politika

Izvor: Izrada autorice na temelju pregleda literature

Spomenuti čimbenici u uzročno-posljedičnoj su vezi te se jačina njihova utjecaja i važnost koju određeni čimbenici imaju za poduzeće razlikuju ovisno o poziciji na tržištu i situaciji unutar poduzeća u trenutku provođenja analize poslovanja poduzeća (Hernaus et al., 2011: 68; Taouab & Issor, 2019).

4.1 Uspješnost poslovanja i poslovni model

Konkurentska prednost i uspješnost poslovanja do sada su istraživani na različite načine pa tako i u kontekstu poslovnih modela. Istraživanja nekih od pionira u području poslovnih modela već sugeriraju da poslovni modeli imaju karakteristike kojima se može postići bolja konkurentna pozicija i omogućiti uspješnije poslovanje poduzeća (Amit & Zott, 2001; Afuah

& Tucci, 2001; Morris et al., 2013; Cucculelli & Bettinelli, 2015; Gerdoči, Bortoluzzi & Dibra, 2018). Pretežito se u istraživanjima koristi kvalitativna metodologija u nastojanju da se procijeni utjecaj poslovnih modela na uspješnost poslovanja i do sada nisu dobiveni rezultati koji se mogu generalizirati. Prikaz provedenih istraživanja bit će prikazan u empirijskom dijelu rada. Što znači dobro oblikovan poslovni model? Koje elemente obuhvaća dobro konstruiran poslovni model? Na koji način tako oblikovan poslovni model doprinosi ili ne doprinosi uspješnosti poslovanja? Neka su od pitanja koja se postavljaju u istraživanjima kad se u odnos stavljaju poslovni modeli i uspješnost poslovanja. Ono što se može primijetiti jest da postoje poduzeća koja imaju dobro konstruiran poslovni model, a nisu uspješna, isto kao i poduzeća koja imaju lošije postavljen poslovni model, a posluju uspješno (Morris et al., 2006:31). U svakom slučaju, svako istraživanje zaključuje se s činjenicom da je poslovni model itekako koristan poduzetnicima i ostalim dionicima u procesu donošenja odluka o poslovanju.

Poslovni model pomaže poduzetnicima u donošenju logičkih i dosljednih pristupa dizajnu i provođenju poslovnih pothvata, kao i u komuniciranju tih pristupa ključnim dionicima poduzeća. Upravo definiranjem i obraćanjem pozornosti na navedene pothvate u poslovanju poduzeća, moguće je i utvrditi njihove nedostatke (Shafer et al., 2005; Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Desyllas, Salter & Alexy, 2020).

Poslovni model predstavlja arhitekturu za identificiranje ključnih varijabli ili elemenata koji se mogu kombinirati na jedinstven način stvarajući time platformu za inovacije u poslovanju. Tako konstruiranu platformu poduzetnici mogu koristiti za različite konstrukcije modela za identificiranje funkcija i aktivnosti koje se mogu provoditi u suradnji s vanjskim suradnicima, poslovnim partnerima ili nekim drugim zainteresiranim saveznicima (Morris et al., 2013; Desyllas, Salter & Alexy, 2020; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2023).

Poslovni model predstavlja vodič za provođenje budućih operativnih aktivnosti tako što pruža informacije o parametrima koji determiniraju adekvatnost različitih strategija ili taktika koje menadžment u procesu odlučivanja treba uzeti u obzir (Pieroni et al., 2019; Shakeel et al., 2020;).

Osim za navedeno, poslovni model može služiti i kao pokretač za demonstriranje ekonomske privlačnosti nekoga pothvata privlačenjem investitora ili nekih drugih izvora resursa. Model

može predstavljati i alat za dijagnostiku u evaluiranju određenih daljnjih promjena u poslovanju, poput povećanja ili smanjenja marži ili pretvaranja određenih fiksnih troškova u varijabilne troškove (Amit & Zott, 2012; Schneider & Spieth, 2013; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Konačno, kad je konstruiran model koji odgovara potrebama trenutne situacije u kojoj se poduzeće nalazi, poduzetnici mogu lakše taktizirati i poduzeti određene strateške korake u budućim operativnim aktivnostima. Odnosno, mogu identificirati ključne kompetencije kojima raspolažu kako bi identificirali nove načine inovacije modela ili postizanja kompetitivne prednosti na tržištu. Zadnjih dvadeset godina sve se intenzivnije istražuje način inoviranja poslovnih modela (Chesbrough, 2007; Chesbrough, 2010; Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Amit & Zott, 2012; Schneider & Spieth, 2013; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Massa & Tucci, 2013; Foss & Saebi, 2017; Geissdoerfer et al., 2018; Pieroni et al., 2019; Shakeel et al., 2020; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2023).

Važnost poslovnoga modela i način na koji se model formira može biti povezan i s vrstom poslovnih aktivnosti kojima se neki poduzetnik bavi. Model može biti drukčiji ako se kreira u svrhu spašavanja određenih pothvata, kreiranja novoga pothvata, utjecaja na poslovanje s naglaskom na provođenje strateških aktivnosti u svrhu upravljanja rastom poduzeća i za pronalaženje novih izvora potrebnih resursa za poslovanje i slično. Poslovni model predstavlja temeljnu logiku poduzeća za kreiranje vrijednosti.

Upravo navedena vrijednost predstavlja samu srž poslovnih modela. Prilikom oblikovanja adekvatnoga poslovnog modela, od ključne je važnosti razlikovati i definirati dvije temeljne vrste vrijednosti za poslovanje poduzeća (Abdelkafi, Makhotin & Posselt, 2013; Clauss, 2017; Zott & Amit, 2017; Müller et al., 2018), a to su prijedlog vrijednosti (engl. *value proposition*) i način zadržavanja vrijednosti (engl. *value capture*).

Prijedlog vrijednosti pojam je koji obuhvaća sve što se kreira i isporučuje u svrhu zadovoljavanja potreba i očekivanja krajnjega korisnika. To su svi benefiti koje poduzeće može isporučiti krajnjem korisniku te u tom procesu benefiti predstavljaju krajnjem korisniku određenu vrijednost. Upravo zato prijedlog vrijednosti u ekonomskoj literaturi zauzima poseban prostor kao ključan koncept za poduzeća koja teže održivosti poslovanja, profitabilnosti i konkurentnosti na tržištu (Osterwalder et al., 2014; Geissdoerfer, Savaget & Evans, 2017; Reymen et al., 2017; Yang, Evans, Vladimirova & Rana, 2017; Perić, Vitezić &

Đurkin Badurina, 2019). Vrijednost za krajnje korisnike proizvoda ili usluge razlikuje se s aspekta radi li se o profitno orijentiranom poduzeću (onda je ta vrijednost kreirana za kupce određenih proizvoda ili usluga) ili o neprofitno orijentiranoj organizaciji (onda je ta vrijednost kreirana u svrhu davanja određenih beneficija krajnjim korisnicima). Dakle, vrijednost se u ovom slučaju odnosi na kupce ili bilo kakve druge krajnje korisnike (Perić, Vitezić & Đurkin, 2017).

Zadržavanje vrijednosti pojam je koji se odnosi na operativne mehanizme, prihodovne modele, troškovnu strukturu, profitne modele, maržne modele i sve ostale načine na koje poduzeće zadržava financijsku i nefinancijsku koristi (Perić, Vitezić & Đurkin, 2017; Massa, Tucci & Afuah, 2017; Andreassen et al., 2018; Priem, Wenzel & Koch, 2018). Najčešće se smatra da je vrijednost koja se zadržava egzogene prirode (na primjer, veličina tržišta). U tom slučaju zadatak rukovodstva i uloga poslovnoga modela je u fokusu zadržavanja određenoga dijela te vrijednosti (određenoga dijela tržišta) u odnosu na ostale konkurentne dionike na tržištu (Massa, Tucci & Afuah, 2017). Tako, na primjer, poslovni model profitno orijentiranoga poduzeća objašnjava na koji način to poduzeće stvara profit. S obzirom na to da se poduzeća međusobno natječu za pozornost potrošača/kupaca i razne izvore resursa, uspješan poslovni model naglašava različite aktivnosti i pristupe koji doprinose uspješnosti poduzeća. U cilju je uvijek privući kupce, dobre zaposlenike, investitore te isporučiti proizvode ili usluge na što profitabilniji način. Čak i najmanja razlika u načinu na koji neko poduzeće privlači kupce ili isporučuje vrijednost može utjecati na poslovni model koji se primjenjuje u tom poduzeću. On se kao takav izuzetno razlikuje i na drukčiji način utječe na uspješnost poslovanja u odnosu na primjenu istoga takvog poslovnoga modela u nekom drugom poduzeću. Različiti elementi koji se sagledavaju kad se radi o kreiranju poslovnoga modela, kao što su resursi, pozicije na tržištu, različite poslovne aktivnosti, mogu utjecati na financijske rezultate poslovanja poput profitabilnosti poduzeća (Afuah, 2004).

Dakle, poslovni se model može promatrati kao jedinstveni konstrukt za pomoć u postizanju kompetitivne prednosti na tržištu i alat za poslovanje na uspješan način (Afuah & Tucci, 2001; Rajala, 2009; Visnjic Kastalli & Van Looy, 2013; Hartmann, 2014; Cucculelli & Bettinelli, 2015; Borges & Gustavo, 2015; Gerdoçi et al., 2018; Codini, Abbate & Petruzzelli, 2023).

4.2 Uspješnost poslovanja u kontekstu ugostiteljstva

Ugostiteljske i turističke aktivnosti pripadaju najvećim i najbrže rastućim djelatnostima u svijetu (Walker, 2013:13). Turistički proizvod kao temeljni faktor turističkih aktivnosti rezultat je niza procesa koji ga čine integriranim proizvodom, a koji u trenutku konzumacije pružaju različiti pružatelji usluga. Ugostiteljske aktivnosti segment su koji je izuzetno važan u kontekstu provođenja turističkih aktivnosti. U prethodnim poglavljima već je spomenuto kako se vrijednost smatra jednim od ključnih elemenata poslovnoga modela pa tako i za poslovne modele u kontekstu turizma, odnosno ugostiteljstva. U ovom dijelu istaknut će se što predstavlja vrijednost u ugostiteljskom kontekstu te što je potrebno gostu kako bi se zadovoljile njegove potrebe, a kroz takav pristup i doprinijelo uspješnijem poslovanju poduzeća koje se bavi ugostiteljskim aktivnostima.

Ugostiteljska industrija i svi njezini dionici primorani su kontinuirano tražiti načine za poboljšanje, postizanje bolje reputacije, smanjivanje troškova poslovanja, motiviranje djelatnika i za postizanje veće profitabilnosti poslovanja. Kako bi odgovorili izazovima tržišta i potražnje te konkurenciji koja se nalazi u njihovu okruženju, poduzetnici nastoje kontinuirano inovirati svoje poslovanje uvođenjem promjena s tehnološkoga aspekta, aspekta poboljšanja kvalitete, uvođenjem novih usluga ili načina na koji zadovoljavaju potrebe svojih kupaca, odnosno gostiju. Kao što u proizvodnom sektoru novi proizvod predstavlja izuzetno važan resurs za opstanak i rast poduzeća, tako u uslužnom sektoru usluga predstavlja temeljni resurs za održivo poslovanje i rast poduzeća (Brentani & Cooper, 1992; Camillo et al., 2008; Ryu et al., 2012). Imajući to na umu, načini inoviranja poslovanja, odnosno korištenja raznih alata za pomoć pri strateškom usmjeravanju poslovanja poduzeća te identificiranje ključnih komponenata postojećega modela poslovanja poduzeća, postaju prednost u postizanju uspješnijega načina poslovanja i pomoć su u zauzimanju bolje pozicije na tržištu. Inovacije usluga ili načina usluživanja u ugostiteljstvu uglavnom su nematerijalne prirode. Kao posljedicu toga teško ih je nadzirati i ocjenjivati s obzirom na učestalost i vrijeme izvršenja (učinkovitost) i njihov doprinos zadovoljstvu gostiju i financijskoj dobiti (učinkovitost) (Ottenbacher & Gnoth, 2005; Chang, Gong & Shum, 2011; Diaconu & Dutu, 2014; Tugores & García, 2015; Breier et al., 2021; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2023).

Dakle, bitno je napomenuti da su hoteli, restorani, barovi i ostali ugostiteljski objekti mjesta gdje se poslovanje temelji na kritičnoj vezi između nuditelja usluga i gosta kao konzumenta tih usluga (Slattery, 2002). Autori poput Crick i Spencer (2011), Barrows et al. (2012), Walker (2013) i Wood (2013) također ključnim smatraju interakciju između zaposlenika i gostiju. Ta interakcija odnosi se na uljudnost, razumijevanje potreba i očekivanja gostiju, toleranciju zaposlenika prilikom izražavanja zahtjeva gostiju i slično.

Fokus u ugostiteljstvu je, između ostaloga, na doživljaju i načinu na koji se usluga isporučuje gostu/konzumentu. Sve ima svoju ulogu u stvaranju doživljaja kod gosta – od načina na koji se obraća pozornost na ambijent u objektima poput hotela i restorana, načina na koji se postavljaju stolovi, uređuje prostor u kojem se usluga nudi, omogućavanja uključivanja gosta u proces kreiranja usluge koja će mu se isporučiti i slično. U restoranima se može postići poseban doživljaj jer se u isporučivanju usluge može potaknuti stimulacija svih pet osjeta (vid, dodir, sluh, okus, njuh). Izuzetno je bitno da isporučitelji usluga znaju doprinijeti tom doživljaju, bilo kroz samu ponudu jela i pića (prezentiranje ponude jela i pića), prezentaciju hrane i pića (način serviranja jela i pića gostu) ili pružanje djelomične ili potpune usluge (pružanje usluge za stolom ili samoposluga) (Darke & Gurney 2000; Kivela et al. 2000; Ryu et al., 2012).

Lojalnost gosta postiže se konstantnim usavršavanjem u nastojanju zadovoljenja potreba gosta/konzumenta usluge, a kroz lojalnost i konstantno usavršavanje postiže se i veći profit, bolja reputacija i, općenito, bolje poslovanje (Walker, 2013:17).

U kontekstu ugostiteljstva, u segmentu ugostiteljskih aktivnosti koje se temelje na pružanju usluga hrane i pića uspješnost se sagledava kroz više aspekata. Aktivnosti koje su potrebne za provođenje procesa pružanja usluga hrane i pića trebaju biti međusobno usklađene. Kako bi se aktivnosti provodile na pravi način, potrebno je posjedovati određene vještine i kompetencije te imati potrebno znanje. Uspješnost u ugostiteljskim aktivnostima nije samo imati goste/konzumente usluga, već znati provoditi dobru organizaciju poslovanja, marketinške aktivnosti, voditi računa o kvaliteti i kontroli kvalitete, o načinu usluživanja, ponudi i osoblju (Angelo & Vladimir, 2007:110). Kao i u ostalim poduzećima, u poduzećima koja pružaju usluge pripreme i posluživanja hrane i pića potrebno je definirati misiju i viziju poslovanja, koje će se provoditi kroz strateške ciljeve, marketinško planiranje i operativne

aktivnosti te pravilnim upravljanjem, kontroliranjem i rukovođenjem dovesti do željenih rezultata poslovanja (Barrows, Powers & Reynolds, 2012; Bagdan, 2013; Walker, 2013; Kandampully et al., 2014; Diaconu & Dutu, 2014). Jelovnik predstavlja ključni alat za prezentiranje ponude tih poduzeća, a pomnim planiranjem ponude utječe se na ostale segmente poslovanja, koji su nužni za proces isporučivanja usluge. Ti segmenti odnose se na (Slika 7):

- nabavu namirnica za pripremu jela i gotovih proizvoda koji su dio ponude ugostiteljskoga objekta
- skladištenje namirnica i gotovih proizvoda
- nabavu opreme i opremanje prostora u kojem će se jela i pića pripremati te usluživati
- održavanje opreme i prostora
- upravljanje ljudskim potencijalima.

Mjerenje uspješnosti ugostiteljskih poduzeća može se raščlaniti na dva načina:

- mjerenje promatranjem financijskih pokazatelja uspješnosti
- mjerenje promatranjem nefinancijskih pokazatelja uspješnosti.

U segmentu restoranskoga i hotelskoga poslovanja autori Lai et al. (2009), Chen & Hu (2010), Ryu et al. (2012), Chin & Tsai (2013), Bresciani, Thrassou & Vrontis (2015), Keshavarz, Jamshidi & Bakhtazma (2016), Lee & Cheng (2018), Bagur-Femenías, Perramon & Oliveras-Villanueva (2019) ukazuju na perspektivu promatranja uspješnosti poslovanja mjerenjem kvalitete proizvoda i usluga čime se ističe važnost načina isporučivanja vrijednosti konzumentu usluge.

Eggert i Ulaga (2002) ističu da su značajke kvalitete usluge (npr. opipljivost, empatija, pouzdanost i razina odgovaranja potrebama konzumenta) u pozitivnoj vezi s vrijednošću koju potrošač opaža. Istraživanje Ryu et al. (2008) istraživanje je u kojem se empirijski potvrdilo postojanje indikacije između kvalitete hrane i njezina utjecaja na doživljaj, odnosno očekivanu vrijednosti za konzumenta. Očekivani benefiti koje konzumacijom ostvaruje gost i očekivana cijena koštanja usluge mogu se promatrati kao očekivana vrijednost konzumenta u kontekstu pružanja usluga pripremanja i posluživanja hrane i pića (Shahzadi et al., 2018; Tuncer, Unusan & Cobanoglu, 2020).

Standardizacija koju je uvelo poduzeće McDonald's svojim sloganom QSCV (*Quality, Service, Cleanliness and Value* – kvaliteta, uslužnost, čistoća i vrijednost) dovela je do njihova globalnog uspjeha (Wright et al., 2007). Vrijednost za konzumenta proizlazi iz osnovnoga proizvoda tvrtke McDonald's, kao i iz ostalih komponenata, uključujući hranu i kvalitetu usluga koje tvrtka isporučuje kupcima.

Bitner (1992) u svom istraživanju tvrdi da djelatnost tvrtke ima izravan odnos s kognitivnim odgovorima, poput uvjerenja i percepcije kupaca. U kontekstu restorana okruženje poput ukrasa, ambijenta i udobnosti sjedenja daje kupcima pri prvom posjetu naznaku očekivane ponude i vrijednosti koju mogu doživjeti (Nguyen i Leblanc, 2002). Han i Ryu (2009) potvrdili su pozitivan odnos između tri elementa fizičkoga okruženja restorana (tj. ukrasa i predmeta, prostornoga rasporeda i ambijentalnih uvjeta) i percepcije vrijednosti za kupca. Među tri dimenzije utvrđeno je da su ukrasi i predmeti najutjecajniji pokretač percepcije

kupaca u kontekstu cijena koštanja usluga. Björklund et al. (2020) prikazuju u svom istraživanju kako u vrijeme krize na tržištu poduzetnici prilagođavaju postojeće resurse, stječu nove te kreiraju novu ponudu, mijenjaju način poslovanja i stvaraju nova partnerstva ne bi li odgovorili zahtjevima i potrebama tržišta i održali uspješno poslovanje. Prema Kandampully et al. (2014), u ugostiteljstvu ključnu ulogu ima interakcija između zaposlenika i gostiju, a uspješnost poslovanja ovisi o kreiranju vrijednosti za goste, inovacijama na području usluživanja te odnosima s dobavljačima i ostalim partnerima u poslovanju. Važnosti inovacija u ugostiteljstvu te inovacije kao faktora uspješnosti poslovanja obrađuju još mnogi drugi autori poput Grisseemann, Plank i Brunner-Sperdin (2013), Chattopadhyay i Shah (2014), Tugores i García (2015), Chou et al. (2016), Lee, Hallak i Sardeshmukh (2016), Domi et al. (2019), Chin i Tsai (2013) i Chou et al. (2020). Zadovoljstvo zaposlenika, rezultati njihova rada te pozicija na tržištu (kompetitivna prednost), uz zadovoljstvo gostiju pruženom uslugom, inoviranja u kontekstu hotelskoga i restoranskoga poslovanja te prethodno navedenu kvalitetu usluge, pokazatelji su koji se koriste u istraživanjima kao mjerilo uspješnosti poslovanja ugostiteljskoga poduzeća (Li, Ye & Law, 2013; Al-Tit, 2015; Iraldo et al., 2017; Shahzadi, et al., 2018; Tuncer, Unusan & Cobanoglu, 2020). Uz ove nefinancijske skupine pokazatelja, u istraživanjima su evidentirane i različite skupine financijskih pokazatelja koji se koriste za mjerenje uspješnosti ugostiteljskih poduzeća, a to su pokazatelji profitabilnosti, likvidnosti, produktivnosti, ekonomičnosti, pokazatelji korištenja kapaciteta te razine prodaje. Navedene skupine financijskih i nefinancijskih pokazatelja te autori koji analiziraju određene pokazatelje kao mjerilo uspješnosti poslovanja u ugostiteljskim poduzećima (restoranima i hotelima) prikazani su u Tablici 12.

Tablica 12. Skupine financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja ugostiteljskoga poduzeća

skupina pokazatelja	autori	pokazatelj
financijski pokazatelji		
likvidnost	Wang, Hsieh & Sie, 2015; Bhamornsathit & Katawandee, 2016; Aggarwal & Padhan, 2017; Heo, 2017; Kim, 2018	koeficijent tekuće likvidnosti
profitabilnost	Sourouklis & Tsagdis, 2013; Madanoglu, Lee & Castrogiovanni, 2013; Sami & Mohamed, 2014; Wang, Hsieh & Sie, 2015; Yeh & Trejos, 2015; Aissa & Goaid, 2016; Diavastis et al., 2016; Salehzadeh et al., 2017	profitna marža; rentabilnost ukupne imovine (ROA); rentabilnost vlasničke glavnice (ROE), rentabilnost prodaje (ROS), rentabilnost ulaganja (ROI)
produktivnost	Wang, Hsieh & Sie, 2015; Bhamornsathit & Katawandee, 2016; Kim, 2018; Singh, Charan & Chattopadhyay, 2020	utrošeni rad / učinak po zaposleniku; obrtaj ukupne imovine
ekonomičnost	Umeze & Ohen, 2014; Planinc & Kukanja, 2016; Bhamornsathit & Katawandee, 2016; Tveteraas & Falk, 2016; Zainon, 2018	ekonomičnost poslovanja
korištenje kapaciteta	Perramon et al., 2014; Murphy, Semrad & Yost, 2013; Lei & Lam, 2015; Viglia, Minazzi & Buhalis, 2016; Bhamornsathit & Katawandee, 2016; Heo, 2017; Mun, Woo & Seo, 2020	broj rezervacija; posjećenost od strane gostiju
prodaja	Chattopadhyay & Shah, 2014; Planinc & Kukanja, 2016; Heo, 2017; Bufquin et al., 2017; Blal, Singal & Templin, 2018; Najib, Septiani & Nurlaela, 2020	rast prodaje
nefinancijski pokazatelji		
zadovoljstvo gostiju	Li, Ye & Law, 2013; Al-Tit, 2015; Iraldo et al., 2017; Shahzadi, et al., 2018; Tuncer, Unusan & Cobanoglu, 2020	broj lojalnih gostiju; evaluacija gostiju pruženom uslugom; broj gostiju (razina posjećenosti); broj pritužbi
zadovoljstvo zaposlenika	Kim, Cho & Brymer, 2013; Laškarin Ažić, 2017; Bagur-Femenías, Perramon & Oliveras-Villanueva, 2019; Mahafzah et al., 2020	broj pritužbi; obrtaj zaposlenika; evaluacija zadovoljstva zaposlenika; razina motiviranosti zaposlenika
rezultati rada zaposlenika	Kim, Losekoot & Milne, 2013; Jayaweera, 2015; Yeh & Huan, 2017; Bagur-Femenías, Perramon & Oliveras-Villanueva, 2019	broj usluženih gostiju po zaposleniku; broj zadovoljnih gostiju po zaposleniku
kvaliteta pružanja usluga	Lai et al., 2009.; Chen & Hu, 2010; Ryu et al., 2012; Chin & Tsai, 2013; Bresciani, Thrassou & Vrontis, 2015;	standardizacija usluživanja; kvaliteta isporučivanja usluge gostima; zadovoljstvo kvalitetom

	Keshavarz, Jamshidi & Bakhtazma, 2016; Lee & Cheng, 2018; Bagur-Femenías, Perramon & Oliveras-Villanueva, 2019	pružene usluge
inoviranje	Grissemann, Plank & Brunner-Sperdin, 2013; Chattopadhyay & Shah, 2014; Tugores & García, 2015; Chou et al., 2016; Lee, Hallak & Sardeshmukh, 2016; Domi et al., 2019; Chin & Tsai, 2013; Chou et al., 2020; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2022; Codini, Abbate & Petruzzelli, 2023	broj novih proizvoda i usluga; broj noviteta u načinu usluživanja; broj noviteta u načinu pripreme usluge
pozicija na tržištu/kompetitivna prednost	Grissemann, Plank & Brunner-Sperdin, 2013; Kim, Li & Brymer, 2016; Iraldo et al., 2017; Bruni, Cassia & Magno, 2017	trenutna pozicija na tržištu; pozicija među konkurentima; broj novih gostiju; uspješnost u predstavljanju novih usluga; renome

Izvor: Izrada autorice na temelju pregleda literature

Iz svega navedenoga proizlazi da je zaista puno faktora koji doprinose uspješnosti poslovanja ugostiteljskoga poduzeća. Ujedno se primjećuje da su istraživanja na tom području i dalje provedena u nedovoljnoj mjeri, pogotovo što se tiče poduzeća koja isključivo pružaju usluge pripreme i usluživanja hrane i pića te da je kombinacija ključnih elemenata koji utječu na poslovanje poduzeća izuzetno važna. Uspjeh poslovanja može ovisiti o uslugama koje se nude, o okruženju u kojem se poduzeće nalazi i resursima kojima poduzeće raspolaže. Za potrebe ovoga istraživanja obuhvatili su se financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja u odnosu na određene karakteristike poslovanja ugostiteljskih poduzeća koje će se staviti u određene klastere (skupine). Razlog je tomu dostupnost podataka različite metodologije prikupljanja podataka. Nefinancijski pokazatelji poput zadovoljstva gostiju zahtijevali bi previše resursa da se nađe reprezentativni uzorak gostiju za promatrana poduzeća.

U empirijskom dijelu rada prikazat će se do kojih se saznanja došlo stavljanjem u odnos navedenih faktora i dat će se odgovori na kombinacije elemenata koji u kontekstu hrvatskoga ugostiteljstva doprinose uspješnosti poslovanja poduzeća koja pružaju usluge pripreme i posluživanja hrane i pića.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE I REZULTATI: ODNOS POSLOVNIH MODELA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA U DJELATNOSTIMA PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE I PIĆA

Empirijsko istraživanje ovoga rada podijeljeno je u nekoliko dijelova. U prvom dijelu prikazana su dosadašnja istraživanja odnosa poslovnih modela i uspješnosti poslovanja poduzeća. Drugi dio prikazuje i opisuje model istraživanja na kojem se temelji empirijska analiza rada. Nakon modela istraživanja opisuje se metodologije empirijskoga istraživanja koja obuhvaća izvor prikupljenih podataka za analizu (primarni/sekundarni), vrstu istraživanja, metode i obrasce za prikupljanje podataka te opisivanje uzorka. U svrhu identificiranja određenih potencijalnih nejasnoća oko interpretiranja, razumijevanja i ostalih poteškoća vezanih za prikupljanje podataka iz primarnih izvora, proveden je krug testiranja u sklopu pilot - istraživanja.

Koristeći statističko deskriptivne pokazatelje u nastavku se prikazuju rezultati analize uzorka ugostiteljskih poduzeća koja djeluju u području I – Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, odjeljak 56. Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića, te se vrši testiranje postavljenih hipoteza između izabranih varijabli pomoću t-testa. Na kraju se izvodi zaključak empirijskoga istraživanja i daju se smjernice za oblikovanje poslovnoga modela koji može doprinijeti uspješnijem poslovanju poduzeća te se predlažu smjernice za provođenje daljnjih istraživanja na ovom području.

Za potrebe provođenja empirijskoga istraživanja korišteni su podaci registriranih i aktivnih trgovačkih društava u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića u Republici Hrvatskoj. Obrtnici su se u istraživanju izostavili zato što su financijski podaci poslovanja obrtnika teško dostupni jer javna objava financijskih rezultata poslovanja obrta nije zakonski uvjetovana.

Nakon provedenoga detaljnog pregleda postojeće znanstvene literature identificirano je da su istraživanja utjecaja poslovnoga modela na uspješnost poduzeća u kontekstu ugostiteljstva izuzetno oskudna, a pogotovo u segmentu poduzeća koja se bave pružanjem usluga

pripremanja i posluživanja hrane i pića gdje je identificirano tek jedno istraživanje, i to na području Rusije. Rusija ostvaruje od turističkih aktivnosti (podatak za 2019. godinu) prihod od 5,4 bilijuna ruskih rubalja u ukupnom ruskom BDP-u (*Statista Research Department, Total contribution of travel and tourism to GDP in Russia from 2012 to 2019*, <https://www.statista.com/statistics/895110/travel-tourism-total-gdp-contribution-russia/>, preuzeto 2. 9. 2020.), dok u djelatnostima pružanja usluga pripremanja i posluživanja hrane i pića prihodi iznose 23,1 milijarde \$ i registrirano je 88.000 subjekata (dostupan podatak iz 2019. godine). *Fast food* ugostiteljski objekti najzastupljeniji su na navedenom tržištu i čine 61 % registriranih subjekata, dok restorani čine 23 %. (*Food Service – Hotel Restaurant Institutional*, https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food%20Service%20%20Hotel%20Restaurant%20Institutional_Moscow%20AT%20Russian%20Federation_09-30-2020, preuzeto 2. 9. 2020.). Dok u Hrvatskoj (2018. godine) prihodi od pružanja usluga pripremanja i posluživanja hrane i pića iznose 1.367,46 milijarde \$, a u 2019. godini (koja se smatrala rekordnom po posjećenosti gostiju) iznosila je 1.321,94 \$ (*Statista Research Department, Industry revenue of restaurants and mobile food service activities in Croatia 2011–2023, Forecast: Industry revenue of “restaurants and mobile food service activities“ in Croatia 2012-2025 | Statista*, preuzeto 2. 9. 2020.). U 2023. godini prihodi od pružanja usluga hrane i pića iznose 1.334,4 milijarde \$ te je vidljivo kako turističke aktivnosti i dalje bilježe porast prihoda na nacionalnoj razini (*Statista Research Department, Industry revenue of “restaurants and mobile food service activities“ in Croatia from 2012 to 2025, Forecast: Industry revenue of “restaurants and mobile food service activities“ in Croatia 2012–2025 | Statista*, preuzeto 20. 2. 2024.)

Rezultati istraživanja na tako velikom tržištu teško mogu biti aplicirani na područje manjega tržišta s manjim različitostima u poslovanju poduzeća i s drukčijim načinom poslovanja u smislu postojanja sezonskoga, odnosno cjelogodišnjega rada poduzeća.

5.1 Osvrt na dosadašnja znanstvena istraživanja i njihove rezultate

U nastavku će se dati pregled objavljenih radova koji obuhvaćaju analizu ključnih elemenata poslovnih modela ili u fokusu imaju analizu poslovnoga modela i njegovu važnost za poduzeće, a sve u kontekstu postizanja uspješnosti poslovanja poduzeća. U obzir su se uzeli

radovi koji se odnose na turističke, ugostiteljske i ostale aktivnosti kojima se bave poduzeća diljem svijeta.

Kad je riječ o poslovnom modelu u kontekstu turizma, autor Kandampully (2006) predstavlja poslovni model s fokusom na goste, koji obuhvaća tri faze: namjeru poduzeća, strateško usmjerenje i osnovne mogućnosti poduzeća te je koristan za bilo koje ugostiteljsko poduzeće koje se želi fokusirati na goste i način na koji će im se isporučiti vrijednost koju zahtijevaju i očekuju. Runfola et al. (2013) za primjer uzimaju dva posrednička poduzeća u internetskoj hotelskoj distribuciji s ciljem usporedbe poslovnih modela kroz tri dimenzije: ciljne segmente, prijedlog vrijednosti i prihodovni model. Morris et al. (2013) istražuju povezanost između poslovnoga modela i uspješnosti poslovanja ugostiteljskih poduzeća koja se bave pružanjem usluga pripreme i posluživanja hrane i pića. Autori predlažu da se poslovni modeli takvih poduzeća promatraju kroz tri elementa: operativni (strukture i procesi za kreiranje vrijednosti), strateški (strukture i procesi za postizanje rasta poduzeća) i ekonomski (strukture i procesi za zadržavanje profita – zadržavanje vrijednosti).

Mosleh et al. (2015) istražuju elemente poslovnih modela u poslovanju turističkih agencija. Autori predlažu poslovni model koji obuhvaća osam elemenata: prijedlog vrijednosti, fokusne kupce, odnose, temeljne kompetencije, mrežu partnera, tehnologiju, strukturu troškova i prihodovni model.

Perić i Wise (2015) istražuju i uspoređuju poslovne modele dva ugostiteljska poduzeća koja se bave pružanjem usluga sportskoga sadržaja, u kontekstu sportskoga turizma. Souto (2015) analizira proces inoviranja u kontekstu turističkih i hotelskih poduzeća. Autor smatra da je inovacija sredstvo za postizanje konkurentske prednosti u turističkom i ugostiteljskom sektoru te da je potrebno usvojiti novi kontekstualni i konceptualni okvir kroz koji se mogu uvesti inovacije i zadovoljiti potrebe kupaca stvarajući tako nove konkurentske prednosti. Perić, Vitezić i Mekinc (2016) u fokus stavljaju iskustvo i sigurnost u kontekstu sportskoga turizma kao izuzetno bitan konstrukt i segment u ponudi. Iskustvo i sigurnost navode kao sastavni dio prijedloga vrijednosti, koji omogućuju održivo i profitabilno poslovanje. Sigurnost i zaštitu okoliša navode kao dva bitna segmenta koji su dio poslovnoga modela i preduvjet za održivi razvoj u turizmu.

Coles et al. (2017) zaključuju kako je poslovni model sastavni dio svih turističkih poduzeća bez obzira na njihovu veličinu i opseg. U svom istraživanju u odnos stavljaju vezu između ekonomske i ekološke uspješnosti poduzeća koja djeluju u turizmu. Poslovni model smatraju izuzetno važnim u kontekstu razumijevanja valorizacije okolišnih resursa i troškova. Poslovnim modelom utječe se na taktike za postupanje s ekološkim ponašanjem gostiju, koje se odražava na komercijalnu logiku poduzeća. Prema zaključcima autora, potrebno je davati veću vrijednost kontroli troškova sve oskudnijih i skupljih okolišnih resursa, u odnosu na prihode i promociju proizvoda, jer se na taj način dovodi do pozitivnih utjecaja turizma na okoliš i na veću otpornost i ekonomsku održivost malih poduzeća koja djeluju u turizmu. Perić, Vitezić i Đurkin Badurina (2019) analiziraju odnos poslovnih modela i sportskoga turizma tako što predlažu poslovne modele za različita iskustva sportskoga turizma na otvorenom. Autori zaključuju da turisti koji preferiraju aktivne sportske događaje na otvorenom, nisu homogeni u pogledu svojih motivacija te da se *umjereni rekreativci, ljubitelji prirode i entuzijasti* razlikuju u pogledu svojih preferencija prema različitim elementima poslovnoga modela. Ovim radom autori doprinose boljem razumijevanju poslovnih modela i sportskoga turizma općenito.

Reinhold, Beritelli i Grünig (2019) predlažu tipologiju poslovnih modela za organizacije koje upravljaju destinacijama. Istraživanje je rezultiralo identificiranjem četiriju različitih idealnih tipova poslovnih modela organizacija koje upravljaju destinacijama, a to su: destinacija fokusirana na kreiranje, destinacija kao centar usluživanja, destinacija kao orkestrator vrijednosti i destinacija kao omogućitelj vrijednosti. Perić i Slavić (2019) analiziraju odnos sportskoga turizma i poslovnih modela s fokusom na sportska događanja kao srž sportskoga turizma. Naglasak stavljaju na način stvaranja i isporuke vrijednosti na sportskim događanjima u kontekstu sportskoga turizma. Rezultati istraživanja pokazali su da je temeljna logika ispitivanih praksi sportskoga turizma u kontekstu sportskih događaja vrlo slična, ali ipak postoje neke značajne razlike. Autori zaključuju kako partnerska mreža u kontekstu sportskih događaja spada u neovisnu kategoriju poslovnoga modela te nema primarnu važnost kod takvih događaja, već da komunikacija s dionicima (prvenstveno s konkurentima) proizlazi kao ključan proces u sklopu poslovnih modela koji se odnose na sportske događaje.

Breier et al. (2021) analiziraju kako inoviranje poslovnoga modela može doprinijeti poduzećima u ugostiteljstvu (obuhvatili su restorane i hotele) u situacijama poput pandemije

uzrokovane korona virusom. Autori su promatrali poduzeća u ugostiteljstvu koja su već počela uspješno prilagođavati svoje poslovne modele novonastaloj situaciji te zaključuju da se inoviranje poslovnih modela primjenjuje tijekom i nakon krize u svrhu stvaranja novih tokova prihoda i osiguranja više razine likvidnosti. Ujedno, autori smatraju kako inoviranje poslovnih modela u situaciji poput navedene krize može rezultirati novim perspektivama i potencijalima za ostvarenje profita za tvrtke koje iskoriste priliku za promjenu.

Iz predstavljenoga pregleda može se zaključiti da je iznimno malo radova koji se bave tematikom poslovnih modela u ugostiteljstvu u segmentu pružanja usluga pripremanja i posluživanja hrane i pića. Pretežito se radi o radovima koji se temelje na turističkim aktivnostima ili događajima općenito, upravljanjima turističkim destinacijama ili pružanju usluga u hotelima ili hotelima i restoranima zajedno. Do sada nije provedeno dovoljno istraživanja na temelju kojih bi se moglo reći da je segment poduzeća koja pripremaju i poslužuju hranu i piće temeljno istražen, niti iz kojih se mogu vidjeti konkretni prijedlozi ili ključni elementi poslovnih modela takvoga tipa poduzeća. Ujedno, u provedenim istraživanjima nije u dovoljnoj mjeri prikazan izravan odnos poslovnoga modela i njegova utjecaja na financijsku uspješnost poslovanja u kontekstu poduzeća koja pružaju isključivo usluge pripreme i usluživanja hrane i pića.

U ugostiteljstvu i turizmu istraživanja poslovnih modela uglavnom obuhvaćaju fokus na (Souto, 2015; Perić, Vitezić & Mekinc, 2016; Coles et al., 2017; Perić, Vitezić & Đurkin Badurina, 2019; Reinhold, Beritelli & Grünig, 2019; Perić & Slavić, 2019; Breier et al., 2021):

- ekonomiju doživljaja
- smještajne usluge i novitete na tom području
- specifične turističke usluge i događaje (*evente*)
- turističku perspektivu / perspektivu gosta
- novitete u području pružanja ugostiteljskih usluga (digitalizacija, tehnološke inovacije i sl.)
- inovacije u upravljanju turističkim destinacijama
- inoviranje poslovnih modela u svrhu postizanja održivosti u turizmu.

Istraživanja u kontekstu poslovnih modela općenito se bave:

- definiranjem poslovnih modela
- značenjem poslovnih modela za poslovanje
- povezanošću strategije poslovanja i poslovnih modela
- identificiranjem ključnih elemenata poslovnih modela
- inoviranjem poslovnih modela
- povezivanjem poslovnih modela i uspješnosti poslovanja.

U daljnjem dijelu prikazat će se radovi s visokim indeksom citiranosti, koji se temelje na empirijskom istraživanju i kojima je u fokusu odnos poslovnih modela i uspješnost poslovanja, a odnose se na istraživanja temeljena na uzorku poduzeća koja djeluju u raznim djelatnostima (Tablica 13).

Tablica 13. Pregled dosadašnjih istraživanja odnosa poslovnih modela i uspješnosti poslovanja

autor	elementi poslovnoga modela – fokus istraživanja	uspješnost – pokazatelji	područje	uzorak / država
Malone et al. (2006)	pravo vlasništva nad imovinom vrste imovine	tržišna vrijednost, profitabilnost i operativna učinkovitost	različita poduzeća	10 970 / USA
Zott i Amit (2008)	arhitektura poduzeća sagledavana kroz transakcije poduzeća s eksternim zainteresiranim stranama, potrošačima, partnerima i prodavačima	tržišna vrijednost dionica	različita poduzeća različitih industrija i djelatnosti	300 / USA, Europa
Patzelt, Knyphausen, Aufseß i Nikol (2008)	vrhovni menadžment – iskustvo, edukacija	rast biotehnoških pothvata (učinak sastava top menadžment tima na organizacijsku izvedbu)	biotehnoška poduzeća	99 / Njemačka
Rajala (2009)	homogenost proizvoda povezanost s kupcima	profitabilnost, količina prodanih proizvoda/usluga, udio na tržištu, promjene koje je poduzeće izazvalo na tržištu, relativni rast u odnosu na konkurenciju	<i>software</i> industrija	1 355 / Finska

Visnjic Kastalli i Van Looy (2013)	uslužnost	profitabilnost	proizvodna industrija	44 podružnice, jedinice / Zapadna Europa, Sjeverna Amerika, Azija (Pacifik), Južna Amerika, Afrika, Bliski istok
Morris et al. (2013)	ponuda, usluga, tržište, izrada proizvoda, dodatne usluge (dostava), izvori financiranja	rentabilnost ukupne imovine, rentabilnost prometa, rentabilnost vlasničke glavnice, koeficijent obrtaja zaliha, pokazatelj rasta i dobit prije kamata	pružanje usluga hrane i pića	289 / Rusija
Hartmann (2014)	organizacijska struktura (top menadžment)	neto operativni rezultati poduzeća nakon oporezivanja	mirovinski fondovi	59 fondova / Australija
Cucculelli i Bettinelli (2015)	dizajn organizacijskih struktura, strateško donošenje odluka	rentabilnost prometa, rast prodaje, produktivnost	tekstilna industrija	376 / Italija
Batocchio et al. (2017)	ključni partneri, aktivnosti, resursi, prijedlog vrijednosti, odnos s potrošačima, segmenti potrošača, kanali komunikacije, struktura troškova i dotok prihoda	broj poduzeća koje su kontaktirali odjeli prodaje, broj ugovorenih poslova s poduzećima, broj kompanija koje su zatražile budžet putem <i>web</i> -izvora, broj zaključenih poslova s poduzećima putem <i>web</i> -izvora	<i>start-up</i> organizacija (pružanje videousluga na internetu)	1 / nepoznato
Wei, Song & Wang (2017)	<u>poslovni model temeljen na novitetima</u> (elementi: nove aktivnosti u sustavu (sadržaj), reorganizacija sudionika i aktivnosti (struktura), novi načini upravljanja transakcijama (upravljanje)) <u>poslovni model temeljen na učinkovitosti</u> (elementi: brzina transakcija, smanjenje transakcijskih troškova, povećanje potražnje, transparentnost transakcija)	rentabilnost imovine (ROA), rentabilnost prodaje, rentabilnost investicija (ROI), tržišni udio i prosječna stopa dobiti	proizvodna industrija	186 / Kina

Anwar (2018)	inoviranje poslovnoga modela – noviteti kod proizvoda i usluga, dostave, procesa i strukture	rentabilnost vlasničke glavnice, rentabilnost prodaje, rentabilnost investicija, rentabilnost imovine, rast prodaje profitabilnost	proizvodna industrija	303 / Pakistan
Bouwman, Nikou & de Reuver (2019)	proračun, ljudski resursi i vrijeme koje tvrtke troše na potporu inovacijama, odnos s medijima i ostalim poduzećima iz prakse, eksperimentiranja s podacima, aktivnosti unutar tvrtke koje su povezane s istraživanjem i inoviranjem	rast prodaje, profitabilnost, tržišna vrijednost, tržišni udio, kvaliteta proizvoda	poduzeća koja se bave poljoprivredom, poduzeća u javnoj upravi i netržišne djelatnosti u kućanstvima	321 / Nizozemska, Francuska, Finska, Njemačka, Italija, Litva, Poljska, Portugal, Slovenija, Španjolska, Švedska, Austrija
Haddad et al. (2020)	različiti poslovni modeli: poput onih koji nude usluge savjetovanja, izgradnje, edukacije, osobne njege, dostave paketa, zabave uživo ili zdravstvenih usluga; zatim onih koji nude osnovni proizvod po konkurentnoj cijeni, poslovni model u kojem <i>start-up</i> poduzeće ima kupce koji su vezani za ekosustav tvrtke i poduzeća vezana za oglašavanje	godišnji prihod i očekivani rast prihoda, ukupna vrijednost poduzeća, način financiranja	<i>start-up</i> poduzeća	121
Song et al. (2022)	infrastrukturni atributi poduzeća koji odgovaraju na pitanje izvora vrijednosti, koji se može utjeloviti u usmjerenost na korisnika i optimizaciju vrijednosti korisnika	rast poduzeća i financijska uspješnost	mala i srednja poduzeća različitih djelatnosti	138 / Kina
Bashir, Alfalih, & Pradhan, (2023)	istraživanje koje se odnosi na utjecaj kako veze s dionicima utječu na inoviranje poslovnoga modela i kakav je odnos tih veza s uspješnosti poslovanja poduzeća	rast prodaje, tržišni udio, razvoj proizvoda i organizacijski razvoj	poduzeća koja se bave proizvodnom i uslužnom djelatnosti	280 / Saudijska Arabija

Izvor: Izrada autorice na temelju pregleda literature

Iz danoga pregleda vidljivo je da se istraživanja, koja u fokusu imaju odnos poslovnih modela i uspješnost poslovanja, provode na uzorcima različitih poduzeća različitih industrija i djelatnosti (*softwareska* poduzeća, razna proizvodna poduzeća, poduzeća koja se bave mirovinskim fondovima, biotehnoška poduzeća, *start-up* organizacija te poduzeća u tekstilnoj industriji). Samo je jedno istraživanje ovoga tipa identificirano s fokusom na poduzeća u ugostiteljskoj djelatnosti koja se bave pružanjem usluga pripremanja i posluživanja hrane i pića (Morris et al, 2013). Istraživanja poput Zott i Amit (2008), Rajala (2009), Visnjic Kastalli i Van Looy (2013), Batocchio et al. (2017), Haddad et al. (2020), Song et al. (2022) i Bashir, Alfalih i Pradhan (2023) obuhvaćaju uslužni segment poslovanja poduzeća, ali ne isključivo samo taj segment i ne isključivo ugostiteljsku djelatnost.

Interni procesi i struktura poduzeća navode se kao ključni operativni elementi pomoću kojih se omogućava kreiranje vrijednosti (Morris et al., 2006). Interni procesi odnose se na način na koji se kreiraju vrijednosti i definira za koga se kreiraju. Poduzeće dizajnira svoju internu strukturu kojom omogućuje provedbu procesa koji stvaraju i zadržavaju vrijednost. Ti procesi ključni su za poslovanje poduzeća (Mahadevan 2000; Shafer, Smith & Linder, 2005; Morris et al., 2013). Proces u poslovanju oblikovani su u skladu sa strategijom poduzeća i odabranom logikom zarađivanja. Logika zarađivanja koju poduzeće odabire prilikom poslovanja obuhvaća strukturu troškova (dominiraju li u strukturi fiksni troškovi ili se struktura temelji na varijabilnim troškovima), odabir načina poslovanja u kontekstu tržišnih prilika i internih kapaciteta (hoće li se opredijeliti na visoku, srednju ili nisku razinu navedenih elemenata), maržni model (temelji li se poslovanje na naplati visoke, srednje ili niske marže) te izvor prihoda (je li način naplaćivanja fiksni ili fleksibilan) (Stewart & Zhao, 2000; Morris et al., 2006).

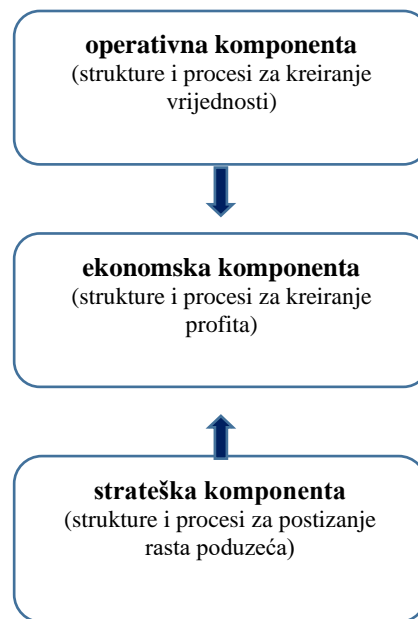
Poslovni model poduzeća definiran je i strategijom kojom se pristupa i djeluje na određenom tržištu. Strateški segment poslovnoga modela uključuje fokusnu grupu gostiju/kupaca, različitost u prezentiranju ponude u odnosu na konkurenciju te planirani rast i razvoj poduzeća (Morris et al., 2006). Definiranje načina rasta poduzeća uključuje promišljanje o franšiznom poslovanju, partnerstvima, strateškom udruživanju, licencama i slično (Zott & Amit, 2008; Morris et al., 2013).

Opće je prihvaćeno mišljenje da navedene elemente treba razmatrati i međusobno povezivati prilikom kreiranja poslovnoga modela (Chesbrough, 2010; Morris et al., 2006). Informacijska tehnologija u proizvodnim djelatnostima, u kombinaciji s raznim proizvodnim tehnikama, doprinosi novoj industrijskoj revoluciji čime se doprinosi kreiranju vrijednosti na novi način u takvim poduzećima. U takvim je poduzećima bitno voditi računa o proizvodnoj fleksibilnosti čime se utječe na stvaranje poslovnih modela. Proizvodna poduzeća identificiraju dvije vrste poslovnih modela: jedan temeljen na inoviranju i novitetima, a drugi na učinkovitosti proizvodnoga procesa. Oba modela imaju pozitivan učinak na proizvodnu fleksibilnost i financijsku uspješnost poslovanja (Wei, Song & Wang, 2017). Saznanja u kontekstu malih i srednjih poduzeća u segmentu rezultata poslovanja i poslovnih modela odnose se na razne načine kojima se inovira poslovanje zbog sve brojnijih eksternih pritisaka i kompetitivnoga okruženja. Identificirano je da postoji jaka veza između inoviranja poslovnih modela i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća te da inoviranje poslovnoga modela ima veliki utjecaj na profitabilnost poduzeća (Anwar, 2018). U kontekstu važnosti inoviranja poslovnih modela, u istraživanjima se ističe kako poduzeća mogu poboljšati svoje performanse kroz (a) izdvajanje više resursa za eksperimentiranje u kontekstu formiranja poslovnoga modela i (b) jačanje svoje sposobnosti za inovacije povećavanjem broja inovacija ili trošenjem više vremena za inovacije (Bouwman, Nikou & de Reuver, 2019).

Kad je riječ o definiranju poslovnih modela u znanstvenoj literaturi, općeniti prikaz definicije poslovnoga modela uključuje pojmove poput *prikaz*, *plan*, *obrazac*, *potencijal*, *sadržaj*, *struktura* te *način upravljanja* osmišljen u svrhu stvaranja vrijednosti i postizanja vrijednosti, kako za kupce tako i za samo poduzeće (Morris et al., 2006; Johnson et al., 2008; Teece, 2010; Zott & Amit, 2012; Roome & Louche, 2016; Schneckenber et al., 2017; Björklund, et al., 2020). Za razliku od ovakvoga gledišta u segmentu turizma, poslovni se model promatra kroz fokus na doživljaj kao vrijednost (Pine & Gilmore, 2016:3; Perić et al., 2016:472). U ugostiteljstvu, osim doživljaja ambijenta u kojem se usluga nudi, načina na koji se prezentira jelo na tanjuru te načina na koji se poslužuje gosta, poslovni model obuhvaća i segment koji se odnosi na koji način poduzeće generira prihod i postiže dobit. Poslovni model u ugostiteljstvu obuhvaća tri ključne komponente (Morris et al., 2013) (Slika 8):

- strukture i procesi za kreiranje dodatne vrijednosti koji se odnose na tzv. *operativni model* koji predstavlja način na koji se stvara vrijednost za poduzeće,
- strukture i procesi za postizanje rasta profita poduzeća koji se odnose na tzv. *ekonomski model*, a uključuje pokretače prihoda i pristup kreiranju prodajnih cijena,
- strukture i procesi za postizanje rasta poduzeća, tzv. *strateški model* koji definira tržište i na koji način se pristupa rastu poduzeća.

Slika 8. Poslovni model za ugostiteljska poduzeća koja pružaju usluge hrane i pića



Izvor: Morris et al. 2013.

Ekonomska komponenta jest komponenta koja je važna i za poslovanje poduzeća u drugim djelatnostima. Autori poput Stewart i Zhao (2000) opisuju je kao način na koji poduzeće stvara zaradu i postiže održivo financijsko poslovanje. U cilju ove komponente ključno je definiranje načina na koji se postiže maksimizacija profita bez prevelikoga utroška kapitala te kako se postiže povećanje ekonomskoga rezultata tijekom dužega razdoblja. Dakle, naglasak se kod ove komponente stavlja na način na koji poduzeće prikuplja i stvara prihod. Primjer za ovu komponentu bio bi način na koji eBay naplaćuje svoje virtualne mrežne aukcije i generira prihod iz oglašavanja na svojim stranicama. U ugostiteljskom poslovanju ekonomska komponenta uvjetovana je brojem objekata u kojima se isporučuje usluga, vrstom

usluge koja se isporučuje te ciljnom skupinom gostiju kojoj su usluge namijenjene (Runfola et al., 2013; Morris et al., 2013; Björklund et al., 2020; Breier et al., 2021).

Komponenta koja se odnosi na *operativni segment* obuhvaća interne procese i dizajn efektivne poslovne strukture poduzeća kojom se podupiru ciljevi poduzeća i omogućuje kreiranje vrijednosti za poduzeće (Morris et al. 2006). Pozornost se u ovoj komponenti obraća na načela, metode i modele koji se koriste u formiranju i realizaciji organizacijske strukture poduzeća, poslovnih procesa, informacijskih sustava i infrastrukture (Jonkers et al., 2006; Simon et al., 2013). Tako, na primjer, poslovni modeli nekih aviokompanija u fokusu imaju učinkovitost operativnih procesa u zračnim lukama, primjenu standardiziranih postupaka u radu sa zrakoplovima, upotrebu standardiziranih načina u upravljanju zrakoplovnim rutama, neovisno upravljanje prtljagom i slično. U ugostiteljskom poduzeću taj segment odnosi se na način na koji se pruža usluga te sve popratne procese koji su ključni za isporučivanje usluge gostu (Morris et al., 2013; Björklund et al., 2020).

Strateška komponenta obuhvaća temeljnu strategiju poslovanja, koja se odnosi na način na koji poduzeće definira poziciju na tržištu, odabire ciljnu skupinu korisnika usluge, na koji način se razlikuje u ponudi svojih usluga u odnosu na druge te kako nastupa na tržištu i koji su mu ciljevi rasta poduzeća (Doh, 2005, Katkalo, 2008, Teece, 2019). Primjer za ovu komponentu bili bi Burger King ili McDonald's kao međunarodni lanci brze prehrane, koji svojom franšizom nude mogućnost razlikovanja poslovanja tako da se proizvod prilagođava svakom korisniku usluge konzumacijom jela s jedinstvenim okusom te jedinstvenim doživljajem koji se stvara na mjestu konzumacije usluge.

Na temelju ovoga pregleda literature, osim navedenih komponenti koje je potrebno uzeti u obzir prilikom stvaranja poslovnoga modela u poduzeću koje se bavi pružanjem usluga pripreme i posluživanja hrane i pića, sumira se kako postoje razlike u uspješnosti između pojedinih poslovnih modela, i to ovisno o okruženju u kojem se poduzeće nalazi te djelatnosti u kojoj poduzeće djeluje (Morris et al., 2013; Malone et al., 2006; Rajala, 2009). Zatim, za uspješnost poslovanja izuzetno je bitan poslovni model (Zott & Amit, 2006; Wei, Song & Wang, 2017) kao i činjenica da se modificiranjem elemenata poslovnoga modela može utjecati pozitivno na financijske rezultate poslovanja (Cucculelli i Bettinelli, 2015; Pati et al., 2018). Također je važno istaknuti da kombinacije komponenata, a ne komponente

pojedinačno, utječu na poslovanje poduzeća (Morris et al., 2013; Cosenz, 2017; Anwar, 2018).

Teorijska pretpostavka odnosa pojedinih elemenata poslovnoga modela i pojedinih pokazatelja financijske uspješnosti poslovanja (Morris et al. 2013:59) upućuje na nekoliko činjenica: najbrži rast poduzeća karakterističan je za poduzeća s limitirajućom ponudom; nisku vrijednost rasta prodaje imaju poduzeća sa širokom ponudom i potpunom uslugom gosta; visoku profitnu stopu (ROS) pokazuju poduzeća sa širokom ponudom (jelovnik) i potpunom uslugom gosta; najvišu profitabilnost vlasničkoga kapitala (ROE) pokazuju poduzeća sa širokom ponudom i potpunom uslugom gosta; najviši koeficijent obrtaja zaliha ima skupina koja se odnosi na *fast-food* restorane koji su dio lanca restorana.

5.2 Model, hipoteze i varijable istraživanja

Osvrt na dosadašnja istraživanja i literaturu vezanu za utjecaj poslovnoga modela na uspješnost poslovanja ukazao je na potrebu za pružanjem odgovora na nekoliko ključnih istraživačkih pitanja u segmentu koji do sada nije bio istraživan. Općenito, istraživanja vezana za poslovne modele poduzeća u području pružanja usluga pripreme i posluživanja hrane i pića jako su oskudna (Morris et al., 2013; Langvinienė & Daunoravičiūtė, 2015; Björklund et al., 2020; Breier et al., 2021). No, sagledavajući saznanja dobivena prethodnim istraživanjem odnosa poslovnih modela i uspješnosti poslovanja, ne može se reći da je u dovoljnoj mjeri istražen odnos poslovnih modela u poduzećima koja nude usluge pripreme i usluživanja hrane i pića i uspješnosti poslovanja. Osim toga, nema dovoljno saznanja o elementima koji su ključni za takvo poslovanje, a koji su potrebni za sastavljanje poslovnoga modela koji će doprinosti boljoj uspješnosti poslovanja. Stoga je za potrebe ovoga istraživanja, kojemu je cilj doprinijeti istraživanjima navedenih odnosa, kreirana **temeljna hipoteza** koja glasi:

Znanstveno utemeljenim spoznajama o poslovnim modelima i karakteristikama ugostiteljskih poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića moguće je utvrditi one elemente poslovnoga modela čijim se izborom može utjecati na ostvareni poslovni rezultat ugostiteljskih poduzeća u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića.

Navedena hipoteza testirana je na temelju podataka prikupljenih na području Republike Hrvatske koja ima karakteristike maloga tržišta, s dva načina poslovanja – sezonsko i cjelogodišnje te koja spada u države u razvoju. Ujedno je bitno napomenuti da se većina gospodarskih aktivnosti u Hrvatskoj odnosi na segment turističkih aktivnosti te da se izuzetno velik udio bruto domaćega proizvoda temelji na doprinosima turističkoga sektora čime Hrvatska spada u zemlje izuzetno ovisne o turističkim kretanjima i aktivnostima (Strategija regionalnoga razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. godine, <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/razvojne%20strategije/Strategija%20regionalnog%20razvoja%20Republike%20Hrvatske%20za%20razdoblje%20do%20kraja%202020.HS.pdf>, preuzeto 8. 2. 2021.; Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, <https://hrvatska2030.hr/>, preuzeto 20. 2. 2024). Jedino evidentirano slično istraživanje odnosi se na uzorak poduzeća koja djeluju u Ruskoj Federaciji (Morris et al., 2013) koja površinom i brojem stanovnika spada među najveće države na svijetu (Informacija o Rusiji, Veleposlanstvo Ruske Federacije u Republici Hrvatskoj, https://zagreb.mid.ru/hr/countries/russia/informacija_o_rusiji/, preuzeto 21.9.2024.). Osim toga, poduzeća koja se bave usluživanjem hrane i pića spadaju u najbrže rastući segment u ruskim gospodarskim aktivnostima. Poduzeća navedenoga tipa u razdoblju od 2005. do 2009. godine prosječno su porasla za 112 % u odnosu na ostala poduzeća koja se bave nekom drugom djelatnošću. Rusko tržište pretežito je zasnovano na poduzećima u privatnom vlasništvu i najviše poduzeća djeluje u segmentu maloga (40 %) i mikro (30 %) poduzetništva. Većina poduzeća u djelatnosti pružanja usluga pripreme i usluživanja hrane i pića odnosi se na *catering* poduzeća (40 %). Na tržištu su zastupljena i poduzeća s međunarodnom franšizom (McDonald's, Dunkin Brands, Sbarro, KFC, Hard Rock Cafe i TGI Friday's), ali većina poduzeća ipak je u privatnom vlasništvu ruskih poduzetnika koji su poduzeća sami osnivali bez poslovanja temeljenoga na principu franšiznoga ugovora. Temeljem rečenoga, rezultati istraživanja na tako velikom tržištu, s takvim karakteristikama ne mogu biti aplicirani na područje manjega tržišta s manjim različitostima u poslovanju poduzeća i s drukčijim načinom poslovanja u smislu postojanja sezonskoga, odnosno cjelogodišnjega rada poduzeća.

U svrhu razrade temeljne hipoteze formulirano je nekoliko pomoćnih hipoteza. S obzirom na područje djelovanja ugostiteljskih poduzeća, a uvažavajući specifične varijable ključne za analizu poslovnih modela u području ugostiteljstva u segmentu pripreme i pružanja usluga

pripreme i usluživanja hrane i pića (prema Morris et al., 2013), koje će se analizirati u svrhu dobivanja potrebnih saznanja, formulirala se pomoćna hipoteza koja glasi:

PH1: U hrvatskom ugostiteljstvu unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića moguće je izdvojiti više različitih poslovnih modela

Navedenom pomoćnom hipotezom nastojat će se prihvatiti ili opovrgnuti činjenica da na navedenom tržištu postoji više različitih oblika poslovnih modela poduzeća koja pružaju usluge pripreme i usluživanja hrane i pića. Ova pomoćna hipoteza predstavlja osnovu za daljnji tijek istraživanja.

U dosadašnjim istraživanjima identificirano je da postoji određena veza između poslovnih modela i uspješnosti poslovanja (Malone et al., 2006; Zott & Amit, 2008; Patzelt, Knyphausen, Aufseß & Nikol, 2008; Rajala, 2009; Visnjic Kastalli & Van Looy; 2013; Morris et al., 2013; Hartmann, 2014; Cucculelli & Bettinelli, 2015; Batocchio et al., 2017; Wei, Song & Wang, 2017; Anwar, 2018; Bouwman, Nikou & de Reuver, 2019), no ne u dovoljnoj mjeri u kontekstu poduzeća koja pružaju usluge pripreme i usluživanja hrane i pića. Takva poduzeća djeluju u drukčijim okolnostima u odnosu na neka druga poduzeća u nekoj drugoj djelatnosti.

Identifikacija specifičnih varijabli koje su ključne za analizu poslovnih modela u području ugostiteljstva u segmentu pružanja usluga pripreme i usluživanja hrane i pića, stavlja fokus na karakteristike poput ponude u ugostiteljskim objektima, širine usluge, broja ugostiteljskih objekata, odnosno broja prodajnih mjesta poduzeća (ovi segmenti pripadaju operativnom dijelu poslovanja), područja djelovanja ugostiteljskih objekata poduzeća (lokalno, regionalno, nacionalno – pripadaju strateškom dijelu poslovanja), dodatnih usluga koje se nude u objektima, načina nuđenja usluge i načina poslovanja (poslovanje na temelju franšiznoga ugovora ili bez franšiznog ugovora te cjelogodišnje poslovanje ili sezonsko – pripadaju strateškom i financijskom dijelu). Selekcija ovih varijabli temeljena je na segmentima koji omogućuju definiranje poslovnoga modela poduzeća i to s naglaskom i fokusom na način na koji se kreira vrijednost za gosta, poduzeće i ostale dionike. Pretpostavka je da su ove karakteristike dovoljno specifične i da će uspješnost poduzeća koja posjeduju neku od ovih karakteristika biti različita od onih koji takvu karakteristiku ne posjeduju. Stoga, formulirala se sljedeća pomoćna hipoteza:

PH2: Postoji statistički značajna razlika u uspješnosti između pojedinih poslovnih modela u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu

Raznolikost ponude jela (širina jelovnika) i način na koji se pruža usluga (posluživanje gosta za stolom ili samoposluživanje) varijable su koje se najčešće koriste u ovakvoj vrsti pružanja usluga. Navedene varijable ovise o načinu upravljanja poslovanjem koji definira menadžment poduzeća i te varijable ne ovise o evaluaciji korisnika usluge. Kreiranje vrijednosti u ugostiteljskim objektima postiže se upravo pomoću lanca vrijednosti tako što poduzeće unajmljuje ili posjeduje poslovni prostor (ugostiteljski objekt), naručuje namirnice i proizvode od dobavljača te kreira krajnji proizvod (uslugu) i isporučuje ga korisnicima (Shimmura et al., 2009; Sharma et al., 2014). Posebnosti koje mogu postojati u kreiranju vrijednosti u navedenim poduzećima odnose se na poduzeća koja djeluju kao restorani brze prehrane (*fast-food* restorani). U takvim restoranima kreiranje vrijednosti odnosi se na brzinu pripreme i pružanja usluge (Priem, 2007; Namin, 2017). Vrijednost se u restoranima brze prehrane temelji na činjenici da se nude jela koja su jednostavna i brza za pripremu te se za dobivanje krajnjega proizvoda i usluge koriste standardizirane procedure pripreme i posluživanja jela i pića. U većini slučajeva jelovnik čine unaprijed pripremljena jela koja se dostavljaju preko dobavljača u restorane i koja se dogotove u restoranu u vrlo kratkom vremenu (Shimmura et al., 2009; Ottenbacher & Harrington, 2009; Sharma et al., 2014). Osim navedenih restorana, posebnost u kreiranju vrijednosti u kontekstu restoranskoga poslovanja predstavljaju i dodatne usluge poput dostave hrane, mogućnosti uzimanja hrane za van (*takeaway*) i mogućnost posluživanja hrane van objekta (*catering*) (Alan & Sin, 2006; Czarniecka-Skubina & Rutkowska, 2015; Tindeche & Cătălin Crețu, 2015; Canziani, 2016; Feldman et al., 2019). Restorani s takvim dodatnim uslugama omogućavaju inovativnost poslovnih modela s obzirom na to da ne limitiraju i vežu svoju uslugu za ugostiteljski objekt u kojem se jelo priprema, već nude mogućnost da svoju uslugu isporučuju na nekom drugom mjestu i da se njihova usluga naručuje izvan ugostiteljskoga objekta u bilo koje vrijeme i na bilo koje mjesto (preko interneta ili telefonom). Ova se komponenta također smatra izuzetno važnom te se ukazuje potreba da se uključi kao jedna od varijabli u poslovni model poduzeća koje se bavi pripremom i usluživanjem hrane pića.

S obzirom na to da nije isto ako neko poduzeće djeluje na jednoj ili više lokacija, i to s mogućnošću da na različitim lokacijama u sklopu svojih ugostiteljskih objekata primjenjuje

različite poslovne modele koji mu donose određenu uspješnost poslovanja, u obzir se treba uzeti i geografska komponenta. Lokacija određenoga restorana također može odrediti uspješnost poslovanja poduzeća ovisno radi li se o frekventnoj poziciji poput centra grada, o atraktivnoj poziciji uz more gdje je zavisnost rada restorana isključivo vezana za turistička kretanja i aktivnosti ili o poziciji na frekventnim prometnicama poput autoputa gdje su pretežito smješteni restorani tipa restoranskih lanaca sa specifičnom uslugom i ponudom (Goldman, 1993; Priem, 2007; Self, Jones, & Botieff, 2015; Namin, 2017). Rast poduzeća, kao također izuzetno važna komponenta za tip poduzeća koji se obrađuje, može se promatrati njegovom lokacijom, odnosno brojem ugostiteljskih objekata koje jedno poduzeće obuhvaća. Povećanje broja ugostiteljskih objekata i ekspanzija na veći geografski prostor vezani su uz ključne strateške ciljeve poduzeća i utječu na određen odabir financijskoga modela poslovanja poduzeća (Katkalo & Shermakova, 2008). Brza ekspanzija poduzeća omogućuje povećanje prihoda, no ujedno je potrebno paziti i na troškovnu stranu s obzirom na to da se troškovi drastično povećavaju pri širenju poduzeća. Bilo kakva investicija tek se nakon određenoga razdoblja odražava pozitivno na poslovanje poduzeća, naravno ako se ne radi o krivom načinu investiranja u rast poduzeća (Dalibor & Upneja, 2002; Zhang & Enemark, 2016). Velika većina poduzetnika iz ove djelatnosti orijentirana je na vlastite izvore financijskih sredstava, dok je financiranje putem eksternih izvora puno rjeđe (Cassar & Holmes, 2003; Chava & Roberts, 2008). Jedan od specifičnih načina poslovanja u ovoj djelatnosti jest i poslovanje putem franšiznih ugovora koji obuhvaćaju ne samo financijsku komponentu, već i proceduralni pristup provjerenom modelu poslovanja definiranjem načina na koji se rukovodi zaposlenicima te predajom intelektualnoga i informacijskoga vlasništva. Franšizni ugovori omogućavaju značajnu mogućnost upravljanja i nadgledanja troškova u poslovanju (Roh, 2002; Griffith, 2019).

S obzirom na identificirane specifičnosti poslovanja takve vrste ugostiteljskoga poduzeća, formulirane su sljedeće pomoćne hipoteze:

PH2a: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju dostave u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju dostave.

PH2b: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude takeaway opciju u odnosu na poslovne modele poduzeća koja tu opciju ne nude.

PH2c: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća u kojem se nudi šira ponuda hrane i pića u odnosu na poslovne modele u kojima se nudi limitirana ponuda hrane i pića.

PH2d: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju „cateringa“ u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude tu opciju.

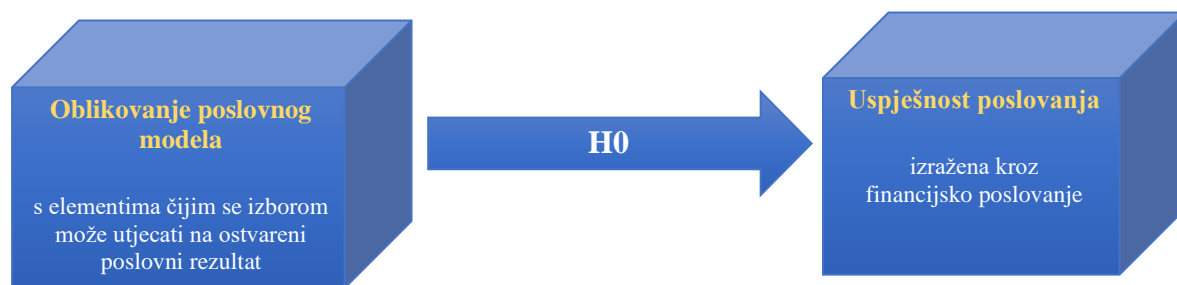
PH2e: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom.

PH2f: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja pripremaju jela u objektu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja nabavljaju već gotova jela izvana.

PH2g: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja djeluju u lancu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne djeluju u lancu na regionalnom i nacionalnom tržištu.

Prikaz ključnoga odnosa koji se utvrđuje temeljnom hipotezom predstavljen je Slikom 9 koja predstavlja poslovni model s ključnim elementima čijim se izborom u poslovanju može utjecati na rezultat poslovanja sagledavan kroz financijsku perspektivu poslovanja. Temeljna hipoteza bit će dokazana/opovrgnuta kvantitativnim istraživanjem, prikazanim u nastavku rada.

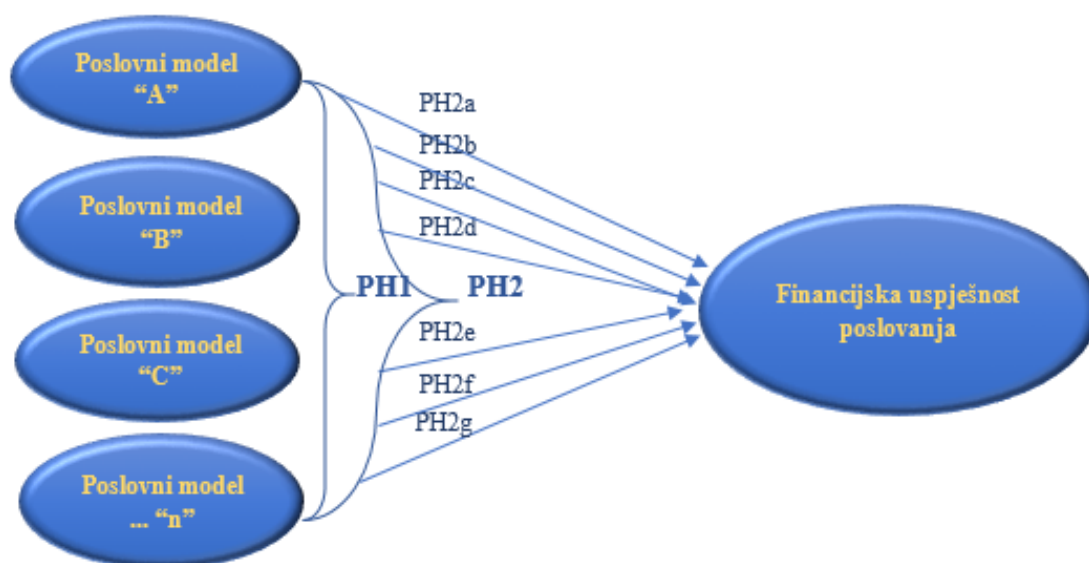
Slika 9. Shematski prikaz temeljnoga modela kvantitativnoga dijela empirijskoga istraživanja



Izvor: Izrada autorice

Potencijalni različiti poslovni modeli poduzeća u ugostiteljstvu prikazani su Slikom 10 koja ujedno predstavlja i shematski prikaz pomoćnoga modela kvantitativnoga dijela empirijskoga istraživanja.

Slika 10. Shematski prikaz pomoćnoga modela kvantitativnoga dijela empirijskoga istraživanja



Izvor: Izrada autorice

Cilj je utvrditi koliko se različitih poslovnih modela može identificirati u hrvatskom ugostiteljstvu te u kojoj kombinaciji pojedini elementi poslovnoga modela doprinose boljem

financijskom poslovanju. Detaljan opis metodologije istraživanja bit će dan u sljedećem potpoglavlju.

Varijable korištene za provođenje istraživanja

Varijable prema kojima se poslovni modeli definiraju preuzete su djelomično iz Morris, Shirokova i Shatalov (2013) (širina jelovnika, potpunost usluge, djelovanje ugostiteljskog objekta na lokalnoj razini, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, priprema jela u objektu, usluga dostave) te su dopunjene varijablama za koje se smatralo da su također značajne u kontekstu poduzetničke prakse u Republici Hrvatskoj u segmentu pružanja ugostiteljskih usluga pripreme i usluživanja hrane i pića. Navedene varijable omogućuju dijeljenje tvrtki u kategorijske skupine različitih poslovnih modela. Na ovaj način klasteri poduzeća određeni su selekcijom binarnih varijabli koje odražavaju prisutnost ili odsutnost određenih karakteristika u poslovnom modelu tvrtke.

Ključni elementi, sa specifičnim stavkama koji se izdvajaju za poduzeća koja se bave pripremom i usluživanjem hrane i pića, a ujedno ulaze u operativnu dimenziju poslovanja, su **proizvod** – odnosi se na širinu ponude jela u svim kategorijama ponude poput hladnih jela, toplih jela, juha, glavnih jela (glavna jela također se raščlanjuju na objekte koji svoju ponudu temelje više na jelima od mesa, odnosno objekte koji svoju ponudu temelje više na ribljim jelima), jela koja spadaju u *fast food*, narodna jela, specijaliteti voditelja kuhinje, prilozi, salate, desertna jela te dodatne opcije u sklopu ponude – nudi li se više od jednoga izbora za svaku vrstu jela u jelovniku i postoje li u ponudi posebni jelovnici.

Stvaranje vrijednosti – također operativna komponenta, odnosi se na način na koji se usluga nudi; koriste li se gotova ili polugotova jela ili se jela kreiraju na licu mjesta; nudi li se potpuna usluga posluživanja gosta za stolom ili se gost sam poslužuje te mogućnost isporučivanja dodatnih usluga poput mogućnosti uzimanja hrane van restorana (*takeaway*), mogućnost pripremanja hrane u objektu i usluga posluživanja na drugoj lokaciji (*catering*) i mogućnost dostave hrane (*home delivery*) na neku drugu lokaciju.

Ekonomska komponenta poslovanja odnosi se na aspekte koji su vezani za ostvarivanje profita i optimizaciju resursa u poslovanju. U ovom slučaju, ekonomska komponenta uključuje odluke vezane za:

- postizanje rasta poduzeća,
- odluku o tome hoće li poduzeće djelovati u jednom ugostiteljskom objektu ili više njih, odnosno hoće li poslovati zasebno ili u lancu,
- odluke o ekonomskim prednostima koje poduzeće može ostvariti na temelju lokalne, regionalne ili nacionalne orijentacije objekata.

Strateška komponenta poslovanja odnosi se na šire, dugoročne odluke koje oblikuju pravac u kojem poduzeće ide, a uključuje:

- odabir poslovnog modela – hoće li poduzeće djelovati prema vlastitom strateškom okviru ili temeljiti svoje poslovanje na franšiznom ugovoru,
- dugoročnu viziju poslovanja, tržište i pozicioniranje poduzeća,
- geografske strategije širenja, odnosno hoće li poduzeće djelovati lokalno, regionalno ili nacionalno, ovisno o svojoj strateškoj orijentaciji.

Dakle, ekonomska komponenta se više odnosi na konkretne, financijske i operativne odluke, dok strateška komponenta oblikuje dugoročnu viziju i ciljeve poslovanja (Slika 11).

Slika 11. Elementi ključni za poslovni model ugostiteljskih poduzeća

PROIZVOD	širina ponude, dodatne opcije u sklopu ponude
STVARANJE VRIJEDNOSTI	potpuna / limitirana usluga posluživanja gosta za stolom način pripreme jela -> nabavljanje gotovih jela / priprema u objektu dodatne usluge -> kućna dostava, catering, „takeaway“
RAST PODUZEĆA/ STVARANJE PROFITA	djelovanje (pojedinačno / u lancu; lokalno / regionalno / nacionalno strategija poslovanja (vlastita strategija / franšizni ugovor; cjelogodišnje / sezonski)

Izvor: Izrada autorice

U istraživanje su uključene dvije nezavisne karakteristike/varijable koje predstavljaju element poslovnoga modela koji se odnosi na **proizvod**, a to su: **širina ponude jela** (vrijednost 1 dodijeljena je poduzeću ako je jelovnik bio proširenoga tipa) i **posebna ponuda** (vrijednost 1

dodijeljena je poduzeću ako je imao posebni jelovnik). Širina ponude odnosi se na širinu jelovnika, a procijenjena je prema sljedećim parametrima: (1) klijentova mogućnost naručivanja punoga jelovnika (od hladnoga predjela do deserta) i (2) dostupnost/raznolikosti (više od jedne) mogućnosti u svakoj od kategorija (hladna predjela, topla predjela, juhe, glavna jela, prilozi, salate, narodna jela, jela koja spadaju pod *fast food*, specijaliteti voditelja kuhinje te desertna jela) što je, između ostaloga, omogućilo klasifikaciju širine menija mnogih lanaca brze hrane kao suženih, bez obzira na raznolikost ponuda, jer su se zasnivale na jednom temeljnom proizvodu koji se priprema prema već unaprijed propisanoj proceduri isključivo upotrebom namirnica koje se mogu brzo pripremiti ili se nabavljaju polugotove i potrebno ih je podgrijati ili samo djelomično termički obraditi. Posebna ponuda odnosi se na proširenu ponudu pića te ponudu posebnih jelovnika za određenu skupinu gostiju, poput jelovnika za djecu, sportaše, vegetarijance, dijetalnih jelovnika, jelovnika za makrobiotičare, jelovnika za osobe netolerantne na laktozu i osobe netolerantne na gluten.

Osim navedenoga, u istraživanju su se koristile i nezavisne varijable za predstavljanje elementa poslovnoga modela koji se odnosi na **stvaranje vrijednosti**, i to: **način usluživanja** (puna se usluga odnosi na mogućnost gosta da sjedne, naruči te da ga konobar služi cijelo vrijeme, dok se limitirana usluga odnosi na samostalno naručivanje i posluživanje gosta), **način pripreme jela** (složena priprema jela – priprema namirnica u cijelosti u objektu ili brza priprema jela – dovršavanje već polugotovih jela) te **dodatne mogućnosti usluživanja**. Dodatne mogućnosti usluživanja odnose se na mogućnosti restorana da obavlja dostavu i nadovezuje se na istraživanje Morris et al. (2013), dok su druga varijabla – mogućnost *cateringa* i mogućnost preuzimanja hrane za van dodane za potrebe izrade ovoga istraživanja jer se smatraju također važnima u ugostiteljskom poslovanju te predstavljaju segment inovativnosti poslovnih modela, koji se počeo primjenjivati sve intenzivnije u poslovanju ugostiteljskih objekata u posljednjih 10-tak godina. Tvrtke koje nude mogućnost dostave hrane do potrošačevih vrata kodirane su jedinicom na varijabli *dostava hrane*. Tvrtke koje nude usluge *cateringa* kodirane su jedinicom u varijabli *catering* te su na jednak način označena poduzeća koja nude mogućnost preuzimanja hrane za van. Ostala poduzeća kodirana su oznakom nula.

Dodatne usluge (*catering*, *dostava*, *takeaway*) dio su inovativnoga segmenta poslovanja ugostiteljskih poduzeća. Ovakav segment nije propisan zakonodavnim okvirom poslovanja u

svim restoranima, no sve veći broj restorana nudi neku od navedenih mogućnosti kako bi se diferencirao u odnosu na poslovanje drugih ugostiteljskih objekata u svom okruženju i kako bi poslovali s ciljem zadovoljenja različitih potreba svojih gostiju (Kimes, 2011; Gupta, 2019; Gavilan, 2021). Restorani najčešće nude *online* način narudžbe preko njihovih službenih stranica ili aplikacija ili putem službenih stranica na društvenim mrežama poput *Facebooka*. Ovakav način ponude jela veže se uz povećanje prihoda, poboljšanje upravljanja kapacitetom, poboljšanje produktivnosti, transakcijski marketing i odnos s kupcima. Unatoč pozitivnim doprinosima pružanja navedenih usluga, one se povezuju i s potrebom da se vodi više računa o troškovnoj strani poslovanja jer takve usluge mogu dovesti do naglog povećanja troškova, kao i do opterećenosti kapaciteta kuhinje i smanjene kvalitete usluge (Kimes & Laque, 2011; Feldman et al., 2018; Chai & Yat, 2019; Lai et al., 2020, Kim et al., 2021).

Nezavisne varijable koje su se koristile u istraživanju za predstavljanje elementa poslovnoga modela *rast / stvaranje profita* jesu: geografski djelokrug promatranih poduzeća te strategija poslovanja poduzeća. Poduzeća koja su djelovala u jednoj jedinici lokalne samouprave kategorizirana su kao lokalna, dok su ostala poduzeća kategorizirana kao regionalna i nacionalna. Tržište je definirano kao lokalno ako je tvrtka imala jedno prodajno mjesto (ugostiteljski objekt) u određenom gradu; kao regionalno ako je tvrtka imala dva ili više prodajnih mjesta u sklopu jedne županije te kao nacionalna ako je tvrtka imala više prodajnih mjesta u više različitih županija. Strategija poslovanja obuhvaća način rada poduzeća. S obzirom na to da Zakonom o radu nije definiran pojam sezonskih poslova, ali u praksi poduzeća rade po principu sezonskoga rada, Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike ipak definira pojam sezonskoga rada na način da se „sezonskim poslovima smatraju oni koji se, u pravilu u neposrednoj ili posrednoj vezi s godišnjim dobima, iz godine u godinu ponavljaju na način da je u određenim razdobljima obim poslova koje treba obaviti veći, a u drugim razdobljima manji ili čak nema potrebe za njihovim obavljanjem“ (MRMS, <https://uznr.mrms.hr/pojam-sezonskog-posla/>, preuzeto, 8.1.2021.). Stoga je za dio promatranih tvrtki utvrđen sezonski rad što znači da su otvoreni samo dio godine i to pretežito od početka ožujka pa do kraja listopada, iako i taj podatak dosta varira od poduzeća do poduzeća, dok ostale tvrtke rade cijelu godinu. Strategija poslovanja obuhvaća i pitanje kreira li poduzeće samostalno svoj operativni model ili ga je preuzeo od nekoga drugog poslujući putem ugovora o franšizi. Uz sve navedeno, prikupili su se i podaci ukupnoga broja

zaposlenika u poslovnim subjektima po godinama, kao podatak kojim se iskazuje struktura i veličina poslovnoga subjekta. Među pokazateljima uspješnosti poslovanja korištene su zavisne varijable koje se odnose na pokazatelje financijske uspješnosti poslovanja. Za sva poduzeća iz uzorka izračunati su uobičajeni pokazatelji financijske uspješnosti poduzeća prikazani u Tablici 14.

Tablica 14. Odabrani pokazatelji uspješnosti poslovanja

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
<i>koeficijent tekuće likvidnosti</i>	kratkotrajna imovina	kratkoročne obveze
<i>koeficijent obrtaja ukupne imovine</i>	ukupni prihodi	ukupna aktiva
<i>ekonomičnost ukupnoga poslovanja</i>	ukupni prihodi	ukupni rashodi
<i>ROS</i>	neto dobit	prihod od prodaje
<i>ROA</i>	neto dobit	ukupna imovina
<i>ROE</i>	neto dobit	kapital i rezerve
<i>prodaja (rast)*</i>	prodaja u godini t	prodaja u godini t-1
<i>EBIT marža</i>	neto dobit + porez na dobit + financijski rashodi	ukupni prihodi
<i>EBITDA marža</i>	neto dobit + porez na dobit + financijski rashodi + trošak amortizacije	ukupni prihodi

* Napomena: U nekim tablicama ovisno o raspoloživosti podataka pokazatelj se odnosi na ukupan iznos prodaje ostvaren u pojedinoj godini, što je posebno naznačeno.

Izvor: FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja; info.BIZ mrežni servis

U prvu skupinu pokazatelja obuhvatili su se pokazatelji profitabilnosti ili rentabilnosti poslovanja pa se kao pokazatelj kojim se ocjenjuje sposobnost poduzeća da stvara prinos za vlasnike vlastitoga kapitala koristio pokazatelj rentabilnosti vlastitoga kapitala (ROE, engl. *Return on Equity*). Ovaj pokazatelj izračunavao se kao neto dobit u odnosu na glavnica, odnosno vlastiti kapital. Kao pokazatelj uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti koristila se rentabilnost imovine (ROA, engl. *Return on Assets*) kojom se utvrđuje kolika je intenzivnost imovine poduzeća. Rentabilnost imovine izračunavala se kao neto dobit u odnosu na ukupnu imovinu. Za procjenu sposobnosti poduzeća da ostvaruje prinos kroz odnos ostvarene dobiti na jedinicu prodanih proizvoda korišten je pokazatelj rentabilnosti prometa (ROS, engl. *Return on Sale*). Navedeni pokazatelj doprinosi u ocjeni sposobnosti poduzeća, odnosno omogućuje uvid u stanje poslovanja poduzeća te u to upravlja li se

poduzećem na pravi način u svim aspektima poslovanja. U ovom istraživanju rentabilnost prometa izračunavala se kao odnos neto dobiti i prihoda od prodaje.

Drugu skupinu pokazatelja čine pokazatelji ekonomičnosti, likvidnosti i aktivnosti. Pokazatelj ekonomičnosti koji se koristio jest ekonomičnost ukupnoga poslovanja. To je pokazatelj koji predstavlja omjer ukupnih prihoda i rashoda poslovanja poduzeća. Korišten je i pokazatelj likvidnosti, i to tekuće likvidnosti, koji predstavlja sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze iz kratkotrajne imovine, koji je izračunavan kao odnos kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. Kao pokazatelj aktivnosti koristio se koeficijent obrtaja ukupne imovine, koji ukazuje koliko je puta godišnje poduzeće obrnulo svoju ukupnu imovinu, a koji se izračunavao kao ukupni prihod u odnosu na ukupnu imovinu. Uz navedene pokazatelje, u obzir se uzeo i rast prodaje da se utvrdi rast poduzeća. Navedeni pokazatelji su pokazatelji koji se najčešće koriste u kontekstu utvrđivanja uspješnosti poslovanja poduzeća promatranoga iz financijske perspektive poslovanja, a korišteni su i u drugim istraživanjima koja se odnose na industriju vezanu za usluživanje te pripremu hrane i pića (Tse, 1991; Chathoth & Olsen, 2007; Kim, Dalbor & Feinstein, 2007; Morris et al., 2013; Widyastuti, 2019; Guerini et al., 2020; Partalidou et al., 2020).

Za potrebe istraživanja dodana su još dva pokazatelja – EBIT marža i EBITDA marža. EBIT marža (engl. *earnings before interest and taxes*) predstavlja dobit prije kamata i poreza ili operativnu dobit. Prikazuje koliki postotak rezultata, na razini dobiti prije kamata i poreza, ostaje poduzeću po svakoj jedinici određene valute (u ovom slučaju kune) poslovnih prihoda nakon podmirenja redovitih troškova/rashoda poslovanja. Ovim je rezultatom lakše manipulirati u poslovanju upravo zbog različitih politika amortizacije koje se u poduzećima primjenjuju pa je zbog toga teže uspoređivati poduzeća u istoj djelatnosti, u slučaju da ona primjenjuju različite politike amortizacije. Unatoč navedenom, trošak amortizacije ukazuje na politiku investiranja koje poduzeće primjenjuje jer bi godišnji trošak amortizacije trebao pokrivati dio sredstava namijenjenih za investicije kako bi trgovačko društvo moglo opstati na tržištu u dužem roku, odnosno poslovati na održivi način. Stoga, veća EBIT marža može ukazivati na poduzeće koje uspješnije upravlja svojom imovinom. Za razliku od EBIT marže, EBITDA marža (engl. *earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*) predstavlja dobit prije poreza, kamata i amortizacije, a mjeri operativnu profitabilnost poduzeća. Dakle, pokazuje postotak rezultata na razini dobiti prije kamata, poreza i

amortizacije u odnosu na poslovni prihod trgovačkoga društva. EBITDA marža pokazatelj je koji odlično pokazuje sposobnost kreiranja novčanih tokova iz redovitoga poslovanja, a ujedno i posljedičnu mogućnost otplate dugova vjerovnicima društva i stvaranje nove vrijednosti vlasnicima. Za razliku od EBIT marže, ovim pokazateljem teže je manipulirati pa je i precizniji od drugih pokazatelja poslovnih marži što ga čini dobrim indikatorom za usporedbu operativne efikasnosti konkurentskih poduzeća (Brozović, Sever & Žager, 2019; Žager, Mališ & Brozović, 2021).

5.3 Uzorak, prikupljanje podataka i anketni upitnik

Poduzeća uzeta u razmatranje za istraživanje, poduzeća su koja prema temeljnoj strukturi Nacionalne klasifikacije djelatnosti Republike Hrvatske djeluju u području I – djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, odjeljak 56. Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića. Za potrebe ovoga istraživanja u obzir su se uzela samo trgovačka društva, i to ona koja su poslovala četiri godine bez prekida ili nekih većih promjena poput promjene načina poslovanja iz jednoga tipa trgovačkoga društva u drugo ili slično. U obzir su se uzela samo trgovačka društva jer, kao što je već prethodno istaknuto, obrtnici odgovaraju u poslovanju svom svojom osobnom imovinom, a ne osnovnim kapitalom – vlasničkom glavnicom kao trgovačka društva, obrtnicima se drukčije obračunava porez, imaju pojednostavljeni računovodstveni obračunski sustav i jednostavnije raspolaganje gotovinskim novcem u odnosu na pravne osobe.

Iz istraživanja su isključeni ugostiteljski objekti iz skupine „barovi“ poput disco-kluba, kavane i caffe-bara te objekti jednostavnih usluga jer oni ne nude uslugu pripremanja i posluživanja hrane i pića, već samo pića, odnosno njihova je usluga temeljena na principu konzumiranja u hodu ili na drugom mjestu.

U skladu s prethodno navedenim, uzorak poduzeća koji je korišten u empirijskom istraživanju čine poduzeća koja pružaju isključivo usluge pripreme i posluživanja hrane i pića.

Smještaj kao segment uslužnih aktivnosti u ovom je kontekstu izostavljen jer se struktura uzorka izuzetno mijenja i broj poduzeća se smanjuje. Dakle, osnovna struktura poduzeća uzetih u obzir kod svih je poduzeća ista.

Obuhvaćena su poduzeća u svim županijama – ukupno 21 županija od čega 14 županija koje spadaju pod Panonsku Hrvatsku, Grad Zagreb, Sjevernu Hrvatsku te 7 županija koje spadaju pod Jadransku Hrvatsku (Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021 (HR_NUTS 2021.), NN 125/2019, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html, preuzeto 30.11.2022.)

Uzorak poduzeća kreiran je u nekoliko koraka. Prvo su se iz FINA-ine baze izlistala sva poduzeća koja spadaju u skupinu poduzeća koja djeluju u području I – djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, odjeljak 56. Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića. Broj izlistanih aktivnih poduzeća, koja su dostavila sva potrebna izvješća na temelju kojih se može provesti financijska analiza (zakonska obveza predavanja godišnjih financijskih izvješća Financijskoj agenciji), u promatranom razdoblju iznosio je 1.703. Poduzeća koja nisu imala kontinuitet u poslovanju u promatranom razdoblju od 2015. do 2018. godine, koja su imala prekid u poslovanju, koja su promijenila pravni oblik djelovanja na tržištu ili su uz osnovnu djelatnost pružanja usluga hrane i pića imala evidentiranu još neku dodatnu djelatnost (poput trgovine ili pružanja usluga smještaja), izostavila su se iz uzorka. Ujedno u uzorak nisu uzeta poduzeća u periodu trajanja pandemije COVID 19 (2020-2022) iz razloga što su se u to vrijeme tržišne okolnosti naglo promijenile, pa time i poslovanje poduzeća temeljem raznih restrikcija koje su provođene u to vrijeme, poput posebnih uvjeta koji su propisani za ugostiteljsko poslovanje od strane Stožera civilne zaštite (Hrvatska gospodarska komora, Najnovije informacije o poslovanju i koronavirusu, <https://www.hgk.hr/korona>, preuzeto 20.11.2022.). U tom periodu velika većina poduzeća koja su uzeta u uzorak nisu imala prometa/prihoda, neki nisu dostavljali izvješća, a neki su i prestali s radom. Zbog navedenog uzorak bi bio još manji i ne bi se dobili reprezentativni rezultati.

Nakon provjere svih sagledanih poduzeća i uzimajući u obzir prethodno navedene specifičnosti i kriterije, utvrđeno je da 189 poduzeća udovoljava osnovnim kriterijima, od ukupnog broja sagledanih poduzeća. Osim osnovnih kriterija, bilo je potrebno provjeriti za odabrana poduzeća dostupnost financijskih podataka.

Pregledom financijskih podataka svih 189 poduzeća, izvršena je dodatna selekcija na konačni broj od njih 147 (77,77 %) s obzirom na to da sva poduzeća koja su predala izvješća nisu

dostavila u potpunosti popunjena neka od financijskih izvješća, pa se nisu mogla uzeti u obzir za analizu. Ujedno, na konačni broj poduzeća koji se uzeo u obzir utjecala je i činjenica kako su poduzeća registrirana, koja im je osnovna djelatnost te ostvaruju li prihode isključivo pružanjem usluga pripreme i usluživanja hrane i pića.

Krajnji uzorak poduzeća obuhvaća poduzetnike koji djeluju u ukupno 17 županija, od ukupno 20 županija, i Grad Zagreb, u Republici Hrvatskoj. Županije obuhvaćene u uzorku, prema Nomenklaturi prostornih jedinica za statistiku (fr. *Nomenclature des unités territoriales statistiques* – NUTS), odnosno sustava za identifikaciju i klasifikaciju prostornih jedinica za potrebe službene statistike u zemljama članicama Europske unije, podijeljene su u četiri regije, Panonsku Hrvatsku, Grad Zagreb, Sjevernu Hrvatsku i Jadransku Hrvatsku. U Jadranskoj regiji obuhvaćeno je ukupno 100 poduzeća, dok je u Panonskoj Hrvatskoj, Gradu Zagreb te Sjevernoj Hrvatskoj obuhvaćeno 47 poduzeća.

Najveći broj tvrtki sjedište ima u Primorskog-goranskoj (28 %) i Splitsko-dalmatinskoj (21 %) županiji. Udio preostalih županija kreće se od 1 % – 8 %. Dakle, uzorak istraživanja pokriva prilično širok geografski raspon RH.

Ovakav pregled u skladu je s izvješćem Hrvatske gospodarske komore (Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali, 2018., <https://www.hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2018-web5bd31ccf68e7f.pdf>) u kojem se navodi kako je upravo Jadranska regija turistički više razvijena (čak 95 % noćenja ostvaruje se upravo u toj regiji) u odnosu na ostale regije (5 % noćenja od ukupnoga broja turističkih noćenja) pa i popratni sadržaji poput ugostiteljskih objekata prate upravo taj trend razvoja.

Za klasifikaciju veličine poduzeća korištena je klasifikacija na temelju Zakona o računovodstvu (NN br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20) prema kojoj su poduzeća u uzorku kategorizirana kao mikro (poduzeća s prosječnim brojem zaposlenika tijekom poslovne godine do 10 zaposlenika, s iznosom prihoda do 5,2 mil. kuna te iznosom ukupne aktive do 2,6 mil. kuna), mala (poduzeća s prosječnim brojem zaposlenika tijekom poslovne godine do 50 zaposlenika, s iznosom prihoda do 60 mil. kuna te iznosom ukupne aktive do 30 mil. kuna), srednja (poduzeća s prosječnim brojem zaposlenika tijekom poslovne godine do 250 zaposlenika, s iznosom prihoda do 300 mil. kuna te iznosom ukupne aktive do

150 mil. kuna) i velika (poduzeća koja prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta kriterija za srednje poduzetnike).

Zakon o računovodstvu izmijenjen je nakon uvođenja eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj (NN br. 85/24) te su prema njemu poduzeća kategorizirana kao mikro (poduzeća s prosječnim brojem zaposlenika tijekom poslovne godine do 10 zaposlenika, s iznosom prihoda do 900.000,00 € te iznosom ukupne aktive do 450.000,00 €), mala (poduzeća s prosječnim brojem zaposlenika tijekom poslovne godine do 50 zaposlenika, s iznosom prihoda do 10 milijuna € te iznosom ukupne aktive do 5 milijuna €), srednja (poduzeća s prosječnim brojem zaposlenika tijekom poslovne godine do 250 zaposlenika, s iznosom prihoda do 50 milijuna € te iznosom ukupne aktive do 25 milijuna €) i velika (poduzeća koja prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta kriterija za srednje poduzetnike).

Dakle, s obzirom na veličinu, uzorak na kojem se temelji istraživački dio obuhvaća 1 veliko, 1 srednje, 17 malih i 128 mikro poduzeća (Grafikon 4).

Grafikon 4. Poduzeća u uzorku promatrana s obzirom na veličinu poduzeća



Izvor: Istraživanje autorice

Većina poduzeća u uzorku (N = 119) u tipu je vlasništva koji spada u d. o. o. (društvo s ograničenom odgovornošću), dok je ostatak poduzeća u tipu vlasništva j. d. o. o. (jednostavna društva s ograničenom odgovornošću) (Grafikon 5).

Grafikon 5. Poduzeća u uzorku s obzirom na pravni oblik poduzeća



Izvor: Istraživanje autorice

Ovaj prikaz poduzeća u uzorku nadovezuje se na podatke u izvješćima i bazama podataka u sklopu Financijske agencije Republike Hrvatske (FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja; info.BIZ mrežni servis) što ovaj uzorak poduzeća čini pogodnim za prikaz poduzetničke strukture i okruženje u kojem djeluju poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Prosječna starost poduzeća u konačnom je uzorku devet godina, poduzeće s najduljim djelovanjem osnovano je 1990. godine što znači da je većina poduzeća u uzorku relativno mlada. Inače, na jednom od najdinamičnijih tržišta u svijetu, tržištu Sjedinjenih Američkih Država, 61 % poduzeća doživi do deset godina starosti (Baker et al., 2002; Loderer et al., 2011:2). Od ukupnoga broja poduzeća, 12 poduzeća ima dva ili više prodajnih mjesta, lokalno djeluje 140 poduzeća, dok regionalno tri, a nacionalno četiri.

Za potrebe provođenja istraživanja doktorskog rada prikupljeni su podaci iz sekundarnih i primarnih izvora podataka. Iz provjerenih službenih baza podataka o trgovačkim društvima prvo su se prikupili podaci vezani za financijsko poslovanje i uspješnost poslovanja navedenih poduzeća kako bi se kasnije mogla provesti usporedba financijske uspješnosti poduzeća s različitim poslovnim modelima identificiranima kroz grupiranje prema izmjerenim karakteristikama. Dakle, podaci o financijskom poslovanju poduzeća prikupljeni su putem sekundarnih izvora podataka preko Financijske agencije (FINA) koja je vodeća hrvatska tvrtka u državnom vlasništvu te pruža financijske i informatičke usluge o

poduzećima u Republici Hrvatskoj. Financijska agencija nudi nekoliko baza podataka, a za potrebe ovoga istraživanja korištene su dvije baze, i to Registar godišnjih financijskih izvješća (RGFI) te info.BIZ mrežni servis koji daje pristup informacijama o uspješnosti poslovanja, financijskom položaju i okruženju poduzetnika u Republici Hrvatskoj. Obje baze podataka crpe podatke slijedom zakonske odredbe kojoj podliježu svi poduzetnici u Hrvatskoj prema članku 30. Zakona o računovodstvu (Narodne Novine br. 78/15), a u svrhu javne objave i transparentnosti poslovanja.

Obveznici javne objave poduzetnici su iz članka 4. Zakona o računovodstvu, a to su trgovačka društva (dionička društva, komanditna društva, društva s ograničenom odgovornošću, gospodarsko interesno udruženje, javno trgovačko društvo, trgovci pojedinci te poslovne jedinice poduzetnika sa sjedištem u stranoj državi), i to za redovno poslovanje te u slučajevima statusnih promjena, otvaranja stečajnoga postupka ili pokretanja postupka likvidacije nad poduzetnikom.

Mali poduzetnici dužni su dostaviti Godišnji financijski izvještaj (GFI) koji obuhvaća bilancu, račun dobiti i gubitka (u skraćenom obliku), bilješke uz financijski izvještaj te ostalu dokumentaciju (revizorsko izvješće – ako je obveznik revizije i odluku o prijedlogu raspodjele dobiti ili pokriću gubitka). Srednje veliki i veliki poduzetnici dužni su dostaviti godišnji financijski izvještaj (GFI) koji uključuje bilancu, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, izvještaj o promjenama kapitala, bilješke uz financijski izvještaj te ostalu dokumentaciju (revizorsko izvješće – ako je obveznik revizije, godišnje izvješće i odluku o prijedlogu raspodjele dobiti ili pokriću gubitka).

U drugom koraku, za potrebe prikupljanja specifičnih podataka o trgovačkim društvima te za dobivanje podataka o načinu posluživanja gostiju u ugostiteljskom objektu, kao i o načinu na koji se prezentira ponuda ugostiteljskog objekta gostu (korisniku ugostiteljske usluge), korišteni su primarni podaci prikupljeni anketnim upitnikom. Odgovorne osobe trgovačkih društava primile su anketni upitnik putem e-maila, osobno ili telefonskim putem, izravnim kontaktiranjem vlasnika poduzeća.

Anketni upitnik sastojao se od tri osnovna sastavna dijela: dio koji se odnosi na proizvod, na stvaranje vrijednosti i na rast poduzeća/stvaranje profita. Navedeni dijelovi, ujedno predstavljaju sastavne dijelove poslovnog modela. Ovi dijelovi čine i ključne varijable za

provedbu klaster analize, koja će se koristiti za identificiranje različitih poslovnih modela u hrvatskom ugostiteljstvu. Spomenuti osnovni sastavni dijelovi anketnog upitnika, prikazani su kroz četiri skupine pitanja: područje djelovanja, način posluživanja, ponudu jela i poslovanje (prema Morris et al., 2006). Svaka skupina pitanja obuhvaća specifične značajke koncepta istraživačkog modela koji se analizira.

Anketni upitnik prošao je krug testiranja u sklopu pilot-istraživanja (provedenoga u veljači i ožujku 2018. na uzorku od 15 poduzeća u različitim županijama) kako bi se identificiralo postoje li neke nejasnoće oko interpretiranja i razumijevanja pitanja u upitniku, kvalitete povratnih odgovora i razdoblja ispunjavanja upitnika te radi identificiranja specifičnosti u ponudi jela i pružanju posebnih usluga koje se nude u različitim ugostiteljskim objektima (koje je potrebno obuhvatiti za potrebe ovoga istraživanja). Uzimajući u obzir rezultate provedene analize testiranih upitnika te izravne povratne informacije ispitanika u pilot-istraživanju, anketni su upitnici modificirani i izmijenjene su formulacije pojedinih pitanja te su dodane stavke koje su identificirane kao važne, a prethodno nisu bile obuhvaćene.

Konačna verzija anketnog upitnika sastoji se od pitanja koja obuhvaćaju osnovne informacije o svakom poduzeću, pitanja vezana uz *ponudu jela* (vrste jela u jelovniku; mogućnost izbora više od jednog jela unutar svake kategorije; posebni jelovnici), zatim pitanja vezana uz *način pružanja usluga u ugostiteljskom objektu* (potpuna/ograničena usluga posluživanja gosta; način pripreme jela – priprema sirovih namirnica u cijelosti u objektu ili dovršavanje već polugotovih jela; dodatne usluge: kućna dostava, catering, takeaway) te pitanja vezana uz *područje djelovanja i poslovanje* (broj prodajnih mjesta; djelovanje lokalno, regionalno, nacionalno; rad temeljen na franšiznom ugovoru i sezonalnost poslovanja – cjelogodišnje ili sezonsko), Tablica 15. Konačna verzija anketnog upitnika obuhvaća i dodatni dio koji se odnosi na potencijalne promjene u poslovanju poduzeća, koje su se dogodile u razdoblju od četiri godine poslovanja (2015. – 2018.) kako bi se identificiralo jesu li poduzeća mijenjala svoj poslovni model ovisno o promjenama na tržištu u promatranom razdoblju. Nijedno poduzeće u konačnom uzorku u promatranom razdoblju nije provelo nikakve promjene u poslovanju i time utjecalo na promjenu poslovnoga modela.

Tablica 15. Konačan izgled strukture koncepta ključnih elemenata modela istraživanja

elementi modela	karakteristike poduzeća	varijable
<i>proizvod</i>	ponuda jela	<ul style="list-style-type: none"> - vrste jela u jelovniku - više od jednoga izbora za svaku vrstu jela - posebni jelovnici
<i>stvaranje vrijednosti</i>	posluživanje	<ul style="list-style-type: none"> - potpuna/limitirana usluga posluživanja gosta - način pripreme jela (priprema sirovih namirnica u cijelosti u objektu / dovršavanje već polugotovih jela) - dodatne usluge (kućna dostava, <i>catering</i>, <i>takeaway</i>)
<i>rast poduzeća / stvaranje profita</i>	područje djelovanja	<ul style="list-style-type: none"> - broj prodajnih mjesta - djelovanje lokalno, regionalno, nacionalno
	poslovanje	<ul style="list-style-type: none"> - strategija poslovanja (samostalno / ugovor u franšizi; cjelogodišnje/sezonski)

Izvor: Izrada autorice

Osim anketnog upitnika, sva poduzeća obuhvaćena istraživanjem dodatno su analizirana putem njihovih mrežnih stranica, na kojima su uglavnom prikupljene informacije o jelovnicima ugostiteljskih objekata. Prikupljeni podaci bili su potrebni za kreiranje klaster analize u svrhu dobivanja karakterističnih poslovnih modela ugostiteljskih poduzeća koja se bave pripremom i usluživanjem hrane i pića.

5.4 Rezultati istraživanja

Kvantitativno istraživanje provedeno je za dobivanje rezultata na temelju kojih će se dokazati/opovrgnuti temeljna i pomoćne hipoteze rada. Podaci prikupljeni za potrebe istraživanja analizirali su se korištenjem metoda deskriptivne i inferencijalne statistike, no taj dio obrazložit će se u potpoglavlju koji se odnosi na rezultate istraživanja.

U ovom potpoglavlju predstaviti će se rezultati istraživanja pregledom deskriptivne analize uzorka ugostiteljskih poduzeća koja djeluju u području I – Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, odjeljak 56. Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića. Također, rezultati istraživanja obuhvaćaju prikaz nekoliko identificiranih poslovnih modela sa svim specifičnostima i karakteristikama koje svaki pojedini poslovni model posjeduje te analizu odnosa pojedinih poslovnih modela i određenih pokazatelja financijske uspješnosti

poslovanja. Inferencijalnom statistikom pomoću t-testa analiziran je spomenuti odnos varijabli te će se dati odgovor na postavljena istraživačka pitanja i prikazat će se rezultati postavljenih hipoteza rada, prihvaćanjem ili odbacivanjem istih.

5.4.1. Klaster analiza

Analiza prikupljenih podataka započeta je aglomerativnom hijerarhijskom klaster analizom prilikom čega su poduzeća grupirana na temelju pretpostavljenih karakteristika pojedinih poslovnih modela. Cilj navedene analize bio je dobiti informaciju o optimalnom broju skupina (klastera) na temelju korištenih varijabli. Tvrtke su se grupirale u tzv. klaster tako da su u početku analize kreirani klasteri u jednakom broju koliko je i poduzeća u uzorku. Daljnjim grupiranjem spajali su se slični objekti na temelju izračunate matrice sličnosti. Postupak se ponavljao sve dok se svi objekti nisu grupirali u optimalni broj klastera (Devčić, Tonković Pražić & Župan, 2012; Shi et al., 2021). Za grupiranje tvrtki korištene su nominalne ljestvice u kojima je tvrtki dodijeljena vrijednost 1 u slučaju kada je karakteristika prisutna, odnosno 0 ukoliko nije.

S obzirom na tu činjenicu, kao metoda određivanja homogenosti svojstava tvrtki korištena je Hammanova metoda izračuna udaljenosti. Vodeći računa o značajnosti uzrokovane slučajnošću jedinica i nula svakoga objekta, korištena Hammanova udaljenost kao mjera homogenosti svojstava objekata, mjeri veze između broja slučajnih vrijednosti i broja ukupnih vrijednosti N , pri čemu je N broj karakteristika. Za određivanje udaljenosti između slučajnih parova u klasterima korištena je metoda prosječne unutargrupne sličnosti (Edwards, & Cavalli-Sforza, 1965; Blashfield & Aldenderfer, 1988; Duran & Odell, 2013; Anderberg, 2014).

Klaster analiza provodila se na temelju nezavisnih varijabli, odnosno na temelju prikupljenih nefinancijskih podataka poduzeća, a to su: vrsta jela u jelovniku, više od jednoga izbora za svaku vrstu jela, posebni jelovnici, potpuna/limitirana usluga posluživanja gosta, način pripreme jela (priprema sirovih namirnica u cijelosti u objektu / dovršavanje već polugotovih jela), dodatne usluge (kućna dostava, *catering*, *takeaway*, broj prodajnih mjesta, djelovanje lokalno, regionalno, nacionalno te strategija poslovanja (samostalno / ugovor u franšizi; cjelogodišnje/sezonski).

Analiza se radila na uzorku od 147 poduzeća koja su zadovoljila sve potrebne kriterije za dobivanje korisnih rezultata, a to su kontinuirano poslovanje tijekom četiri godine bez promjene u zakonodavnom smislu tipa poduzeća (obrt / trgovačko društvo), uredno popunjeni anketi upitnik te prikupljeni svi potrebni financijski pokazatelji poslovanja. U Tablici 16 prikazana je zastupljenosti pojedinih nezavisnih varijabli u uzorku.

Tablica 16. Prikaz zastupljenosti pojedinih nezavisnih varijabli u uzorku

<i>nezavisne varijable</i>	<i>poduzeća</i>
<i>cjelogodišnji rad</i>	112
<i>sezonski rad</i>	35
<i>lokalno</i>	139
<i>regionalno</i>	4
<i>nacionalno</i>	4
<i>priprema u objektu</i>	146
<i>širina menija</i>	110
<i>širina usluge</i>	140
<i>catering</i>	36
<i>dostava</i>	50
<i>takeaway</i>	60
<i>ukupan broj poduzeća</i>	147*

*Napomena: Poduzeća mogu imati više od jedne karakteristike.

Izvor: Istraživanje autorice

Klasteri su napravljeni pomoću programa SPSS 26.0 (IBM Corporation, Armonk, New York, SAD). Hijerarhijskom analizom izračunat je optimalan broj klastera s obzirom na binarne varijable koje razlikuju poslovne modele. Broj klastera određen je promjenom u pragu klasteriranja pojedinih tvrtki. Broj klastera određen je s obzirom na relativnu sličnost tvrtki u svakom od klastera. Vodeći se rezultatima prijašnjih istraživanja (Morris et al., 2013; Morris et al., 2018; Clauß et al., 2020), testirala su se klastera rješenja od pet do deset klastera. Relativna jednakost u veličini klastera (χ^2 test) bila je najveća za rješenje od šest klastera. Ostala su rješenja dovela do značajno većega odstupanja od jednakosti grupa.

Klastera rješenje prezentirano je u Tablici 17.

Tablica 17. Karakteristike tvrtki u šest identificiranih klastera*

<i>odrednica klastera</i>	<i>klasteri</i>						
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>TOTAL</i>
<i>cjelogodišnji rad</i>	32	21	15	9	18	17	112
<i>sezonski rad</i>	29	4	0	2	0	0	35
<i>lokalno</i>	55	25	15	11	17	16	139
<i>regionalno</i>	3	0	0	0	1	0	4
<i>nacionalno</i>	3	0	0	0	0	1	4
<i>priprema u objektu</i>	60	25	15	11	18	17	146
<i>širina menija</i>	59	24	11	0	0	16	110
<i>širina usluge</i>	56	24	15	11	17	17	140
<i>catering</i>	4	0	15	0	0	17	36
<i>dostava</i>	0	17	15	0	18	0	50
<i>takeaway</i>	0	25	15	0	19	0	60
<i>ukupan broj poduzeća u klasteru</i>	61	25	15	11	18	17	147

*Brojevi u ćelijama predstavljaju broj poduzeća s navedenom karakteristikom kao odrednicom njihova poslovnog modela.

Izvor: Istraživanje autorice

Dobiveno klustersko rješenje prikazuje da su varijable cjelogodišnji rad, djelovanje lokalno, priprema hrane u objektu te širina usluge zastupljene u svim klasterima. Osim toga, broj poduzeća koja djeluju regionalno, odnosno nacionalno jako je mali. Takvo klustersko rješenje dovodi nas do zaključka da s obzirom na korišteni uzorak poduzeća, varijable djelovanje lokalno, priprema hrane u objektu te širina usluge nisu dobar faktor za donošenje zaključaka o uspješnom djelovanju poduzeća u Republici Hrvatskoj te su navedene varijable izbačene iz daljnje klaster analize. Osim navedenoga, zaključeno je da je premali broj poduzeća koja djeluju u lancu čime se ne mogu dobiti dovoljno dobra klusterska rješenja, pa je i ta varijabla isključena iz daljnjih analiza. Varijabla cjelogodišnji rad nije izuzeta iz analize zbog dovoljnoga broja zastupljenosti poduzeća koja posluju samo sezonski te zbog činjenice da se nakon izbacivanja prethodno navedene četiri varijable u daljnjim pokušajima klasteriranja situacija vidno promijenila. Temeljem nove strukture nezavisnih varijabli i isključivanjem iz uzorka poduzeća koja obuhvaćaju komponentu poslovanje u lancu, dobiveno je novo klustersko rješenje s relativnom jednakosti u veličini klastera (χ^2 test) idealnoga rješenja od

pet klastera ($\chi^2 = 69,53$; $p < 0,01$), dok su ostala rješenja dovela do značajno većega odstupanja od jednakosti skupina ($\chi^2 > 300$).

S obzirom na eksplorativnu prirodu istraživanja i interoperabilnost klastera, odlučeno je da se rješenje od pet klastera interpretira kao optimalno valjano.

Novo klustersko rješenje prezentirano je u Tablici 18.

Tablica 18. Karakteristike tvrtki u pet identificiranih klastera*

<i>odrednica klastera</i>	<i>klasteri</i>					
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>TOTAL</i>
<i>cjelogodišnji rad</i>	47	0	32	18	13	110
<i>širina menija</i>	41	15	35	0	19	110
<i>catering</i>	0	0	16	0	20	36
<i>dostava</i>	0	0	32	18	0	50
<i>takeaway</i>	0	0	39	21	0	60
<i>ukupan broj poduzeća u klasteru</i>	47	15	40	22	20	144

*Brojevi u ćelijama predstavljaju broj poduzeća s navedenom karakteristikom kao odrednicom njihova poslovnog modela.

Izvor: Istraživanje autorice

Svaka od skupina ima svoj diskriminativni skup karakteristika, koji ih čini specifičnim u odnosu na druge skupine. Pet dobivenih klastera predstavlja jedinstvene tipove poslovnih modela. Svaka skupina predstavlja poslovni model poduzeća, a svaki poslovni model s prikazanim skupom karakteristika predstavlja tip poslovnoga modela poduzeća. S obzirom da se prva pomoćna empirijska hipoteza odnosi na identificiranje različitih poslovnih modela u hrvatskom ugostiteljstvu unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića, a rezultati klaster analize prikazani u Tablici 18 prikazuju da je moguće definirati postojanje različitih poslovnih modela u hrvatskom ugostiteljstvu, navedeni rezultati dovode do općega zaključka da se **prihvaća pomoćna hipoteza PH-1: U hrvatskom ugostiteljstvu unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića moguće je izdvojiti više različitih poslovnih modela.**

U nastavku će se opisati pet identificiranih poslovnih modela.

Pod **Klaster A (N=47)** spadaju poduzeća čiji je tip poslovnoga modela *Restorani sa širokom ponudom jela koji rade cijele godine*, a karakteristike ovoga poslovnog modela su poduzeća koja posluju kao ugostiteljski objekt u kojima se pripremaju i uslužuju topla i hladna jela koja zahtijevaju složeniju pripremu te ostala jela i slastice; uslužuju se pića te pripremaju i uslužuju napitci. Poduzeća u ovoj skupini posluju u ugostiteljskim objektima koja nude široku ponudu jela s više od jednoga izbora po jelu i posluju tijekom cijele godine.

Klaster B (N=15) čine poduzeća čiji je tip poslovnoga modela *Sezonski restorani sa širokom ponudom jela*, a njegove su karakteristike da se u objektima pripremaju i nude riblji i mesni specijaliteti što ponudu čini širokom. Jela koja se pripremaju zahtijevaju složeniju pripremu, a pripremaju se topla i hladna jela. Objekti u ovom klasteru posluju sezonski.

Pod **Klaster C (N=40)** spadaju poduzeća čiji je tip poslovnoga modela *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnim uslugama koji rade cijelu godinu*, a karakteristike su ovoga poslovnoga modela poduzeća koja posluju kao ugostiteljski objekt u kojima se pripremaju i uslužuju topla i hladna jela koja zahtijevaju složeniju pripremu te ostala jela i slastice; uslužuju se pića i pripremaju i uslužuju napitci. To su ugostiteljski objekti koji nude široku ponudu jela s više od jednoga izbora po jelu, nude dodatnu uslugu dostave te *catering* i *takeaway* uslugu, a posluju tijekom cijele godine.

Klaster D (N=22) čine poduzeća čiji je tip poslovnoga modela *Restorani s uskom ponudom jela i dodatnim takeaway uslugama i uslugama dostave koji rade cijelu godinu*, a njegove karakteristike su da se u objektima pripremaju i uslužuju topla i hladna jela koja zahtijevaju složenu i jednostavnu pripremu, a jela se temelje na lokalnim ribljim i/ili mesnim specijalitetima. Ponuda jela u objektima nije široka, temelje svoje poslovanje na cjelogodišnjem poslovanju i nude mogućnosti dodatnih usluga dostave i *takeaway* usluge.

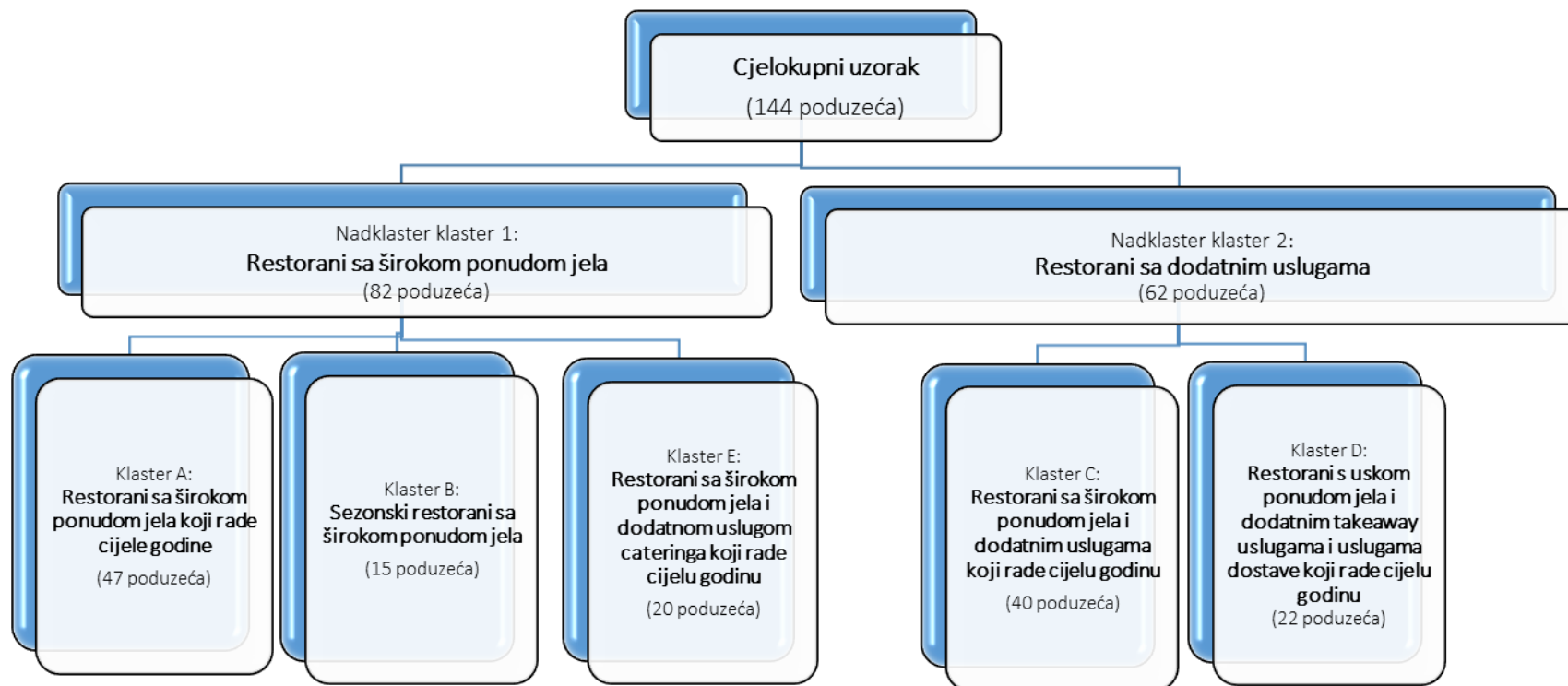
U **Klaster E (N=20)** spadaju poduzeća čiji je tip poslovnoga modela *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnom uslugom cateringa koji rade cijelu godinu*. Karakteristike su ovoga poslovnoga modela da se u objektima nudi široka ponuda jela koja se pripremaju i uslužuju kao topla i hladna jela i zahtijevaju složeniju pripremu te ostala jela i slastice; uslužuju se pića i pripremaju i uslužuju napitci. Ovakvi objekti nude mogućnost *cateringa* te posluju tijekom cijele godine.

Hijerarhijska klasterijska analiza pokazala je da se identificirani klasteri mogu dodatno grupirati u tzv. nadklaster klaster i to: *Restorani sa širokom ponudom jela* (u daljnjem tekstu Nadklaster 1) te *Restorani sa dodatnim uslugama* (u daljnjem tekstu Nadklaster 2). Podjela na dva nadklastera odražava razlike u dodatnim uslugama koje analizirani ugostiteljski objekti nude uz standardne usluge posluživanja gosta. Dodatne usluge identificirane su kao bitan faktor za odražavanje razlika u poslovanju poduzeća, pa se kao osnova za grupiranje nadklastera obuhvatila komponenta dodatnih usluga.

Najčešće su dodatne usluge mogućnost da se gostu isporuči hrana van mjesta posluživanja i pripreme hrane što gostu omogućava veći komoditet, a ugostitelju veću mogućnost za dodatni prihod, ne ograničavajući se na samo smještajni kapacitet objekta u kojem se provodi ugostiteljska djelatnost. Osim dostave hrane, ugostiteljska poduzeća nude mogućnost i da gost sam uzme hranu koja je pripremljena u objektu i konzumira je na nekoj drugoj lokaciji (*takeaway* usluga). Time se isto tako omogućava gostu djelovanje prema nekim svojim preferencijama, a ujedno ugostitelj dobiva mogućnost ostvarivanja dodatnoga prihoda jer se, kao ni u prethodnom slučaju, ne ograničava samo na smještajne kapacitete ugostiteljskoga objekta u kojem se provodi djelatnost. Uz navedene opcije usluživanja, pod dodatnim se uslugama u nekim restoranima obuhvaća i opcija *cateringa* što predstavlja mogućnost da se jela koja se pripremaju mogu dostavljati i usluživati na drugim mjestima/lokacijama van ugostiteljskoga objekta u kojem se pripremaju (npr. organizirane svadbe, prijemi, banketi i drugi slični događaji). Istraživanja pokazuju kako ove dodatne opcije u ugostiteljskim objektima mogu dodatno doprinijeti poslovanju ugostiteljskoga objekta iako se isto tako utvrđuje kako restorani u kojima se poslužuju specijaliteti, čija kvaliteta opada ako se ne konzumiraju odmah u objektu, nisu profitirali od navedenih opcija u usluživanju (Shah, Dhir, Joshi & Tripathy, 2023). Upravo dostava i *takeaway* usluga pokazale su se kao dobitna kombinacija za ugostiteljske objekte koji su prepoznali prednosti takvoga načina pružanja usluge u vrijeme početka globalne pandemije uzrokovane korona virusom (Feldman et al., 2018; Chai & Yat, 2019; Lai et al., 2020, Kim et al., 2021). Slijedom navedenoga, ove dvije dodatne mogućnosti u usluživanju smatraju se vrlo bitnim čimbenicima prilikom oblikovanja poslovnih modela u ugostiteljstvu i uzet će se u obzir prilikom sagledavanja utjecaja poslovnih modela na poslovanje ugostiteljskih poduzeća.

Podjela na dva nadklastera prikazana je Slikom 12.

Slika 12. Rezultati podjele poduzeća u agregatne klasterne



Izvor: Istraživanje autorice

Nadklaster 1 (N=82): *Restorani sa širokom ponudom jela* sadrži ona poduzeća koja djeluju u ugostiteljskim objektima u kojima se ne nudi mogućnost *catering* usluga kao ni široka ponuda jela te rade sezonski i tijekom cijele godine. Ovom nadklasteru pripadaju klasteri A – *Restorani sa širokom ponudom jela koji rade cijele godine*, B – *Sezonski restorani sa širokom ponudom jela* i klaster E – *Restorani sa širokom ponudom jela, dodatnom uslugom cateringa koji rade cijelu godinu*.

Nadklaster 2 (N=62): *Restorani sa dodatnim uslugama* obuhvaća ona poduzeća koja djeluju u ugostiteljskim objektima koji rade tijekom cijele godine i u kojima se ne nudi opcija dostave hrane na traženu adresu, kao ni mogućnost *takeaway* ili *catering* usluge. Pod ovaj nadklaster spadaju klasteri C – *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnim uslugama koji rade cijelu godinu* i D – *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim takeaway uslugama i uslugama dostave koji rade cijelu godinu*.

S ciljem otkrivanja međusobnoga odnosa između poslovnoga modela tvrtke i mjera uspješnosti, testirat će se razlike u prosječnim vrijednostima osnovnih financijskih pokazatelja među klasterima tvrtki. Eventualne razlike bit će interpretirane kroz karakteristike svakoga od poslovnih modela.

5.4.2. Testiranje odnosa među klasterima ANOVA metodom linearnoga modeliranja

Nakon što su se identificirali klasteri, u svrhu usporedbe istih sa zavisnim varijablama, provelo se testiranje ANOVA metodom linearnoga modeliranja (analiza varijance). Ova metoda koristila se zato što ANOVA test može usporediti bilo koji broj srednjih vrijednosti, za razliku od t-testova kojima se mogu usporediti samo dvije srednje vrijednosti (St & Wold, 1989; Kim, 2017). ANOVA metodom uspoređivali su se svi identificirani klasteri odjednom, a metoda je korištena na uzorku od 144 poduzeća. Poduzeća, odnosno klasteri uspoređivali su se na dva načina:

- 1) Testiranje varijabli ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća između pet identificiranih poslovnih modela.

- 2) Testiranje varijabli ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća između pet identificiranih poslovnih modela.

Prvo se provelo testiranje financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća, dakle od 2015. godine do 2018., između pet identificiranih poslovnih modela (A-E), Tablica 19.

Na temelju Tablice 19 vidljivo je da postoji statistički značajna razlika između klastera samo u 2016. godini kod pokazatelja *Koeficijent obrtaja ukupne imovine* ($p < 0,02$) te je učinak srednje praktične značajnosti opaženih razlika nezavisnih varijabli u odnosu na zavisne vidljiv u 2016. godini kod pokazatelja *Koeficijent obrtaja ukupne imovine* ($\eta^2 > 0,08$) i *Ekonomičnost ukupnoga poslovanja* ($\eta^2 > 0,06$). Ostale nezavisne varijable pokazuju mali učinak značajnosti.

Testiranje varijabli ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća između pet poslovnih modela (prikaz prosjeka poslovanja tijekom četiri godine), prikazano je u Tablici 20.

Na temelju Tablice 20, gdje se testiranje varijabli radilo korištenjem podataka prosjeka četiriju godina poslovanja, vidljivo je da statistički značajna razlika u 2016. godini između klastera postoji kod *Koeficijenta obrtaja ukupne imovine* ($p < 0,02$) te je učinak male praktične značajnosti opaženih razlika nezavisnih varijabli u odnosu na zavisne vidljiv kod pokazatelja *EBIT* ($\eta^2 > 0,01$), *EBITDA* ($\eta^2 > 0,01$), *Ekonomičnost ukupnoga poslovanja* ($\eta^2 > 0,02$), *Koeficijent obrtaja ukupne imovine* ($\eta^2 > 0,04$) i *Rentabilnost prometa* ($\eta^2 > 0,02$).

ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća između pet poslovnih modela te ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća između pet poslovnih modela utvrdit će se koji točno klasteri imaju najveću vrijednost, odnosno koji se među sobom značajno razlikuju.

Tablica 19. Rezultati testiranja varijabli ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća između pet poslovnih modela

zavisna varijabla	godina	F	p	eta2	M (A)	M (B)	M (C)	M (D)	M (E)	sd (A)	sd (B)	sd (C)	sd (D)	sd (E)
EBIT	2015	0,63	0,64	0,02	-0,84	8,71	-4,66	2,20	1,48	30,02	24,87	41,40	7,22	9,85
EBITDA	2015	0,67	0,62	0,02	5,17	12,22	-0,26	3,52	4,92	31,47	25,38	30,73	7,71	11,57
ROA	2015	0,49	0,74	0,01	-0,02	-11,05	-31,05	1,84	-25,23	53,38	74,56	198,59	32,68	117,35
ROE	2015	0,65	0,63	0,02	33,42	25,20	30,52	25,93	18,39	36,48	32,75	47,26	28,91	28,70
ek. uk. p.	2015	0,98	0,42	0,03	95,76	106,35	101,44	103,18	101,91	31,50	18,11	16,26	7,63	10,25
k. ob. uk. im.	2015	1,82	0,13	0,05	2,82	2,46	4,91	5,12	4,51	2,54	1,98	5,44	4,05	8,36
k. tek. lik.	2015	0,60	0,66	0,02	3,18	1,12	8,41	1,29	1,22	5,43	1,29	42,49	1,06	1,63
prodaja	2015	1,19	0,32	0,03	2,28	5,52	2,09	15,82	3,05	2,92	14,76	2,43	66,66	4,25
ROS	2015	0,84	0,50	0,02	-4,49	1,63	-18,78	2,03	0,28	31,46	18,19	94,87	6,90	8,19
EBIT	2016	0,83	0,51	0,02	-11,08	9,06	0,48	4,27	0,88	72,72	18,38	29,89	5,14	20,33
EBITDA	2016	0,59	0,67	0,02	-4,03	13,79	4,67	6,41	6,94	69,28	20,37	32,03	5,42	24,20
ROA	2016	0,24	0,92	0,01	-47,51	6,43	-45,03	12,82	-25,27	368,71	51,96	380,62	10,99	145,76
ROE	2016	0,59	0,67	0,02	20,68	48,16	42,41	26,65	40,20	23,63	109,72	118,46	22,32	99,21
ek. uk. p.	2016	2,27	0,06	0,06	96,66	113,86	104,11	104,97	103,73	28,53	24,90	13,10	5,70	15,44
k. ob. uk. im.	2016	2,94	0,02	0,08	2,81	2,63	3,81	5,74	4,42	2,40	2,48	2,62	5,35	5,75
k. tek. lik.	2016	0,66	0,62	0,02	4,51	1,00	5,70	1,94	1,42	7,97	1,14	23,62	2,90	2,31
prodaja	2016	1,23	0,30	0,03	2,30	6,03	2,38	18,45	3,04	2,93	16,18	2,81	77,87	3,91
ROS	2016	0,89	0,47	0,02	-12,79	6,70	-0,41	3,67	0,05	72,56	16,62	29,51	3,84	20,03
EBIT	2017	0,82	0,51	0,02	-17,33	6,30	-10,13	1,43	-8,62	77,90	9,36	47,66	6,05	32,89
EBITDA	2017	0,59	0,67	0,02	-5,41	10,62	-6,39	3,79	-2,73	54,84	11,40	48,93	6,75	36,48
ROA	2017	0,93	0,45	0,03	-9,18	6,78	-51,77	-4,66	-31,12	46,38	15,86	230,65	23,05	100,33
ROE	2017	0,36	0,84	0,01	13,21	13,31	11,21	8,08	11,05	20,29	12,92	17,88	11,89	19,00
ek. uk. p.	2017	1,51	0,20	0,04	96,30	107,13	96,23	101,44	96,48	22,62	12,20	15,18	6,60	18,15

k. ob. uk. im.	2017	1,99	0,10	0,05	2,53	2,21	3,52	4,06	2,46	2,20	2,13	2,95	3,19	3,41
k. tek. lik.	2017	0,55	0,70	0,02	3,37	1,01	5,46	4,49	1,16	5,78	1,04	22,51	10,31	1,81
prodaja	2017	1,24	0,30	0,03	2,28	5,97	2,27	20,46	2,08	2,92	16,43	2,95	88,60	2,55
ROS	2017	0,93	0,45	0,03	-21,10	4,60	-10,88	0,70	-9,68	82,93	8,85	48,40	5,50	32,58
EBIT	2018	0,46	0,77	0,01	-11503,55	-1,07	-1445,38	-12,83	-0,47	78762,52	23,54	9075,91	60,61	19,53
EBITDA	2018	0,45	0,77	0,01	-7481,35	2,19	-1031,97	-10,56	6,35	51288,56	25,56	6501,59	61,10	28,56
ROA	2018	1,89	0,12	0,05	-6,31	-0,31	-42,07	-13,25	-11,82	26,19	33,95	117,03	45,76	38,54
ROE	2018	0,53	0,71	0,02	7,91	12,49	8,45	9,59	6,33	13,90	19,46	13,36	8,74	9,98
ek. uk. p.	2018	0,43	0,78	0,01	94,14	95,93	91,70	96,73	102,22	41,05	33,57	20,60	18,97	22,40
k. ob. uk. im.	2018	1,45	0,22	0,04	2,28	1,90	4,49	3,85	2,21	3,75	1,82	8,38	3,08	3,06
k. tek. lik.	2018	1,04	0,39	0,03	3,22	0,91	6,07	1,50	1,35	5,99	0,80	20,37	1,72	2,49
prodaja	2018	1,29	0,28	0,04	2,00	6,03	2,06	23,78	1,77	3,14	17,21	2,88	104,32	2,45
ROS	2018	0,60	0,66	0,02	-65,85	-3,00	-18,83	-11,13	-1,95	346,96	23,74	44,55	70,98	18,14

Napomena: ek. up. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – prosječan rast/pad prodaje.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 20. Rezultati testiranja varijabli ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća između pet poslovnih modela

zavisne varijable	F	p	eta2	M (A)	M (B)	M (C)	M (D)	M (E)	sd (A)	sd (B)	sd (C)	sd (D)	sd (E)
EBIT	1,33	0,25	0,01	-2883,20	5,75	-364,92	-1,23	-1,68	19689,89	13,68	2268,60	14,56	17,86
EBITDA	1,32	0,25	0,01	-1871,41	9,71	-258,49	0,79	3,87	12822,27	16,11	1625,18	14,89	21,99
ROA	0,04	0,85	0,00	-15,75	0,46	-42,48	-0,81	-23,36	109,07	26,16	205,34	19,00	98,70
ROE	0,02	0,90	0,00	36,11	-65,68	32,17	15,02	23,02	89,95	292,71	53,17	26,83	55,23
ek. uk. p.	2,23	0,14	0,02	95,71	105,81	98,37	101,58	101,08	17,14	15,33	11,55	6,15	13,94
k. ob. uk. im.	5,19	0,02	0,04	2,61	2,30	4,18	4,69	3,40	2,14	2,03	3,63	3,19	4,16
k. tek. lik.	0,10	0,75	0,00	3,57	1,01	6,41	2,31	1,29	5,30	0,89	26,80	3,78	1,84
prodaja	1,47	0,23	0,01	280,82	-3,18	2,42	7,30	53,65	1631,24	18,00	25,97	36,12	254,64
ROS	3,02	0,08	0,02	-26,06	2,48	-12,23	-1,18	-2,83	93,66	12,50	33,96	17,22	17,26

Napomena: ek. up. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – prosječan rast/pad prodaje.

Izvor: Istraživanje autorice

5.4.3. Rezultati deskriptivne analize zavisnih varijabli

Deskriptivnom analizom prikazani su odgovori u kontekstu kreiranja spoznaja o korištenim varijablama u istraživanju, aritmetičke sredine kao mjere središta i standardne devijacije kao mjere disperzije. Deskriptivna statistika rađena je na uzorku od 118 poduzeća jer su za potrebe inferencijalne statistike (t-testovi kojima se uspoređuju aritmetičke sredine) isključena poduzeća s ekstremnim vrijednostima u financijskim pokazateljima kako bi se zadržao uvjet potreban za provedbu t-testova, a to je normalnost distribucije odgovora.

U nastavku su predstavljeni rezultati deskriptivne analize za deset korištenih indikatora, i to redom (Tablica 21): za veličinu poduzeća prikazanu u ovom kontekstu brojem zaposlenika, a za pokazatelje financijskoga poslovanja koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent obrtaja ukupne imovine, ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS (rentabilnost prometa), ROA (rentabilnost imovine), ROE (rentabilnost vlasničkoga kapitala), EBIT marža, EBITDA marža te rast prodaje.

Tablica 21. Deskriptivna statistika zavisnih varijabli istraživačkoga uzorka

N = 118	aritmetička sredina (M)	standardna devijacija (σ)
broj zaposlenih	7,97	7,74
koeficijent tekuće likvidnosti	2,09	2,90
koeficijent obrtaja ukupne imovine	3,30	2,82
ekonomičnost ukupnog poslovanja (%)	101,31	11,77
ROS (rentabilnost prometa neto %)	- 0,40	10,84
ROA (rentabilnost imovine %)	-1,02	21,24
ROE (rentabilnost vlasničkoga kapitala %)	24,98	47,27
EBIT marža (%)	1,01	10,69
EBITDA marža (%)	5,66	11,67
rast prodaje (%)	4,06	32,33

Izvor: Istraživanje autorice

Prema prikazanim rezultatima, središte distribucije frekvencija (aritmetička sredina, M) i prosječno srednje kvadratno odstupanje numeričkih vrijednosti korištenih pokazatelja poslovanja, odnosno standardna devijacija (σ) za segment koji se odnosi na veličinu tvrtki u uzorku, bez obzira na poslovni model, te promatran s obzirom na prosječan broj zaposlenika u poslovnoj godini, iznosi $M=7,97$ zaposlenika ($\sigma = 7,74$). To znači da je prosječna veličina poduzeća u uzorku, veličina koja odgovara malim poduzetnicima.

Što se financijskih pokazatelja tiče, prosječna tvrtka u uzorku ima vrijednost koeficijenta tekuće likvidnosti $M=2,09$ ($\sigma = 2,90$) što nije zadovoljavajuće s obzirom na to da ta vrijednost ne bi trebala biti niža od 1,5 jer u tom slučaju poduzeće može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Vrijednost ovoga pokazatelja upućuje na to da poduzeća u prosjeku imaju 2,09 puta veću kratkotrajnu imovinu u odnosu na kratkotrajne obveze, a to znači da su poduzeća u uzorku u prosjeku likvidna. Slična vrijednost zabilježena je i za koeficijent obrtaja ukupne imovine ($M = 3,30$; $\sigma = 2,85$). Poduzeća u uzorku u prosjeku 3,30 puta „obrnū“ ukupnu imovinu u tekućoj godini, odnosno ostvaruju tri puta veći prihod od prodaje u odnosu na ukupnu imovinu. To upućuje na to da poduzeća uspješno koriste imovinu s ciljem stvaranja prihoda.

Kad se promatra profitabilnost, stanje poduzeća u uzorku ne pokazuje dobru sliku. Rentabilnost je prometa (ROS) negativna, $-0,40$ ($M = -0,40$; $\sigma = 10,84$) što znači da se poduzećima ne upravlja na najbolji način. S obzirom na to da rentabilnost prometa nije dovoljna mjera za uspješnost poslovanja sama po sebi, jer može iz razdoblja u razdoblje rasti – zbog rasta prodaje – a da poduzeće u stvari gubi na vrijednosti jer menadžment ne upravlja imovinom na dobar način, bitno je promatrati i rentabilnost ukupne imovine (ROA) koja je u ovom slučaju također negativna ($M = -1,02$; $\sigma = 21,24$). Iz toga proizlazi da poduzeća u uzorku ne upravljaju ni prometom ni imovinom na dobar način. Za razliku od ova dva pokazatelja, rentabilnost vlasničkoga kapitala (ROE) poduzeća u uzorku je pozitivna ($M = 24,98$; $\sigma = 47,27$) te iz toga proizlazi da poduzeća imaju moć generiranja pozitivnih rezultata po jedinici angažiranog vlasničkog kapitala. Analizirana poduzeća pozornost trebaju obratiti na prodaju, odnosno na zaradu pri svakoj prodaji usluga koje nude te pritom trebaju voditi računa da rast prodaje bude brži od porasta ukupne imovine. Na temelju navedenih pokazatelja zaključuje se da neka poduzeća u uzorku imaju lošu financijsku sliku te trebaju poraditi na promjeni svojih poslovnih modela kako ne bi, dugoročno gledajući, zapala u poslovnu krizu. Kod profitabilnosti uočavaju se razlike u predznaku pokazatelja zbog ili

lošega poslovanja u nekoj od promatranih godina, pri čemu su ostvareni rezultati u minusu u kontekstu prodaje, ili kao posljedica nekoliko ili više loših godina poslovanja u kontekstu prenesenih gubitaka poslovanja, odnosno razdoblja.

Ekonomičnost ukupnoga poslovanja poduzeća u uzorku je pozitivna ($M = 101,31$; $\sigma = 11,77$) što znači da poduzeća stvaraju više ukupnih prihoda po jedinici ukupnih rashoda, kao i EBIT marža ($M = 1,01$; $\sigma = 10,69$) i EBITDA marža ($M = 5,66$; $\sigma = 11,67$). Ovakvo financijsko stanje pokazuje da neka poduzeća imaju dobru konkurentsku poziciju na tržištu, imaju dobru troškovnu strukturu te zadržavaju prihode nakon pokrića poslovnih rashoda poslovanja. Kada se promatra rast prodaje za analizirana poduzeća, vidljivo je da dosta poduzeća ostvaruje rast ($M = 4,06\%$; $\sigma = 32,33\%$) što znači da se ostvaruje prodajni potencijal kojim bi se postigli uvjeti održivoga poslovanja, a to je vidljivo i iz određenih prethodno prikazanih pokazatelja.

5.4.4. Statistička i praktična značajnost testiranih varijabli

Statistički značajna razlika testiranih varijabli utvrđivala se Welch t-testom utjecaja gdje se uspoređivala srednja vrijednost mjere u skupini s ukupnom srednjom vrijednosti za mjeru u svrhu identificiranja značajnosti. S obzirom na specifičnost uzorka koji je relativno mali, te činjenicu da je p-vrijednost jako ovisna (i) o veličini uzorka, koristila se dodatna mjera utvrđivanja značajnosti među varijablama, a to je Cohenova d-vrijednost (Cohen, 1988; Sullivan & Feinn, 2012). Ova vrijednost ukazuje na praktičnu značajnost i omogućuje nam odrediti u kojem se postotku dvije distribucije prekrivaju. Veličine Cohenove d-vrijednost imaju sljedeće značenje:

- mala veličina učinka: $d \geq 0.2$,
- srednja veličina učinka: $d \geq 0.5$,
- velika veličina učinka: $d \geq 0.8$.

Pri interpretaciji niže prikazanih rezultata bitno je napomenuti ako je Cohenova d-vrijednost pozitivna, prvi navedeni klaster ima veću vrijednost u zavisnoj varijabli u odnosu na drugi navedeni klaster. Ako je vrijednost negativna, drugi navedeni klaster ima veću vrijednost u zavisnoj varijabli.

Ovaj dio analize prikazan je u četiri dijela:

- 1) Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s vrijednostima financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća između Nadklastera 1 i 2
- 2) Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poslovanja poduzeća između Nadklastera 1 i 2
- 3) Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća unutar pojedinačnog Nadklastera 1 (klasteri A, B, E) i Nadklastera 2 (C, D)
- 4) Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s vrijednostima financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća međusobno svih identificiranih pet klastera

U daljnjem dijelu opisat će se dobiveni rezultati testiranih varijabli po navedenim točkama.

1) Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s vrijednostima financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća između Nadklastera 1 i 2

Prosječne prosječne vrijednosti, standardne devijacije i t-testovi (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost) za svaku od skupina prikazane su u Tablici 22. U tablici se pokazatelj prodaja odnosi se na prihod ostvaren od prodaje za svaku od promatranih godina. Na temelju prikazanoga vidljivo je da statistički značajna razlika i praktična značajnost (mali učinak) postoje kod Nadklastera 2 u pokazatelju *koeficijent obrtaja ukupne imovine* (2015., $p < 0,03$, $d > 0,38$); 2016., $p < 0,04$, $d > 0,36$; 2017., $p < 0,01$, $d > 0,46$; 2018., $p < 0,03$, $d > 0,40$) pri čemu se isto interpretira na način da poduzeća unutar Nadklastera 2 pokazuju bolji obrtaj imovine u tekućim godinama (2015. – 2018.) u odnosu na poduzeća unutar Nadklastera 1. Nevedeno indicira da ta poduzeća uspješno koriste imovinu s ciljem stvaranja prihoda.

Tablica 22. Rezultati usporedbe nadklastera 1 i 2 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća po godinama (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost)

indikator	godina	M (Nk1)	M (Nk2)	sd (Nk1)	sd (Nk2)	t	df	p vrijednost	Cohenov d
EBIT	2015	1,48	-2,23	25,58	33,54	0,73	110,38	0,47	0,13
	2016	-4,48	1,83	56,79	24,16	-0,90	115,63	0,37	-0,14
	2017	-10,88	-6,03	61,61	38,68	-0,58	137,75	0,56	-0,09
	2018	-6593,81	-937,05	59630,24	7289,92	-0,85	84,19	0,40	-0,13
EBITDA	2015	6,40	1,08	26,70	25,05	1,23	135,49	0,22	0,20
	2016	1,90	5,29	54,66	25,82	-0,49	121,78	0,62	-0,08
	2017	-1,83	-2,77	45,60	39,63	0,13	139,20	0,89	0,02
	2018	-4286,14	-669,53	38829,79	5222,03	-0,83	84,86	0,41	-0,12
ROA	2015	-8,19	-19,38	76,95	160,73	0,51	82,12	0,61	0,09
	2016	-32,22	-24,50	288,23	305,68	-0,15	127,27	0,88	-0,03
	2017	-11,61	-35,05	61,53	186,31	0,95	71,11	0,34	0,18
	2018	-6,56	-31,85	30,84	98,34	1,95	70,12	0,06	0,37
ROE	2015	28,25	28,89	34,29	41,48	-0,10	116,83	0,92	-0,02
	2016	30,47	36,82	69,60	95,93	-0,44	106,51	0,66	-0,08
	2017	12,70	10,10	18,66	15,98	0,90	139,75	0,37	0,15
	2018	8,36	8,85	14,24	11,86	-0,23	140,63	0,82	-0,04
ek. uk. p.	2015	99,19	102,06	25,75	13,77	-0,86	129,32	0,39	-0,13
	2016	101,53	104,42	25,86	11,01	-0,91	115,65	0,37	-0,14
	2017	98,32	98,08	20,28	12,99	0,09	138,57	0,93	0,01
	2018	96,44	93,49	35,79	20,03	0,63	131,95	0,53	0,10
k. ob. uk. im.	2015	3,16	4,98	4,62	4,96	-2,24	126,35	0,03	-0,38
	2016	3,17	4,50	3,55	3,89	-2,10	124,78	0,04	-0,36
	2017	2,46	3,71	2,51	3,02	-2,65	117,10	0,01	-0,46
	2018	2,19	4,26	3,28	6,95	-2,17	81,57	0,03	-0,40

k. tek. lik.	2015	2,33	5,88	4,32	34,15	-0,82	62,48	0,42	-0,16
	2016	3,11	4,36	6,35	19,05	-0,50	71,29	0,62	-0,09
	2017	2,40	5,12	4,60	19,00	-1,10	66,44	0,28	-0,21
	2018	2,34	4,45	4,80	16,47	-0,98	68,87	0,33	-0,19
prodaja	2015	3,06	6,95	6,94	3,97	-0,76	63,83	0,45	-0,15
	2016	3,16	8,08	7,46	4,63	-0,83	63,39	0,41	-0,16
	2017	2,90	8,72	7,42	5,27	-0,86	62,83	0,39	-0,17
	2018	2,67	9,76	7,79	6,21	-0,89	62,45	0,38	-0,17
ROS	2015	-2,21	-11,40	25,34	76,62	0,91	71,14	0,37	0,17
	2016	-6,09	1,03	56,55	23,78	-1,03	114,98	0,31	-0,16
	2017	-13,61	-6,77	65,32	39,23	-0,78	135,71	0,44	-0,12
	2018	-38,77	-16,10	263,70	54,93	-0,76	90,17	0,45	-0,11

*p<0,1

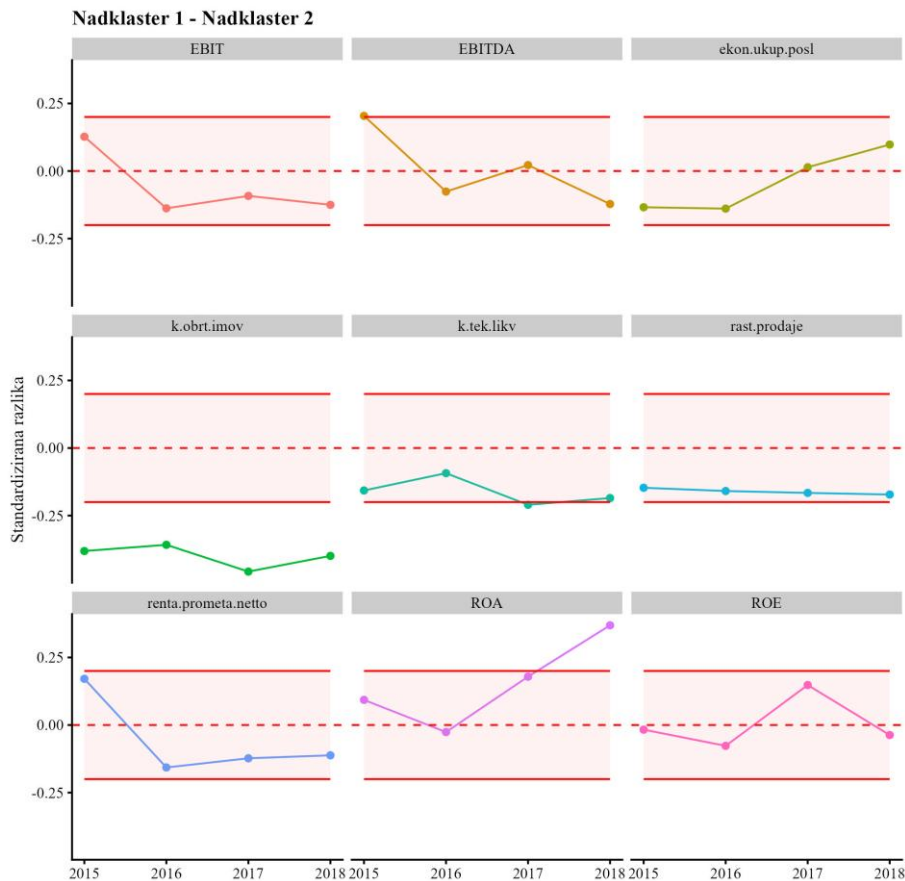
**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna; dalje u prikazu rezultata analize prikazivat će se kratice ovdje obrazložene.

Izvor: Istraživanje autorice

Na Slici 13 može se vidjeti grafički prikaz prethodno komentiranih vrijednosti praktične značajnosti (Cohenova d-vrijednost).

Slika 13. Usporedba nadklastera u zavisnim varijablama po godinama



Izvor: Istraživanje autorice

Slika 13 prikazuje usporedbu Nadklastera 1 s Nadklasterom 2. Na grafu na osi x prikazane su godine, a na osi y nalazi se standardizirana razlika između testiranih klastera u zavisnoj varijabli. S obzirom na manji uzorak, Cohenova d-vrijednost prikazuje praktičnu značajnost učinka i nije u tolikoj količini ovisna o veličini uzorka kao što je to slučaj kod p-vrijednosti. Cohenova d-vrijednost u prethodno prikazanom grafu, kao i u ostalim grafovima niže, interpretira se na isti način kao u tablicama. To znači da, ako je vrijednost pozitivna, prvi navedeni klaster ima veću vrijednost u zavisnoj varijabli u odnosu na drugi navedeni klaster. Ako je vrijednost negativna, drugi navedeni klaster ima veću vrijednost u zavisnoj varijabli.

Samo praktičnu značajnost pokazuju klasteri u sklopu Nadklastera 1 (A, B i E) na temelju dobivenih rezultata testa, pri čemu su uspješniji u odnosu na klaster u sklopu Nadklastera 2 (C i D) u 2015. i 2018., i to u 2015. kod pokazatelja *EBITDA* ($d > 0,2$), odnosno u 2018. kod pokazatelja *ROA* ($d > 0,4$). Praktična značajnost postoji u 2017. godini kod *koeficijenta tekuće likvidnosti* ($d > 0,2$) i to kod poduzeća u sklopu Nadklastera 2, čime se indicira da su klasteri C i D uspješni u podmirivanju kratkoročnih obveza.

2) Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća između nadklastera 1 i 2

Prosječne vrijednosti, standardne devijacije i t-testovi (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost) financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća između nadklastera 1 i 2 prikazane su u Tablici 23.

Tablica 23. Rezultati usporedbe nadklastera 1 i 2 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća kroz prikaz prosjeka poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost)

indikator	M (Nk1)	M (Nk2)	sd (Nk1)	sd (Nk2)	t	df	p vrijednost	Cohenov d
EBIT	1,858	-0,041	11,902	8,995	0,986	115,385	0,326	0,177
EBITDA	8,153	2,610	13,318	8,432	2,747	109,747	0,007	0,487
ROA	1,208	-3,754	17,190	25,256	1,219	88,452	0,226	0,234
ROE	22,886	27,551	46,493	48,528	-0,529	109,245	0,598	-0,098
ek. uk. p.	101,384	101,221	14,458	7,361	0,079	98,863	0,937	0,014
k. ob. uk. im.	2,559	4,208	2,632	2,790	-3,275	108,445	0,001	-0,610
k. tek. lik.	2,293	1,837	3,129	2,597	0,864	115,956	0,389	0,157
prodaja	2,896	5,497	35,109	28,835	-0,442	115,991	0,659	-0,080
ROS	-0,169	-0,687	11,569	9,971	0,261	115,622	0,795	0,048

* $p < 0,1$

** $p < 0,05$

Izvor: Istraživanje autorice

Na temelju dobivenih rezultata vidljivo je da su pokazatelji *koeficijent obrtaja ukupne imovine* ($p < 0,001$) i *EBITDA* ($p < 0,007$) pokazali statističku značajnost. *Koeficijent obrtaja ukupne imovine* kod Nadklastera 2, a *EBITDA* kod Nadklastera 1.

3) *Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća unutar pojedinačnoga Nadklastera 1 (klasteri A, B, E) i Nadklastera 2 (C, D)*

Prosječne vrijednosti, standardne devijacije i t-testovi (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost) financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća unutar Nadklastera 1 (klasteri A, B, E) prezentirane su u trima tablicama.

U Tablici 24. prikazni su rezultati testova između klastera A i B.

Tablica 24. Rezultati usporedbe klastera A i B unutar Nadklastera 1 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost)

zavisne varijable	M (A)	M (B)	sd (A)	sd (B)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	-0,056	8,295	11,675	13,023	-1,906	15,253	0,076	-0,697
EBITDA	6,903	12,665	11,167	15,437	-1,149	13,356	0,271	-0,471
ROA	0,979	6,832	19,172	14,677	-1,072	21,478	0,293	-0,320
ROE	25,229	15,449	44,929	30,159	0,830	24,891	0,414	0,232
ek. uk. p.	98,105	109,170	14,434	16,170	-2,035	15,205	0,060	-0,746
k. ob. uk. im.	2,632	2,166	2,280	2,247	0,600	16,807	0,557	0,205
k. tek. lik.	3,172	1,057	3,750	1,008	3,044	44,753	0,004	0,633
prodaja	7,515	0,346	41,061	17,394	0,831	39,953	0,411	0,193
ROS	-1,854	4,274	12,040	11,821	-1,498	16,860	0,153	-0,511

*p<0,1

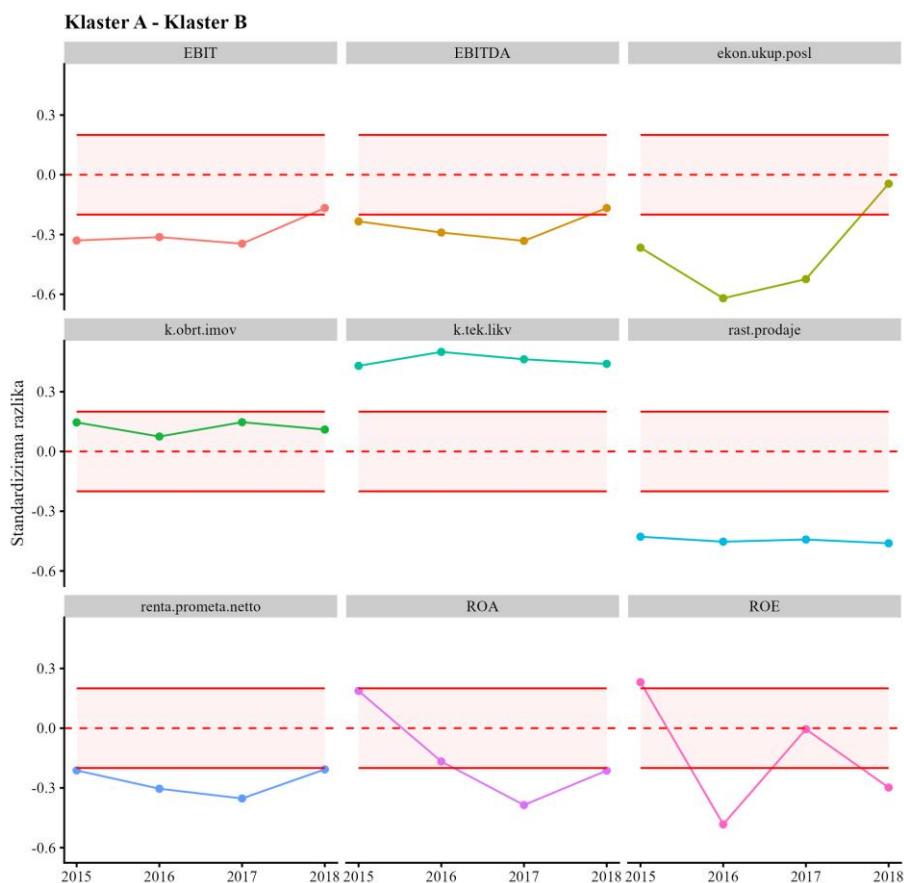
**p<0,05

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *koeficijent tekuće likvidnosti* (p<0,004). Klaster A uspješnije posluje u odnosu na Klaster B kad se promatra pokazatelj *koeficijent tekuće likvidnosti*.

Na Slici 14 može se vidjeti grafički prikaz prethodno komentiranih vrijednosti praktične značajnosti (Cohenova d-vrijednost) između klastera A i B.

Slika 14. Usporedba klastera A i B u zavisnim varijablama po godinama



Izvor: Istraživanje autorice

Praktičnu značajnost pokazuju *EBITDA* (mala značajnost, 2015. godina, $d=2$, Klaster B), *ROA* (mala značajnost, 2018. godina, $d=2$, Klaster B) i *ROS* (mala značajnost, 2015./2018. godina, $d=2$, Klaster B). Klaster B uspješniji je po pitanju svih triju pokazatelja. Sveukupno gledajući odnose ovih dvaju klastera, poduzeća u Klasteru B uspješnija su nego poduzeća u Klasteru A.

U Tablici 25 prikazni su rezultati testova između klastera A i E.

Tablica 25. Rezultati usporedbe klastera A i E unutar Nadklastera 1 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost)

zavisne varijable	M (A)	M (E)	sd (A)	sd (E)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	-0,056	1,751	11,675	10,877	-0,561	36,367	0,578	-0,158
EBITDA	6,903	7,894	11,167	15,945	-0,236	25,613	0,815	-0,077
ROA	0,979	-1,770	19,172	14,109	0,596	44,469	0,554	0,156
ROE	25,229	22,745	44,929	58,304	0,159	27,420	0,875	0,050
ek. uk. p.	98,105	103,182	14,434	11,778	-1,382	40,914	0,174	-0,373
k. ob. uk. im.	2,632	2,654	2,280	3,505	-0,024	24,426	0,981	-0,008
k. tek. lik.	3,172	1,288	3,750	1,902	2,450	51,961	0,018	0,577
prodaja	7,515	-4,785	41,061	29,657	1,257	45,088	0,215	-0,326
ROS	-1,854	0,484	12,040	10,199	-0,747	39,606	0,460	-0,204

*p<0,1

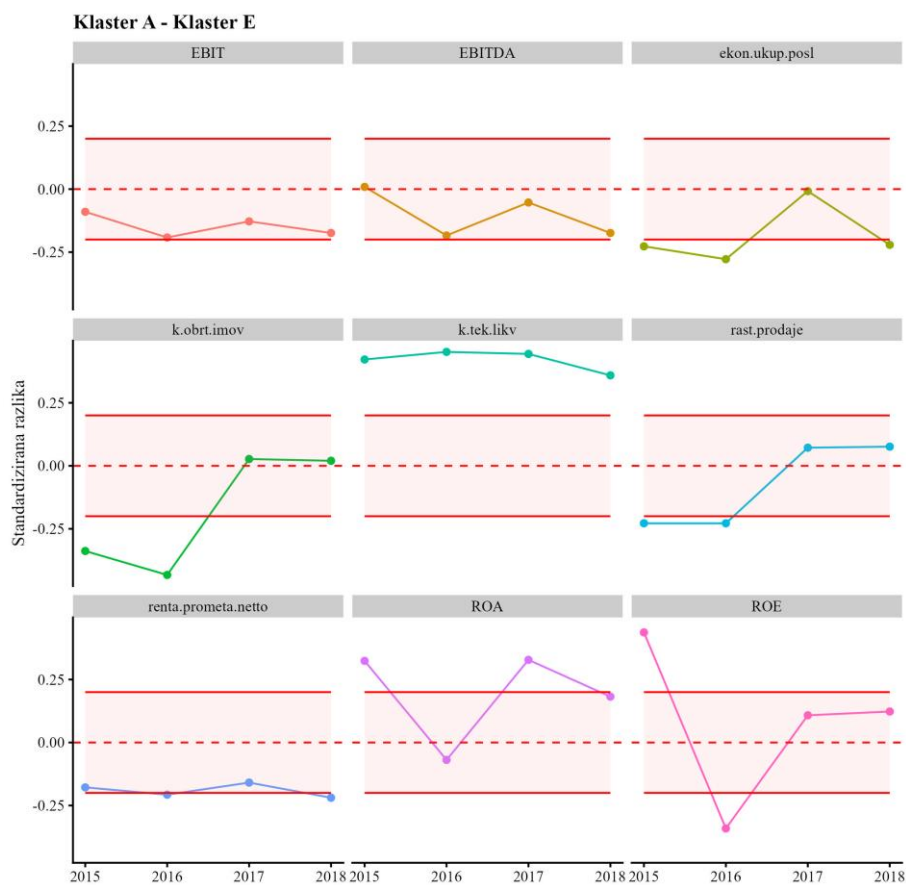
**p<0,05

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati odnosa klastera A i E pokazuju statističku značajnost kod *koeficijenta tekuće likvidnosti* ($p < 0,018$), dok praktičnu značajnost pokazuju pokazatelji *ekonomičnost ukupnoga poslovanja* ($d = -0,373$, mali efekt, Klaster E), *ROS* ($d = -0,204$, mali efekt, Klaster E) i *prosječan rast/pad prodaje* ($d = -0,326$, mali efekt, Klaster E). Klaster A uspješnije posluje u odnosu na Klaster E kad se promatra pokazatelj *koeficijent tekuće likvidnosti*, dok praktična značajnost pokazuje uspješnije poslovanje Klastera E kod *prosječnog rasta prodaje*, *ekonomičnosti ukupnoga poslovanja* i *ROS*.

Na Slici 15 može se vidjeti grafički prikaz prethodno komentiranih vrijednosti praktične značajnosti (Cohenova d-vrijednost) između klastera A i E.

Slika 15. Usporedba klastera A i E u zavisnim varijablama po godinama



Izvor: Istraživanje autorice

S gledišta praktične značajnosti Klaster E uspješniji je u pogledu pokazatelja *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *ROS* i *prosječnoga rasta/pada prodaje*.

U Tablici 26. prikazani su rezultati testova između klastera B i E.

Tablica 26. Rezultati usporedbe klastera B i E unutar Nadklastera 1 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost)

indikator	M (B)	M (E)	sd (B)	sd (E)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	8,295	1,751	13,023	10,877	1,396	18,379	0,179	0,559
EBITDA	12,665	7,894	15,437	15,945	0,798	21,831	0,434	0,303
ROA	6,832	-1,770	14,677	14,109	1,554	20,617	0,135	0,601
ROE	14,449	22,745	30,159	58,304	-0,443	26,507	0,662	-0,147
ek. uk. p.	109,170	103,182	16,170	11,778	1,067	16,514	0,301	0,441
k. ob. uk. im.	2,166	2,654	2,247	3,505	-0,457	26,883	0,651	-0,158
k. tek. lik.	1,057	1,288	1,008	1,902	-0,427	26,649	0,673	-0,142
prodaja	0,346	-4,785	17,394	29,657	0,587	26,988	0,562	0,199
ROS	4,274	0,484	11,821	10,199	0,882	18,870	0,389	0,350

*p<0,1

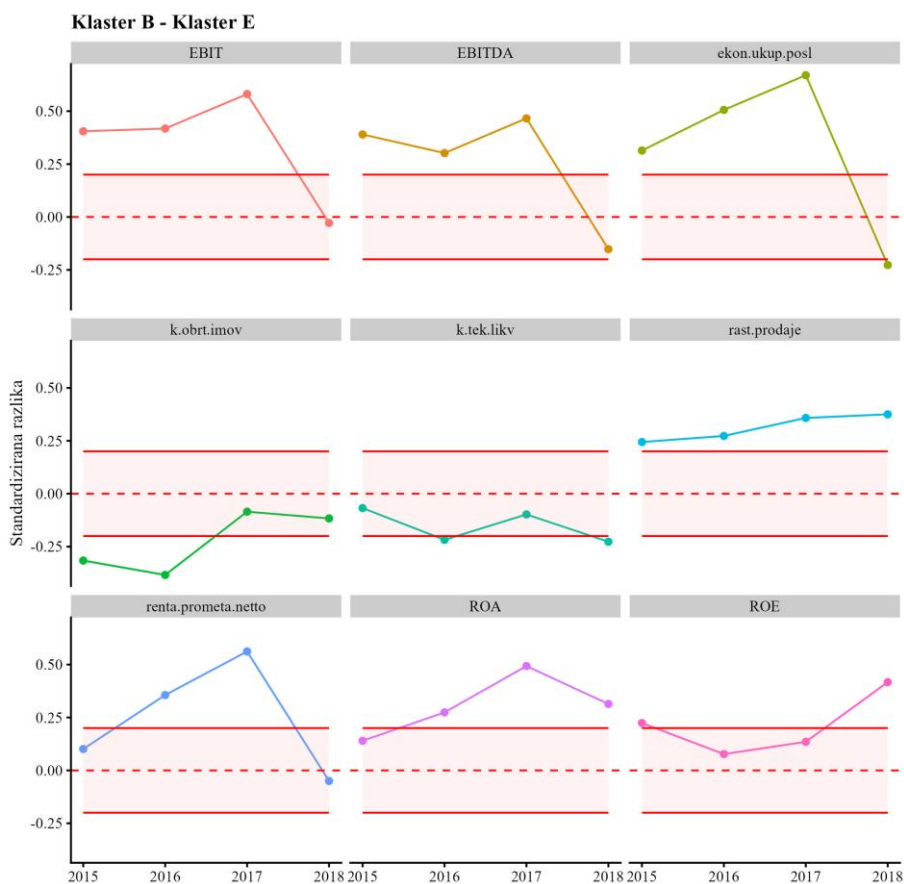
**p<0,05

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati odnosa klastera B i E pokazuju samo praktičnu značajnost kod *ekonomičnosti ukupnoga poslovanja* (d=0,441, Klaster B), *EBIT marže* (d=0,559, Klaster B) i *ROA-e* (d=0,601, Klaster B). Klaster B uspješnije posluje u odnosu na Klaster E kod sva tri pokazatelja.

Na Slici 16 može se vidjeti grafički prikaz prethodno komentiranih vrijednosti praktične značajnosti (Cohenova d-vrijednost) između klastera B i E.

Slika 16. Usporedba klastera B i E u zavisnim varijablama po godinama



Izvor: Istraživanje autorice

Generalno gledajući, u Nadklasteru 1, Klaster B posluje uspješnije u odnosu na druga dva klastera A i E. Klaster B, s identificiranim poslovnim modelom pod nazivom „*Sezonski restorani sa širokom ponudom jela*“.

Prosječne vrijednosti, standardne devijacije i t-testovi (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost) financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća unutar Nadklastera 2 prikazane su u Tablici 27 kroz odnos klastera C i D.

Tablica 27. Rezultati usporedbe klastera C i D unutar Nadklastera 2 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost)

zavisna varijabla	M (C)	M (D)	sd (C)	sd (D)	t	df	p vrijednost	Cohenov d
EBIT	-0,789	1,194	10,500	5,761	-0,886	50,642	0,380	-0,220
EBITDA	2,309	3,107	9,679	6,029	-0,369	50,931	0,713	-0,094
ROA	-4,842	-1,958	28,388	19,570	-0,437	50,041	0,664	-0,113
ROE	35,220	14,898	56,516	28,199	1,739	49,595	0,088	0,424
ek. uk. p.	100,938	101,687	8,401	5,389	-0,395	50,779	0,694	-0,101
k. ob. uk. im.	3,743	4,974	2,433	3,216	-1,475	32,162	0,150	-0,447
k. tek. lik.	1,974	1,611	2,873	2,115	0,528	48,924	0,600	0,139
prodaja	2,853	9,861	24,387	35,239	-0,783	30,124	0,440	-0,242
ROS	-2,298	1,971	11,774	5,164	-1,815	47,481	0,076	-0,434

*p<0,1

**p<0,05

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati odnosa klastera C i D pokazuju samo praktičnu značajnost i to kod *ROE* (d=0,424) i *koeficijenta obrtaja ukupne imovine* (d=0,447). Klaster D uspješnije posluje u odnosu na Klaster C kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, dok Klaster C kod pokazatelja *ROE*. Na temelju prikazanog ne može se donijeti konkretan zaključak koji od navedenih klastera u Nadklasteru 2 posluje bolje.

4) Testiranje varijabli p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost s vrijednostima financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća međusobno svih identificiranih pet klastera

Prosječne vrijednosti, standardne devijacije i t-testovi (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost) po godinama poslovanja poduzeća međusobno svih pet identificiranih klastera prikazane su kroz 10 tablica. U slijedećim tablicama pokazatelj prodaja odnosi se na prihod ostvaren od prodaje za svaku od promatranih godina.

Tablica 28 prikazuje rezultate usporedbe klastera A i B.

Tablica 28. Rezultati usporedbe klastera A i B na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisna varijabla	godina	M (A)	M (B)	sd (A)	sd (B)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	-0,84	8,71	30,02	24,87	-1,23	28,19	0,23	-0,33
	2016.	-11,08	9,06	72,72	18,38	-1,73	58,55	0,09	-0,31
	2017.	-17,33	6,30	77,90	9,36	-2,03	49,92	0,05	-0,35
	2018.	-11503,55	-1,07	78762,52	23,54	-1,00	46,00	0,32	-0,17
EBITDA	2015.	5,17	12,22	31,47	25,38	-0,88	28,98	0,39	-0,23
	2016.	-4,03	13,79	69,28	20,37	-1,56	59,86	0,12	-0,29
	2017.	-5,41	10,62	54,84	11,40	-1,88	55,93	0,07	-0,33
	2018.	-7481,35	2,19	51288,56	25,56	-1,00	46,00	0,32	-0,17
ROA	2015.	-0,02	-11,05	53,38	74,56	0,53	18,80	0,60	0,19
	2016.	-47,51	6,43	368,71	51,96	-0,97	51,25	0,34	-0,17
	2017.	-9,18	6,78	46,38	15,86	-2,02	59,60	0,05	-0,39
	2018.	-6,31	-0,31	26,19	33,95	-0,63	19,61	0,54	-0,21
ROE	2015.	33,42	25,20	36,48	32,75	0,82	26,04	0,42	0,23
	2016.	20,68	48,16	23,63	109,72	-0,96	14,42	0,35	-0,48
	2017.	13,21	13,31	20,29	12,92	-0,02	37,62	0,98	-0,01
	2018.	7,91	12,49	13,90	19,46	-0,85	18,77	0,41	-0,30
ek. uk. p.	2015.	95,76	106,35	31,50	18,11	-1,62	42,13	0,11	-0,37
	2016.	96,66	113,86	28,53	24,90	-2,25	26,76	0,03	-0,62
	2017.	96,30	107,13	22,62	12,20	-2,38	45,07	0,02	-0,52
	2018.	94,14	95,93	41,05	33,57	-0,17	28,57	0,87	-0,05
k. ob. uk. im.	2015.	2,82	2,46	2,54	1,98	0,56	30,01	0,58	0,15
	2016.	2,81	2,63	2,40	2,48	0,25	23,00	0,81	0,08
	2017.	2,54	2,21	2,20	2,13	0,50	24,30	0,62	0,15
	2018.	2,28	1,90	3,75	1,82	0,52	49,84	0,61	0,11
k. tek. lik.	2015.	3,18	1,12	5,43	1,29	2,40	57,76	0,02	0,43

	2016.	4,51	1,00	7,97	1,14	2,92	51,39	0,01	0,50
	2017.	3,37	1,01	5,78	1,04	2,66	53,95	0,01	0,46
	2018.	3,22	0,91	5,99	0,80	2,58	50,72	0,01	0,44
prodaja	2015.	2,28	5,51	2,91	1,47	-0,85	14,35	0,41	-0,43
	2016.	2,30	6,03	2,92	1,61	-0,89	14,29	0,39	-0,45
	2017.	2,28	5,97	2,92	1,64	-0,87	14,28	0,40	-0,44
	2018.	1,99	6,03	3,13	1,72	-0,90	14,30	0,38	-0,46
ROS	2015.	-4,49	1,63	31,46	18,19	-0,93	41,88	0,36	-0,21
	2016.	-12,79	6,70	72,56	16,62	-1,71	57,28	0,09	-0,30
	2017.	-21,10	4,60	82,93	8,86	-2,09	49,14	0,04	-0,35
	2018.	-65,85	-3,00	346,96	23,74	-1,23	47,33	0,22	-0,21

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati odnosa klastera A i B pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja koeficijent tekuće likvidnosti u sve četiri godine, i to kod poduzeća Klastera A (Tablica 28). Ostale statističke značajnosti vidljive su u jednoj ili dvjema godinama kod pokazatelja *EBIT*, *ROA*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja* i *ROS*, i to kod poduzeća Klastera B. Praktičnu značajnost u *EBIT*, *EBITDA*, *ROA*, *ROE*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *prodaja* i *ROS* imaju poduzeća u Klasteru B. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera B posluju upješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru A.

Rezultati odnosa klastera A i C pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, i to u samo jednoj godini u korist poduzeća u Klasteru C (Tablica 29). Praktična značajnost vidljiva je kod pokazatelja *EBIT*, *ROE*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *koeficijent obrtaja ukupne imovine* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru C. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera C posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru A.

Rezultati odnosa klastera A i D pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, i to u dvije godine u korist poduzeća u Klasteru D, dok je u samo jednoj godini vidljiva statistički značajna razlika kod poduzeća u Klasteru A, i to kod pokazatelja *koeficijent tekuće likvidnosti* (Tablica 30). Praktična značajnost vidljiva je kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA*, *ROE*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, *prodaja* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru D. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera D posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru A.

Rezultati odnosa klastera A i E pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *koeficijent tekuće likvidnosti*, i to u tri godine u korist poduzeća u Klasteru A (Tablica 31). Praktična značajnost vidljiva je kod pokazatelja *ROE*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, *prodaja* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru E. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera E posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru A s gledišta praktične značajnosti.

Tablica 29 prikazuje rezultate usporedbe klastera A i C.

Tablica 29. Rezultati usporedbe klastera A i C na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (A)	M (C)	sd (A)	sd (C)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	-0,84	-4,66	30,02	41,40	0,49	69,85	0,63	0,11
	2016.	-11,08	0,48	72,72	29,89	-1,00	63,14	0,32	-0,20
	2017.	-17,33	-10,13	77,90	47,66	-0,53	77,65	0,60	-0,11
	2018.	-11503,55	-1445,38	78762,52	9075,91	-0,87	47,43	0,39	-0,17
EBITDA	2015.	5,17	-0,26	31,47	30,73	0,81	83,37	0,42	0,17
	2016.	-4,03	4,67	69,28	32,03	-0,77	67,02	0,44	-0,16
	2017.	-5,41	-6,39	54,84	48,93	0,09	84,80	0,93	0,02
	2018.	-7481,35	-1031,97	51288,56	6501,59	-0,85	47,73	0,40	-0,17
ROA	2015.	-0,02	-31,05	53,38	198,60	0,96	43,80	0,34	0,22
	2016.	-47,51	-45,03	368,71	380,62	-0,03	81,89	0,98	-0,01
	2017.	-9,18	-51,77	46,38	230,65	1,15	41,69	0,26	0,27
	2018.	-6,31	-42,07	26,19	117,03	1,89	42,33	0,07	0,44
ROE	2015.	33,42	30,52	36,48	47,26	0,32	72,73	0,75	0,07
	2016.	20,68	42,41	23,63	118,46	-1,14	41,65	0,26	-0,27
	2017.	13,21	11,21	20,29	17,88	0,49	84,88	0,63	0,10
	2018.	7,91	8,45	13,90	13,36	-0,18	83,71	0,86	-0,04
ek. uk. p.	2015.	95,76	101,44	31,50	16,26	-1,08	71,09	0,28	-0,22
	2016.	96,66	104,11	28,53	13,10	-1,60	66,78	0,11	-0,33
	2017.	96,30	96,23	22,62	15,18	0,02	80,86	0,99	0,00
	2018.	94,14	91,70	41,05	20,60	0,36	70,03	0,72	0,07
k. ob. uk. im.	2015.	2,82	4,91	2,54	5,44	-2,23	53,25	0,03	-0,51
	2016.	2,81	3,81	2,40	2,62	-1,84	80,03	0,07	-0,40
	2017.	2,54	3,52	2,20	2,95	-1,73	71,20	0,09	-0,38

	2018.	2,28	4,49	3,75	8,38	-1,54	52,14	0,13	-0,35
k. tek. lik.	2015.	3,18	8,41	5,43	42,49	-0,77	40,09	0,44	-0,18
	2016.	4,51	5,70	7,97	23,62	-0,30	46,56	0,76	-0,07
	2017.	3,37	5,46	5,78	22,51	-0,57	43,38	0,57	-0,13
	2018.	3,22	6,07	5,99	20,37	-0,85	44,75	0,40	-0,20
prodaja	2015.	2,28	2,08	2,91	2,42	0,34	84,96	0,74	0,07
	2016.	2,30	2,38	2,92	2,81	-0,13	83,75	0,90	-0,03
	2017.	2,28	2,26	2,92	2,94	0,02	82,56	0,98	0,00
	2018.	1,99	2,05	3,13	2,87	-0,10	84,50	0,92	-0,02
ROS	2015.	-4,49	-18,78	31,46	94,87	0,91	46,30	0,37	0,21
	2016.	-12,79	-0,41	72,56	29,51	-1,07	62,81	0,29	-0,22
	2017.	-21,10	-10,88	82,93	48,40	-0,71	75,86	0,48	-0,15
	2018.	-65,85	-18,83	346,96	44,55	-0,92	47,78	0,36	-0,18

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 30 prikazuje rezultate usporedbe klastera A i D.

Tablica 30. Rezultati usporedbe klastera A i D na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (A)	M (D)	sd (A)	sd (D)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	-0,84	2,20	30,02	7,22	-0,65	56,18	0,52	-0,12
	2016.	-11,08	4,27	72,72	5,14	-1,44	46,98	0,16	-0,25
	2017.	-17,33	1,43	77,90	6,05	-1,64	47,18	0,11	-0,29
	2018.	-11503,55	-12,83	78762,52	60,61	-1,00	46,00	0,32	-0,18
EBITDA	2015.	5,17	3,53	31,47	7,71	0,34	56,52	0,74	0,06
	2016.	-4,03	6,41	69,28	5,42	-1,03	47,19	0,31	-0,18
	2017.	-5,41	3,79	54,84	6,76	-1,13	48,92	0,26	-0,20
	2018.	-7481,35	-10,56	51288,56	61,10	-1,00	46,00	0,32	-0,18
ROA	2015.	-0,02	1,84	53,38	32,68	-0,18	62,04	0,86	-0,04
	2016.	-47,51	12,82	368,71	10,99	-1,12	46,17	0,27	-0,20
	2017.	-9,18	-4,66	46,38	23,05	-0,54	66,68	0,59	-0,11
	2018.	-6,31	-13,25	26,19	45,76	0,66	27,64	0,51	0,21
ROE	2015.	33,42	25,93	36,48	28,91	0,92	51,04	0,36	0,22
	2016.	20,68	26,65	23,63	22,32	-1,02	43,36	0,32	-0,26
	2017.	13,21	8,08	20,29	11,89	1,32	63,45	0,19	0,28
	2018.	7,91	9,59	13,90	8,74	-0,61	61,08	0,54	-0,14
ek. uk. p.	2015.	95,76	103,18	31,50	7,63	-1,52	56,32	0,13	-0,28
	2016.	96,66	104,97	28,53	5,70	-1,92	53,34	0,06	-0,35
	2017.	96,30	101,44	22,62	6,60	-1,44	59,91	0,16	-0,27
	2018.	94,14	96,73	41,05	18,97	-0,36	67,00	0,72	-0,07
k. ob. uk. im.	2015.	2,82	5,12	2,54	4,05	-2,44	28,97	0,02	-0,74
	2016.	2,81	5,74	2,40	5,35	-2,45	25,03	0,02	-0,81
	2017.	2,54	4,06	2,20	3,19	-2,03	30,71	0,05	-0,60

	2018.	2,28	3,85	3,75	3,08	-1,84	49,38	0,07	-0,44
k. tek. lik.	2015.	3,18	1,29	5,43	1,06	2,29	53,07	0,03	0,42
	2016.	4,51	1,94	7,97	2,90	1,95	64,41	0,06	0,38
	2017.	3,37	4,49	5,78	10,31	-0,48	27,37	0,64	-0,15
	2018.	3,22	1,50	5,99	1,72	1,82	59,55	0,07	0,34
prodaja	2015.	2,28	15,81	2,91	66,65	-0,95	21,04	0,35	-0,36
	2016.	2,30	18,45	2,92	77,87	-0,97	21,03	0,34	-0,37
	2017.	2,28	20,45	2,92	88,60	-0,96	21,02	0,35	-0,37
	2018.	1,99	23,78	3,13	104,31	-0,98	21,02	0,34	-0,37
ROS	2015.	-4,49	2,03	31,46	6,90	-1,35	54,67	0,18	-0,25
	2016.	-12,79	3,67	72,56	3,85	-1,55	46,55	0,13	-0,27
	2017.	-21,10	0,70	82,93	5,50	-1,79	46,86	0,08	-0,32
	2018.	-65,85	-11,13	346,96	70,98	-1,04	53,65	0,31	-0,19

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 31 prikazuje rezultate usporedbe klastera A i E.

Tablica 31. Rezultati usporedbe klastera A i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

Zavisne varijable	godina	M (A)	M (E)	sd (A)	sd (E)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	-0,84	1,48	30,02	9,85	-0,47	62,52	0,64	-0,09
	2016.	-11,08	0,88	72,72	20,33	-1,04	59,58	0,30	-0,19
	2017.	-17,33	-8,62	77,90	32,89	-0,64	65,00	0,52	-0,13
	2018.	-11503,55	-0,47	78762,52	19,53	-1,00	46,00	0,32	-0,17
EBITDA	2015.	5,17	4,92	31,47	11,57	0,05	64,19	0,96	0,01
	2016.	-4,03	6,94	69,28	24,20	-0,96	63,52	0,34	-0,18
	2017.	-5,41	-2,73	54,84	36,48	-0,24	52,91	0,82	-0,05
	2018.	-7481,35	6,35	51288,56	28,56	-1,00	46,00	0,32	-0,17
ROA	2015.	-0,02	-25,23	53,38	117,35	0,92	22,42	0,37	0,32
	2016.	-47,51	-25,27	368,71	145,76	-0,35	64,82	0,73	-0,07
	2017.	-9,18	-31,12	46,38	100,33	0,94	22,54	0,36	0,33
	2018.	-6,31	-11,82	26,19	38,54	0,59	26,77	0,56	0,18
ROE	2015.	33,42	18,39	36,48	28,70	1,80	45,27	0,08	0,44
	2016.	20,68	40,20	23,63	99,21	-0,87	19,92	0,40	-0,34
	2017.	13,21	11,05	20,29	19,00	0,42	38,19	0,68	0,11
	2018.	7,91	6,33	13,90	9,98	0,53	49,42	0,60	0,12
ek. uk. p.	2015.	95,76	101,91	31,50	10,26	-1,20	62,40	0,24	-0,23
	2016.	96,66	103,73	28,53	15,44	-1,31	61,09	0,20	-0,28
	2017.	96,30	96,48	22,62	18,15	-0,04	44,41	0,97	-0,01
	2018.	94,14	102,22	41,05	22,40	-1,04	60,80	0,31	-0,22
k. ob. uk. im.	2015	2,82	4,51	2,54	8,36	-0,89	20,51	0,39	-0,34
	2016	2,81	4,42	2,40	5,75	-1,20	21,87	0,24	-0,43
	2017.	2,54	2,46	2,20	3,41	0,09	26,00	0,93	0,03

	2018.	2,28	2,21	3,75	3,06	0,08	43,70	0,94	0,02
k. tek. lik.	2015.	3,18	1,22	5,43	1,63	2,25	60,97	0,03	0,42
	2016.	4,51	1,42	7,97	2,32	2,43	60,30	0,02	0,45
	2017.	3,37	1,17	5,78	1,81	2,36	61,72	0,02	0,44
	2018.	3,22	1,35	5,99	2,49	1,81	65,00	0,08	0,36
prodaja	2015.	2,28	3,04	2,91	4,25	-0,74	26,94	0,47	-0,23
	2016.	2,30	3,04	2,92	3,90	-0,76	28,51	0,45	-0,23
	2017.	2,28	2,07	2,92	2,55	0,29	40,87	0,78	0,07
	2018.	1,99	1,77	3,13	2,44	0,32	45,60	0,75	0,08
ROS	2015.	-4,49	0,28	31,46	8,19	-0,97	58,25	0,34	-0,18
	2016.	-12,79	0,05	72,56	20,03	-1,12	59,35	0,27	-0,21
	2017.	-21,10	-9,68	82,93	32,59	-0,81	64,79	0,42	-0,16
	2018.	-65,85	-1,95	346,96	18,14	-1,26	46,59	0,21	-0,22

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 32 prikazuje rezultate usporedbe klastera B i C. Rezultati pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA*, *ROA* i *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, i to u jednoj godini u korist poduzeća u Klasteru B, dok kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine* u korist poduzeća u Klasteru C. Praktična značajnost vidljiva je kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA*, *ROA*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *prodaja* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru B. Klaster C ima praktičnu značajnost kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine* i *koeficijent tekuće likvidnosti*. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera B posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru C s gledišta praktične i statističke značajnosti.

Rezultati odnosa klastera B i D pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, i to u sve četiri godine u korist poduzeća u Klasteru D (Tablica 33). Praktična značajnost vidljiva je kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA*, *ROA*, *ROE*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru B. Klaster D ima praktičnu značajnost kod pokazatelja *ROA* u samo jednoj godini, *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, *koeficijent tekuće likvidnosti* i *prodaja*. Temeljem prikazanoga zaključuje se da poduzeća unutar Klastera B posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru D s gledišta praktične značajnosti.

Rezultati odnosa klastera B i E pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, i to u samo jednoj godini u korist poduzeća u Klasteru B (Tablica 34). Praktična značajnost vidljiva je kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA*, *ROA*, *ROE*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *prodaja* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru B. Klaster E ima praktičnu značajnost kod pokazatelja *ekonomičnost ukupnoga poslovanja* u samo jednoj godini, a *koeficijent obrtaja ukupne imovine* i *koeficijent tekuće likvidnosti* jednoj ili dvije godine. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera B posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru E s gledišta praktične i statističke značajnosti.

Tablica 35 prikazuje rezultate usporedbe klastera C i D. Rezultati pokazuju samo praktičnu značajnost, i to kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA*, *ROA*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, *prodaja* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru D. Dok je praktična značajnost kod Klastera C vidljiva samo kod pokazatelja *koeficijent tekuće likvidnosti* u dvije godine. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar

Klastera D posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru C s gledišta praktične i statističke značajnosti.

Rezultati odnosa klastera C i E pokazuju statističku značajnost kod pokazatelja *ROS* i to u samo jednoj godini u korist poduzeća u Klasteru E (Tablica 36). Dok je praktična značajnost kod Klastera E vidljiva samo u jednoj godini, kod pokazatelja *ROE* i *ekonomičnost ukupnoga poslovanja* te u dvije godine kod pokazatelja *prodaja* i *ROS*. Praktična značajnost kod Klastera C vidljiva je kod pokazatelja *ROA*, *koeficijent tekuće likvidnosti* i *koeficijent obrtaja ukupne imovine*. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera E posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru C s gledišta praktične i statističke značajnosti.

Tablica 37 prikazuje rezultate usporedbe klastera D i E. Rezultati pokazuju samo praktičnu značajnost kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA*, *ROA*, *ROE*, *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*, *koeficijent obrtaja ukupne imovine*, *koeficijent tekuće likvidnosti*, *prodaja* i *ROS* u korist poduzeća u Klasteru D. Dok je praktična značajnost kod Klastera E vidljiva samo u jednoj godini, kod pokazatelja *EBIT*, *EBITDA* i *ekonomičnost ukupnoga poslovanja*. Temeljem prikazanoga moglo bi se zaključiti da poduzeća unutar Klastera D posluju uspješnije u odnosu na poduzeća u Klasteru E s gledišta praktične značajnosti.

Tablica 32. Rezultati usporedbe klastera B i C na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (B)	M (C)	sd (B)	sd (C)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	8,71	-4,66	24,87	41,40	1,46	41,95	0,15	0,35
	2016.	9,06	0,48	18,38	29,89	1,28	41,05	0,21	0,31
	2017.	6,30	-10,13	9,36	47,66	2,08	46,08	0,04	0,40
	2018.	-1,07	-1445,38	23,54	9075,91	1,01	39,00	0,32	0,19
EBITDA	2015.	12,22	-0,26	25,38	30,73	1,53	30,34	0,14	0,42
	2016.	13,79	4,67	20,37	32,03	1,25	39,74	0,22	0,31
	2017.	10,62	-6,39	11,40	48,93	2,05	48,29	0,05	0,40
	2018.	2,19	-1031,97	25,56	6501,59	1,01	39,00	0,32	0,19
ROA	2015.	-11,05	-31,05	74,56	198,60	0,54	52,98	0,59	0,12
	2016.	6,43	-45,03	51,96	380,62	0,84	42,68	0,41	0,16
	2017.	6,78	-51,77	15,86	230,65	1,60	39,97	0,12	0,30
	2018.	-0,31	-42,07	33,95	117,03	2,04	51,28	0,05	0,41
ROE	2015.	25,20	30,52	32,75	47,26	-0,47	36,43	0,64	-0,12
	2016.	48,16	42,41	109,72	118,46	0,17	27,06	0,87	0,05
	2017.	13,31	11,21	12,92	17,88	0,48	34,89	0,63	0,13
	2018.	12,49	8,45	19,46	13,36	0,74	19,17	0,47	0,27
ek. uk. p.	2015.	106,35	101,44	18,11	16,26	0,92	22,99	0,37	0,29
	2016.	113,86	104,11	24,90	13,10	1,44	16,99	0,17	0,57
	2017.	107,13	96,23	12,20	15,18	2,75	31,21	0,01	0,75
	2018.	95,93	91,70	33,57	20,60	0,46	18,10	0,65	0,17
k. ob. uk. im.	2015.	2,46	4,91	1,98	5,44	-2,44	53,00	0,02	-0,51
	2016.	2,63	3,81	2,48	2,62	-1,55	26,49	0,13	-0,46
	2017.	2,21	3,52	2,13	2,95	-1,81	34,86	0,08	-0,47
	2018.	1,90	4,49	1,82	8,38	-1,84	47,33	0,07	-0,36
k. tek. lik.	2015.	1,12	8,41	1,29	42,49	-1,08	39,19	0,29	-0,20

	2016.	1,00	5,70	1,14	23,62	-1,25	39,48	0,22	-0,23
	2017.	1,01	5,46	1,04	22,51	-1,25	39,44	0,22	-0,23
	2018.	0,91	6,07	0,80	20,37	-1,60	39,32	0,12	-0,30
prodaja	2015.	5.51	2.08	14.75	2.42	0,90	14,29	0,39	0,44
	2016.	6.03	2.38	16.18	2.81	0,87	14,32	0,40	0,42
	2017.	5.97	2.26	16.43	2.94	0,87	14,34	0,40	0,42
	2018.	6.03	2.05	17.21	2.87	0,89	14,29	0,39	0,43
ROS	2015.	1,63	-18,78	18,19	94,87	1,30	45,79	0,20	0,25
	2016.	6,70	-0,41	16,62	29,51	1,12	44,39	0,27	0,27
	2017.	4,60	-10,88	8,86	48,40	1,94	45,27	0,06	0,37
	2018.	-3,00	-18,83	23,74	44,55	1,70	46,37	0,10	0,40

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 33. Rezultati usporedbe klastera B i D na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (B)	M (D)	sd (B)	sd (D)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	8,71	2,20	24,87	7,22	0,99	15,62	0,34	0,39
	2016.	9,06	4,27	18,38	5,14	0,98	15,50	0,34	0,39
	2017.	6,30	1,43	9,36	6,05	1,78	21,92	0,09	0,65
	2018.	-1,07	-12,83	23,54	60,61	0,82	29,18	0,42	0,24
EBITDA	2015.	12,22	3,53	25,38	7,71	1,29	15,78	0,22	0,51
	2016.	13,79	6,41	20,37	5,42	1,37	15,36	0,19	0,54
	2017.	10,62	3,79	11,40	6,76	2,08	20,71	0,05	0,77
	2018.	2,19	-10,56	25,56	61,10	0,87	30,18	0,39	0,26
ROA	2015.	-11,05	1,84	74,56	32,68	-0,63	17,70	0,54	-0,24
	2016.	6,43	12,82	51,96	10,99	-0,47	14,86	0,65	-0,19
	2017.	6,78	-4,66	15,86	23,05	1,79	34,99	0,08	0,56
	2018.	-0,31	-13,25	33,95	45,76	0,99	34,69	0,33	0,31
ROE	2015.	25,20	25,93	32,75	28,91	-0,07	27,62	0,95	-0,02
	2016.	48,16	26,65	109,72	22,32	0,75	14,79	0,47	0,30
	2017.	13,31	8,08	12,92	11,89	1,25	28,50	0,22	0,43
	2018.	12,49	9,59	19,46	8,74	0,54	17,89	0,60	0,21
ek. uk. p.	2015.	106,35	103,18	18,11	7,63	0,64	17,43	0,53	0,25
	2016.	113,86	104,97	24,90	5,70	1,36	15,01	0,20	0,54
	2017.	107,13	101,44	12,20	6,60	1,65	19,62	0,12	0,62
	2018.	95,93	96,73	33,57	18,97	-0,08	20,12	0,93	-0,03
k. ob. uk. im.	2015.	2,46	5,12	1,98	4,05	-2,64	32,34	0,01	-0,78
	2016.	2,63	5,74	2,48	5,35	-2,38	31,60	0,02	-0,70
	2017.	2,21	4,06	2,13	3,19	-2,12	35,00	0,04	-0,66
	2018.	1,90	3,85	1,82	3,08	-2,42	34,45	0,02	-0,74
k. tek. lik.	2015.	1,12	1,29	1,29	1,06	-0,44	26,25	0,66	-0,15

	2016.	1,00	1,94	1,14	2,90	-1,36	29,34	0,18	-0,40
	2017.	1,01	4,49	1,04	10,31	-1,57	21,62	0,13	-0,43
	2018.	0,91	1,50	0,80	1,72	-1,40	31,61	0,17	-0,41
prodaja	2015.	5.51	15.81	14.75	66.65	-0,70	23,94	0,49	-0,20
	2016.	6.03	18.45	16.18	77.87	-0,73	23,60	0,48	-0,20
	2017.	5.97	20.45	16.43	88.60	-0,75	23,08	0,46	-0,21
	2018.	6.03	23.78	17.21	104.31	-0,78	22,66	0,44	-0,22
ROS	2015.	1,63	2,03	18,19	6,90	-0,08	16,77	0,94	-0,03
	2016.	6,70	3,67	16,62	3,85	0,69	15,03	0,50	0,28
	2017.	4,60	0,70	8,86	5,50	1,52	21,35	0,14	0,56
	2018.	-3,00	-11,13	23,74	70,98	0,50	27,35	0,62	0,14

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 34. Rezultati usporedbe klastera B i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (B)	M (E)	sd (B)	sd (E)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	8,71	1,48	24,87	9,85	1,06	17,31	0,30	0,41
	2016.	9,06	0,88	18,38	20,33	1,24	31,77	0,22	0,42
	2017.	6,30	-8,62	9,36	32,89	1,93	22,96	0,07	0,58
	2018.	-1,07	-0,47	23,54	19,53	-0,08	26,91	0,94	-0,03
EBITDA	2015.	12,22	4,92	25,38	11,57	1,04	18,38	0,31	0,39
	2016.	13,79	6,94	20,37	24,20	0,91	32,50	0,37	0,30
	2017.	10,62	-2,73	11,40	36,48	1,54	23,72	0,14	0,47
	2018.	2,19	6,35	25,56	28,56	-0,45	31,89	0,65	-0,15
ROA	2015.	-11,05	-25,23	74,56	117,35	0,44	32,27	0,67	0,14
	2016.	6,43	-25,27	51,96	145,76	0,90	25,01	0,38	0,27
	2017.	6,78	-31,12	15,86	100,33	1,66	20,26	0,11	0,49
	2018.	-0,31	-11,82	33,95	38,54	0,94	32,07	0,36	0,31
ROE	2015.	25,20	18,39	32,75	28,70	0,64	27,94	0,53	0,22
	2016.	48,16	40,20	109,72	99,21	0,22	28,53	0,83	0,08
	2017.	13,31	11,05	12,92	19,00	0,42	32,75	0,68	0,14
	2018.	12,49	6,33	19,46	9,98	1,12	19,50	0,28	0,42
ek. uk. p.	2015.	106,35	101,91	18,11	10,26	0,85	20,66	0,40	0,31
	2016.	113,86	103,73	24,90	15,44	1,39	21,89	0,18	0,51
	2017.	107,13	96,48	12,20	18,15	2,07	32,69	0,05	0,67
	2018.	95,93	102,22	33,57	22,40	-0,63	23,02	0,54	-0,23
k. ob. uk. im.	2015.	2,46	4,51	1,98	8,36	-1,06	21,79	0,30	-0,32
	2016.	2,63	4,42	2,48	5,75	-1,24	27,31	0,23	-0,38
	2017.	2,21	2,46	2,13	3,41	-0,27	32,12	0,79	-0,09
	2018.	1,90	2,21	1,82	3,06	-0,37	31,60	0,72	-0,12
k. tek. lik.	2015.	1,12	1,22	1,29	1,63	-0,21	32,89	0,84	-0,07

	2016.	1,00	1,42	1,14	2,32	-0,70	29,14	0,49	-0,22
	2017.	1,01	1,17	1,04	1,81	-0,31	31,16	0,76	-0,10
	2018.	0,91	1,35	0,80	2,49	-0,75	23,93	0,46	-0,23
prodaja	2015.	5.51	3.04	14.75	4.25	0,63	15,75	0,54	0,24
	2016.	6.03	3.04	16.18	3.90	0,70	15,23	0,49	0,27
	2017.	5.97	2.07	16.43	2.55	0,91	14,51	0,38	0,36
	2018.	6.03	1.77	17.21	2.44	0,95	14,43	0,36	0,38
ROS	2015.	1,63	0,28	18,19	8,19	0,27	18,27	0,79	0,10
	2016.	6,70	0,05	16,62	20,03	1,07	32,61	0,29	0,36
	2017.	4,60	-9,68	8,86	32,59	1,87	22,63	0,08	0,56
	2018.	-3,00	-1,95	23,74	18,14	-0,14	25,37	0,89	-0,05

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 35. Rezultati usporedbe klastera C i D na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (C)	M (D)	sd (C)	sd (D)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	-4,66	2,20	41,40	7,22	-1,02	43,18	0,31	-0,20
	2016.	0,48	4,27	29,89	5,14	-0,78	43,08	0,44	-0,16
	2017.	-10,13	1,43	47,66	6,05	-1,51	41,25	0,14	-0,30
	2018.	-1445,38	-12,83	9075,91	60,61	-1,00	39,01	0,32	-0,20
EBITDA	2015.	-0,26	3,53	30,73	7,71	-0,74	47,29	0,46	-0,15
	2016.	4,67	6,41	32,03	5,42	-0,34	42,95	0,74	-0,07
	2017.	-6,39	3,79	48,93	6,76	-1,29	41,66	0,20	-0,26
	2018.	-1031,97	-10,56	6501,59	61,10	-0,99	39,01	0,33	-0,20
ROA	2015.	-31,05	1,84	198,60	32,68	-1,02	42,74	0,31	-0,20
	2016.	-45,03	12,82	380,62	10,99	-0,96	39,12	0,34	-0,19
	2017.	-51,77	-4,66	230,65	23,05	-1,28	40,40	0,21	-0,25
	2018.	-42,07	-13,25	117,03	45,76	-1,38	55,70	0,17	-0,29
ROE	2015.	30,52	25,93	47,26	28,91	0,47	59,22	0,64	0,11
	2016.	42,41	26,65	118,46	22,32	0,82	43,86	0,42	0,16
	2017.	11,21	8,08	17,88	11,89	0,82	57,69	0,41	0,20
	2018.	8,45	9,59	13,36	8,74	-0,41	58,05	0,69	-0,10
ek. uk. p.	2015.	101,44	103,18	16,26	7,63	-0,57	58,94	0,57	-0,13
	2016.	104,11	104,97	13,10	5,70	-0,36	57,77	0,72	-0,08
	2017.	96,23	101,44	15,18	6,60	-1,87	57,74	0,07	-0,41
	2018.	91,70	96,73	20,60	18,97	-0,97	46,54	0,34	-0,25
k. ob. uk. im.	2015.	4,91	5,12	5,44	4,05	-0,17	54,44	0,87	-0,04
	2016.	3,81	5,74	2,62	5,35	-1,59	26,64	0,12	-0,51
	2017.	3,52	4,06	2,95	3,19	-0,67	40,54	0,51	-0,18
	2018.	4,49	3,85	8,38	3,08	0,43	54,42	0,67	0,09
k. tek. lik.	2015.	8,41	1,29	42,49	1,06	1,06	39,09	0,30	0,21

	2016.	5,70	1,94	23,62	2,90	0,99	41,11	0,33	0,20
	2017.	5,46	4,49	22,51	10,31	0,23	58,59	0,82	0,05
	2018.	6,07	1,50	20,37	1,72	1,41	40,00	0,17	0,28
prodaja	2015.	2.08	15.81	2.42	66.65	-0,97	21,03	0,35	-0,35
	2016.	2.38	18.45	2.81	77.87	-0,97	21,03	0,34	-0,35
	2017.	2.26	20.45	2.94	88.60	-0,96	21,03	0,35	-0,35
	2018.	2.05	23.78	2.87	104.31	-0,98	21,02	0,34	-0,35
ROS	2015.	-18,78	2,03	94,87	6,90	-1,38	39,75	0,18	-0,27
	2016.	-0,41	3,67	29,51	3,85	-0,86	41,37	0,39	-0,17
	2017.	-10,88	0,70	48,40	5,50	-1,50	40,81	0,14	-0,30
	2018.	-18,83	-11,13	44,55	70,98	-0,46	30,32	0,65	-0,14

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 36. Rezultati usporedbe klastera C i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (C)	M (E)	sd (C)	sd (E)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	-4,66	1,48	41,40	9,85	-0,89	47,09	0,38	-0,18
	2016.	0,48	0,88	29,89	20,33	-0,06	52,44	0,95	-0,02
	2017.	-10,13	-8,62	47,66	32,89	-0,14	51,94	0,89	-0,04
	2018.	-1445,38	-0,47	9075,91	19,53	-1,01	39,00	0,32	-0,19
EBITDA	2015.	-0,26	4,92	30,73	11,57	-0,94	55,15	0,35	-0,20
	2016.	4,67	6,94	32,03	24,20	-0,31	48,68	0,76	-0,08
	2017.	-6,39	-2,73	48,93	36,48	-0,33	49,17	0,75	-0,08
	2018.	-1031,97	6,35	6501,59	28,56	-1,01	39,00	0,32	-0,20
ROA	2015.	-31,05	-25,23	198,60	117,35	-0,14	56,22	0,89	-0,03
	2016.	-45,03	-25,27	380,62	145,76	-0,29	55,44	0,77	-0,06
	2017.	-51,77	-31,12	230,65	100,33	-0,48	57,27	0,63	-0,10
	2018.	-42,07	-11,82	117,03	38,54	-1,48	52,67	0,14	-0,31
ROE	2015.	30,52	18,39	47,26	28,70	1,23	55,63	0,22	0,29
	2016.	42,41	40,20	118,46	99,21	0,08	44,68	0,94	0,02
	2017.	11,21	11,05	17,88	19,00	0,03	36,10	0,98	0,01
	2018.	8,45	6,33	13,36	9,98	0,69	49,12	0,49	0,17
ek. uk. p.	2015.	101,44	101,91	16,26	10,26	-0,14	54,68	0,89	-0,03
	2016.	104,11	103,73	13,10	15,44	0,10	33,07	0,92	0,03
	2017.	96,23	96,48	15,18	18,15	-0,05	32,67	0,96	-0,02
	2018.	91,70	102,22	20,60	22,40	-1,76	35,38	0,09	-0,50
k. ob. uk. im.	2015.	4,91	4,51	5,44	8,36	0,19	27,30	0,85	0,06
	2016.	3,81	4,42	2,62	5,75	-0,45	23,02	0,66	-0,15
	2017.	3,52	2,46	2,95	3,41	1,18	33,56	0,25	0,34
	2018.	4,49	2,21	8,38	3,06	1,53	54,59	0,13	0,32
k. tek. lik.	2015.	8,41	1,22	42,49	1,63	1,07	39,23	0,29	0,21

	2016.	5,70	1,42	23,62	2,32	1,13	40,48	0,26	0,22
	2017.	5,46	1,17	22,51	1,81	1,20	40,00	0,24	0,23
	2018.	6,07	1,35	20,37	2,49	1,44	41,29	0,16	0,28
prodaja	2015.	2.08	3.04	2.42	4.25	-0,94	25,38	0,36	-0,31
	2016.	2.38	3.04	2.81	3.90	-0,67	29,17	0,51	-0,21
	2017.	2.26	2.07	2.94	2.55	0,26	43,40	0,80	0,07
	2018.	2.05	1.77	2.87	2.44	0,41	44,06	0,69	0,11
ROS	2015.	-18,78	0,28	94,87	8,19	-1,26	40,15	0,22	-0,25
	2016.	-0,41	0,05	29,51	20,03	-0,07	52,49	0,94	-0,02
	2017.	-10,88	-9,68	48,40	32,59	-0,11	52,76	0,91	-0,03
	2018.	-18,83	-1,95	44,55	18,14	-2,08	56,42	0,04	-0,44

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 37. Rezultati usporedbe klastera D i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama

zavisne varijable	godina	M (D)	M (E)	sd (D)	sd (E)	t	df	p	Cohenov d
EBIT	2015.	2,20	1,48	7,22	9,85	0,27	34,62	0,79	0,08
	2016.	4,27	0,88	5,14	20,33	0,73	21,21	0,48	0,23
	2017.	1,43	-8,62	6,05	32,89	1,35	20,17	0,19	0,44
	2018.	-12,83	-0,47	60,61	19,53	-0,91	25,70	0,37	-0,27
EBITDA	2015.	3,53	4,92	7,71	11,57	-0,45	32,62	0,65	-0,14
	2016.	6,41	6,94	5,42	24,20	-0,10	20,73	0,92	-0,03
	2017.	3,79	-2,73	6,76	36,48	0,79	20,19	0,44	0,26
	2018.	-10,56	6,35	61,10	28,56	-1,17	30,37	0,25	-0,35
ROA	2015.	1,84	-25,23	32,68	117,35	1,00	21,68	0,33	0,32
	2016.	12,82	-25,27	10,99	145,76	1,17	19,20	0,26	0,38
	2017.	-4,66	-31,12	23,05	100,33	1,15	20,82	0,26	0,37
	2018.	-13,25	-11,82	45,76	38,54	-0,11	39,79	0,91	-0,03
ROE	2015.	25,93	18,39	28,91	28,70	0,85	39,67	0,40	0,26
	2016.	26,65	40,20	22,32	99,21	-0,60	20,75	0,56	-0,19
	2017.	8,08	11,05	11,89	19,00	-0,60	31,34	0,55	-0,19
	2018.	9,59	6,33	8,74	9,98	1,13	38,01	0,27	0,35
ek. uk. p.	2015.	103,18	101,91	7,63	10,26	0,45	34,93	0,65	0,14
	2016.	104,97	103,73	5,70	15,44	0,34	23,68	0,74	0,11
	2017.	101,44	96,48	6,60	18,15	1,16	23,53	0,26	0,37
	2018.	96,73	102,22	18,97	22,40	-0,85	37,45	0,40	-0,27
k. ob. uk. im.	2015.	5,12	4,51	4,05	8,36	0,30	26,88	0,77	0,09
	2016.	5,74	4,42	5,35	5,75	0,77	38,90	0,45	0,24
	2017.	4,06	2,46	3,19	3,41	1,57	38,95	0,13	0,49
	2018.	3,85	2,21	3,08	3,06	1,74	39,68	0,09	0,54
k. tek. lik.	2015.	1,29	1,22	1,06	1,63	0,18	32,15	0,86	0,06

	2016.	1,94	1,42	2,90	2,32	0,64	39,37	0,53	0,20
	2017.	4,49	1,17	10,31	1,81	1,49	22,42	0,15	0,44
	2018.	1,50	1,35	1,72	2,49	0,22	33,34	0,83	0,07
prodaja	2015.	15.81	3.04	66.65	4.25	0,90	21,19	0,38	0,26
	2016.	18.45	3.04	77.87	3.90	0,93	21,12	0,37	0,27
	2017.	20.45	2.07	88.60	2.55	0,97	21,04	0,34	0,29
	2018.	23.78	1.77	104.31	2.44	0,99	21,03	0,33	0,29
ROS	2015.	2,03	0,28	6,90	8,19	0,75	37,35	0,46	0,23
	2016.	3,67	0,05	3,85	20,03	0,79	20,27	0,44	0,26
	2017.	0,70	-9,68	5,50	32,59	1,41	19,99	0,18	0,46
	2018.	-11,13	-1,95	70,98	18,14	-0,59	23,99	0,56	-0,17

*p<0,1

**p<0,05

Napomena: ek. uk. p. – ekonomičnost ukupnoga poslovanja, ROS – rentabilnost prometa, ROA – rentabilnost ukupne imovine, ROE – rentabilnost vlasničkoga kapitala, k. tek. lik. – koeficijent tekuće likvidnosti, k. ob. uk. im. – koeficijent obrtaja ukupne imovine, prodaja – ostvaren prihod od prodaje iskazan u milijunima kuna.

Izvor: Istraživanje autorice

Temeljnomo analizom testiranja odnosa zavisnih i nezavisnih varijabli došlo se do zaključaka na temelju kojih se mogu komentirati postavljene hipoteze. Potrebno je napomenuti kako se tijekom provođenja analize naišlo na nekoliko otegotnih okolnosti koje su utjecale na primarno postavljene hipoteze u radu. U postupku provođenja klaster analize izbačene su neke od nezavisnih varijabli kojima su se utvrđivali tipovi poslovnih modela. Izbačene su varijable *djelovanje u lancu lokalno/regionalno/nacionalno, dodatne opcije u sklopu ponude, potpuna/limitirana usluga posluživanja gosta za stolom, način pripreme jela, vlastita strategija/franšizni ugovor*). Navedene varijable izbačene su jer ili nije bilo dovoljno poduzeća u uzorku s određenom karakteristikom poslovanja ili su sva poduzeća u uzorku imala određenu karakteristiku poslovanja. Primjerice, karakteristiku poslovanja *djelovanje u lancu lokalno/regionalno/nacionalno* ili *poslovanje na temelju franšiznog ugovora* je imalo premali broj poduzeća, dok karakteristiku *posluživanja gosta za stolom* su imala sva preostala poduzeća nakon što su se izbacila poduzeća sa prethodno navedenom karakteristikom. Dakle, iz uzorka su se izbacila poduzeća koja su u novo korištenim nezavisnim varijablama imala vrijednost 0 i time remetila analizu ili poduzeća s određenim gore navedenim karakteristikama, a kojih je bilo jako malo u uzorku pa se nisu mogla koristiti u daljnjoj analizi. Spomenuta poduzeća bila su s karakteristikama *fast food* restorana i restorana koji djeluju na više različitih lokacija, odnosno lanac restorana. Naknadno, kod testiranja varijabli bilo je potrebno izbaciti iz uzorka poduzeća koja su imala ekstremne vrijednosti na zavisnim varijablama jer su remetila distribuciju podataka.

Među isključenim poduzećima u uzorku isključena su sva poduzeća s karakteristikom djelovanja u lancu na regionalnoj i nacionalnoj razini pa se mora zaključiti da se ne može prihvatiti ni odbaciti postavljena pomoćna hipoteza *PH2g* koja glasi: *Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja djeluju u lancu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne djeluju u lancu na regionalnom i nacionalnom tržištu* jer se zbog karakteristika uzorka nije mogla ni testirati. Iz istih razloga isključene su još dvije pomoćne hipoteze *PH2e* i *PH2f* koje glase:

PH2e: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom.

PH2f: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja pripremaju jela u objektu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja nabavljaju već gotova jela izvana.

Na temelju prethodno dobivenih rezultata t-testa, u kojem su testirani odnosi između nadklastera (Nadklaster 1: klasteri A, B i E te Nadklaster 2: klasteri C i D) utvrđeno je da postoji statistička značajna razlika i praktična značajnost između dva nadklastera u korist Nadklastera 2, kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine* sagledavano pojedinačno tijekom četiri godine poslovanja ($t_{2015}=-2,24$; $df_{2015}=126,35$; $p_{2015}=0,03$; $d_{2015}=-0,38$; $t_{2016}=-2,10$; $df_{2016}=124,78$; $p_{2016}=0,04$; $d_{2016}=-0,36$; $t_{2017}=-2,65$; $df_{2017}=117,10$; $p_{2017}=0,01$; $d_{2017}=-0,46$; $t_{2018}=-2,17$; $df_{2018}=81,57$; $p_{2018}=0,03$; $d_{2018}=-0,40$). Poduzeća iz Nadklastera 2 ($M_{2015}=4,98$; $sd_{2015}=4,96$; $M_{2016}=4,50$; $sd_{2016}=3,89$; $M_{2017}=3,71$; $sd_{2017}=3,02$; $M_{2018}=4,26$; $sd_{2018}=6,95$) imaju veći koeficijent obrtaja ukupne imovine od poduzeća u Nadklasteru 1 ($M_{2015}=3,16$; $sd_{2015}=4,62$; $M_{2016}=3,17$; $sd_{2016}=3,55$; $M_{2017}=2,46$; $sd_{2017}=2,51$; $M_{2018}=2,19$; $sd_{2018}=3,28$). U Nadklasteru 2 su klasteri koji obuhvaćaju poduzeća koja nude opciju dodatnih usluga dostave i *takeaway* uslugu. Isto tako, statistički značajna razlika vidljiva je i kada se promatraju testovi nadklastera upotrebom prosječnih podataka svih četiriju godina poslovanja. Značajnost je vidljiva u istom financijskom pokazatelju *koeficijent obrtaja ukupne imovine* ($t=-3,275$; $df=108,445$; $p=0,001$) u korist poduzeća u Nadklasteru 2 ($M=4,208$; $sd=2,790$) pri čemu ta poduzeća imaju viši koeficijent obrtaja ukupne imovine od poduzeća u Nadklasteru 1 ($M=2,559$; $sd=2,632$). Ovakav smjer kretanja t-testova vidljiv je i u pojedinačnim testiranjima klastera po godinama, kao i po kriteriju testiranja svakoga od identificiranih pet klastera međusobno. Ovaj pokazatelj itekako je važan i neizostavan u upravljanju poslovanjem te utječe na uspješnost poslovanja poduzeća, jer se promatranjem obrtaja ukupne imovine, može vidjeti koliko brzo i u kojoj mjeri poduzeće uspijeva angažiranjem svoje imovine u poslovanju stvarati prihode (Babajee, Seetanah & Nunkoo, 2020; Söylemez, 2021:17–28; Chairunisa, Digdowiseiso & Karyatun, 2023). Poduzeće koje je u stanju maksimizirati profit, može na vrijeme, ukoliko je to potrebno, početi razmatrati prikladne strategije za smanjenja troškova. Zapravo, svaka radnja koja poboljšava učinkovitost korištenja imovine također može pomoći poduzećima u smanjenju troškova poslovanja.

S obzirom da rezultati nisu pokazali statističku i praktičnu značajnost kod ostalih korištenih financijskih pokazatelja, te imajući u vidu važnost *koeficijent obrtaja ukupne imovine* kao pokazatelja koji itekako ima utjecaj na uspješnost poslovanja kao što je prethodno obrazloženo, zaključuje se da se pomoćna hipoteza **PH2a djelomično prihvaća** i zaključuje se da postoji statistički značajna razlika te da je identificirana i praktična značajnost u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju dostave u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju dostave. Uz navedenu pomoćnu hipotezu **djelomično se prihvaća** i pomoćna hipoteza **PH2b** i zaključuje se da postoji statistički značajna razlika i da postoji praktična značajnost u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju *takeaway* u odnosu na poslovne modele poduzeća koja tu opciju ne nude. Dodatna usluga *catering* nije se pokazala kao ključna za postizanje financijske uspješnosti pa se zaključuje da se **odbacuje PH2d** i zaključuje da ne postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju *cateringa* u odnosu na poslovne modele poduzeća koja tu opciju ne nude.

Dakle, poduzeća koja u svojoj ponudi nude dodatne usluge, odnosno opciju *takeaway* ili dostavu, odnosno poduzeća koja pripadaju Nadklasteru 2 – *Restorani sa dodatnim uslugama*, fleksibilnija su u kontekstu pružanja usluge gostu u odnosu na poduzeća koja ne nude ove opcije i učinkovitija su u upravljanju obrtajem svoje ukupne imovine.

T-testovi u kojima se promatraju i testiraju svi klasteri međusobno polučili su rezultate koji se odnose na postavljenu pomoćnu hipotezu **PH2c: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća u kojem se nudi šira ponuda hrane i pića u odnosu na poslovne modele u kojima se nudi limitirana ponuda hrane i pića.** Rezultati testiranja odnosa Klastera **A** – *Restorani sa širokom ponudom jela koji rade cijele godine* i Klastera **D** – *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim uslugama takeawaya i dostave koji rade cijelu godinu* pokazuju da postoji statistički značajna razlika kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine* u dvije godine poslovanja ($t_{2015}=-2,44$; $df_{2015}=28,97$; $p_{2015}=0,02$; $d_{2015}=-0,74$; $t_{2016}=-2,45$; $df_{2016}=25,03$; $p_{2016}=0,02$; $d_{2016}=-0,81$) u smjeru prema višim vrijednostima klastera D ($M_{2015}=5,12$; $sd_{2015}=4,05$; $M_{2016}=5,74$; $sd_{2016}=5,35$) u odnosu na klaster A ($M_{2015}=2,82$; $sd_{2015}=2,54$; $M_{2016}=2,81$; $sd_{2016}=2,40$). Rezultati testiranja

odnosa Klastera **B** – *Sezonski restorani sa širokom ponudom jela* i Klastera **D** – *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim uslugama takeawaya i dostave koji rade cijelu godinu* pokazuju da postoji statistički značajna razlika kod pokazatelja *koeficijent obrtaja ukupne imovine* u sve četiri godine poslovanja ($t_{2015}=-2,64$; $df_{2015}= 32,34$; $p_{2015}=0,01$; $d_{2015}=-0,78$; $t_{2016}=-2,38$; $df_{2016}= 31,60$; $p_{2016}=0,02$; $d_{2016}=-0,70$; $t_{2017}=-2,12$; $df_{2017}= 35,00$; $p_{2017}=0,04$; $d_{2017}=-0,66$; $t_{2018}=-2,45$; $df_{2018}= 34,45$; $p_{2018}=0,02$; $d_{2018}=-0,74$) u smjeru prema višim vrijednostima klastera D ($M_{2015}=5,12$; $sd_{2015}=4,05$; $M_{2016}=5,74$; $sd_{2016}=5,35$; $M_{2017}=4,06$; $sd_{2017}=3,19$; $M_{2018}=3,85$; $sd_{2018}=3,08$) u odnosu na klaster B ($M_{2015}=2,46$; $sd_{2015}=1,98$; $M_{2016}=2,63$; $sd_{2016}=2,48$; $M_{2017}=2,21$; $sd_{2017}=2,13$; $M_{2018}=1,90$; $sd_{2018}=1,82$). Rezultati testiranja odnosa Klastera **C** – *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnim uslugama koji rade cijelu godinu* i Klastera **D** – *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim uslugama takeawaya i dostave koji rade cijelu godinu* nisu pokazali statističku značajnost u nijednoj godini poslovanja, kod nijednoga financijskog pokazatelja. Isto je kod rezultata testiranja odnosa Klastera **E** – *Restorani sa širokom ponudom jela, dodatnom uslugom cateringa koji rade cijelu godinu* i Klastera **D** – *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim uslugama takeawaya i dostave koji rade cijelu godinu*. Temeljem obrazloženoga zaključuje se da se pomoćna hipoteza **PH2c djelomično prihvaća**. Dakle, poduzeća koja imaju limitiranu ponudu hrane i pića, odnosno nemaju široki izbor jela i pića u ponudi, učinkovitija su u upravljanju obrtajem svoje ukupne imovine te imaju tip poslovnoga modela D – *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim uslugama takeawaya i dostave koji rade cijelu godinu*. Slična saznanja dobivena su i kod Morris et al. (2013: 59).

Kada je riječ o pomoćnoj hipotezi PH2: *Postoji statistički značajna razlika u uspješnosti između pojedinih poslovnih modela u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu*, promatrajući rezultate t-testova na indikatorima uspjeha poduzeća definiranih klastera, sagledavajući odnose klastera unutar i izvan identificiranih nadklastera te uspoređujući sve klastere međusobno, koristeći podatke o poslovanju poduzeća po godinama pojedinačno i po prosječnoj vrijednosti poslovanja tijekom četiri godine, primjećuje se da postoje statistički značajne razlike između kompariranih klastera i pojedinih financijskih pokazatelja.

Poduzeća koja nude opciju dodatne usluge dostave, takeaway (klasteri C *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnim uslugama koji rade cijelu godinu* i D *Restorani s uskom ponudom jela i dodatnim takeaway uslugama i uslugama dostave koji rade cijelu godinu*)

uspješniji su u upravljanju svojom imovinom, dok su poduzeća koja imaju limitiranu ponudu hrane i pića, odnosno nemaju širok izbor jela i pića u ponudi, učinkovitija u upravljanju obrtajem svoje ukupne imovine. S obzirom na navedeno, može se **prihvatiti pomoćna hipoteza PH2** i zaključiti da postoji statistički značajna razlika u uspješnosti između pojedinih poslovnih modela u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu.

U Tablici 38 prikazan je pregled znanstvenih hipoteza, rezultata testiranja hipoteza te utjecaja na financijski izraženu uspješnost poslovanja poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića.

Tablica 38. Sumarni prikaz rezultata testiranja hipoteza istraživanja

Hipoteza	Rezultat testiranja	Utjecaj na financijsku uspješnost poslovanja
<i>PH1: U hrvatskom ugostiteljstvu unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića moguće je izdvojiti više različitih poslovnih modela</i>	PH1 se prihvaća i zaključuje da je u hrvatskom ugostiteljstvu unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića moguće izdvojiti pet različitih poslovnih modela.	-
<i>PH2: Postoji statistički značajna razlika u uspješnosti između pojedinih poslovnih modela u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu</i>	PH2 se prihvaća i zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u uspješnosti između pojedinih poslovnih modela u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu.	Utjecaj na financijsku uspješnost poslovanja prikazan je kroz pomoćne hipoteze u nastavku tablice.
<i>PH2a: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju dostave u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju dostave.</i>	PH2a se djelomično prihvaća i zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju dostave u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju dostave.	Poduzeća koja nude opciju dodatne usluge dostave uspješnija su u upravljanju svojom ukupnom imovinom.
<i>PH2b: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju takeaway u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju takeaway.</i>	PH2b se djelomično prihvaća i zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju takeaway u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju takeaway.	Poduzeća koja nude opciju dodatne usluge takeaway uspješnija su u upravljanju svojom ukupnom imovinom.
<i>PH2c: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća u kojem se nudi šira ponuda hrane i pića u odnosu na poslovne modele u kojima se nudi limitirana ponuda hrane i pića.</i>	PH2c se djelomično prihvaća i zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća u kojem se nudi šira ponuda hrane i pića u odnosu na poslovne modele u kojima se nudi limitirana ponuda hrane i pića.	Poduzeća koja imaju limitiranu ponudu hrane i pića, odnosno nemaju širok izbor jela i pića u ponudi, učinkovitija su u upravljanju obrtajem svoje ukupne imovine. Poduzeća pripadaju poslovnom modelu „Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim uslugama takeawaya i dostave koji rade cijelu godinu“.

<p><i>PH2d: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju cateringa u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju cateringa.</i></p>	<p>PH2d se odbacuje i zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude opciju cateringa u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude opciju cateringa.</p>	<p>Poduzeća koja nude opciju dodatne usluge <i>catering</i> podjednako su uspješna u svom financijskom poslovanju kao i ona koja ne nude tu opciju.</p>
<p><i>PH2e: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom.</i></p>	<p>PH2e se nije mogla testirati zbog karakteristika uzorka.</p>	<p>-</p>
<p><i>PH2f: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja pripremaju jela u objektu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja nabavljaju već gotova jela izvana.</i></p>	<p>PH2f se nije mogla testirati zbog karakteristika uzorka.</p>	<p>-</p>
<p><i>PH2g: Postoji statistički značajna razlika u financijski izraženoj uspješnosti poslovnih modela poduzeća koja djeluju u lancu u odnosu na poslovne modele poduzeća koja ne djeluju u lancu na regionalnom i nacionalnom tržištu</i></p>	<p>PH2g se nije mogla testirati zbog karakteristika uzorka.</p>	<p>-</p>

Izvor: Istraživanje autorice.

Sukladno izloženom, zaključuje se da se **prihvata** temeljna hipoteza doktorskog rada, koja glasi: *Znanstveno utemeljenim spoznajama o poslovnim modelima i karakteristikama ugostiteljskih poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića, moguće je utvrditi one elemente poslovnoga modela čijim se izborom može utjecati na ostvareni poslovni rezultat ugostiteljskih poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja usluga hrane i pića.*

Navedenim je proveden aplikativni cilj istraživanja koji se odnosi na primjenjivost rezultata istraživanja u praksi. Poduzeća u djelatnostima pružanja usluga hrane i pića u Republici Hrvatskoj, koja imaju limitiranu ponudu i djeluju s identificiranim specifičnostima i karakteristikama poslovanja kao poduzeća s poslovnim modelom *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim uslugama takeawaya i dostave koji rade cijelu godinu* (Klaster D) te poduzeća s poslovnim modelom *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnim uslugama koji rade cijelu godinu* posluju financijski uspješnije u segmentu koeficijenta obrtaja imovine, u odnosu na ostala poduzeća s drugim tipovima poslovnih modela. Isto tako, u kontekstu elemenata koji su identificirani kao ključni za uspješnije poslovanje jesu elementi koji spadaju u dodatne usluge, a to su dostava i *takeaway* te element limitirane ponude jela i pića.

5.5 Diskusija

Provedeno istraživanje bilo je usmjereno primarno na ispitivanje smjera i jakosti utjecaja povezanosti među promatranim financijskim pokazateljima i varijablama prema kojima su se definirali poslovni modeli u sklopu djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića. Kako bi se dobili što bolji zaključci nakon provedenoga empirijskog istraživanja, osnovna vodilja prilikom prikupljanja podataka o poduzećima u Republici Hrvatskoj, koja su registrirana za pružanje usluga pripreme i usluživanja hrane i pića, bila je da uzorak obuhvaća što više ugostiteljskih objekata s raznovrsnim načinom pružanja ugostiteljskih usluga (različite vrste jela, načini posluživanja, različite usluge koje se dodatno nude), s različitom strategijom poslovanja (cjelogodišnje poslovanje, sezonsko poslovanje te poslovanje na temelju franšiznoga ugovora) te s različitim tržišnim okruženjem (sezonski objekti, cjelogodišnji objekti, turistički orijentirani objekti, objekti u gradovima i slično). Provođenje empirijskoga dijela istraživanja obilježeno je određenim ograničenjima. Kod samoga prikupljanja podataka jedna od prvih poteškoća bila je identificirati koliko svako od registriranih poduzeća, za koje

su se prikupili podaci, ima ugostiteljskih objekata koja djeluju u sklopu toga poduzeća. U Hrvatskoj ne postoji baza podataka s takvom vrstom informacija, pa je samim time postupak selekcije poduzeća za potrebe istraživanja bio zahtjevniji i izazovniji. Kontinuitet poslovanja poduzeća također je bila jedna od stavki koja je determinirala krajnji broj promatranih poduzeća u uzorku. Prilikom postupka selekcije zamijetilo se kako je veliki broj novih poduzeća koja se iz godine u godinu otvaraju, a isto tako postoji i veliki broj poduzeća koja nemaju kontinuitet poslovanja veći od četiri do pet godina. Zato je i odabran vremenski interval od četiri godine poslovanja svakoga poduzeća koje je promatrano jer da se uzelo veće razdoblje, uzorak poduzeća bio bi još manji. Nakon navedenoga razdoblja kod većine poduzeća registriranih za promatranu djelatnost dolazi do promjene u tipu trgovačkoga društva unutar kojega ugostiteljska poduzeća djeluju, npr. prelazak iz j.d.o.o.-a u d.o.o. ili iz d.o.o.-a u obrt i slično. Velika većina poduzeća pokazuje nestabilnost u poslovanju već nakon treće godine poslovanja nakon čega najčešće slijedi odlazak u stečaj i bankrot. Na temelju istraživanja provedenih upravo s fokusom na uspješnost poslovanja restorana, dobiveni su rezultati da 59 % ugostiteljskih objekata doživi neuspjeh tijekom prve tri godine poslovanja (Parsa et al., 2005; Parsa et al., 2021). No, bez obzira na model koji se koristi u istraživanjima, rezultati neuspješnosti restorana uvijek pokazuju kretanje od 55 % do 60 % te kad se uspoređi ovaj rezultat istraživanja s drugim djelatnostima, može se reći da je poslovanje u ovoj djelatnosti vrlo uspješno (Parsa et al., 2011, 2021).

U nastojanju da ostvare stabilnost u poslovanju neka poduzeća šire svoje poslovanje na pružanje dodatnih usluga poput usluga smještaja ili nekih drugih turističkih usluga. Takva poduzeća maknuta su iz uzorka jer se nastojao dobiti uzorak poduzeća koja se isključivo bave pružanjem usluga pripreme i usluživanja hrane i pića kako bi elementi za usporedbu među poduzećima bili baš specifični samo za tu vrstu pružanja ugostiteljskih usluga. Kod prikupljanja financijskih podataka identificirano je također da ima poduzeća koja ne dostave pravilno ispunjene financijske izvještaje, pa prilikom izračunavanja financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja neka poduzeća nisu imala podatke za neke godine ili neke pokazatelje. Takva poduzeća također nisu uključena u krajnji uzorak. Nažalost, uzorak u promatranom razdoblju za potrebe ovoga istraživanja (2015. – 2018.) nije obuhvatio dovoljan broj poduzeća koja djeluju u lancu ili na principu franšiznoga ugovora pa bi bilo dobro da se u daljnjim istraživanjima u uzorak nastoje uključiti i takva poduzeća, uslijed čega rezultati istraživanja mogu ispasti drukčiji. Poduzeća koja su obuhvaćena istraživanjem imaju

određene specifičnosti u načinu provođenja djelatnosti za koju su registrirane, no ono što se da zamijetiti jest da se ne uvode u dovoljnoj mjeri inovacije u ugostiteljskom poslovanju i da raznolikost u ponudi od ugostiteljskoga objekta do objekta u jako maloj mjeri varira. Porast je istraživanja u kojima se implicira kako je za uspješnije poslovanje bitno da se ono konstantno inovira (Anwar, 2018; Bouwman, Nikou & de Reuver, 2019; Lee, Hallak & Sardeshmukh, 2019; Meehee, Bonn & Han, 2020; Sheng-Fang et al, 2020; Bin, Zhong, Zhang & Hua, 2021; Prawannarat & Sebby, 2021; Khan, 2022; Bashir, Alfalih & Pradhan, 2022; Codini, Abbate & Petruzzelli, 2023). Nijedno od istraživanih poduzeća tijekom razdoblja od četiri godine poslovanja nije napravilo nikakvu promjenu u poslovanju. Međutim, trebalo bi sagledati kakva je situacija s poduzećima u vremenu nakon pandemije uzrokovane korona virusom, kada su sva poduzeća, kako bi opstala u novonastaloj situaciji, trebala uvesti određene promjene u svoje poslovanje.

Neovisno o neprestanim promjenama na tržištu, konkurentnost je na ugostiteljskom tržištu velika i suvremeni gost zamjećuje sve više trud koji menadžeri modernih ugostiteljskih poduzeća ulažu u prezentaciju i ponudu svojih ugostiteljskih usluga (Lee, Hallak & Sardeshmukh, 2019; Bin, Zhong, Zhang & Hua, 2021; Prawannarat & Sebby, 2021; Khan, 2022). Dodatne opcije usluživanja, poput dostave i *takeaway* usluge, neizostavna su komponenta modernoga ugostiteljskog poduzeća (Prawannarat & Sebby, 2021). Omogućavaju gostima veći izbor i udovoljavaju u većoj mjeri njihovim potrebama što se implicira u drugim istraživanjima u ovom području (Wang et al., 2019; Lee, Hallak & Sardeshmukh, 2019; Tlapana & Sandlana, 2021), a postojanje dodatnih opcija usluživanja kasnije se pozitivno odražava na poslovanje poduzeća, na što također ukazuju istraživanja autora Feldman, Frazelle & Swinney, 2018. i Van Veldhoven et al., 2021. Dodatne usluge još su više došle do izražaja u vrijeme pandemije (COVID-19) kada su poduzetnici tražili nove načine umanjivanja velikih financijskih gubitaka koje su pretrpjeli zbog propisanih restrikcija diljem svijeta. Restrikcije su rezultirale manjom posjećenosti ugostiteljskih objekata te, naposljetku, u određenom razdoblju potpunom zabranom posjećivanja ugostiteljskih objekata (Zhao & Bacao, 2020; Jain, 2020; Zhang, Jiang, Jin & Chen, 2021; Norris, Taylor & Taylor, 2021). S druge strane, dobiveni rezultati istraživanja u sklopu ovog rada također impliciraju da su navedene dodatne usluge od zamjetne važnosti za postizanje financijske uspješnosti poslovanja ugostiteljskih poduzeća, pa čak i u uvjetima i tržišnim okolnostima u kojima su se nalazila analizirana poduzeća prije pandemije.

Za potrebe ovog istraživanja analizirana su poduzeća koja ostvaruju bolje poslovne rezultate, a koja u svom poslovanju uključuju usluge dostave i *takeaway*. U analiziranom razdoblju, ovi segmenti poslovanja predstavljaju ključne komponente uspješnijeg poslovanja. Može se uočiti da poslovni modeli koji uključuju usluge dostave i *takeaway* imaju viši koeficijent obrtaja ukupne imovine. Ova činjenica je u skladu s nalazima drugih autora, kao što su Guerini et al. (2020), Partalidou et al. (2020), Mun & Jang (2022), te Chairunisa, Digidowiseiso & Karyatun (2023), koji također naglašavaju značaj koeficijenta obrtaja ukupne imovine za poslovne rezultate ugostiteljskih objekata. Širina menija, odnosno raznolikost ponude hrane i pića, neovisno o tržišnim uvjetima, također je ključna determinanta uspješnosti poslovanja ugostiteljskog poduzeća. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da poduzeća koja nude ograničenu ponudu, ali uz dodatne usluge (kao što su dostava i *takeaway*), ostvaruju bolje rezultate u pogledu prihoda od prodaje u odnosu na ukupnu imovinu. Ova poduzeća uspješnije koriste svoju imovinu za generiranje prihoda u odnosu na poduzeća koja nude širok asortiman jela i pića, ali nemaju dodatne usluge. Ovi rezultati i zaključci dokazuju slične tvrdnje i saznanja kao i kod autora poput Morris et al. (2013: 59).

Na uspješnost poslovanja, prema analiziranom uzorku poduzeća, utječu kombinacije određenih elemenata. Bitno je napomenuti da su dobiveni rezultati specifični za okolnosti u kojima su se poduzeća nalazila u razdoblju poslovanja od 2015. do 2018. godine. Rezultati istraživanja karakteristični su za hrvatsko tržište u sagledavanom razdoblju, što znači da bi se sagledavanjem poduzeća u nekom drugom razdoblju mogli dobiti različiti zaključci, osobito ako se promatra poslovanje uslijed nekih značajnijih promjena na tržištu, poput nestabilnosti, otegotnih okolnosti ili velikih promjena. Zanimljivo bi bilo istražiti i usporediti razlike u poslovanju poduzeća prije pandemije uzrokovane korona virusom i poslije.

6. ZAKLJUČAK

Razvoj i tipovi poslovnoga modela teme su koje se sve intenzivnije obrađuju kod znanstvenika u području menadžmenta. Poslovni model definira se na više različitih načina. Najčešće se definira kao prikaz, plan, obrazac, potencijal, sadržaj, struktura i način upravljanja stvoren u svrhu stvaranja i postizanja vrijednosti, kako za kupce tako i za samo poduzeće. U kontekstu turizma, pri definiranju poslovnih modela, u fokus se stavlja doživljaj kao vrijednost, dok se u kontekstu ugostiteljstva definira kao objašnjenje na koji način poduzeće kreira dodatnu vrijednost, postiže profit i rast.

Osim različitih načina definiranja poslovnih modela, autori obraćaju pozornost i na različite načine u definiranju elemenata koji sačinjavaju poslovne modele. Zaključuje se da nema konzistentnosti ni u korištenju ni u definiranju elemenata. Najčešće spominjani i korišteni elementi u istraživanjima jesu: dodana vrijednost, proizvod, kupci, resursi, procesi i prihodi. Konzistentnost se primjećuje jedino u elementu koji se odnosi na prijedlog vrijednosti kao temeljni i ključni element svakoga poslovnog modela.

Poslovni modeli vežu se za postizanje kompetitivne prednosti poduzeća, a povremeno i za uspješnost poslovanja poduzeća. Smatra se da poslovni model predstavlja jasan prikaz načina na koji neko poduzeće posluje. U cilju je svakoga poduzeća pružanje određene vrijednosti kupcima svojih proizvoda. Što je bolji prijedlog vrijednosti koje neko poduzeće nudi, u kontekstu poslovnog okruženja u kojem se poduzeće nalazi, to je veća vjerojatnost da će poduzeće privući veći broj kupaca. Istraživanja u kontekstu poslovnih modela, osim definiranja poslovnih modela i značenja poslovnih modela za poslovanje, najčešće se bave povezanošću strategije poslovanja i poslovnih modela, identificiranjem ključnih elemenata poslovnih modela, inoviranjem poslovnih modela te povezivanjem poslovnih modela i uspješnosti poslovanja.

Kada se promatra odnos poslovnih modela i strategija poslovanja, zaključuje se da poslovni model i strategiju poslovanja treba gledati odvojeno kao pojmove. Bez obzira na to što ih se treba gledati odvojeno, oni se međusobno nadovezuju te djeluju kao komplementi, a ne kao sinonimi. Za poslovni se model smatra da proizlazi iz procesa strateškoga menadžmenta, a za strategiju da je usko povezana s poslovnim modelom kao segmentom koji se odnosi na isporučivanje vrijednost za potrošače i za kreiranje prihoda za poduzeće.

Kako se okruženje djelovanja poduzeća konstantno mijenja, potrebno je prilagođavati svoje poslovanje sukladno promjenama na tržištu i potrebama kupaca. U tu je svrhu potrebno poslovne modele mijenjati ili prilagođavati ih stvaranjem novog, rekonfiguriranjem i inoviranjem staroga poslovnog modela. Pri tim postupcima potrebno je obuhvatiti velik broj elemenata kao što su: način na koji se stvara vrijednost i koji su strateški ciljevi, vodstvo, tehnološki potencijal, način na koji se upravljanja aktivnostima te prihodovni model. Ono što je bitno kod provedbe procesa rekonfiguriranja i inoviranja poslovnoga modela jest potpuno razumijevanje i jasno definiranje novoga okvirnog koncepta modela kako ne bi došlo do pogrešaka i neuspjeha pri njegovu implementiranju.

Teorijskim pregledom identificirano je da poslovni modeli mogu doprinijeti uspješnosti poslovanja poduzeća. Elementi poslovnoga modela, koji mogu utjecati na financijske rezultate poslovanja jesu resursi, pozicija na tržištu te različite poslovne aktivnosti. Poslovni model stoga se može promatrati kao jedinstveni konstrukt za pomoć u postizanju kompetitivne prednosti na tržištu i alat za poslovanje na uspješan način. Korelacija između poslovnih modela i uspješnosti poslovanja poduzeća dosad je istraživana u tekstilnoj industriji, različitim proizvodnim poduzećima (*start-up* organizacijama), poduzećima koja se bave mirovinskim fondovima, softverskim poduzećima, turizmu i ugostiteljstvu. Tek jedno istraživanje u ugostiteljstvu provedeno je s ciljem utvrđivanja odnosa tipa poslovnoga modela i uspješnosti poslovanja. Upravo zbog toga što nema više takvih istraživanja, ukazala se potreba za daljnjim istraživanjem na tom području.

Ovaj rad obuhvatio je analizu utjecaja poslovnih modela na uspješnost poslovanja u području ugostiteljske djelatnosti u segmentu pripreme i usluživanje hrane i pića. Elementi koji su identificirani kao bitni i osnova za formiranje poslovnih modela u ugostiteljstvu jesu proizvod (koji obuhvaća ponudu jela), stvaranje vrijednosti (pružanje dodatnih usluga) te rast poduzeća / stvaranje profita (poslovanje temeljeno na cjelogodišnjem ili sezonskom radu). Na temelju rezultata empirijskoga dijela istraživanja zaključuje se da je u hrvatskom ugostiteljstvu unutar djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića moguće izdvojiti pet različitih poslovnih modela. Identificirani poslovni modeli jesu: (Klaster A) *Restorani sa širokom ponudom jela koji rade cijele godine*, (Klaster B) *Sezonski restorani sa širokom ponudom jela*, (Klaster C) *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnom uslugom koji rade cijelu godinu*, (Klaster D) *Restorani s uskom ponudom jela i dodatnim takeaway uslugama i uslugama dostave koji rade cijelu godinu* i (Klaster E) *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnom uslugom cateringa*

koji rade cijelu godinu. Osim identificiranih tipova poslovnih modela, uočeno je da se isti mogu grupirati u dvije temeljne skupine, i to: (Nadklaster 1) *Restorani sa širokom ponudom jela* i (Nadklaster 2) *Restorani sa dodatnim uslugama.*

Uz identificirane tipove poslovnih modela, dobiveni su i rezultati koji impliciraju da su poslovni modeli s izuzetno izraženom komponentom dodatne usluge dostave i usluge *takeaway* upravo oni poslovni modeli koji imaju viši koeficijent obrtaja ukupne imovine. Tako poduzeća koja pripadaju klasterima pod nazivom (Klaster C) *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnim uslugama koji rade cijelu godinu* i (Klaster D) *Restorani s uskom ponudom jela i dodatnim takeaway uslugama i uslugama dostave koji rade cijelu godinu* obuhvaćaju elemente dodatnih usluga dostave i *takeaway*, ostvaruju bolje financijske rezultate u odnosu na poduzeća u klasterima (Klaster A) *Restorani sa širokom ponudom jela koji rade cijele godine*, (Klaster B) *Sezonski restorani sa širokom ponudom jela* i (Klaster E) *Restorani sa širokom ponudom jela i dodatnom uslugom cateringa koji rade cijelu godinu.* Širina menija, odnosno ponude jela i pića, element je koji također utječe na uspješnost poslovanja ugostiteljskoga poduzeća. Poduzeća koja pripadaju klasteru pod nazivom (Klaster D) *Restorani s uskom ponudom jela, dodatnim takeaway uslugama i uslugama dostave koji rade cijelu godinu* posluju bolje u financijskim pokazateljima *ROS* i *koeficijent obrtaja ukupne imovine* u odnosu na poduzeća koja obuhvaćaju široku ponudu hrane i pića i nemaju dodatne usluge u ponudi. Klasteri s takvim karakteristikama odgovaraju klasterima pod nazivom (Klaster A) *Restorani sa širokom ponudom jela koji rade cijele godine* i (Klaster B) *Sezonski restorani sa širokom ponudom jela.* Iz toga proizlazi generalni zaključak da su širina menija (ponude hrane i pića) i dodatne usluge (*takeaway* i dostava) elementi poslovnih modela u ugostiteljskom poduzeću koji utječu na uspješnost poslovanja poduzeća.

Proizlazi da je u ovom doktorskom radu dokazana glavna postavljena znanstvena hipoteza kojom se tvrdi da je *znanstveno utemeljenim spoznajama o oblikovanju poslovnih modela i karakteristikama ugostiteljskih poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića moguće utvrditi one elemente poslovnoga modela čijim se izborom može utjecati na ostvareni poslovni rezultat ugostiteljskih poduzeća u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića.*

Teorijski doprinos istraživanja ogleda se u teorijskoj analizi karakteristika i oblikovanja poslovnih modela u turizmu i ugostiteljstvu s naglaskom na djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića te proučavanju odnosa poslovnih modela s rezultatima financijskoga poslovanja. Utvrđeno je pet specifičnih poslovnih modela poduzeća koja posluju u djelatnosti pripreme i

usluživanja hrane i pića u Hrvatskoj te postojanje određenih karakteristika poslovanja (dodatne usluge dostave i *takeaway* te rad cijelu godinu) koje doprinose boljim financijskim rezultatima. Također, teorijski doprinos vidljiv je i u metodološkom pristupu. Uporaba klaster analize u svrhu identificiranja različitih poslovnih modela poduzeća u ugostiteljstvu može se preslikati i u budućim istraživanjima sličnoga tipa u drugim djelatnostima te korištenjem drugih nezavisnih i zavisnih varijabli karakterističnih za odabranu djelatnost.

Rezultati ovoga empirijskog istraživanja imaju i značajan aplikativni karakter. Ovim empirijskim istraživanjem pružena je kvalitetna, znanstveno utemeljena osnova za poslovne modele trgovačkih društava koja djeluju u ugostiteljskoj djelatnosti i koja pružaju usluge pripreme i usluživanja hrane i pića. Rezultate istraživanja moguće je direktno primijeniti u tim poslovnim sustavima uvođenjem novih usluga koje pružaju. Dva elementa koja su se izdvojila u rezultatima empirijskoga dijela rada jesu širina ponude i dodatne usluge. Stoga se preporuča menadžerima ugostiteljskih poduzeća razmatranje širine ponude prilikom kreiranja ponude hrane i pića. Široka ponuda daje veću mogućnost izbora za gosta, no isto tako zahtjeva složeniji pristup procesu nabave namirnica za izradu jela te veći prostor za pripremu i skladištenje namirnica. Dok, limitirana ponuda omogućuje veći fokus na selekciju jela koja se nude, odabrani tip gostiju koji posjećuju takve restorane, jednostavniji proces nabave namirnica za izradu jela, manji prostor za pripremu i skladištenje namirnica i dr. Dodatne usluge poput dostave i *takeaway* izvor su dodatne zarade prilikom potpune popunjenosti sjedećih kapaciteta u restoranima te su opcija koja se pokazala korisnom kada se iz određenih razloga djelatnost ne može provoditi u samom ugostiteljskom objektu.

Tijekom provedbe istraživanja identificirana su određena ograničenja koja je važno istaknuti. Metodologiju analize uzorka poduzeća odredili su prikupljeni podaci, uzimajući u obzir razdoblje prikupljanja informacija o poduzećima te dostupnost financijskih i nefinancijskih podataka poduzeća. Predlaže se da se u budućim istraživanjima pokuša obuhvatiti veći uzorak različitih načina poslovanja ugostiteljskih poduzeća kako bi se vidjelo hoće li u drukčijim okolnostima i rezultati istraživanja biti drukčiji i u kolikoj mjeri. Također, s obzirom na to da su rezultati istraživanja karakteristični za okolnosti na hrvatskom tržištu u sagledavanom razdoblju, preporuka je da buduća istraživanja obuhvate i druga vremenska razdoblja. Također, provođenje sličnih istraživanja u drugim zemljama, kako onima sličnim po veličini i značaju turizma i ugostiteljstva u gospodarstvu, tako i onima manje sličnima Hrvatskoj, svakako bi povećalo usporedivost rezultata i generaliziranje zaključaka.

Nadalje, u istraživanju se fokus stavio na operativne aktivnosti te su se samo jednim dijelom dotakle strateške i inovativne aktivnosti. U daljnjim istraživanjima trebalo bi obratiti pozornost na aktivnosti poput kvalitete pružanja usluge, odnosa s dobavljačima te na veći broj poduzeća koja posluju putem franšiznih ugovora. Ujedno, bilo bi zanimljivo obratiti veću pozornost na poduzeća koja djeluju u lancu, na poduzeća koja ne nude potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom i poduzeća koja nabavljaju već gotova jela izvana jer je u ovom istraživanju obuhvaćen dosta mali broj takvih poduzeća i, s obzirom na karakter uzorka, ovaj segment nije u dovoljnoj mjeri istražen u ovom radu. Ovo naravno vrijedi i za buduća istraživanja u Hrvatskoj i drugim zemljama.

Nadalje, u svrhu daljnjega istraživanja ove tematike bilo bi preporučljivo istražiti veći broj poduzeća u ovoj djelatnosti, neke druge države sličnih gospodarskih i poduzetničkih uvjeta, s mogućnošću promatranja dužega razdoblja djelovanja poduzeća kako bi se evidentiralo pribjegava li ipak menadžment promjenama poslovnih modela tijekom dužega razdoblja djelovanja poduzeća. Osim navedenoga, preporučljivo bi bilo da se fokus stavi i na potencijalne načine inoviranja poslovnih modela s obzirom na to da je u ovom istraživanju taj segment slabo obuhvaćen. Ujedno bi bilo dobro da se kao element poslovnoga modela obuhvate i inovacije u pristupu pružanja usluga te različitosti menadžerskoga pristupa planiranju, kreiranju i provedbi strategije poslovanja. Unatoč navedenim ograničenjima, doktorski rad temeljem spoznaja stečenih teorijskim pregledom u pogledu pomanjkanja empirijskih istraživanja u ugostiteljskoj djelatnosti, nudi detaljan pregled ključnih elemenata poslovnih modela te pregled temeljnih specifičnosti i karakteristika za poduzeća koja se bave pripremom i usluživanjem hrane i pića u hrvatskom ugostiteljstvu.

LITERATURA

Abdelkafi, N., & Tauscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 29, 74-96.

Abdelkafi, N., Makhotin, S., & Posselt, T. (2013). Business model innovations for electric mobility—what can be learned from existing business model patterns?. *International Journal of Innovation Management*, 17 (01), 1340003.

Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – Strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46 (6), 427-442.

Adomako, S., 2024. The effect of foreign knowledge acquisition on international performance: The mediating roles of international orientation and business model innovation. *Thunderbird International Business Review*, 66 (1), 19-31.

Afuah, A., & Tucci, C., (2001). Internet business models and strategies: Text and cases. New York: McGraw Hill Higher Education.

Afuah A., (2004). Business models: A strategic management approach. New York, McGraw-Hill Higher Education.

Aggarwal, D., & Padhan, P. C. (2017). Impact of capital structure on firm value: Evidence from Indian hospitality industry. *Theoretical Economics Letters*, 7 (4), 982-1000.

Aissa, S. B., & Goaid, M. (2016). Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency. *Tourism management*, 52, 478-487.

Akamavi, R.K., Ibrahim, F. and Swaray, R., 2023. Tourism and troubles: Effects of security threats on the global travel and tourism industry performance. *Journal of Travel Research*, 62 (8), 1755-1800.

Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2013). Towards the (strategic) management of intellectual property: Retrospective and prospective. *California Management Review*, 55 (4), 15-30.

Alan, C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (1), 3-11.

Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada August 14th-17th, 2008.

Alessandri, T. M., & Bettis, R. A. (2003). Surviving the bulls and the bears: Robust strategies and shareholder wealth. *Long Range Planning*, 36 (1), 13-35.

Alkier, R., Nimac, K. R., & Lipovac, S. (2016). Security in European tourism with particular attention paid to the Republic of Croatia. *Proceedings Book*.

Alt, R. (2018). Electronic Markets and current general research. *Electronic Markets*, 28, 123-128.

Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2001). Preface: introduction to special section—business models. *Electronic markets*, 11 (1), 3-9.

Al-Tit, A. A. (2015). The effect of service and food quality on customer satisfaction and hence customer retention. *Asian social science*, 11 (23), 129.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

Amit, R., & Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating value in times of change: 115: Working paper no. 870, IESE Business School, University of Navarra.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53 (3), 41-49.

Ammar, O. (2006), "Strategy and Business Models: Between Confusion and Complementarities", 22th EGOS Colloquium in Bergen, NORWAY, July. Available at http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oewl-ammara_vril_2009.pdf, preuzeto 11.12.2018.

Anderberg, M. R. (2014). Cluster analysis for applications: probability and mathematical statistics: a series of monographs and textbooks (Vol. 19). Academic press.

Andersen, P. H., Mathews, J. A., & Rask, M. (2009). Integrating private transport into renewable energy policy: The strategy of creating intelligent recharging grids for electric vehicles. *Energy Policy*, 37 (7), 2481-2486.

Andersson, B., Johannesson, P., & Zdravkovic, J. (2009). Aligning goals and services through goal and business modelling. *Information systems and e-business management*, 7 (2), 143-169.

Andersson, D. E., & Andersson, Å. E. (2013). The economic value of experience goods. In *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Publishing.

Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Van Riel, A. C., Sweeney, J. C., & Van Vaerenbergh, Y. (2018). Business model innovation and value-creation: the triadic way. *Journal of Service Management*, 29 (5), 883-906.

Andrews, K. R. (1997). 'The Concepts of Corporate Strategy', in N. J. Foss (ed.), *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford University Press, Oxford, 52-59.

Andries, P., & Debackere, K. (2007). Adaptation and performance in new businesses: Understanding the moderating effects of independence and industry. *Small Business Economics*, 29 (1), 81-99.

Angelo, R. M., & Vladimir, A., (2007.) *Hospitality today - An introduction* (Vol. 7), Educational Institute of American Hotel & Motel Association.

Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance—does competitive advantage mediate?. *International Journal of Innovation Management*, 22 (07), 1850057.

Applegate, L. M. (2000). E-business models: Making sense of the internet business landscape. In G. Dickson & G. DeSanctis (Eds.), *Information technology and the future enterprise: New models for managers*: 49-101. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17 (3), 425-453.

Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long Range Planning*, 46 (6), 459-474.

Athreye, S. S. (2005). The Indian software industry and its evolving service capability. *Industrial & Corporate Change*, 14 (3), 393-418.

Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Plummer, L. A. (2009). Agency and governance in strategic entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33 (1), 149-166.

Aveline-Dubach, N., & Blandeau, G. (2019). The political economy of transit value capture: The changing business model of the MTRC in Hong Kong. *Urban Studies*, 56 (16), 3415-3431.

Avelini Holjevac, I. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 129-134.

Avelini Holjevac, I., *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*, 2. Izd., Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2007.

- Babajee, R. B., Seetanah, B., & Nunkoo, R. (2020). The determinants of hotel financial performance: an intellectual capital perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29 (8), 1008–1026. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1703870>
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46 (6), 419-426.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 156-171.
- Bagdan, P. (2013). *Guest Service in the Hospitality Industry*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Bagur-Femenías, L., Perramon, J., & Oliveras-Villanueva, M. (2019). Effects of service quality policies in the tourism sector performance: An empirical analysis of Spanish hotels and restaurants. *Sustainability*, 11 (3), 872.
- Baker, G., et.al., (2002). Survivorship and the economic grim reaper. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18, 324-361.
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of cleaner production*, 147, 175-186.
- Ballon, P. (2007). Business modelling revisited: the configuration of control and value. *Info*, 9, 6–19.
- Barbetta, G. P., Turati, G., & Zago, A. M. (2007). Behavioral differences between public and private not-for-profit hospitals in the Italian national health service. *Health economics*, 16 (1), 75-96.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barquet, A. P. B., Oliveira, M. G., Amigo, C. R., Cunha, V. P., & Rozenfeld, H. (2013). Employing the business model concept to support the adoption of product-service systems (PPS). *Industrial Marketing Management*, 42, 693–704.
- Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D. (2012). *Introduction to Hospitality Industry*. Hoboken, New Jersey
- Bashir, M., & Verma, R. (2017). Why business model innovation is the new competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14 (1), 7-17.

Bashir, M., Alfalih, A. and Pradhan, S., 2023. Managerial ties, business model innovation & SME performance: Moderating role of environmental turbulence. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8 (1), 100329.

Bashir, M., Alfalih, A., & Pradhan, S. (2022). Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7 (4), 100243.

Batocchio, A., Ferraz Minatogawa, V. L., & Anholon, R. (2017). Proposal for a method for business model performance assessment: toward an experimentation tool for business model innovation. *Journal of technology management & innovation*, 12 (1), 61-70.

Belitski, M., & Mariani, M. (2023). The effect of knowledge collaboration on business model reconfiguration. *European Management Journal*, 41 (2), 223-235.

Benić, Đ. (2012). Ekonomska kriza u Europi i hrvatsko gospodarstvo. *Ekonomski misao i praksa*, 2, 847-854.

Benson-Rea, M., Brodie, R. J., & Sima, H. (2013). The plurality of co-existing business models: Investigating the complexity of value drivers. *Industrial Marketing Management*, 42 (5), 717-729.

Bhamornsathit, S., & Katawandee, P. (2016). An analysis of Thai listed hotels: Financial and operational performance. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 28 (2), 55.

Bigliardi, B., Nosella, A., & Verbano, C. (2005). Business models in Italian biotechnology industry: a quantitative analysis. *Technovation*, 25, 1299–1306.

Bilgihan, A., & Nejad, M. (2015), Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6 (3), 1-30.

Birtić, M. A., Blagus Bartolec, G., Hudeček, L., Jojić, L., Kovačević, B., Lewis, K., ... & Vidović, D. (2012). Školski rječnik hrvatskoga jezika

Bitner, M.J. (1992). "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, 56, 57-71.

Björkdahl, J. (2009). Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. *Research Policy*, 38 (9), 1468-1477.

Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, June, e00197.

- Blal, I., Singal, M., & Templin, J. (2018). Airbnb's effect on hotel sales growth. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 85-92.
- Blashfield, R. K., & Aldenderfer, M. S. (1988). The methods and problems of cluster analysis. In *Handbook of multivariate experimental psychology* (pp. 447-473). Boston, MA: Springer US.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49 (2), 279-305.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53 (4), 101953.
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498-1512.
- Bodenau, A. (2013). Innovative Value of Sustainable Tourism Practices. In *Proceedings of the 22nd Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research*, Bodø, Norway, 24–27 September; 23–25.
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43 (2), 284-300.
- Bolesnikov, M., Popović Stijačić, M., Radišić, M., Takači, A., Borocki, J., Bolesnikov, D., ... & Dzieńdziora, J. (2019). Development of a business model by introducing sustainable and tailor-made value proposition for SME clients. *Sustainability*, 11 (4), 1157.
- Bonaccorsi, A., Giannangeli, S., & Rossi, C. (2006). Entry strategies under competing standards: Hybrid business models in the open source software industry. *Management Science*, 52 (7), 1085-1098.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.
- Borges, S., & Gustavo, N. (2015). Business Performance and Strategic Management Options in Hospitality: The Case of Lisbon City. *International Journal of Business and Management*, 10 (9), 33-52.

Bouwman, H., Nikou, S., & De Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?. *Telecommunications Policy*, 43 (9), 101828.

Brozović, M., Sever Maleš, S., & Žager, L. (2019). Ograničenja u primjeni EBIT i EBITDA marže u mjerenju uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (Posebno izdanje), 38-61.

Böttcher, T. P., & Weking, J. (2020). Identifying Antecedents and Outcomes of Digital Business Model Innovation. In *ECIS*.

Bowen, D., & Clarke, J. (2009). Contemporary tourist behaviour: yourself and others as tourists. CABI. United Kingdom.

Bowen, J. T. (1997). A market-driven approach to business development and service improvement in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, 334–344.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11 (1), 1-15.

Brandsen, T., & Honingh, M. (2018). Definitions of co-production and co-creation. In *Co-production and co-creation*. Routledge. 9-17.

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723.

Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2015). Determinants of performance in the hotel industry-an empirical analysis of Italy. *Global Business and Economics Review*, 17 (1), 19-34.

Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., & Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: Principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10 (2), 256-286.

Brewer, Prawannarat, and Angela G. Seby. "The effect of online restaurant menus on consumers' purchase intentions during the COVID-19 pandemic." *International Journal of Hospitality Management*, 94 (2021): 102777.

Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146.

Brousseau, E., & Penard, T. (2006). The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6 (2): 81- 110.

Bruni, A., Cassia, F., & Magno, F. (2017). Marketing performance measurement in hotels, travel agencies and tour operators: a study of current practices. *Current Issues in Tourism*, 20 (4), 339-345.

Bufquin, D., DiPietro, R., Park, J. Y., & Partlow, C. (2017). Effects of social perceptions and organizational commitment on restaurant performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26 (7), 752-769.

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In *Information and communication technologies in tourism*. Springer, Cham, 377-389.

Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36 (5), 563-582.

Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*. 30 (4). 484-506.

Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), 473-499.

Burt, S., Dawson, J., Johansson, U., & Hultman, J. (2020). The changing marketing orientation within the business model of an international retailer–IKEA in China over 10 years. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1-27.

Business Models Inc., Netflix: How a DVD rental company changed the way we spend our free time, <https://www.businessmodelsinc.com/exponential-business-model/netflix/>, preuzeto 30.12.2018.

Calia, R. C., Guerrini, F. M., & Moura, G. L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27 (8), 426-432.

Camillo, A. A., Connolly, D. J., & Kim, W. G. (2008). Success and failure in Northern California: Critical success factors for independent restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (4), 364-380.

Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O. D., & Scott, N. (2018). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 21 (4), 369-400.

- Canziani, B. F., Almanza, B., Frash, R. E., McKeig, M. J., & Sullivan-Reid, C. (2016). Classifying restaurants to improve usability of restaurant research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (7), 1467-1483.
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M., & Dabić, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of business research*, 123, 489-501.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40 (1), 85-104.
- Casadesus-Masanell, R., & Llanes, G. (2011). Mixed source. *Management Science*, 57 (7), 1212-1230.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard business review*, 89 (1/2), 100-107.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34 (4), 464-482.
- Cassar, G., & Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting & Finance*, 43 (2), 123-147.
- Cassee E.H., Reuland, R. (1983). Introduction, in: *The Management of Hospitality*, E.H. Cassee, R. Reuland, (eds), Pergamon, Oxford
- Castaneda, M. A., & Falaschetti, D. (2008). Does a Hospital's Profit Status Affect its Operational Scope?. *Review of Industrial Organization*, 33 (2), 129-159.
- Cavallo, A., Cosenz, F., & Noto, G. (2023). Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 1-28.
- Chai, L.T. and Yat, D.N.C. (2019). Online food delivery services: Making food delivery the new normal. *Journal of Marketing advances and Practices*, 1 (1), 62-77.
- Chairunisa, S. S., Digdowiseiso, K., & Karyatun, S. (2023). The Effect of Total Assets Turnover, Debt to Assets Ratio, Cash Ratio and Current Ratio on Financial Performance of Companies The Hotel, Restaurant and Tourism Subsector in IDX for The Period 2016-2020. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(3), 548-558.

- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 812–818.
- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2007). Does corporate growth really matter in the restaurant industry?. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), 66-80.
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (2), 222-245.
- Chatterjee, S. (2005). Core objectives: Clarity in designing strategy. *California Management Review*, 47 (2), 33-49.
- Chatterjee, S. (2013). Simple rules for designing business models. *California Management Review*, 55 (2), 97-124.
- Chattopadhyay, N., & Shah, M. (2014). Exploring effect of service innovation on business performance of restaurants in India. *International Journal of Business Innovation and Research*, 8 (3), 252-264.
- Chava, S., & Roberts, M. R. (2008). How does financing impact investment? The role of debt covenants. *The journal of finance*, 63 (5), 2085-2121.
- Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 100-134.
- Chen, P. T., & Hu, H. H. (2010). How determinant attributes of service quality influence customer-perceived value: An empirical investigation of the Australian coffee outlet industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22 (4), 535-551.
- Cheng, M., & Edwards, D. (2019). A comparative automated content analysis approach on the review of the sharing economy discourse in tourism and hospitality. *Current Issues in Tourism*, 22 (1), 35-49.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*. 35 (6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 354-363.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.

- Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48 (2), 22-28.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11 (3), 529-555.
- Chesbrough, H., Ahern, S., Finn, M., & Guerraz, S. (2006). Business models for technology in the developing world: The role of non-governmental organizations. *California Management Review*, 48 (3), 48-61.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35 (6), 930-938.
- Chin, J. B., & Tsai, C. H. (2013). Developing a service quality evaluation model for luxurious restaurants in international hotel chains. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (9-10), 1160-1173.
- Cho, Meehee, Mark A. Bonn, and Su Jin Han. (2020): "Innovation ambidexterity: balancing exploitation and exploration for startup and established restaurants and impacts upon performance." *Industry and Innovation*, 27 (4), 340-362.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30 (3), 377-395.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., Huang, Y. C., & Chung, Y. C. (2016). Expert concepts of sustainable service innovation in restaurants in Taiwan. *Sustainability*, 8 (8), 739.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., Huang, Y. C., & Zhang, S. N. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234.
- Christensen C. M., (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*. 42 (2), 105-109.
- Christopher H. (2001). Lovelock, Services Marketing, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61 (3), 30-50.
- Ciurea, C.; Filip, F.G. (2015). Validation of a Business Model for Cultural Heritage Institutions. *Informatica Economică*, 19, 46–56.

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47 (3), 385-403.

Clauss, T., Bouncken, R. B., Laudien, S., & Kraus, S. (2020). Business model reconfiguration and innovation in SMEs: A mixed-method analysis from the electronics industry. *International Journal of Innovation Management*, 24 (02), 2050015.

Codini, A. P., Abbate, T., & Petruzzelli, A. M. (2023). Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 119, 102548.

Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resourcebased view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10 (2), 119-133.

Cohen, J. (1988). The Effect Size. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Abingdon: Routledge, 77-83. (link na cijelu knjigu: <https://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>)

Coles, T., Warren, N., Borden, D. S., & Dinan, C. (2017). Business models among SMTEs: Identifying attitudes to environmental costs and their implications for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25 (4), 471-488.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S., *Tourism: Principles and practice*. Fourth ed. Pearson education Limited. England. 2008.

Cosenz, F. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modelling. *Management Decision*, 55 (1), 57-80.

Cranmer, E.; Jung, T.; Dieck, M.C.T. (2017). The Value of Augmented Reality from a Business Model Perspective. *E-Review of Tourism Research*. February

Crick, A., Spencer A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23 (4), 463-478.

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29 (11), 1141-1154.

Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.

Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45 (2), 329-350.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioural theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Czarniecka-Skubina, E., & Rutkowska, E. (2015). Catering services in Poland and in selected countries. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Service Management*, 15, 13-22.

Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Cocreating new business models for developing markets. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 326-342.

Dalbor, M. C., & Upneja, A. (2002). Factors affecting the long-term debt decision of restaurant firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26 (4), 422-432.

Darke, J. & Gurney, C. (2000.) Putting up? Gender, hospitality and performance, in Lashley & Morrison, *In Search of Hospitality*, Butterworth Heinemann.

DaSilva, C. M. (2021). From one context to another: How business models emerge. *Journal of Business Models*, 9 (1), 8-12.

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47 (6), 379-389.

Datta, P. B., & Gailey, R. (2012). Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36 (3), 569-587.

Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*. 177, 378-386.

Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75 (4), 183-195.

De Brentani, U., & Cooper, R. G., (1992). Developing Successful New Financial Services for Businesses, *Industrial Marketing Management*, 21, 231-41.

De Reuver, M., & Haaker, T. (2009). Designing viable business models for context-aware mobile services. *Telematics and Informatics*, 26 (3), 240-248.

De-Miguel-Molina, M., Roldsgaard, K. V., & de Miguel-Molina, B. (2012). A Proposal of a Business Model in the European Passengers Railway Sector to Reduce its Environmental Impact. *In Environmental Issues in Supply Chain Management (237-249)*. Springer, Berlin, Heidelberg.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 227-246.

Desyllas, P., & Sako, M. (2013). Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42 (1), 101-116.

Desyllas, P., Salter, A., & Alexy, O. (2020). The breadth of business model reconfiguration and firm performance. *Strategic Organization*, 1476127020955138.

Devčić, K., Tonković Pražić, I., & Župan, Ž. (2012). Klaster analiza: primjena u marketinškim istraživanjima. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 3 (1), 15-22.

Dewald, J., & Bowen, F. (2010). Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34 (1), 197-218.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34 (4), 681-703.

Diaconu, M., & Dutu, A. (2014). Business model in the hospitality industry, from traditional to open innovation. *Sci. Bull. Econ. Sci.* 16, 3-10.

Diavastis, I., Anagnostopoulou, E., Drogalas, G., & Karagiorgos, T. (2016). The interaction effect of accounting information systems user satisfaction and Activity-Based Costing use on hotel financial performance: Evidence from Greece. *Accounting and Management Information Systems*, 15 (4), 757.

Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), 400-412.

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38 (10), 1559-1570.

Doh, J. P. (2005). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42 (3), 695-704.

Domi, S., Keco, R., Capelleras, J. L., & Mehmeti, G. (2019). Effects of innovativeness and innovation behavior on tourism SMEs performance: The case of Albania. *Economics & Sociology*, 12 (3), 67-85.

Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies: 57-76*. London: Sage Publications.

Donner, M., Gohier, R., & de Vries, H. (2020). A new circular business model typology for creating value from agro-waste. *Science of the Total Environment*, 716, 137065.

Dosi, G. (1982). Technological Paradigms and Technological Trajectories. *Research Policy*, 11, 147-162.

Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (2), 185-204.

Doz, L.Y. and Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 370-382.

Drakulevski, L., Nakov, L. (2014). Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism. *Management*, 72, 37-44.

Drucker, P. F., *The practice of management*. New York, NY: Harper and Row.1954.

Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/Hrv/publication/subjects.htm>, preuzeto 10.02.2019.

Državni zavod za statistiku, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/12-04-01_01_2018.htm, preuzeto 10.12.2018.

Državni zavod za statistiku, Statističke informacije 2020, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2020.pdf, preuzeto preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis 2011, https://www.dzs.hr/hrv_eng/ljetopis/2011/sljh2011.pdf; Statistički ljetopis 2018, https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2018/sljh2018.pdf, preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku. (2019). Satelitski račun turizma za Republiku Hrvatsku u 2016., https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/12-04-01_012018.htm, preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku. (2019). Statistička izvješća: Turizam u 2019., <https://www.dzs.hr/>, preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku. (2020). Statistička izvješća: Turizam u 2019., https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/SI-1661.pdf, preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku. (2020). Statističke informacije 2020., https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2020.pdf, preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku. (2020). Strukturne poslovne statistike, <https://www.dzs.hr/>, preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku. (2020). Turizam u 2020. (Priopćenja 4.3.1/1. – 9.), <https://www.dzs.hr/>, preuzeto 06.01.2021.

Državni zavod za statistiku, [Državni zavod za statistiku - Turistička godina 2023. nadmašila 2022.: ostvareno za 9,7% više dolazaka i za 2,6% više noćenja turista \(gov.hr\)](#), preuzeto 20.3.2024

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44 (1), 5-23.

Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING Direct experience. *Long Range Planning*, 43 (5/6), 655-674.

Duran, B. S., & Odell, P. L. (2013). Cluster analysis: a survey (Vol. 100). Springer Science & Business Media.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155-1179.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management*, 16 (1), 107-121.

Edwards, A. W., & Cavalli-Sforza, L. L. (1965). A method for cluster analysis. *Biometrics*, 362-375.

Eggert, A. and Ulaga, W. (2002), "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107-118.

Ekonomski institut, Zagreb, Profil sektora turizam i ugostiteljstvo, <https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA2018c-dokumenti//180529cekomProfil-sektora.pdf>, preuzeto 10.02.2019.

Ekonomski institut, Zagreb, Projekcije o budućim kretanjima na tržištu rada, <http://www.kvalifikacije.hr/sites/default/files/documents-publications/201704/Studija.pdf>, preuzeto 10.02.2019.

Eldenburg, L. G., & Krishnan, R. (2008). The influence of ownership on accounting information expenditures. *Contemporary Accounting Research*, 25 (3), 739-772.

Eriksson, C. I., Kalling, T., Åkesson, M., & Fredberg, T. (2008). Business models for mservices: Exploring the e-newspapers case from a consumer view. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6, 29-57.

Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. New York: Routledge.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26 (5), 597-608.

Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*, 129, 104857.

Farmer, S. M., Xin, Y., & Kung-Mcintyre, K. (2011). The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (2), 245-273.

Feldman, P., Frazelle, A. E., & Swinney, R. (2019). Can Delivery Platforms Benefit Restaurants?. Available at SSRN 3258739.

Feldman, P., Frazelle, A.E. and Swinney, R. (2018). Service delivery platforms: Pricing and revenue implications. Available at SSRN, 3258739.

Fiet, J. O. (2007). A prescriptive analysis of search and discovery. *Journal of Management Studies*, 44 (4), 592-611.

Fiet, J. O., & Patel, P. C. (2008). Forging business models for new ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32 (4), 749-761.

FINA, Registar godišnjih financijskih izvještaja, obrada GFI-a za 2003., 2007., 2012. i 2017. godinu, https://www.fina.hr/pretraga?p_p_id=net_croz_liferay7_sitesearch_web_portlet_searchresult_SearchResultPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view, preuzeto 10.02.2019.

Foglieni, F., Villari, B., & Maffei, S. (2018). From Service to Service Design. In *Designing Better Services* (5-26). Springer, Cham.

Food Service - Hotel Restaurant Institutional, https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Food%20Service%20-%20Hotel%20Restaurant%20Institutional_Moscow%20ATO_Russian%20Federation_09-30-2020, preuzeto 02.09.2020.

- Forkmann, S., Ramos, C., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2017). Understanding the service infusion process as a business model reconfiguration. *Industrial Marketing Management*, 60, 151-166.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43 (1), 200-227.
- Fourie, J., Rosselló-Nadal, J. and Santana-Gallego, M., 2020. Fatal attraction: How security threats hurt tourism. *Journal of Travel Research*, 59 (2), 209-219.
- Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelo, E. (2018). Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *British Food Journal*, 120 (10), 2483-2494.
- Froud, J., Johal, S., Leaver, A., Phillips, R., & Williams, K. (2009). Stressed by choice: A business model analysis of the BBC. *British Journal of Management*, 20 (2), 252-264.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 262-271.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- García-Álvarez, M. T. (2015). Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: The case of Zara Group. *Computers in Human Behavior*, 51, 994-1002.
- Garnsey, E., Lorenzoni, G., & Ferriani, S. (2008). Speciation through entrepreneurial spin-off: The Acorn-ARM story. *Research Policy*, 37 (2), 210-224.
- Gasparin, M., Green, W., Lilley, S., Quinn, M., Saren, M., & Schinckus, C. (2021). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, 125, 698-709.
- Gauthier, C., & Gilomen, B. (2016). Business Models for Sustainability: Energy Efficiency in Urban Districts. *Organization & Environment*, 29 (1), 124-144.
- Gavilan, D., Balderas-Cejudo, A., Fernández-Lores, S., & Martínez-Navarro, G. (2021). INNOVATION in online food delivery: Learnings from COVID-19. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 100330.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge business model innovation process. *Procedia Manufacturing*, 8, 262-269.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.

George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (1), 83-111.

Gerdoçi, B., Bortoluzzi, G., & Dibra, S. (2018). Business model design and firm performance: Evidence of interactive effects from a developing economy. *European Journal of Innovation Management*, 21 (2), 315-333.

Ghaderi, Z., Saboori, B., & Khoshkam, M. (2017). Does security matter in tourism demand?. *Current Issues in Tourism*, 20 (6), 552-565.

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 20 (4), 523-559.

Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & leadership*, 35 (6), 27-33.

Gilmore, A., & Carson, D. (2018). SME marketing: efficiency in practice. *Small Enterprise Research*, 25 (3), 213-226.

Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 421-434.

Goel, S., Miesing, P., & Chandra, U. (2010). The impact of illegal peer-to-peer file sharing on the media industry. *California Management Review*, 52 (3), 6-33.

Goldman, K. (1993). Concept selection for independent restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (6), 59-72.

Govindarajan, V., & Timble, C. (2011). The CEO's role in business model reinvention. *Harvard business review*, 89 (1-2), 108-14.

Griffith, K. L. (2019). An empirical study of fast-food franchising contracts: Towards a new intermediary theory of joint employment. *Washington Law Review*. 94, 171-214.

Grisseemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.

Grönlund, J., Sjödin, D. R., & Frishammar, J. (2010). Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development. *California Management Review*, 52 (3), 106-131.

Grönroos, C. (2000) u Fisk, R.P., Grove, S.J., John, J. (Eds), *Services Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from the Experts*, American Marketing Association, Chicago, IL, 71-108.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., Wiley, Chichester.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41 (2), 133-150.

Gronum, S., Verreynne, M.-L., & Kastle, T. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50 (2), 257-282.

Guerini, M., Nesta, L., Ragot, X., & Schiavo, S. (2020). Firm liquidity and solvency under the Covid-19 lockdown in France. OFCE policy brief, 76.

Gupta, M. (2019). A Study on Impact of Online Food delivery app on Restaurant Business special reference to zomato and swiggy. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 6 (1), 889-893.

Gupta, S., Nath Mishra, O. and Kumar, S., 2023. Tourist participation, well-being and satisfaction: the mediating roles of service experience and tourist empowerment. *Current Issues in Tourism*, 26 (16), 2613-2628.

Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long range planning*, 51 (1), 82-110.

Haddad, H., Weking, J., Hermes, S., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Business Model Choice Matters: How Business Models Impact Different Performance Measures of Startups. *In Wirtschaftsinformatik (Zentrale Tracks)* (828-843).

Haggège, M., Gauthier, C., & Rüling, C. C. (2017). Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy*.

Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49 (4), 743-784.

Hamel, G., *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press. 2000.

Han, H. and Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33 (4), 487-510.

Hargadon, A., & Douglas, Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46, 476-501.

Hart, B. H. L. (1967). *Strategy*, Basic Books, New York.

Hartmann, M. (2014). Business model innovation: antecedents of business model innovation and effects on firm performance, Doctoral Thesis, LUISS Guido Carli, Roma, 2014.

Hartmann, M., Oriani, R., & Bateman, H. (2013). Exploring the antecedents to business model innovation: an empirical analysis of pension funds. In *Academy of Management Proceedings* 2013 (1), 10986.

Hassanien, A., Dale, C., Clarke, A. and Herriott, M.W. (2010). *Hospitality business development*. Routledge.

Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.

Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for restaurant revenue management: ProPASH and ProPASM. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.

Heyes, G., Sharmina, M., Mendoza, J. M. F., Gallego-Schmid, A., & Azapagic, A. (2018). Developing and implementing circular economy business models in service-oriented technology companies. *Journal of Cleaner Production*, 177, 621-632.

Hienerth, C., Keinz, P., & Lettl, C. (2011). Exploring the nature and implementation process of user-centric business models. *Long Range Planning*, 44 (5–6): 344-374.

Hikkerova, L. (2011). The effectiveness of loyalty programs: an application in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 16 (2), 150.

Hinz, V., Ingerfurth, S. (2013). Does Ownership Matter Under Challenging Conditions?: On the relationship between organizational entrepreneurship and performance in the healthcare sector. *Public Management Review*, 15 (7), 969-991.

Hiteva, R., & Sovacool, B. (2017). Harnessing social innovation for energy justice: A business model perspective. *Energy Policy*, 107, 631-639.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22 (6-7), 479-491.

Höflinger, N.F., (2014.), Business model design and technological innovation: Multi-method essays on drivers, working mechanisms, and consequences.

Høgevold, N.M.; Svensson, G.; Padin, C., (2015). A sustainable business model in services: An assessment and validation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7, 17–33.

Howell, J., & Higgins, C. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 317-341.

Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35, 715-728.

Hrvatska gospodarska komora, Digitalna komora, <https://digitalnakomora.hr/hr/enterprise>, preuzeto 10.01.2019.

Hrvatska obrtnička komora, Statistički pregled, Obrtništvo u brojkama 2014., 2015., 2016., 2017., 2018., 2019., 2020.

Hrvatske gospodarske komore, Županije – razvojna raznolikost i gospodarski potencijali, 2018., <https://www.hgk.hr/documents/analiza-zupanija-2018-web5bd31ccf68e7f.pdf>, preuzeto 06.01.2021.

Hrvatska gospodarska komora, Najnovije informacije o poslovanju i koronavirusu, <https://www.hgk.hr/korona>, preuzeto 20.11.2022.

Hurt, S. (2008). Business model: A holistic scorecard for piloting firm internationalization and knowledge transfer. *International Journal of Business Research*, 8 (3), 52-68.

Huygens, M., Baden-Fuller, C., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2001). Coevolution of firm capabilities and industry competition: Investigating the music industry, 1877–1997. *Organization Studies*, 22 (6), 971.

Hwang, J., & Christensen, C. M. (2008). Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. *Health Affairs*, 27 (5), 1329-1335.

Hwang, J., & Lee, J. (2019). A strategy for enhancing senior tourists' well-being perception: Focusing on the experience economy. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36 (3), 314-329.

Institut za turizam, Tomas Hrvatska 2022./2023., Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj u 2022. i 2023. godini, [https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-12/TOMAS %20Hrvatska %202022%20-%202023.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2023-12/TOMAS_%20Hrvatska%202022%20-%202023.pdf), preuzeto, 21.09.2024.

Institut za turizam, Turistička satelitska bilanca – izravni i neizravni učinci turizma u RH, <http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2014/Opatija-TSA-2011.pdf>, preuzeto, 10.02.2019.

- Iraldo, F., Testa, F., Lanzini, P., & Battaglia, M. (2017). Greening competitiveness for hotels and restaurants. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24 (3), 607-628.
- Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 364-369.
- Jabeen, F., Belas, J., Santoro, G. and Alam, G.M., 2023. The role of open innovation in fostering SMEs' business model innovation during the COVID-19 pandemic. *Journal of knowledge management*, 27 (6), 1562-1582.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2012). Capabilities: Structure, agency, and evolution. *Organization Science*, 23 (5), 1365-1381.
- Jain, D. (2020). Effect of COVID-19 on restaurant industry—how to cope with changing demand. Effect of COVID-19 on Restaurant Industry—How to Cope With Changing Demand April, 16.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10 (3), 271.
- Johnson, M. W. (2010). Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business School Press.
- Johnson, M., & Suskewicz, J. (2008). Accelerating innovation. In *From Strategy to Execution*, 49-64, Springer Berlin Heidelberg.
- Jojić, L. (Ed.). (2015). Veliki rječnik hrvatskoga standardnog jezika. Školska knjiga.
- Jones, T. M., Goldberg, L. D. (1982), Governing the Large Corporation: More Arguments for Public Directors, *Academy of Management Review*, 7 (4), 603-611.
- Jonkers, H., Lankhorst, M. M., ter Doest, H. W., Arbab, F., Bosma, H., & Wieringa, R. J. (2006). Enterprise architecture: Management tool and blueprint for the organisation. *Information systems frontiers*, 8 (2), 63-66.
- Kabadayi, S., Ali, F., Choi, H., Joosten, H., & Lu, C. (2019). Smart service experience in hospitality and tourism services. *Journal of Service Management*. 30 (3), 326-348.
- Kajanus, M., Leban, V., Glavonjić, P., Krč, J., Nedeljković, J., Nonić, D., ... & Eskelinen, T. (2019). What can we learn from business models in the European forest sector: Exploring the key elements of new business model designs. *Forest Policy and Economics*. 99, 145-156.

- Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18 (3), 173-187.
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*. 12 (6), 346-351.
- Kandampully, J., Keating, B. W., Kim, B. P., Mattila, A. S., Solnet, D. (2014). Service Research in the Hospitality Literature: Insights from a Systematic Review. *Cornell Hospitality Quarterly*. 55, 287–299.
- Kandampully, J., Zhang, T. C., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27 (3), 379-414.
- Kasim, T., Haracic, M., & Haracic, M. (2018). The improvement of business efficiency through business process management. *Economic Review: Journal of Economics and Business*. 16 (1), 31-43.
- Kastalli Visnjić, I., Van Looy, B., & Neely, A. (2013). Steering manufacturing firms towards service business model innovation. *California Management Review*. 56 (1), 100-123.
- Katkalo, V. S. (2008). *The Evolution of Strategic Management Theory*. St. Petersburg: Graduate School of Management Publications; St. Petersburg State University Press
- Katkalo, V. S., & Shermakova, V. N. (2008). *Chain Strategies for the Hotel Business*. St. Petersburg: Graduate School of Management Publications
- Keshavarz, Y., Jamshidi, D., & Bakhtazma, F. (2016). The Influence of Service Quality on Restaurants' Customer Loyalty. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 34 (3967), 1-16.
- Khan, Mahmood A. (2020). Technological disruptions in restaurant services: Impact of innovations and delivery services. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 44 (5), 715-732.
- Kim, A., Dalbor, M. C., & Feinstein, A. H. (2007). An examination of cost management behavior in small restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*. 26 (2), 435-452.
- Kim, B. P., Losekoot, E., & Milne, S. (2013). Consequences of empowerment among restaurant servers: Helping behaviors and average check size. *Management Decision*. 51 (4), 781-794.

- Kim, J., Kim, J. And Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*. 92. 102752.
- Kim, S. Y. (2018). Predicting hospitality financial distress with ensemble models: the case of US hotels, restaurants, and amusement and recreation. *Service Business*. 12 (3), 483-503.
- Kim, T. K. (2017). Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. *Korean journal of anesthesiology*, 70(1), 22-26.
- Kim, W. G., Cho, M., & Brymer, R. A. (2013). Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. *International Journal of Hospitality Management*. 34, 404-412.
- Kim, W. G., Li, J. J., & Brymer, R. A. (2016). The impact of social media reviews on restaurant performance: The moderating role of excellence certificate. *International Journal of Hospitality Management*. 55, 41-51.
- Kimes, S. E. (2011). The current state of online food ordering in the US restaurant industry. <https://hdl.handle.net/1813/71075>
- Kimes, S. E., & Laque, P. (2011). Online, mobile, and text food ordering in the US restaurant industry. *Cornell Hospitality Report*. 11 (7), 1-18.
- Kivela, J., Inbakaran, R. and Reece, J. (2000), Consumer research in the restaurant environment. Part 3: analysis, findings and conclusions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12 (1), 13-30.
- Knight, F. H., Risk (1921). Uncertainty and profit. Boston: Hart, Schaffinger & Marx
- Kodama, M. (2009). Boundaries innovation and knowledge integration in the Japanese firm. *Long Range Planning*. 42 (4), 463-494.
- Konde, V. (2009). Biotechnology business models: An Indian perspective. *Journal of Commercial Biotechnology*. 15 (3), 215-226.
- Konovalova, E. E., Yudina, E. V., Bushueva, I. V., Uhina, T. V., & Lebedev, K. A. E. (2018). Forming approaches to strategic management and development of tourism and hospitality industry in the regions. *Journal of Environmental Management & Tourism*. 2 (26), 241-247.
- Kovari, I., & Zimányi, K. (2011). Safety and Security in the Age of Global Tourism (The changing role and conception of Safety and Security in Tourism). *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. 5 (1033-2016-84147), 59-61.

Kowalski, Z. (2013). Commercial hospitality as a business model in the independent hotel company. *Managerial Economics*, 14, 99-112.

Kuckertz, A. (2019). Let's take the entrepreneurial ecosystem metaphor seriously!. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, e00124.

Kuratko, D. F., & Mathews, R. D. (2004). CommunityWeb: An internet firm's fight to survive. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 28 (3), 265-290.

Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*. 51 (1), 158-183.

Lai, F., Griffin, M. and Babin, B.J. (2009), "How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom", *Journal of Business Research*. 62 (10), 980-986.

Lai, H.B.J., Abidin, M.R.Z., Hasni, M.Z., Ab Karim, M.S. and Ishak, F.A.C. (2020). Key adaptations of SME restaurants in Malaysia amidst the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 9 (6), 12-23.

Langvinienė, N., & Daunoravičiūtė, I. (2015). Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 213, 902-910.

Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*. 58 (2), 540-553.

Laškarin Ažić, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and hospitality management*. 23 (1), 105-117.

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*. 27, 131-150.

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*. 53, 215-228.

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*. 31, 54-62.

Lee, Craig, Rob Hallak, and Shruti R. Sardeshmukh (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*. 31, 54-62.

- Lee, W. H., & Cheng, C. C. (2018). Less is more: A new insight for measuring service quality of green hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 68, 32-40.
- Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J. S. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations. Routledge.
- Lehoux, P., Daudelin, G., Williams-Jones, B., Denis, J. L., & Longo, C. (2014). How do business model and health technology design influence each other? Insights from a longitudinal case study of three academic spin-offs. *Research Policy*. 43 (6), 1025-1038.
- Lei, W. S. C., & Lam, C. C. C. (2015). Determinants of hotel occupancy rate in a Chinese gaming destination. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 22, 1-9.
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of tourism research*. 17 (3). 367-384.
- Leiper, N., Tourism management. Pearson. Sydney. 2003.
- Li, Bin, YunYing Zhong, Tingting Zhang, and Nan Hua (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 49, 44-53.
- Li, G., Xue, J., Li, N. and Ivanov, D., 2022. Blockchain-supported business model design, supply chain resilience, and firm performance. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 163, p.102773.
- Li, H., Ye, Q., & Law, R. (2013). Determinants of customer satisfaction in the hotel industry: An application of online review analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 18 (7), 784-802.
- Liao, J., Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 263-286.
- Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (1999). An Introduction to Tourism (Butterwort). Reed Educational and Professional Publishing Ltd. England
- Lin, C. F., & Fu, C. S. (2017). Changes in tourist personal values: impact of experiencing tourism products and services. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 22, (2), 173-186.
- Linder, J. and S. Cantrell (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change.

- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 19 (1). 4-30.
- Litos, C. I., Politis, Y. N., Grigoroudis, E. T., Moustakis, V. S. (2011). A Sector-Oriented Methodology for the Development of Business Excellence Model – An Application in the Greek Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality Tourism*. 12, 83–103.
- Loderer, C. F., Neusser, K., & Waelchli, U. (2011). Firm age and survival. Available at SSRN 1430408.
- Löfberg, N., & Åkesson, M. (2018). Creating a service platform—how to co-create value in a remote service context. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 33 (6), 768-780.
- Lounsbury, M. (2007). A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*. 50, 289-307.
- Lundgren, T., & Zhou, W. (2017). Firm performance and the role of environmental management. *Journal of environmental management*. 203, 330-341.
- Lupton, D. (2014). The commodification of patient opinion: the digital patient experience economy in the age of big data. *Sociology of health & illness*. 36 (6). 856-869.
- Madanoglu, M., Lee, K., & Castrogiovanni, G. J. (2013). Does franchising pay? Evidence from the restaurant industry. *The Service Industries Journal*. 33 (11). 1003-1025.
- Maglio, P.P., Spohrer, J. (2013), A Service Science Perspective on Business Model Innovation, *Industrial Marketing Management*. 42 (5), 665-670.
- Magretta, J. (1998),The power of virtual integration: An interview with Dell computer's Michael Dell, *Harvard Business Review*, Issue: March-April, 73-84.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42 (4), 55-69.
- Mahafzah, A. G., Aljawarneh, N. M., Alomari, K. A. K., Altahat, S., & Alomari, Z. S. (2020). Impact of customer relationship management on food and beverage service quality: The mediating role of employees satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8 (2), 222-230.
- Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G., & Woerner, S. (2006). Do some business models perform better than others?. MIT Sloan School of Management, Sloan Working Paper 4615-06, May.

Mangematin, V., Lemarié, S., Boissin, J.-P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., & Trommetter, M. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France. *Research Policy*, 32 (4), 621-638.

Manninen, K., Laukkanen, M., & Huiskonen, J. (2024). Framework for sustainable value creation: a synthesis of fragmented sustainable business model literature. *Management Research Review*, 47 (1), 99-122.

Mantaguti, F.; Mingotto, E. (2016). Innovative business models within niche tourist markets: Shared identity, authenticity and flexible networks. The case of three Italian SMEs. *Journal of Tourism Research*. 6, 9 –10.

Manthou, V., Vlachopoulou, M., & Folinas, D. (2004). Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. *International Journal of Production Economics*. 87 (3), 241-250.

Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (1), 19-25.

Markides, C., & Sosa, L. (2013). Pioneering and first mover advantages: The importance of business models. *Long Range Planning*, 46 (4–5), 325-334.

Mason, K. J., & Leek, S. (2008). Learning to build a supply network: An exploration of dynamic business models. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 774-799.

Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), 1032-1041.

Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20 (18), 420-441.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 73-104.

Mattera, M., Gonzalez, F. S., Ruiz-Morales, C. A., & Gava, L. (2021). Facing a global crisis-how sustainable business models helped firms overcome COVID. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.

Matzler, K., Bailom, F., von den Eichen, S. F., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*. 34 (2), 30-37.

McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 247-261.

McNamara, P., Peck, S. I., & Sasson, A. (2013). Competing business models, value creation and appropriation in English football. *Long Range Planning*. 46 (6), 475-487.

Mehrotra, S., & Velamuri, S. R. (2021). Secondary business model innovation in emerging economies. *Management and Organization Review*, 17 (2), 344-373.

Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., & Reynolds, P. D. (2010). Social ventures from a resource-based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34 (4), 661-680.

Michele Kacmar, K., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Chris Steilberg, R., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management journal*, 49 (1), 133-144.

Michelini, L., Fiorentino, D., (2012). New business models for creating shared value, *Social Responsibility Journal*, 8 (4), 561-577.

Micieta, B., Fusko, M., Binasova, V., & Furmannova, B. (2020). Business model canvas in global enterprises. In *SHS Web of Conferences*, 74, 02010.

Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 43 (5), 853-866.

Mintzberg, H. (1994a), 'The Fall and Rise of Strategic Planning', *Harvard Business Review*, Issue January-February, 107-114.

Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York. 1994b.

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15-21.

Molina, M.D.M., Roldsgaard, K.V., Segarra, M.V.O, Molina, B.D.M. (2012), A Proposal of a Business Model in the European Passengers Railway Sector to Reduce its' Environmental Impact, in Golinska P. and Romano,C.A. (Eds.) "*Environmental Issues in Supply Chain Management, New Trends and Applications*, Springer: Berlin, 237-249.

Möller, K., Rajala, R., & Westerlund, M. (2008). Service innovation myopia? A new recipe for client-provider value creation. *California Management Review*, 50 (3), 31-48.

Morić Milovanović, B., Srhoj, S., & Krišto, T. (2017). Strateški pristup inoviranju poslovnih modela. *Ekonomika misao i praksa*, (2), 847-881.

Morkunas, V. J., Paschen, J., & Boon, E. (2019). How blockchain technologies impact your business model. *Business Horizons*, 62 (3), 295-306.

Morris, M. H., Shirokova, G., & Shatalov, A. (2013). The business model and firm performance: The case of Russian food service ventures. *Journal of Small Business Management*, 51 (1), 46-65.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58 (6), 726-735.

Morris, M.H., Neumeier, X., Jang, Y. and Kuratko, D.F. (2018). Distinguishing types of entrepreneurial ventures: An identity-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 56 (3), 453-474.

Morrison, A., Bouquet, C., & Beck, J. (2004). Netchising: The next global wave? *Long Range Planning*, 37 (1), 11-27.

Mosleh, A., Nosratabadi, S., & Bahrami, P. (2015). Recognizing the business models types in tourism agencies: utilizing the cluster analysis. *International Business Research*, 8 (2), 173-180.

Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2-17.

Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. I. (2020). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*. 39 (3), 333-343.

Mun, S.G., & Jang, S. (2022). Explaining the asset growth anomaly in the restaurant industry: Motivations and consequences. *Tourism Economics*, 28(1), 62-82.

Mun, S. G., Woo, L., & Seo, K. (2020). Importance of F&B operation in luxury hotels: the case of Asia versus the US. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 33 (1), 125-144.

Munari, F., & Toschi, L. (2011). Do venture capitalists have a bias against investment in academic spin-offs? Evidence from the micro- and nanotechnology sector in the UK. *Industrial & Corporate Change*, 20 (2), 397-432.

Murphy, K., Semrad, K., & Yost, E. (2013). The impact of discounting room rates on in-house restaurant sales. *International journal of hospitality & tourism administration*, 14 (1), 50-65.

Mustar, P., Renault, M., Colombo, M. G., Piva, E., Fontes, M., Lockett, A., Wright, M., Clarysse, B., & Moray, N. (2006). Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy. *Research Policy*, 35 (2), 289-308.

Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine <https://hrvatska2030.hr/rs4/sc12/>, preuzeto 20.9.2024.

Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021 (HR_NUTS 2021.), NN 125/2019, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_12_125_2507.html, preuzeto 30.11.2022.

Najib, M., Septiani, S., & Nurlaela, S. (2020). The role of innovation, entrepreneurial self-efficacy and local uniqueness on marketing performance in small and medium-sized restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 23 (6), 499-519.

Namin, A. (2017). Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 70-81.

Nelson, R. R., & Winter, S. G., *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press. 1982.

Ng, I. C., Ding, D. X., & Yip, N. (2013). Outcome-based contracts as new business model: The role of partnership and value-driven relational assets. *Industrial Marketing Management*, 42 (5), 730-743.

Nguyen, C.P., Binh, P.T. and Su, T.D., 2023. Capital investment in tourism: a global investigation. *Tourism Planning & Development*, 20 (5), 805-831.

Nguyen, N. and Leblanc, G. (2002), "Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients", *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3), 242-262.

Nikolaou, I. E., Tsalis, T. A., & Evangelinos, K. I. (2019). A framework to measure corporate sustainability performance: A strong sustainability-based view of firm. *Sustainable Production and Consumption*, 18, 1-18.

Nilsen, B. T., & Dale, B. E. (2013). Defining and categorizing experience industries. In *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Publishing.

Norris, C. L., Taylor Jr, S., & Taylor, D. C. (2021). Pivot! How the restaurant industry adapted during COVID-19 restrictions. *International Hospitality Review*. 35 (2), 132-155.

O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2013). New market creation for breakthrough innovations: Enabling and constraining mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (2), 209-227.

Odluka o nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., Narodne novine, br. 58, 2007., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html, preuzeto 10.02.2019.

Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2006). Business model and market entry mode choice of small software firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 69-81.

Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P., & Koseoglu, M. A. (2019). Strategic management for hospitality and tourism. Routledge.

Olmos, G. (2012). Hospitality competitiveness measurement system. *Journal of Global Business and Technology*, 2 (8), 29-37.

Olsson, R., Gadde, L. E., & Hulthén, K. (2013). The changing role of middlemen—Strategic responses to distribution dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42 (7), 1131-1140.

Osmanagić Bedenik, N., *Kontroling između profita i održivog razvoja*. MEPdoo, Zagreb, 2010.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

O'Toole, J., & Vogel, D. (2011). Two and a half cheers for conscious capitalism. *California Management Review*, 53 (3), 60-76.

Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 21 (5), 523 – 541.

Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46 (2), 205-222.

Panagiotopoulos, P., Al-Debei, M. M., Fitzgerald, G., & Elliman, T. (2012). A business model perspective for ICTs in public engagement. *Government Information Quarterly*, 29 (2), 192-202.

.

Parsa, H. G., Kreeger, J. C., van der Rest, J. P., Xie, L. K., & Lamb, J. (2021). Why restaurants fail? Part V: role of economic factors, risk, density, location, cuisine, health code violations and GIS factors. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 22 (2), 142-167.

Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (3), 304-322.

Parsa, H. G., Self, J., Sydnor-Busso, S., & Yoon, H. J. (2011). Why restaurants fail? Part II-The impact of affiliation, location, and size on restaurant failures: Results from a survival analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 14 (4), 360-379.

Partalidou, X., Zafeiriou, E., Giannarakis, G., & Sariannidis, N. (2020). The effect of corporate social responsibility performance on financial performance: the case of food industry. *Benchmarking: An International Journal*. 27 (10), 2701-2720.

Pati, R. K., Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., Ireland, R. D., & O'Regan, N. (2018). Business model design–performance relationship under external and internal contingencies: Evidence from SMEs in an emerging economy. *Long Range Planning*. 51 (5), 750-769.

Patzelt, Holger, Dodo zu Knyphausen-Aufseß, and Petra Nikol (2008): Top Management Teams, Business Models, and Performance of Biotechnology Ventures: An Upper Echelon Perspective, *British Journal of Management*, 19 (3): 205–221

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.

Peric, M. (2015). Managing sports experiences in the context of tourism. *UTMS Journal of Economics*. 6 (1), 85-97.

Peric, M., & Wise, N. (2015). Understanding the delivery of experience: Conceptualising business models and sports tourism, assessing two case studies in Istria, Croatia. *Local economy*, 30 (8), 1000-1016.

Peric, M., Durkin, J., & Vitezic, V. (2017). The constructs of a business model redefined: A half-century journey. *Sage Open*. 7 (3), 2158244017733516.

Perić, M., Vitezić, V., & Đurkin, J. (2017). Business Model Concept: An Integrative Framework Proposal. *Managing Global Transitions*, 15 (3), 255-274.

Perić, M. (2017). Inoviranje poslovnih modela poduzeća kao poticaj razvoju (Business Model Innovation as an Incentive for Development). Zbornik radova 25. tradicionalnog savjetovanja "Ekonomska politika Hrvatske u 2018.", Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista, 287-301.

Perić, M., & Slavić, N. (2019). Event sport tourism business models: The case of trail running. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 9 (2), 164-184.

Perić, M., Đurkin, J., & Vitezić, V. (2018). Active event sport tourism experience: The role of the natural environment, safety and security in event business models. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 13 (5), 758-772.

Perić, M., Vitezić, V., & Đurkin Badurina, J. Đ. (2019). Business models for active outdoor sport event tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100561.

Perić, M., Vitezić, V., & Mekinc, J. (2016). Conceptualising innovative business models for sustainable sport tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 11 (3), 469-482.

Perić, M., Vitezić, V., & Mekinc, J. (2019). Comparing business models for event sport tourism: Case studies in Italy and Slovenia. *Event Management*, 23 (3), 379–397.

Perić, M., Wise, N., & Dragičević, D. (2017). Suggesting a service research agenda in sports tourism: Working experience (s) into business models. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Perramon, J., del Mar Alonso-Almeida, M., Llach, J., & Bagur-Femenías, L. (2014). Green practices in restaurants: Impact on firm performance. *Operations Management Research*, 7 (1-2), 2-12.

Peters, F., Kleef, E., Snijders, R., Elst, J. (2013). The Interrelation between Business Model Components – Key Partners Contributing to a Media Concept. *Journal of Media Business Studies*, 10, 1–22.

Peters, T., & Waterman, R., In search of excellence: Lessons from America's best-run corporations. New York: Warner. 1982.

Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44 (2), 201-211.

Pironi, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of cleaner production*, 215, 198-216.

Piispanen, V. V., Henttonen, K., & Aromaa, E. (2020). Applying the circular economy to a business model: an illustrative case study of a pioneering energy company. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24 (4-5), 236-248.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Publishing.

Pla-Barber, J., & Ghauri, P. (2012). Internationalization of service industry firms: understanding distinctive characteristics. *The Service Industries Journal*, 32 (7), 1007-1010.

Planinc, T., & Kukanja, M. (2016). Financial performance of the Slovenian restaurant sector. In Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry (p. 334). University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.

Popović, Ž., Vitezić, N., Revizija i analiza: instrument uspješnog donošenja poslovnih odluka, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009.

Porter, M. E. (1996). 'What is Strategy?', Harvard Business Review, 74 (6), 61-78.

- Porter, M. E. (2001). 'Strategy and the Internet', *Harvard Business Review*, 79 (3), 63-78.
- Porter, M. E., *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 1985.
- Pousttchi, K., Schiessler, M., & Wiedemann, D. G. (2009). Proposing a comprehensive framework for analysis and engineering of mobile payment business models. *Information Systems and E-Business Management*, 7(3), 363-393.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-501.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35 (2), 275-292.
- Prebensen, N. K., Vittersø, J., & Dahl, T. I. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*. 42, 240–261
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32 (1), 219-235.
- Priem, R. L., Butler, J. E., & Li, S. (2013). Toward reimagining strategy research: retrospection and prospection on the 2011 AMR decade award article. *Academy of Management Review*, 38 (4), 471-489.
- Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long range planning*, 51 (1), 22-31.
- Radder, L., & Han, X. (2015). An examination of the museum experience based on Pine and Gilmore's experience economy realms. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31 (2), 455-470.
- Rajala, R. (2009). Determinants of business model performance in software firms. Helsinki School of Economics.
- Rather, R. A. (2018). Investigating the impact of customer brand identification on hospitality brand loyalty: A social identity perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27 (5), 487-513.
- Ratna, S., Saide, S., Putri, A.M., Indrajit, R.E. and Muwardi, D., 2024. Digital transformation in tourism and hospitality industry: a literature review of blockchain, financial technology, and knowledge management. *EuroMed Journal of Business*, 19 (1), 84-112.

Rayport, J.F. and Jaworski, B.J., Introduction to e-Commerce, New York: McGrawHill. 2001.

Reinhold, S., Beritelli, P., & Grünig, R. (2019). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74 (6), 1135-1152.

Reinhold, S., Zach, F. J., & Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: a review and research agenda. *Tourism Review*.

Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R&D Management*, 47 (4), 595-606.

Richardson, J. (2008), 'The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution', *Strategic Change*, 17 (5/6),133-144.

Rishi, O. P., & Sharma, A. (Eds.). (2017). *Maximizing Business Performance and Efficiency Through Intelligent Systems*. IGI Global.

Roh, Y. S. (2002). Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 21 (1), 43-56.

Roome, N., & Louche, C. (2016). Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organisational transformation. *Organization & Environment*, 29, 11–35.

Rosenberg, A., Chase, G., Omar, R., Taylor, J., & von Rosing, M., Applying real-world BPM in an SAP environment (p. 100). Bonn, Bosten: Galileo Press. 2011.

Rugman, A. M., Verbeke, A. (1998), Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework, *Strategic Management Journal*, 19 (4), 363-375.

Runfola, A., Rosati, M. & Guercini, S., (2013). New business models in online hotel distribution: emerging private sales versus leading IDS. *Service Business*, 7 (2), 183–205.

Ryu, K., Lee, H. R., & Kim, W. G. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International journal of contemporary hospitality management*, 24 (2), 200-223.

Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From recipe to dinner: Business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 431-447.

- Sabert, B., & Graham, W. A. (2014). Performance and control of international non-profit organizations. *The Journal of New Business Ideas & Trends*, 12 (2), 50.
- Sahebalzamani, S., & Bertella, G. (2018). Business models and sustainability in nature tourism: A systematic review of the literature. *Sustainability*, 10 (9), 3226.
- Salehzadeh, R., Pool, J. K., Tabaeian, R. A., Amani, M., & Mortazavi, M. (2017). The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry. *Measuring Business Excellence*. 21 (4), 273-290.
- Sami, B. A., & Mohamed, G. (2014). Determinants of tourism hotel profitability in Tunisia. *Tourism and Hospitality Research*, 14 (4), 163-175.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 4-26.
- Schneckenberg, D., Velamuri, V. K., Comberg, C., & Spieth, P. (2017). Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty. *R&D Management*, 47 (3), 404-419.
- Schneider, S. (2019). How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change. *R&D Management*, 49 (4), 399-420.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17 (01), 1340001.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Socialism, capitalism and democracy*. New York: Harper and Bros. 1934.
- Scott, R.C. (2001), "Establishing and maintaining customer loyalty and employee identification in the new economy", *Management Communication Quarterly*, 14 (4), 629-636.
- Seddon, P. B. & Lewis, G. P. & Freeman, P. & Shanks, G. (2004). 'The Case for Viewing Business Models as Abstracting of Strategy'. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, 427-442.
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, 21, 49-63.
- Seidenstricker, S., Rauch, E., & Battistella, C. (2017). Business model engineering for distributed manufacturing systems. *Procedia Cirp*, 62, 135-140.
- Self, J. T., Jones, M. F., & Botieff, M. (2015). Where restaurants fail: A longitudinal study of micro locations. *Journal of Foodservice Business Research*, 18 (4), 328-340.

Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of firm performance: A subjective model. *Int'l J. Soc. Sci. Stud.*, 4 (7).

Serrat, O. (2012). Business model innovation. Washington, DC: Asia Development bank.

Shafer, S. M., Smith, H. J., Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48 (3), 199-207.

Shah, P., Dhir, A., Joshi, R., & Tripathy, N. (2023). Opportunities and challenges in food entrepreneurship: In-depth qualitative investigation of millet entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 155, 113372.

Shahzadi, M., Malik, S. A., Ahmad, M., & Shabbir, A. (2018). Perceptions of fine dining restaurants in Pakistan: What influences customer satisfaction and behavioral intentions?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35 (3), 635-655.

Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261, 121 - 201.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448-469.

Sharma, A., Moon, J., & Strohbahn, C. (2014). Restaurant's decision to purchase local foods: Influence of value chain activities. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 130-143.

Sheela, M. A., Economics of Hotel Management. New Delhi: New Age International Ltd., 2002.

Sheth, J., Sisodia, R.S. and Sharma, A. (2000), "The antecedents and consequences of customer-centric marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (Winter), 55-66.

Shi, P., Zhao, Z., Zhong, H., Shen, H., & Ding, L. (2021). An improved agglomerative hierarchical clustering anomaly detection method for scientific data. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 33 (6), e6077.

Shimmura, T., Takenaka, T., & Akamatsu, M. (2009, December). Real-time process management system in a restaurant by sharing food order information. In *2009 International Conference of Soft Computing and Pattern Recognition* (703-706). IEEE.

Shin, H. and Perdue, R.R., 2022. Hospitality and tourism service innovation: A bibliometric review and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103176.

- Short, J. (2009). The art of writing a review. *Journal of Management*, 35 (6), 1312-1317.
- Short, J. C., Ketchen, J. D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36 (1), 40-65.
- Simon, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2013). An exploration of enterprise architecture research. *Communications of the Association for Information Systems*, 32 (1), 1.
- Singh, R., Charan, P., & Chattopadhyay, M. (2020). Evaluating the Hotel Industry Performance Using Efficiency and Effectiveness Measures. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-24.
- Sipe, L. J., & Testa, M. R. (2018). From satisfied to memorable: An empirical study of service and experience dimensions on guest outcomes in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27 (2), 178-195.
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*, 37 (2), 158-183.
- Slattery, P. (2002), Finding the hospitality industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 1 (2), 75-77.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 448-461.
- Solomon, M.R., Surprenant, C.F., Czepiel, J.A., Gutman, E.G. (1985), "A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter", *Journal of Marketing*, 49 (1), 99-111.
- Song, J., Xia, S., Vrontis, D., Sukumar, A., Liao, B., Li, Q., ... & Yao, N. (2022). The source of SMEs' competitive performance in COVID-19: matching big data analytics capability to business models. *Information Systems Frontiers*, 24 (4), 1167-1187.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336-346.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, 3-16.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 383-407.

Sourouklis, C., & Tsagdis, D. (2013). Workforce diversity and hotel performance: A systematic review and synthesis of the international empirical evidence. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 394-403.

Souto, J. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142–155

Söylemez, A. O. (2021). Accelerating the Asset Turnover Ratio as an Effective Cost Cutting Policy. In: Dinçer, H., Yüksel, S. (eds) *Financial Strategies in Competitive Markets: Contributions to Finance and Accounting*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68612-3_2

Spieth, P., Schneckenberg, D. and Matzler, K., (2016). Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm. *R&D Management*, 46 (3), 403-413.

St, L., & Wold, S. (1989). Analysis of variance (ANOVA). *Chemometrics and intelligent laboratory systems*, 6 (4), 259-272.

Statista Research Department , Total contribution of travel and tourism to GDP in Russia from 2012 to 2019, <https://www.statista.com/statistics/895110/travel-tourism-total-gdp-contribution-russia/>, preuzeto 02.09.2020

Statista Research Department, Industry revenue of restaurants and mobile food service activities in Croatia 2011-2023, <https://www.statista.com/forecasts/390411/restaurants-and-mobile-food-service-activities-revenue-in-croatia>, preuzeto 02.09.2020.

Steffen, A., & Doppler, S. (2020). Introduction to the experience economy. In *Case Studies on Food Experiences in Marketing, Retail, and Events* (1-12). Woodhead Publishing.

Stewart, D. W., Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19 (2), 287-296.

Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. – 2020., Narodne Novine, br. 136/2013, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_136_2926.html, preuzeto 10.01.2021.

Stubbs, W., Cocklin, C. C. (2008), Conceptualizing a Sustainability Business Model, *Organization Environment*, 21 (2), 103-127.

Sukhari, A., & De Villiers, C. (2019). The influence of integrated reporting on business model and strategy disclosures. *Australian Accounting Review*, 29 (4), 708-725.

Sundbo, J., & Sørensen, F. (Eds.). (2013). *Handbook on the experience economy*. Edward Elgar Publishing.

Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 408-430.

Szromek, A. R., & Naramski, M. (2019). A business model in Spa tourism enterprises: case study from Poland. *Sustainability*, 11 (10), 2880.

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15 (1), 93-106.

Tatum, D. (2007). Innovating the Development of Innovation. *Research-Technology Management*, 50 (3), 15-18.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53 (1), 1-43.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23 (1), 1-30.

Thommandru, A., Espinoza-Maguiña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M. and Guzman-Avalos, M., 2023. Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80, 2901-2904.

Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. (2010). Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 291-307.

Tikkanen, H. & Lamber, J. A. & Parvinen, P. & Kallunki, J. P. (2005), 'Managerial cognition, action and the business model of the firm', *Management Decision*, 43 (6), 789-809.

Timmers, P. (1998). Business models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.

Tindeche, C., & Cătălin Crețu, R. (2015). Studies profitability of restaurants. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 1, 110-115.

Tlapan, T., & Sandlana, T. (2021). Factors influencing consumer preferences of restaurants in the greater buffalo city. *International Journal of Business and Management Studies*, 13 (1), 38-59.

To, C. K., Chau, K. P., & Kan, C. W. (2020). The logic of innovative value proposition: A schema for characterizing and predicting business model evolution. *Journal of Business Research*, 112, 502-520.

Tomer, J. F. *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*: Praeger Publishers. 1987.

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (4), 449-465.

Troisi, O., Visvizi, A. and Grimaldi, M., 2023. Digitalizing business models in hospitality ecosystems: toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26 (7), 242-277.

Tse, E. C. Y. (1991). An empirical analysis of organizational structure and financial performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10 (1), 59-72.

Tugores, M., & García, D. (2015). The impact of innovation on firms' performance: an analysis of the hotel sector in Majorca. *Tourism Economics*, 21 (1), 121-140.

Tuncer, İ., Unusan, C., & Cobanoglu, C. (2020). Service quality, perceived value and customer satisfaction on behavioral intention in restaurants: An integrated structural model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22 (4). 1-29.

Tveteraas, S. L., & Falk, M. (2016). The Productivity Challenge Facing the Global Hospitality Industry. In *Global Dynamics in Travel, Tourism, and Hospitality* (223-238). IGI Global.

Umeze, G. E., & Ohen, S. B. (2014). Performance of Micro Restaurant Enterprises in Cross River State, Nigeria. *Journal of Agricultural Science*, 6 (11), 118.

UNWTO Annual Report (2017), UNWTO, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>, preuzeto 18.12.2018.

UNWTO, World Tourism Barometer January 2020 EXCERPT, https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom2001January_excerpt.pdf, 20.01.2021.

UNWTO, TSA Data around the world – Worldwide summary, http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/tsa_data.pdf, preuzeto 19.11.2020.

UNWTO. (2014). Glossary of Tourism Terms. Retrieved March 19, 2017, from <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>, preuzeto 19.11.2020.

UNWTO. (2016). Tourism Highlights. Retrieved from [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO Tourism Highlights 2016 Edition.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf), preuzeto 19.11.2020.

UNWTO, Tourism Statistics Database, <https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database>, preuzeto 21.9.2024.

Utterback, J. (1971). The Process of Technological Innovation Within the Firm. *Academy of Management Journal*, 14 (1), 75-88.

Van Der Vorst, J. G., Van Dongen, S., Nougier, S., & Hilhorst, R. (2002). E-business initiatives in food supply chains; Definition and typology of electronic business models. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5 (2), 119–138.

Van Veldhoven, Z., Aerts, P., Ausloos, S. L., Bernaerts, J., & Vanthienen, J. (2021, March). The impact of online delivery services on the financial performance of restaurants. In 2021 7th International Conference on Information Management (ICIM) (pp. 13-17). IEEE.

Vargas-Hernández, J. G. (2020). Uber's Strategy as a Competitive Business Model of Sharing Economy. In *Sharing Economy and the Impact of Collaborative Consumption* (97-115). IGI Global.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 5-23.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004a), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, 68, January, 1-17.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004b), “The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model”, *Journal of Service Research*, 6 (4), 324-335.

Velandia, P., Herrera, A., Sánchez, M., & Villalobos, J. (2024). Facilitating business model transformation: Theory, operators, and patterns. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10 (1), 100203.

Velu, C., & Stiles, P. (2013) Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, 46 (6), 443-458.

Viciunaite, V., & Alfnes, F. (2020). Informing sustainable business models with a consumer preference perspective. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118417.

Viglia, G., Minazzi, R., & Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (9), 2035-2051.

Viscio, A., & Pasternack, B. A. (1996). Toward a new business model. *Strategy & Business*, 20 (2), 125-134.

Volkov, D. L. (2006). The theory of value-oriented management: financial and accounting aspects. *St. Petersburg: Publishing house " Higher School of Management*.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind and society: The development of higher mental processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Walker, J. R. (2013). *Introduction to hospitality management*, Boston: Pearson. USA.

Wang, C. L., Senaratne, C., & Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, 26 (1), 26-44.

Wang, S. M., Hsieh, C. H., & Sie, P. R. (2015). A grey relation analysis of the performance of listed hospitality companies in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 7 (3).

Wang, Y. S., Tseng, T. H., Wang, W. T., Shih, Y. W., & Chan, P. Y. (2019). Developing and validating a mobile catering app success model. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 19-30.

Wei, Z., Song, X., & Wang, D. (2017). Manufacturing flexibility, business model design, and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 193, 87-97.

Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space: Migrating to e-business models*. Boston: Harvard Business School Press.

Weill, P., Malone, T. W., & Apfel, T. G. (2011). The business models investors prefer. *MIT Sloan Management Review*, 52 (4), 1-17.

Wells, P. (2016). Economies of scale versus small is beautiful: A business model approach based on architecture, principles and components in the beer industry. *Organization & Environment*, 29 (1), 36-52.

Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49 (1): 107-125.

Wendt, J. A. (2020). New tourism in XXI century—new definition. *BBK 74.0: 72 A 43*, 94.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47 (1), 1-22.

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (4), 814-831.

Widyastuti, M. (2019). Analysis of liquidity, activity, leverage, financial performance and company value in food and beverage companies listed on the Indonesia Stock Exchange. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 6 (5), 52-58.

Williamson, O. E., *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York: Free Press. 1975.

Wilson, F., & Post, J. (2013). Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.

Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 12 (1).

Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743.

Wirtz, B. W. (2011). *Business model management: Design - Instruments - Success factors* (1.ed.). Wiesbaden: Gabler.

Wirtz, B. W. (2020). E-business Model. In *Business Model Management* (259-273). Springer, Cham.

Wirtz, B. W., & Lihotzky, N. (2003). Customer retention management in the B2C electronic business. *Long Range Planning*, 36 (6), 517-532.

Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 272-290.

Wood, R. C. (2013). *Key Concepts in Hospitality Management*. Los Angeles: Sage.

Wright, O., Frazer, L. and Merrilees, B. (2007), "McCafe: the McDonald's co-branding experience", *Journal of Brand Management*, 14, 442-457.

WTO and UNSTAT Recommendations on Tourism Statistics, WTO, Madrid and United Nations, New York. (1994). https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83e.pdf, preuzeto 20.10.2018.

WTTC, The World Travel & Tourism Council, <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>, preuzeto 20.01.2021.

WTTC, Travel & Tourism Economic Impact 2017 World, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/world2017.pdf>, preuzeto 20.10.2018.

WTTC, The World Travel & Tourism Council [Travel & Tourism Economic Impact | World Travel & Tourism Council \(WTTC\)](#), preuzeto 30.03.2024.

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804.

Yeh, C. M., & Trejos, B. (2015). The influence of governance on tourism firm performance. *Current Issues in Tourism*, 18 (4), 299-314.

Yeh, S. S., & Huan, T. C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism Management*, 58, 119-131.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 308-325.

Zainon, N. I. (2018). Liquidity Risk and Its Determinants: A Study on Hotel Industry in United Kingdom. Available at SSRN 3181658.

Zeithaml, V., Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Zeithaml, V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Zhang, C., Jiang, J., Jin, H., & Chen, T. (2021). The impact of COVID-19 on consumers' psychological behavior based on data mining for online user comments in the catering industry in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (8), 4178.

Zhang, J., & Enemark, A. E. (2016). Factors influencing business performance in hotels and restaurants, *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 5 (1), 1-20.

Zhang, Y., & Wen, J. (2017). The IoT electric business model: Using blockchain technology for the internet of things. *Peer-to-Peer Networking and Applications*, 10 (4), 983-994.

- Zhao, Y., & Bacao, F. (2020). What factors determining customer continuingly using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period?. *International journal of hospitality management*, 91, 102683.
- Zollo, M., Cennamo, C., Neumann, K. (2013), "Beyond What and Why: Understanding Organizational Evolution Towards Sustainable Enterprise Models, *Organization Environment*, 26 (3), 241-259.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18 (2), 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 (1), 1-26.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 216-226.
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9 (1), 18.
- Zott, C., Amit, R. H., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.
- Žager, L., Sever Mališ, S., & Brozović, M. (2021). EBIT i EBITDA u funkciji mjerenja profitabilnosti poslovnog subjekta. In 55. jesensko savjetovanje „Računovodstvo, revizija i porezi u praksi“ (11-32).

POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled definiranja i razumijevanja pojma poslovni model	20
Tablica 2. Identificirani elementi poslovnih modela	31
Tablica 3. Strukture poslovnih modela zastupljene u dosadašnjim istraživanjima	36
Tablica 4. Ekonomski doprinos turističkih aktivnosti svjetskom GDP-u od 2006. do 2019. godine (prikaz u 10 ¹⁸)	52
Tablica 5. Pregled pravnih osoba i obrta u 2010., 2017., 2019. i 2024. godini u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića.....	67
Tablica 6. Prikaz djelatnosti za pružanje smještaja te pripremu i usluživanje hrane i pića prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti	71
Tablica 7. Kriteriji prema kojima se prema veličini raščlanjuju poduzetnici u Republici Hrvatskoj.....	74
Tablica 8. Kriteriji prema kojima se prema veličini raščlanjuju grupe poduzetnika u Republici Hrvatskoj.....	75
Tablica 9. Rezultati poslovanja poduzeća u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – presjek 2003., 2007., 2012., 2017. godine	76
Tablica 10. Pregled elemenata koji se smatraju ključnima za uspješnost u ugostiteljskom poslovanju.....	82
Tablica 11. Pregled internih i eksternih čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća	87
Tablica 12. Skupine financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja ugostiteljskoga poduzeća	97
Tablica 13. Pregled dosadašnjih istraživanja odnosa poslovnih modela i uspješnosti poslovanja	104

Tablica 14. Odabrani pokazatelji uspješnosti poslovanja	122
Tablica 15. Konačan izgled strukture koncepta ključnih elemenata modela istraživanja	130
Tablica 16. Prikaz zastupljenosti pojedinih nezavisnih varijabli u uzorku.....	133
Tablica 17. Karakteristike tvrtki u šest identificiranih klastera*	134
Tablica 18. Karakteristike tvrtki u pet identificiranih klastera*	135
Tablica 19. Rezultati testiranja varijabli ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti financijskih pokazatelja po godinama poslovanja poduzeća između pet poslovnih modela.....	141
Tablica 20. Rezultati testiranja varijabli ANOVA metodom linearnoga modeliranja vrijednosti s prosječnim vrijednostima financijskih pokazatelja tijekom četiri godine poslovanja poduzeća između pet poslovnih modela.....	143
Tablica 21. Deskriptivna statistika zavisnih varijabli istraživačkoga uzorka	144
Tablica 22. Rezultati usporedbe nadklastera 1 i 2 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća po godinama (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost).....	148
Tablica 23. Rezultati usporedbe nadklastera 1 i 2 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća kroz prikaz prosjeka poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost)	151
Tablica 24. Rezultati usporedbe klastera A i B unutar Nadklastera 1 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost).....	152
Tablica 25. Rezultati usporedbe klastera A i E unutar Nadklastera 1 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost).....	154

Tablica 26. Rezultati usporedbe klastera B i E unutar Nadklastera 1 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost).....	156
Tablica 27. Rezultati usporedbe klastera C i D unutar Nadklastera 2 na financijskim pokazateljima uspjeha poduzeća - prosjek poslovanja tijekom četiri godine (p-vrijednost / Cohenova d-vrijednost).....	158
Tablica 28. Rezultati usporedbe klastera A i B na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	159
Tablica 29. Rezultati usporedbe klastera A i C na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	162
Tablica 30. Rezultati usporedbe klastera A i D na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	164
Tablica 31. Rezultati usporedbe klastera A i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	166
Tablica 32. Rezultati usporedbe klastera B i C na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	170
Tablica 33. Rezultati usporedbe klastera B i D na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	172
Tablica 34. Rezultati usporedbe klastera B i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	174
Tablica 35. Rezultati usporedbe klastera C i D na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	176
Tablica 36. Rezultati usporedbe klastera C i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	178

Tablica 37. Rezultati usporedbe klastera D i E na indikatorima uspjeha poduzeća po godinama.....	180
Tablica 38. Sumarni prikaz rezultata testiranja hipoteza istraživanja.....	187

POPIS SLIKA

Slika 1. Moguća preklapanja između koncepta strategija i poslovni model.....	42
Slika 2. Pozicija poslovnog modela u strateškom menadžmentu	45
Slika 3. Tri tipa inoviranja poslovnih modela.....	48
Slika 4. Leiperov model turističkoga sustava	55
Slika 5. Obuhvat ugostiteljske djelatnosti.....	59
Slika 6. Ugostiteljska djelatnost u Hrvatskoj.....	70
Slika 7. Sustav upravljanja poduzećem čije se poslovanje temelji na pružanju usluga pripreme i posluživanja hrane i pića.....	94
Slika 8. Poslovni model za ugostiteljska poduzeća koja pružaju usluge hrane i pića	109
Slika 9. Shematski prikaz temeljnoga modela kvantitativnoga dijela empirijskoga istraživanja	117
Slika 10. Shematski prikaz pomoćnoga modela kvantitativnoga dijela empirijskoga istraživanja	117
Slika 11. Elementi ključni za poslovni model ugostiteljskih poduzeća.....	119
Slika 12. Rezultati podjele poduzeća u agregatne klastere	138
Slika 13. Usporedba nadklastera u zavisnim varijablama po godinama.....	150
Slika 14. Usporedba klastera A i B u zavisnim varijablama po godinama.....	153
Slika 15. Usporedba klastera A i E u zavisnim varijablama po godinama	155
Slika 16. Usporedba klastera B i E u zavisnim varijablama po godinama	157

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Međunarodni porast prometa / turističkih dolazaka u razdoblju od 2008. do 2020. godine.....	53
Grafikon 2. Pregled obračuna BDP-a u Hrvatskoj od 2014. do 2020. godine.....	65
Grafikon 3. Noćenja turista u Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2020. godine	66
Grafikon 4. Poduzeća u uzorku promatrana s obzirom na veličinu poduzeća.....	127
Grafikon 5. Poduzeća u uzorku s obzirom na pravni oblik poduzeća	128

PRILOG 1

ANKETNI UPITNIK

Anketno istraživanje: karakteristike poslovnog subjekta u svrhu identificiranja poslovnog modela poduzeća

Poštovani,

ovo istraživanje vrši se u svrhu izrade doktorskog rada na temu „Poslovni modeli i uspješnost poduzeća u djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića“. Molim Vas da iskrenim odgovorima doprinesete adekvatnom razumijevanju istraživanog problema.

Unaprijed se zahvaljujem na suradnji.

OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Naziv poduzeća: _____

Godina osnivanja poduzeća: _____

U koju skupinu ugostiteljskog objekta spada Vaš objekt s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje u njemu pružate :

- Skupina RESTORANI** (restorani, gostionica, zdravljak, zalogajnica, pečenjarnica, pizzeria, bistro, objekt brze prehrane – fast food)
- Skupina BAROVI** (kavana, pivnica, buffet, krčma, konoba, klet)

PODRUČJE DJELOVANJA

Na koliko **prodajnih mjesta** djeluje Vaše poduzeće:

- 1 prodajno mjesto
- 2 ili više prodajnih mjesta u 1 županiji
- više prodajnih mjesta u više županija

POSLUŽIVANJE

Nudite li u svome ugostiteljskom objektu **potpunu uslugu posluživanja gosta za stolom** (gost se ne poslužuje sam nego ga poslužuje konobar)?

- DA NE

Jela koja nudite u Vašem ugostiteljskom objektu:

- Pripremate u objektu
- Nabavljate gotova izvana (potrebno ih je podgrijati)

Nudite li mogućnost kućne dostave?

- DA NE

Nudite li mogućnost cateringa (serviranja i posluživanja hrane izvan objekta u kojem se hrana priprema)?

- DA NE

Nudite li mogućnost takeawaya (uzimanja hrane i pića van ugostiteljskog objekta)?

- DA NE

PONUĐA JELA

Koje vrste jela nudite u Vašem jelovniku/karti jela:

- Hladna predjela (od mesa, od povrća i voća, od jaja, od riba, rakova, školjki i glavonožaca, pikantni zalogaji i sendvič)
- Topla predjela (od jaja, od povrća i gljiva, od tjestenina, od riže, od mesa i mesa peradi, od riba, rakova, školjki i glavonožaca)
- Juhe
- Glavna jela (od riba, rakova, školjki i glavonožaca)

- Glavna jela (od mesa)
- Jela koja spadaju u „fast food“ hranu (pizza, hamburgeri, hot dog, tortille i slično)
- Narodna jela (lokalne specijalitete)
- Specijaliteti voditelja kuhinje
- Prilozi
- Salate
- Desertna jela (kolači, sirevi, sladoledi, voće i kompoti)

Nudite li više od jednog izbora za svaku vrstu jela u jelovniku?

- DA NE

Nudite li neke od navedenih posebnih jelovnika:

- Jelovnik za djecu
- Jelovnik za sportaše
- Jelovnik za vegetarijance
- Dijetalni jelovnik
- Jelovnik za makrobiotičare
- Jelovnik za starije osobe
- Jelovnik za osobe netolerantne na laktozu
- Jelovnik za osobe netolerantne na gluten

POSLOVANJE

Temelji li se vaše poslovanje na ugovoru o **franšizi**?

DA NE

Ukoliko ste odgovorili s **DA**, molimo Vas da označite jeste li:

davatelj franšize primatelj franšize

Poslujete li:

sezonski cjelogodišnje

PROMJENA POSLOVNOG MODELA

Jeste li u zadnje **tri godine nešto mijenjali** u načinu poslovanja?

DA NE

Koje godine ste uveli promjenu _____

Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili sa **DA**, molimo Vas da navedete u kojem ste segmentu napravili promjene

Područje djelovanja

Prije promjene poduzeće je djelovalo na koliko **prodajnih mjesta**:

- 1 prodajno mjesto
 2 ili više prodajnih mjesta u 1 županiji
 više prodajnih mjesta u više županija

Posluživanje

Potpuna usluga posluživanja gosta za stolom (gost se ne poslužuje sam nego ga poslužuje konobar):

DA NE

Jela koja nudite:

- Pripremate u objektu
 Nabavljate gotova izvana (potrebno ih je samo podgrijati)

Prije promjene jeste li nudili mogućnost **kućne dostave**:

DA NE

Prije promjene jeste li nudili mogućnost **catering** (serviranje i posluživanje hrane izvan objekta u kojem se hrana priprema):

DA NE

Prije promjene jeste li nudili mogućnost **takeaway** (uzimanja hrane i pića van ugostiteljskog objekta):

DA NE

Prije promjene **ponuda jela sadržavala je**.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hladna predjela | <input type="checkbox"/> Narodna jela (lokalne specijalitete) |
| <input type="checkbox"/> Juhe | <input type="checkbox"/> Specijaliteti voditelja kuhinje |
| <input type="checkbox"/> Topla predjela | <input type="checkbox"/> Prilozi |
| <input type="checkbox"/> Jela od riba, rakova, školjki i glavonožaca | <input type="checkbox"/> Salate |
| <input type="checkbox"/> Gotova mesna jela | <input type="checkbox"/> Desertna jela : kolači, sirevi, sladoledi, voće i kompoti |

Jeste li prije promjene imali **više od jednog izbora za svaku vrstu jela u jelovniku**:

DA NE

Jeste li prije promjene nudili **posebnu vrstu jelovnika**:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Jelovnik za djecu | <input type="checkbox"/> Jelovnik za makrobiotičare |
| <input type="checkbox"/> Jelovnik za sportaše | <input type="checkbox"/> Jelovnik za starije osobe |
| <input type="checkbox"/> Jelovnik za vegetarijance | <input type="checkbox"/> Jelovnik za osobe netolerantne na laktozu |
| <input type="checkbox"/> Dijetalni jelovnik | <input type="checkbox"/> Jelovnik za osobe netolerantne na gluten |

Poslovanje

Je li prije promjene vaše poslovanje temeljeno na ugovoru o **franšizi**?

DA NE

Ukoliko ste odgovorili s **DA**, molimo Vas da označite jeste li bili:

davatelj franšize primatelj franšize

Jeste li prije promjene poslovali:

sezonski cjelogodišnje

Jeste li napravili neke druge promjene:

OPĆI PODACI O ISPITANIKU

Funkcija koju obavljate u poduzeću je: _____

Obazovanje (molimo Vas označite završenu školu koju ste redovno uz potvrdu/diplomu završili):

osnovna škola

srednja škola

ekonomska

obrtnička

gimnazija

ugostiteljska

viša škola (VŠS)

fakultet (VSS)

Navedite naziv više škole: _____

Navedite naziv fakulteta: _____