

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

KEY ASPECTS OF MODELING BUSINESS PROCESSES IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

УДК 640.43:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-39>

Удуд І.Р.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної
справи та харчових технологій,
Львівський національний університет
імені І. Франка

Алексевич Ю.Ю.

студентка,
Львівський національний університет
імені І. Франка

Левицька С.В.

студентка,
Львівський національний університет
імені І. Франка

Udud Ivanna

Ivan Franko National University of Lviv

Alekseyvych Juliia

Ivan Franko National University of Lviv

Levytska Sofiia

Ivan Franko National University of Lviv

У статті розглянуто сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Наголошується, що впродовж останніх трьох десятиліть стратегія була основним будівельним блоком конкурентоспроможності, але в майбутньому пошук стійкої переваги цілком може переключитися на процеси формування бізнес-моделі. Описано основні підходи до різних авторів щодо даного поняття, а також послідовні етапи побудови бізнес-моделі у нестабільних умовах господарювання. Охарактеризовано різницю між бізнес-процесами, які виникають у готельній та окремо ресторанный сферах діяльності, на основі чого запропоновано авторський підхід щодо ключових елементів бізнес-моделювання. Зазначено, що подальший успішний розвиток та функціонування підприємств у сфері готельно-ресторанного бізнесу буде залежати від здатності адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати стійкий розвиток. Запропоновані нами в статті ключові аспекти моделювання бізнес-процесів дозволять ввести елемент визначеності у процес управління підприємством та інтегрувати новітні підходи управління підприємством в окремі бізнес-процеси з врахуванням їхньої специфіки. Залежно від поставлених цілей методика моделювання бізнес-процесів підприємства може бути звужена чи розширена.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, бізнес-процес, моделювання, бізнес-модель.

The article examines modern approaches to modeling business processes in the hotel and restaurant industry in Ukraine. It emphasizes that over the past three decades, strategy has been the primary building block of competitiveness, but in the future, the search for sustainable advantage may shift to the processes of business model formation. The article describes various authors' approaches to this concept and the sequential stages of building a business model under unstable economic conditions. It characterizes the differences between business processes in the hotel and restaurant sectors and proposes an author's approach to the key elements of business modeling. Based on analyzed data, the article concludes that the leading hotel chain, Marriott International Inc., views sustainability as a key aspect of all business processes. Consequently, it highlights major development directions such as investing in the latest technologies, particularly in improving user digital platforms, developing the mid-price segment, and digital transformation, which could be relevant for other hotel and restaurant chains, including those in Ukraine. Different business models in the hotel and restaurant industry are shaped by commercial decisions made by hotel investors and hotel management companies regarding: ownership of hotel premises and buildings; brand independence or affiliation with a larger hotel network operating under a unified brand; establishing and ensuring compliance with brand standards; risk distribution and profit-taking from hotel business operations; managing the team that makes daily operational decisions in the hotel (including staff recruitment and training). Thus, the further successful development and operation of enterprises in the hotel and restaurant industry will depend on their ability to adapt to changing market conditions, implement innovative solutions, and maintain sustainable development. The key aspects of business process modeling proposed in the article will introduce an element of certainty into the enterprise management process and integrate the latest management approaches into specific business processes, considering their specificity. Depending on the set goals, the methodology for modeling business processes can be narrowed or expanded.

Key words: hotel-restaurant business, business-process, modeling, business-model.

Постановка проблеми. Невизначені для бізнесу умови сьогодення формують нові виклики зокрема для сфери готельно-ресторанної індустрії, прибуток якої прямопропорційно залежить від зовнішньої кон'юнктури ринку. Тому дослідження перспектив для впровадження ефективних бізнес-моделей розвитку підприємств готельного та ресторанный бізнесу, які стануть основою не тільки для розвитку індустрії у західній частині України, а сформуують напрацьовану методологія та практичні інструментарії і прикладні рішення для відновлення готельних та ресторанный господарств деокупованих районів та регіонів, які зазнали значних руйнувань. У світлі проблематики відновлення вагомий інтерес України полягає у якнайшвидшому переформатуванні готельних

підприємств для підтримки розвитку туристичних дестинацій, забезпечення розвитку індустрії надання послуг розміщення відповідно до світових тенденцій та із врахуванням українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні і вітчизняні, і зарубіжні науковці у своїх працях звертаються до новітніх способів моделювання бізнес-процесів у різних сферах економіки, однак готельно-ресторанна індустрія через специфіку її діяльності має обмежену кількість наукових публікацій щодо формування успішних бізнес-моделей та досягнення їх ефективності, необхідності удосконалення і періодичного перегляду. Так, аналізуючи праці сучасних дослідників, відзначимо роботи наступних авторів: Майнка М., Корр С. М., Ковальчук В., Круз-Гонсалес Х.,

Дельгадо-Верде М., Бадзінська Е., Вирвічка М., Майнка М.К., Венгловська Г.В., Шиманська К.В., Гапоненко Я.А., Ксія Ю., Щербина О., Побережна З.М., Журавльов В. М., Остервальдер А., Піньюор Ю., Туччі Ч.Л., Бакуліна О.С., Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В., Рікарт Дж.Е., Самсон Д., Хома Д., Лопатовська О., Роженко О.В. та інших, які певною мірою розглядають дану проблематику. У той же час, незважаючи на значну кількість наукових доробків та напрацювань, сьогодні українські реалії вимагають перегляду методики та механізмів моделювання бізнес-процесів підприємств готельного та ресторанного бізнесу в нестабільних умовах із врахуванням не тільки кризового стану економіки, а і безпекового ландшафту України.

Формулювання цілей статті. Сучасні виклики, із якими стикнулася вітчизняна галузь, є безпрецедентними, тому питання правильного та оптимального моделювання бізнес-процесів готелів та ресторанів потребує оновлення інструментарію та нестандартних рішень, що зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиваючись із середини ХХ століття, теорії та концепції стратегічного менеджменту запропонували кардинально різні відповіді на питання про ключові фактори успіху, побудову конкурентних стратегій, створення внутрішнього потенціалу, спектр бізнес-середовища, критерії оптимізації програм дій чи вимірювання їх ефектів. Складність і динамічні зміни зовнішніх умов, необхідних для функціонування підприємств, і зростання конкуренції на локальних і глобальних ринках змушують постійно шукати детермінанти створення і розвитку організацій. Їх точна ідентифікація та вимірювання впливають на використання внутрішнього потенціалу компанії. Постійно зростає значення людського фактора, який істотно визначає ефективність бізнесу. Крім того, особливе значення надається таким нематеріальним цінностям, як: інформація, знання, компетентність, які потребують постійного вдосконалення та розвитку. Зовнішній пошук знань відіграє ключову роль у досягненні різноманітності через ідентифікацію та отримання нової інформації та ідей, які в поєднанні з їхньою внутрішньою базою знань ведуть фірми до створення рішень для нових проблем і нових можливостей [1].

Протягом останніх трьох десятиліть стратегія була основним будівельним блоком конкурентоспроможності, але в майбутньому пошук стійкої переваги цілком може переключитися на процеси формування бізнес-моделі. У той час як конвергенція інформаційних і комунікаційних технологій у 1990-х роках призвела до короточасного захоплення бізнес-моделями, такі сили, як дерегуляція, технологічні зміни, глобалізація та сталість, відновили інтерес до цієї концепції сьогодні. З 2006 року

IBM Institute for Business Value проводить дослідження Global CEO Study, яке проводиться кожні два роки, і повідомляє, що керівники вищої ланки в різних галузях вважають розробку інноваційних бізнес-моделей головним пріоритетом. Подальше дослідження показало, що сім із 10 компаній залучаються до інноваційних бізнес-моделей, а майже 98% певною мірою змінюють свої бізнес-моделі. Безсумнівно, інноваційні бізнес-моделі залишаються основною темою сучасного стратегічного менеджменту, адже тиск, спрямований на відкриття ринків у країнах, що розвиваються, спричиняє сплеск інновацій бізнес-моделей.

Оскільки за своєю сутністю бізнес-моделювання передбачає формування планів компанії щодо отримання прибутку, то, враховуючи різноманіття бізнес-моделей та їх структурну складність доцільно окреслити базовий набір основних елементів, які дозволяють уніфікувати опис бізнес-моделей і полегшують їх сприйняття та управління. Так, на рис. 1. представлено характеристики основних аспектів діяльності підприємства, які повинна забезпечувати сформована бізнес-модель [2]:

Зважаючи на зазначені на рис. 1 ключові аспекти бізнес – моделювання, слід дослідити підходи різних авторів щодо даного поняття. Так, О. Щербина відокремлює три принципово різних підходи до організації бізнес-моделювання:

- 1) клієнтоорієнтований;
- 2) інноваційний;
- 3) інфраструктурний [3, с. 17].

Кожен підхід має свої економічні, конкурентні та культурні принципи. Суть клієнтоорієнтованого бізнес-моделювання полягає в пошуку споживача і побудові відносин з ним; бізнес-моделювання, орієнтоване на інфраструктуру – у створенні та управлінні платформами для виконання повторюваних завдань у великих масштабах; інноваційний підхід бізнес-моделювання – у розробці нових товарів і послуг.

Ці три підходи можуть співіснувати в межах одного підприємства, але в ідеалі кожне підприємство має свідомо обирати власну мету та зосереджувати свою увагу однієї з них.

Відповідно до концептуальної логіки розробки бізнес-моделі О. Щербина пропонує наступні послідовні етапи її побудови [3, с. 18]:

Етап 1. Визначення цільових споживчих сегментів. На цьому етапі відбувається формування перелік свідомо обраних цільових отримувачів продукції та послуг компанії.

Етап 2. Визначення вартісної та ціннісної складової пропозиції. На цьому етапі відбувається формування переліку товарів і послуг, що пропонуються споживачам.

Етап 3. Формування відносин із споживачами. На цьому етапі відбувається опис процесу управління відносинами із споживачами.



Рис. 1. Ключові аспекти бізнес-моделювання

Джерело: складено за [2]

Етап 4. Вибір каналів збуту. На цьому етапі формуються методи і засоби, що використовуються компанією для доставки товарів і послуг споживачам.

Етап 5. Визначення джерел доходів. Цей етап дає можливість зрозуміти, як компанія зароблятиме гроші, використовуючи різні потоки доходу.

Етап 6. Формування ключових ресурсів, необхідних для створення цінності для споживача.

Етап 7. Наповнення ключових бізнес-процесів. На цьому етапі визначаються та регламентуються операції, пов'язані зі створенням продукту та відтворенням цінності для споживача.

Етап 8. Формування параметрів взаємодії із ключовими партнерами. На цьому етапі визначається політика співпраці з іншими компаніями, що доповнюють інші аспекти бізнес-моделі та додають цінність для споживача.

Етап 9. Формування структури витрат компанії. На цьому етапі визначаються витрати, понесені при реалізації її бізнес-моделі [3].

Побудова бізнес-моделі має певну логіку та послідовність етапів. Слід починати з етапів 1–4, які містять досить емоційну складову діяльності компанії – створення цінності для споживача. Ці елементи складають джерела та обсяг доходів

підприємства. На наступному кроці визначається наповнення 6–8 блоків, які в свою чергу наповнюють бізнес-модель раціональними прагматичними факторами та ресурсами. Ця частина моделі створює структуру витрат компанії та пояснює джерела доходу [3].

Таким чином, бізнес-моделювання включає основні аспекти бізнесу, а саме: інформацію про продукти чи послуги, які компанія планує продавати, цільові ринки та очікувані витрати. Вагомими важелями сформованої бізнес-моделі виступають ціна й витрати. При формуванні бізнес-моделі також необхідно враховувати, чи відповідає запропонований продукт реальним потребам ринку.

Сучасні бізнес-моделі є прямим результатом цих змін за останні десятиліття, коли готельні компанії перейшли від моделі з великими активами до споживчих брендів. Це почалося, коли готельні компанії вийшли на біржу наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років, і згодом еволюціонувало від оригінальної бізнес-моделі ексклюзивних власників-операторів до більш легкого використання активів. Далі відбувається постійний поділ моделі операційності готелю на нерухомість, операції, дистрибуцію та бренди з окремими організаціями, що спеціалізуються на кожному елементі.

Простіше кажучи, глобальні готельні бренди, які на розвинутих ринках зосереджені майже виключно на капіталі бренду та програмах лояльності, отримали доступ до мільйонів клієнтів та їхніх відповідних даних. В результаті цієї зміни профілі доходів готельних брендів значно змінилися. Прагнучи розвинути альтернативні джерела доходу та заробити на капіталі бренду, деякі готельні бренди розширили свою діяльність у таких фірмових резиденціях, як Four Seasons і Mandarin Oriental. Однак це ринок з обмеженим охопленням, оскільки більшість брендіваних резиденцій міцно позиціонуються в розкішному просторі. Однак, окрім фірмових резиденцій, існує потенціал для націлювання на набагато ширший ринок, розширюючи повсякденні послуги та досвід. Сучасна концепція економіки досвіду описує перехід від економіки, орієнтованої на продукти та послуги, до економіки досвіду. Це дає можливість традиційним готельним та ресторанным брендам використовувати наявний капітал бренду, щоб пропонувати низку більш цілеспрямованих послуг і досвіду, які виходять за межі перебування в готелі [4].

Скрізь, де сервіс і елемент дизайну є ключовими для надання послуг, бренди гостинності мають чудову можливість доповнювати та покращувати існуючий продукт. У свою чергу, це дозволяє брендам гостинності створювати значно більше точок контакту клієнтів зі своїми цільовими ринками та збирати більше інформації, щоб допомогти їм створити екосистему послуг, які могли б використовувати один одного. Для готельних брендів це може створити привабливість для їхніх клієнтів, підвищити цінність, а не лояльність, орієнтовану на користь, і набагато більш універсальну присутність бренду за межами перебування в готелі. Після того, як вони відокремилися від фізичних готельних активів, настав час для готельних брендів заробити на капіталі свого бренду та знайти можливості, окрім традиційного перебування в готелях, стати універсальними брендами туристичних послуг і сервісів [4].

Моделювання бізнес-процесів підприємства відкриває дозволяє заздалегідь зробити оцінку ймовірних управлінських рішень з різних точок зору. Для підприємства основні вимоги стосуються його функціонування, управління, ефективності, кінцевого результату діяльності та ступеня задоволеності споживачів.

Серед світових найбільших компаній з управління готелями в світі є Marriott International Inc., Hilton Worldwide Holdings, Hyatt Hotel Corporation, Intercontinental Hotels Group і Accor SA тощо. Аналізуючи провідні мережі готелів і курортів за обсягом продажів, згідно з рейтингом Forbes у списку найбільших компаній світу «Global 2000», Marriott International Inc. посіла перше місце. Мережа готелів заробила приблизно

22,2 млрд дол продажів у 2023 році [5]. Тому слід проаналізувати, які саме рішення приймалися менеджерами для досягнення такого результату. Ключовим аспектом всіх бізнес – процесів мережі є їх екологічність, зокрема у 2023 році корпорація Marriott прийняла кілька ключових рішень, спрямованих на розвиток і вдосконалення своєї діяльності, а саме:

– **Інвестувала в новітні технології**, зокрема у вдосконалення користувацьких цифрових платформ, таких як мобільний додаток Marriott Bonvoy, який передбачає розвиток інтеграції даних, штучного інтелекту та інновацій для поліпшення обслуговування гостей і підвищення ефективності роботи асоційованих співробітників.

– **Розвиток сегменту середнього цінового діапазону**: Marriott оголосила про плани розширення в сегменті доступного середнього цінового діапазону, адаптуючи стратегії розвитку залежно від регіону, щоб задовольнити місцеві потреби та умови ринку.

– **Цифрова трансформація**: Компанія також зробила значні кроки у цифровій трансформації, включаючи підвищення цифрових доходів та покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Це частина ширшої стратегії Marriott з підвищення ефективності та прибутковості через технологічні інновації [6].

Ці кроки підкреслюють прагнення Marriott до інновацій, сталого розвитку та підвищення якості обслуговування своїх гостей.

Однак, оскільки розвиток готелів є капіталомістким і вимагає досвіду та взаємодії у конкретних напрямках, швидко було визнано, що швидшого зростання бізнесу можна досягти, розділивши бізнес процеси готельного господарства та окремо ресторану. Зазначимо також, що при здійсненні моделювання бізнес-процесів у готельній та ресторанный сферах існують певні розбіжності в цих процесах, зокрема, основні з ним вказані у таблиці 1.

Як бачимо, багато з бізнес- процесів є спільними, однак в рамках одного і того ж самого бізнес-процесу на рівні ресторану та готелю можуть бути різні завдання, як наприклад щодо процесів управління якістю, в ресторані більше уваги повинно приділятися якості продуктів харчування, а в готелі – відповідності стандартам обслуговування.

Різні бізнес-моделі в готельно-ресторанній індустрії зумовлені комерційними рішеннями, які прийняті інвесторами готелів і компаніями з управління готелями щодо таких питань:

- належності території та будівель готелю;
- незалежність бренду або приналежності до більшої мережі готелів, що працюють під єдиним брендом;
- встановлення та забезпечення дотримання стандартів бренду;

Спільні та відмінні особливості бізнес -процесів у готельній та ресторанній сферах діяльності

Готельна сфера	Ресторанна сфера
Процеси постачання та закупівлі	Процеси бронювання та реєстрації гостей
<ul style="list-style-type: none"> Планування та замовлення постачання Прийом та перевірка товарів 	<ul style="list-style-type: none"> Бронювання Реєстрація (check-in)
Процеси приготування їжі та напоїв	Процеси додаткових послуг
<ul style="list-style-type: none"> Підготовка інгредієнтів Приготування страв та напоїв Контроль якості 	<ul style="list-style-type: none"> Організація заходів Трансфер та екскурсії
Процеси обслуговування гостей	
<ul style="list-style-type: none"> Прийом замовлень Подання страв та напоїв Підготовка рахунків Прийом оплати та видача чеків 	<ul style="list-style-type: none"> Обслуговування номерів Послуги харчування та напоїв
Процеси управління персоналом	
<ul style="list-style-type: none"> Набір та навчання персоналу Мотивація та утримання персоналу 	
Процеси маркетингу та просування	
<ul style="list-style-type: none"> Розробка маркетингових стратегій Реклама та просування 	
Фінансові процеси	
<ul style="list-style-type: none"> Бюджетування та фінансове планування Облік та звітність 	
Процеси управління матеріально-технічним забезпеченням	
<ul style="list-style-type: none"> Управління запасами Обслуговування обладнання 	
Процеси управління якістю	
<ul style="list-style-type: none"> Перевірка якості отриманих продуктів. Забезпечення відповідності стандартам безпеки харчових продуктів 	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення відповідності послуг стандартам якості. Оцінка задоволеності гостей та обробка відгуків.
Процеси інформаційних технологій	
<ul style="list-style-type: none"> Управління інформаційними системами Впровадження нових технологій для покращення обслуговування (мобільні додатки, онлайн-реєстрація тощо). 	
Процеси управління ризиками	
<ul style="list-style-type: none"> Ідентифікація та оцінка ризиків Розробка планів реагування 	

– розподіл ризиків та прийняття вигід від ведення готельного бізнесу;

– управління командою, яка приймає повсякденні робочі рішення в готелі (включно з підбором і навчанням працівників) [7].

Висновки з проведеного дослідження.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні сьогодні перебуває під впливом багатьох зовнішніх викликів, які формують середовище функціонування готельно ресторанного бізнесу. Так, зокрема через пандемію Covid 19, повномасштабне вторгнення та відповідно економічну і політичну нестабільність велика кількість підприємств припинила свою діяльність. Тому, подальший успішний розвиток та функціонування підприємств у сфері готельно – ресторанного бізнесу буде залежати від здатності

адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати стійкий розвиток. Запропоновані нами в статті ключові аспекти моделювання бізнес-процесів дозволять ввести елемент визначеності у процес управління підприємством та інтегрувати новітні підходи управління підприємством в окремі бізнес-процеси з врахуванням їхньої специфіки. Залежно від поставлених цілей методика моделювання бізнес-процесів підприємства може бути звужена чи розширена.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011) How to Design a Winning Business Model. HBR – 2011. URL:

<https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (дата звернення: 27.06.2024)

2. Майнка М.К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/336/320> (дата звернення: 27.06.2024).

3. Щербина О. Елементи моделювання прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності. Інноваційне підприємництво та торгівля: сучасний стан та перспективи розвитку. 2022: матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Херсон, 20 квітня 2022 р.). Херсонський державний аграрно-економічний університет, 2022. С. 16–19.

4. Rates Rise J.D. (2022) North America Hotel Guest Satisfaction Declines as Travel Volume, Rise in Demand and Room Rates Puts Pressure on Guest Satisfaction as Hotels Manage Delicate Balance Between Recovery and Guest Experience. 13 July 2022. URL: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2022-north-america-hotel-guestsatisfaction-index-nagsi-study> (дата звернення: 27.06.2024)

5. Kopp C. M. Learn to understand a company's profit-making plan. Investopedia, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (дата звернення: 27.06.2024)

6. Ben Walker (2023) Inside Marriott's big tech investment strategy. URL: <https://www.hospitalityinvestor.com/technology/inside-marriotts-big-tech-investment-strategy> (дата звернення: 27.06.2024)

7. Hirschberg C., Rajko A., Schumacher T., Wrulich M. The changing market for food delivery. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/ourinsights/the-changing-market-for-food-delivery> (дата звернення: 27.06.2024).

REFERENCES:

1. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2011) How to Design a Winning Business Model. HBR – 2011.

URL: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (accessed June 27, 2024)

2. Mainka M.K. (2020) Osoblyvosti suchasnykh modelei efektyvnoho biznesu pidpriemstv [Features of modern models of effective business of enterprises]. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/336/320> (accessed June 27, 2024). (in Ukrainian)

3. Shcherbyna O. (2022) Elementy modeliuvania pryiniattia upravlinskoho rishennia v umovakh nevyznachenosti. [Elements of modeling management decision-making in conditions of uncertainty]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo ta torhivlia: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku.*: II Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsija (Kherson, April 20, 2022). Khersonskiy derzhavnyi aharnoekonomichnyi universytet, pp. 16–19. (in Ukrainian)

4. Rates Rise J.D. (2022) North America Hotel Guest Satisfaction Declines as Travel Volume, Rise in Demand and Room Rates Puts Pressure on Guest Satisfaction as Hotels Manage Delicate Balance Between Recovery and Guest Experience. 13 July 2022. URL: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2022-north-america-hotel-guestsatisfaction-index-nagsi-study> (accessed June 27, 2024)

5. Kopp C. M. (2023) Learn to understand a company's profit-making plan. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp> (accessed June 27, 2024)

6. Ben Walker (2023) Inside Marriott's big tech investment strategy. Available at: <https://www.hospitalityinvestor.com/technology/inside-marriotts-big-tech-investment-strategy> (accessed June 27, 2024)

7. Hirschberg C., Rajko A., Schumacher T., Wrulich M. (2016) The changing market for food delivery. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/ourinsights/the-changing-market-for-food-delivery> (accessed June 27, 2024).