

Modeli razvoja inovacija u hotelijerstvu

Šimunović, Maro

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:383374>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-09**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MARO ŠIMUNOVIĆ

MODELI RAZVOJA INOVACIJA U HOTELIJERSTVU
INNOVATION DEVELOPMENT MODELS IN HOSPITALITY
SECTOR

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, 2022.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MODELI RAZVOJA INOVACIJA U HOTELIJERSTVU
INNOVATION DEVELOPMENT MODELS IN HOSPITALITY
SECTOR

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Upravljanje inovacijama

Studij: Hotelijerstvo

Vrsta studija: stručni

Razina: diplomski

Studijski smjer: Hotelijerstvo

Mentor: izv.prof.dr.sc. Nebojša Stojčić

Student: Maro Šimunović

JMBAG: 0275058261

Dubrovnik, lipanj, 2022.

SADRŽAJ:

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD.....	6
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	8
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA I METODOLOGIJA RADA.....	8
1.3. STRUKTURA RADA.....	8
2. POJMOVNO RAZGRANIČENJE INOVACIJA	10
2.1 Inovacije	10
2.2 Važnost i implementacija	12
2.3 Inovacije u turizmu	15
2.4 Pokretači inovacija u turizmu	17
2.5 Inovacije u hotelijerstvu.....	19
3. VRSTE INOVACIJA.....	22
3.1. Tehnološke inovacije	22
3.2. Netehnološke inovacije	26
3.3. New age inovacije	29
3.4. Održive eko – inovacije.....	33
3.5. Inovacije održivih izvora energije u hotelu	35
4. NAČINI ZA PROVEDBU INOVACIJA.....	37
4.1. Tipovi modela inovacija.....	37
4.2. Poslovni model inovacija	38
5. PRIMJER INOVACIJA U POSLOVANJU HOTELA „ VALAMAR COLLECTION DUBROVNIK PRESIDENT “	42
6. ZAKLJUČAK.....	46

SAŽETAK

U prvom dijelu rada definira se pojam **inovacija** kao implementacija novog proizvoda ili poboljšanje postojećeg proizvoda ili usluge. Inovacije su postale neophodne u današnjem poslovanju poduzeća, posebice u turizmu. Brzi razvoj tehnologije, ljudi su sve više obrazovaniji i tehnološki osviješteni, dostupnost sličnih proizvoda i usluga su utjecali na to da inovacije postanu jedan od najvažnijih elemenata u poslovanju poduzeća. Glavni **pokretači inovacija** u turizmu su: turisti, tehnološke promjene, turoperator i konkurencija. Hoteli stalno moraju pratiti tržište i razvijati svoje proizvode i usluge kako bi privukli goste. Neke od inovacija u hotelijerstvu su: wifi, online check in, smart room. Razlikujemo više **vrsta inovacija**, a to su: tehnološke, netehnološke, new age inovacije i održive eko inovacije. Internet, razvoj mobilne ili bežične telefonije, dostupnost osobama s poteškoćama, multimedija su samo neke od tehnoloških inovacija koje imaju snažan utjecaj na turizam. Netehnološke inovacije se baziraju na organizacijske i menadžerske inovacije. Kod new age inovacija ističe se nekoliko najznačajnijih inovacija poput robotike ili beskontaktnog plaćanja. Naglasak je na **održivim - eko inovacijama** s obzirom na sve veću ekološku osviještenost ljudi, brigu o zaštiti okoliša i korištenju obnovljivih izvora energije. **Održivi turizam** bi trebao osigurati optimalno iskorištavanje prirodnih resursa, poštovati društveno – kulturnu autentičnost destinacije i osigurati održive i dugoročne gospodarske aktivnosti. U zadnjem dijelu rada je na primjeru hotela „ Valamar Collection Dubrovnik President “ opisana primjena inovacije **flexkeeping** i njezin utjecaj na poslovanje hotela.

Ključne riječi: inovacije, pokretači inovacija, vrste inovacija, održive – eko inovacije, održivi turizam, flexkeeping

SUMMARY

The first part of the work defines the concept of **innovation** as the implementation of a new product or improvement of an existing product or service. Innovation has become necessary in today's business operations, especially in tourism. The rapid development of technology, people are more and more educated and technologically aware, the availability of similar products and services have influenced innovation to become one of the most important elements in the business of the company. The **main drivers** of innovation in tourism are: tourist, technological change, touroperators and competition. Hotels must constantly monitor the market and develop their products and services to attract guests. Some of the innovations in the hotel industry are: wifi, online check in, smart room. We distinguish several **types of innovations**: technological, non – technological, new age innovations and sustainable eco – innovations. Internet, the development of mobile or wireless telephony, accessibility for people with disabilities, multimedia, are just some of the technological innovations that have a strong impact on tourism. Non – technological innovations are based on organizational and managerial innovations. Some of the most important new age innovations are robotics or contactless payment. We put the emphasis on **sustainable eco – innovation** because of the growing enviromental awarness of people, care for the enviroment and the use of renewable energy sources. **Sustainable tourism** should ensure optimal use of natural resources, respect the socio – cultural authenticity of the destination, and ensure sustainable and long – term economic activities. In the last part of the work, on the example of the hotel „ Valamar Collection Dubrovnik President “ we described the application of **flexkeeping** innovation and its impact on hotel operations.

Key words: innovation, main drivers, types of innovations, sustainable eco – innovation, sustainable tourism, flexkeeping

1. UVOD

U vremenu kada se promjene na turističkom tržištu ponude i potražnje događaju gotovo svakodnevno, inovacije postaju neophodne kako bi se poslovanje poduzeća održalo. Inovacije se ne moraju nužno povezivati s primjenom novih tehnologija u poslovanju poduzeća. Jednostavno rečeno, inovacije se povezuju s novostima, no ne mora svaka novost značiti inovaciju. Postoji više načina kako poduzeća mogu inovirati, bilo da stvaraju novi proizvod ili uslugu, uvode nova tržišta, ili da stvaraju novu poboljšanu kvalitetu već postojećih proizvoda i usluga. Inovacija mora dati odgovor na 3 pitanja: Što je novo?, Za koga je novo?, Kako je novo? Važnost inovacija leži u tome što je to zapravo najlakši način za stvaranje konkurentske prednosti. Gledajući kroz povijest, turizam je prerastao u jednu od najjačih svjetskih industrija. Utvrđeno je da inovativna tehnologija utječe na turizam i trgovinu, stoga je potrebno nastaviti ulagati u inovativna rješenja kako bi se turizam mogao nastaviti razvijati sukladno potrebama i zahtjevima turista. Ono što potiče poduzeća da krenu s inovacijama možemo svrstati u 4 skupine: turisti, turoperator, tehnološke promjene, konkurencija. Kao što se događaju promjene na tržištu ponude, tako se događaju promjene i na tržištu potražnje. Turisti postaju sve više obrazovaniji, tehnološki su osvješteni, teže prema ostvarivanju kvalitete proizvoda koju su očekivali i platili, stoga, danas postoji trend da turisti biraju visokokategorizirane hotele u kojima mogu ostvariti svoju personaliziranu uslugu. Hotelijerstvo je industrija širokog izbora brandova koja može uključivati prijevoz, smještaj, rezervaciju izleta, sportske aktivnosti, i mnoge druge usluge rekreacije. Također, to je industrija koja ovisi o dostupnosti slobodnog vremena i raspoloživosti novčanih sredstava. Inovacije u hotelijerstvu možemo svrstati na tehnološke i netehnološke inovacije. U tehnološke inovacije spadaju online check in, dok se pod netehnološkim inovacijama misli na korištenje ekološki prihvatljivih proizvoda. Kao što je vidljivo na primjeru pandemije Covid19, trendovi u hotelijerstvu se mijenjaju gotovo svakodnevno. Najlakši i najbolji način za praćenje trendova je primjenom inovacija moderne tehnologije, odnosno new age inovacije. New age inovacije bi bile beskontaktno plaćanje, online check in/out, smart room. Veliki značaj treba dati održivim eko inovacijama s obzirom na sve veću ekološku osviještenost ljudi i brigu o zaštiti okoliša. Razvoj održivog turizma bi trebao

osigurati optimalno iskorištavanje prirodnih resursa, poštivati autentičnost destinacije, i osigurati održive gospodarske aktivnosti.

Inovacije čine značajnu okosnicu za organizaciju u stvaranju konkurentske prednosti. Inovacije poslovnog modela su usmjerene na inovacije u načinu na koji tvrtka posluje, bilo da se radi o primjeni potpuno novog proizvoda ili usluge, ili da se radi o redizajniranju već postojećih proizvoda.

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja diplomskog rada je primjena različitih modela inovacija u hotelijerstvu s naglaskom na otvorene inovacijske strategije. U radu su pojašnjeni pojmovi koji su vezani uz inovacije, vrste inovacija, modele inovacija, eko inovacije, new age inovacije. Ovim radom će se istražiti važnost inoviranja u hotelijerstvu i najbolji načini za inoviranje proizvoda i usluga. Također, važno je ukazati na nužnost inoviranja u održive eko inovacije.

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA I METODOLOGIJA RADA

Svrha i ciljevi istraživanja ovog rada su ispitati koliko primjena inovacija utječe na poslovanje nekog hotelskog poduzeća, odnosno pomažu li i u kojoj mjeri inovacije hotelskom poduzeću u stvaranju održive konkurentske prednosti.

Istraživanje se provelo prikupljanjem, sintezom i analizom sekundarnih izvora podataka koji su dostupni u literaturama koje pojašnjavaju ulogu inovacija u hotelskom poslovanju. Prilikom istraživanja ovog rada korištene su metode analize, sinteze, indukcije, dedukcije, komparacije.

Korišteni su sekundarni izvori podataka poput baza podataka, časopisa, knjiga, internetskih članaka. Na primjeru hotela „Valamar Collection Dubrovnik President“, temeljem dobre prakse i uspjeha koji ovaj hotelski lanac posjeduje, pristupilo se vrsti inovacija koje primjenjuje, kao i ciljevima inoviranja ovog hotela.

1.3. STRUKTURA RADA

Diplomski rad sastoji se od 6 dijelova.

U prvom dijelu se definira pojam inovacija i razrađuju se njezine vrste, te se navode svrha i ciljevi istraživanja, kao i predmet te metode istraživanja rada.

U drugoj cjelini se pojmovno razgraničava inovacija, pojašnjava se njezina važnost i implementacija, te se govori o inovacijama općenito u turizmu i inovacijama u hotelijerstvu.

U trećoj cjelini naglasak je na vrste inovacija. Opisuju se razlike između tehnoloških, netehnoloških, New age i održivih eko inovacija.

U četvrtoj cjelini se pristupa pojmovnom razgraničenju modela, te se pojašnjava najznačajniji model inovacija u hotelijerstvu, a to je poslovni model inovacija.

U petoj cjelini se prikazuju inovacije na primjeru hotela „Valamar Collection Dubrovnik President“.

Zaključak daje odgovor na važnost primjene inovacija u hotelijerstvu, te njihov utjecaj na poslovanje hotelskog poduzeća.

2. POJMOVNO RAZGRANIČENJE INOVACIJA

2.1 Inovacije

Inovacija se može definirati kao implementacija novog proizvoda ili poboljšanje postojećeg proizvoda ili usluge. Također, inovacijom se može smatrati nova marketinška metoda ili primjena novih organizacijskih metoda u poslovanju poduzeća. Mnogi ljudi inovacije poistovjećuju s primjenom novih tehnologija u poslovanju poduzeća. Važno je napomenuti i kako nije svaka inovacija povezana sa uspješnošću ili vezana za rast određenog proizvoda ili usluge. Strategija inovacija može se definirati kao kombinacija inovativnih aktivnosti koje obuhvaćaju tehnološke inovacije – usluga, tehnologija, procesi, kao i aktivnosti koje obuhvaćaju netehnološke inovacije – metode upravljanja, organizacija, marketinške inovacije.¹

Jedna od opće prihvaćenih definicija inovacije je ta po kojoj inovacije predstavljaju provedbu novog ili znatno unaprijeđenog proizvoda ili usluge, nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovnoj praksi, radnoj organizaciji ili u vanjskim odnosima. Također, inovacije mogu biti promatrane kao znanstvene, komercijalne, tehnološke i financijske aktivnosti koje donose tehnološki poboljšane ili nove proizvode i usluge.²

Inovaciju možemo definirati kao: „Proizvoditi znači kombinirati materijale i snage koje su u našem dosegu. Proizvoditi druge stvari ili istu stvar drugačijom metodom znači kombinirati ove materijale i snage drugačije.“³

Sagledavajući različite definicije inovacija, može se zaključiti da je inovacija neodvojivo povezana sa novosti. Međutim, s druge strane ne može se sve što je novo klasificirati kao inovacija. Nove kombinacije mogu rezultirati postojanje inovacija koje se sastoje od:⁴

1. Uvođenje novog dobra ili nove kvalitete dobra

¹ Martin Rios C., (2018.), Hospitality Innovation Industry Report, Innovation strategies, str. 9

² Galović T., (2016.), Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, prvo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 21

³ Pivčević S., Garbin D., Innovative activity in the hotel sector – The case of Croatia, Concept and importance, str. 338

⁴ Id., str. 339

2. Uvođenje novog načina proizvodnje
3. Otvaranje novog tržišta
4. Osvajanje novog izvora sirovina ili poluproizvodnje robe
5. Provođenje nove organizacije industrije kao što je stvaranje monopolskog položaja ili razbijanje monopolskog položaja

Inovaciju možemo definirati i pomoću odgovora na 3 pitanja: što je novo, kako je novo, i za koga je novo? Odgovore na ova pitanja možemo dati prema:

1. Što je novo? – proizvod/usluga, proces, marketing
2. Kako je novo? – potpuno novo ili značajno poboljšano
3. Za koga je novo? – novo za tvrtku⁵

Upravljanje inovacijama pruža podršku i potiče inovacije kroz tehnologiju, poslovne procese (kupci, dobavljači), te ljudske odnose (kultura, komunikacija, organizacija). Uspješnost inovacija ovisit će od 2 faktora, a to su tehnički resursi (ljudi, oprema, informacije, novac) i organizacijske vještine za upravljanje tehničkim resursima. U kompetitivnom okruženju najvažniji faktori uspješnosti upravljanja inovacijama su strategija i rukovođenje. Strategija inovacija zahtijeva promišljanje o novim načinima poslovanja na tržištu. Strategija organizacijama zapravo pomaže da shvate dinamiku industrije i da je promjene. Inovacijska strategija ukida korištene prakse u barem jednom od 3 područja: dizajn lanca vrijednosti, konceptualizacija vrijednosti kupca, identifikacija potencijalnih kupaca. Slijedeći navedena područja, strategija inovacija zapravo vodi prema otvaranju novih tržišta, poboljšava vrijednost za kupce i za organizaciju te razvija nove poslovne modele. U suštini, strategija inovacija zahtijeva strateške eksperimente. Neki autori smatraju da strateški eksperimenti imaju 10 karakteristika: ⁶

- Strateški eksperimenti zahtijevaju odučavanje
- Strateški eksperimenti nisu samo tehnička poboljšanja ili geografska širenja
- Strateški eksperimenti ciljaju na loše definirane sektore
- Strateški eksperimenti zahtijevaju posuđivanje
- Strateški eksperimenti se pokreću prije ostalih suparnika

⁵ Id., str. 340

⁶ Nur Iplik F., Topsakal Y., (2014.) Strategic innovation: An emprical study on hotel firms operating in Antalya region, str. 18-19

- Strateški eksperimenti zahtijevaju nove sposobnosti i znanja
- Strateški eksperimenti imaju potencijal za povećanje prihoda
- Strateški eksperimenti se upravljaju od strane menadžera
- Ponekad je teško dobiti povratnu informaciju o strateškim eksperimentima
- Strateški eksperimenti skupi su za ponavljanje

2.2 Važnost i implementacija

Poslovna okruženja se mijenjaju više nego ikad prije zbog povećanja brzine primjene novih tehnologija. Štoviše, industrije su potresene novim ulascima, spajanjima i deregulacijama. U ovom turističkom okruženju uspješne organizacije su prepoznale kako bi trebale steći održivu konkurentsku prednost s ciljem da uspiju nadići svoje konkurente. Najlakši načini putem kojih organizacije mogu steći održivu konkurentsku prednost su ulasci na nova turistička tržišta, razvijanje novih poslovnih modela koji će poboljšati i ubrzati poslovanje organizacije, ili putem stvaranja strateških inovacija. Nadalje, tehnološke prednosti, visoka dostupnost informacija o proizvodu i dostupnost sličnih proizvoda i usluga na turističkom tržištu čini strateške inovacije važnijim nego ikad prije. U ugostiteljstvu je izazov postati konkurentan, stoga hotelske tvrtke trebaju strateške inovacije kako bi stekli i održali kompetitivne prednosti u odnosu na njihove konkurente.⁷

Potrebno je utvrditi razliku između istraživačko-razvojne aktivnosti i inovacija. Istraživanje i razvoj podrazumijevaju upotrebu resursa za razvoj proizvoda i usluga, dok inovacije obuhvaćaju širi pojam. Ako se razmatraju faze nastanka, razvoja i realizacije inovacija, pretpostavka je da će se prvo provesti faza istraživanja, zatim se razvija proizvod ili usluga, te se u konačnici plasira na tržište. Istraživanje i razvoj postaje sve važnija aktivnost za poduzeća koja nastoje ostvariti pozitivne učinke inovativnih rješenja. Važnost istraživačko – razvojne aktivnosti poduzeća se ogleda u :

- Potrebi za razvojem novih proizvoda i ostvarenju konkurentske prednosti
- Organizacijskim sposobnostima koje dovode poduzeće do pozicije tržišnog lidera
- Proizvodima pomoću kojih se zadovoljavaju potrebe potrošača

⁷ Id., str. 16-17

- Znanju putem kojeg se privlače, motiviraju te zadržavaju kreativni i ambiciozni djelatnici poduzeća⁸

Tehnološki napredak poduzeća može se definirati kao ključan čimbenik za povećanje konkurentnosti poduzeća, a faza istraživanja i razvoja predstavlja jedan od preduvjeta tehnološkog napretka. Što sve poduzeća čine kako bi ostvarila tehnološki napredak? Što poduzimaju kako bi se izdvojila od konkurencije? Što utječe na promjenu tehnološke razine poduzeća? To su sve pitanja na koja možemo dati jedan odgovor, da je došlo do promjene u potražnji tržišta ili do promjene bazičnog znanja.⁹

Realizacija inovacija ovisi o nizu različitih čimbenika, tj. o njihovom okruženju. Takvo okruženje čini inovacijski sustav koji uključuje mrežu različitih aktivnosti i čimbenika poput zakona, direktiva, političkog okruženja, istraživačkih instituta, financijskih institucija, radne snage, i sl. Izostanak ili nedostatak nekog od čimbenika inovacijskog sustava se može u potpunosti negativno odraziti na funkcioniranje tog sustava. Inovacijski sustav je pod utjecajem 5 ključnih procesa:¹⁰

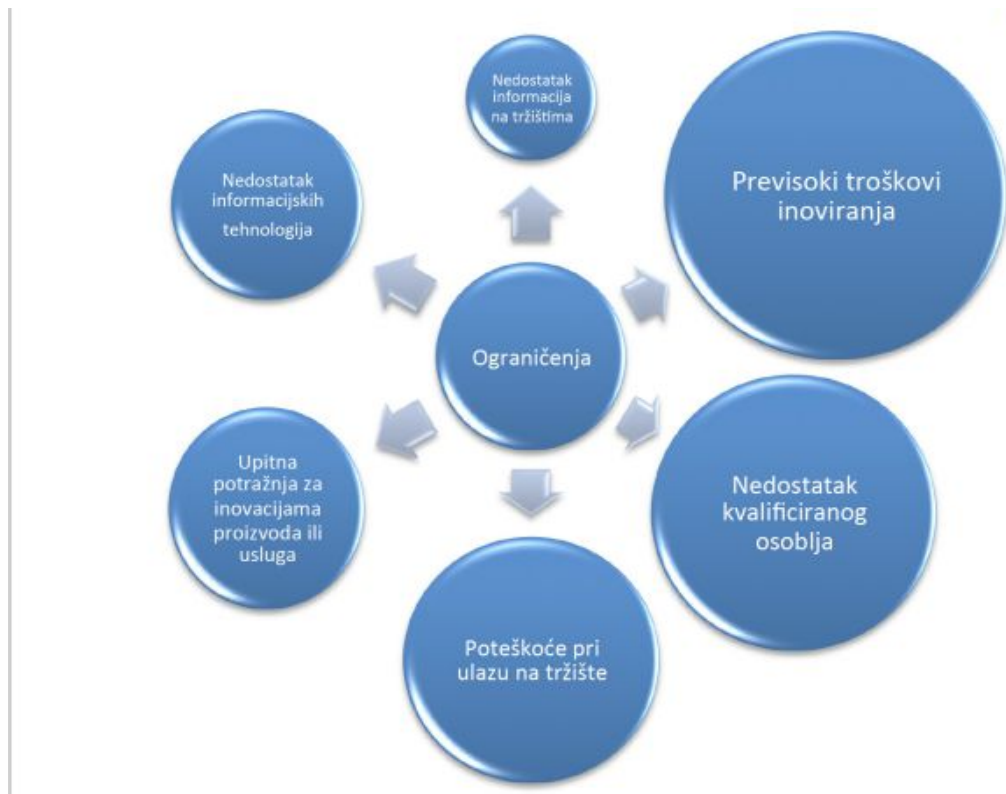
- Znanje – može biti rezultat istraživanja i razvoja javnih institucija, a može biti rezultat vlastitog istraživanja i razvoja
- Kompetencije – ključne su za realizaciju inovacija poduzeća
- Potražnja – jedan od ključnih motivacijskih čimbenika za razvoj inovacija
- Financijski resursi – neophodni za razvoj, nastanak i realizaciju inovacija. Važna je državna podrška, najviše zbog poslovanja manjih poduzeća
- Institucionalno okruženje – indirektna podrška poduzećima kroz razna pravila, standarde i zakonske akte za osnivanje poduzeća, zapošljavanje osoba, partnerstva

Također, možemo napomenuti kako postoje i brojne prepreke koje obeshrabruju poduzeća u razvoju njihovih inovacija.

⁸ Galović T., (2016.), Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, prvo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 3- 6

⁹ Id., str. 10

¹⁰ Id., str. 24 -26



Slika 1. Glavna ograničenja za inovacijske aktivnosti europskih poduzeća u razdoblju od 2000. do 2010. godine

Izvor: Galović T., 2016., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, Prvo izdanje, str. 27

[*tg.el. izd-uvod u inovativnost.pdf](http://tg.el.izd-uvod-u-inovativnost.pdf), preuzeto: 16.04.2022

Na slici 1., veličina “balona” označava jačinu prepreke u inovativnoj aktivnosti poduzeća. Iz slike je vidljivo da su najveća prepreka za poduzeća previsoki troškovi inoviranja, a zatim slijedi nedostatak kvalificiranog osoblja, poteškoće pri ulasku na tržišta, zatim potražnja za inovacijama proizvoda ili usluga, nedostatak informacijskih tehnologija, a najmanja jačina prepreke na slici je nedostatak informacija.

Dok se s jedne strane navode prepreke koje sprječavaju poduzeća da se upuste u razvoj inovacija, s druge strane postoje metode zaštite za poduzeća koje se upuštaju u razvoj inovacija.



Slika 2 Metode zaštite europskih inovativnih poduzeća u razdoblju od 2006. do 2010. godine.

Izvor: Galović T., 2016., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, Prvo izdanje, str. 28

[*tg.el. izd-uvod u inovativnost.pdf](#), preuzeto: 16.04.2022.

Na slici 2, vidljivo je da veličina „balona“ označava sklonost poduzeća za izbor metode zaštite inovacija. Dakle, poduzeća najčešće koriste zaštitu kroz dugoročnu prednost nad konkurencijom i zaštitu kroz poslovnu tajnu. Kod službenih metoda zaštite najčešća je zaštita žigom, zaštita industrijskim dizajnom, dok su na samom dnu korištenih metoda zaštite, zaštita patentom i zaštita autorskim pravom.

2.3 Inovacije u turizmu

Kroz svoju povijest turizam je prerastao u jednu od najvećih svjetskih industrija. Zahtjevi na tržištu su raznovrsni, stoga je potrebno neprekidno ulagati i poboljšavati proizvode i usluge, primjenjivati tehnologije za zadovoljenje potreba potrošača i poduzeća. Prema brojnim istraživanjima, utvrđeno je da inovativna tehnologija utječe na turizam i

trgovinu, te je stoga potrebno ulagati u inovativna rješenja kako bi se turizam mogao nastaviti razvijati sukladno potrebama i zahtjevima turista.¹¹

Turizam je industrija u kojoj dominiraju mala i srednja poduzeća, dok se velika poduzeća općenito smatraju inovativnijima. Određena istraživanja su pokazala da su manja poduzeća u turizmu još manje inovativnija od malih poduzeća i firmi u drugim industrijama. Dok s druge strane, određena istraživanja pokazuju postojanost visoko inovativnih malih poduzeća u turizmu, čime se dovodi u pitanje valjanost tih odnosa u turizmu. Prema svim postojećim istraživanjima, može se zaključiti da su turističke tvrtke općenito govoreći umjereno inovativne, s nekim iznimkama koje ukazuju na to da postoji potencijal za veće inovacije u ovom važnom sektoru globalne ekonomije.¹²

Inovacije se provode na već postojećim proizvodima i uslugama ili se pak proizvode potpuno novi proizvodi i usluge. Za proizvodnju novih proizvoda moraju se sjediniti 3 različite discipline; proizvodnja, marketing i financije. Pri tom, svaka od ove tri discipline ima određeni zadatak, te će zajedničkom sinergijom djelovanja proizvod biti spreman za tržište. U turizmu, kada je riječ o proizvodnji novog proizvoda marketing ima značajnu ulogu jer se proces proizvodnje proizvoda uvelike razlikuje od proizvodnje hrane ili drugih predmeta te njihovo plasiranje na tržište. Marketing u turizmu se uglavnom koristi internetom, te se na poseban način pokušava plasirati kvalitetna ponuda koja će osvojiti kupca i potaknuti ga na kupnju baš tog proizvoda. S obzirom da promjene dovode do inovacija, logično je zaključiti da je turizam inovativan. Gledajući kroz povijest, samo u području organiziranih putovanja mogu se pronaći brojni primjeri inovacija u turizmu, a neki od tih primjera su: izumi i inovacije Thomasa Cooka na području organiziranih putovanja, prva turistička agencija, prvi čarter let, prvi turoperator, novi oblici turizma, i sl. Inovacija mora biti profitabilna za poduzeće, mora povećati vrijednost turističkog proizvoda kao i doživljaj turista, a ne samo predstavljati određenu promjenu proizvoda ili proširenje linije proizvoda.¹³

¹¹ Markić J., (2019.), diplomski rad, Inovacije u globalnom turizmu i regionalni utjecaji, str. 14.

¹² Pivčević S., Garbin D., Innovative activity in the hotel sector – The case of Croatia, Concept and importance, str. 343

¹³ Čavlek N., Matečić I., (2010.), Pokretači inovacija u turizmu; Neki teoretski i praktični aspekti, str. 2

Kako bi se definirale inovacije u turizmu, važno je razgraničiti pojam izuma od pojma inovacije. S jedne strane izumi predstavljaju značajne znanstvene i tehnološke promjene, dok inovacije s druge strane predstavljaju daljnji razvoj izuma ili ideje koje pretvaraju razne izume u proizvode. Također, inovacije se dijele u nekoliko kategorija:¹⁴

- Inovacije proizvoda i usluga – to su promjene koje vide kupci i smatraju ih novima
- Inovacije procesa – često ovise o novoj ili poboljšanoj tehnologiji te se očituju u boljim rezultatima, učinkovitosti, produktivnosti
- Menadžerske inovacije – odnosi se na strukturu poduzeća, usmjeravanje zaposlenih, izgradnju karijera, kompenzacije plaćom i bonusima
- Upravljačke inovacije – odnosi se na komunikaciju i suradnju s različitim ljudima koji su uključeni u proizvodnju i potrošnju turističkog proizvoda
- Logističke inovacije – ne mogu utjecati na položaj pojedinog gospodarskog subjekta u lancu vrijednosti
- Institucionalne inovacije – odnose se na skupne i regulatorne strukture koje mogu potaknuti posao cijelim lancem vrijednosti ili samo jednim dijelom

2.4 Pokretači inovacija u turizmu

U sljedećim odlomcima objašnjeni su glavni pokretači inovacija u turizmu. Utvrđeno je da postoje 4 glavna pokretača inovacija:¹⁵

1. Turisti
2. Turoperator
3. Tehnološke promjene
4. Konkurencija

Turisti su pokretači inovacija. Želje, potrebe, preferencije, doživljaji turista se stalno mijenjaju, te je na njih potrebno adekvatno djelovati i pratiti. U prošlosti se ljudi nisu bavili željama i motivacijama turista, sve do početka 2000-tih, kada su se počela provoditi istraživanja koja pokazuju da postoje različite vrste ljudi koji imaju želju doživjeti različite vrste turističkog iskustva. Kasnije se razvila tipologija turističkog doživljaja, koja želje turista

¹⁴ Id., str. 2 - 3

¹⁵ Id., str. 4 - 10

svrstava u 5 skupina: rekreativne, zabavne, iskustvene, eksperimentalne, egzistencijalne. U novije vrijeme ovih 5 tipova doživljaja turista se mogu proširiti na još puno više vrsta kao što su: sunce, more, uživanje na luksuznim destinacijama, romantični motivi putovanja. Dakle, postoje raznoliki oblici interesa i aktivnosti kod turista. Ljudi će uvijek očekivati nešto više od samog putovanja i odmora. Danas su putovanja postala sastavni dio ljudske kulture. Ljudima (turistima) je važnije kako će provesti svoj odmor, nego gdje će ga provesti. Upravo to je razlog zašto su turisti jedan od glavnih pokretača inovacija, jer su stalno u potrazi za sadržajnijim, kvalitetnijim, modernijim proizvodom i uslugom.

Turoperatori, pokretači inovacija, za mnoge teoretičare postali su sinonim za masovni turizam, a sve veći porast međunarodnih turističkih dolazaka može se pripisati upravo njima i njihovom razvoju poslovanja. Turoperatori su gospodarski subjekti koji su uspjeli turistički proizvod učiniti dostupnim velikoj masi ljudi. S obzirom da obuhvaćaju veliko tržište, njihov glavni pokretač inovacija su turisti i konkurencija. Stalno trebaju paziti i pronalaziti nove načine za smanjenje troškova, povećanju produktivnosti, te proširenju tržišta. Iako su im mnogi predviđali propast, rezultati poslovanja pokazuju potpuno suprotno. Turisti su se navikli na paket aranžmane koji im nude sigurnost, standardiziranost, pakete koji su kreirani po osobnim željama, fleksibilnost cijena i vremena, ponude raznih lokacija i aktivnosti. U novije vrijeme se sve više pojavljuju drugačiji paket aranžmani koji nude nešto novo, a prednost turoperatora i turističkih agencija je ta što se brzo mogu prilagoditi promjenama na tržištu i zahtjevima turista. Također, turoperatori sve više nastoje ponuditi paket aranžmane koji su prilagođeni individualnim potrebama kupaca. Danas, dva najveća turoperatora u Europi su TUI Travel i Thomas Cook.

Inovacije se u današnje vrijeme uglavnom povezuju sa informacijskom i komunikacijskom tehnologijom. Primjena ICT-a je transformirala turizam na globalnoj razini, a njegov razvoj je promijenio poslovnu praksu i strategije, strukture, te je utjecao na osobito na kanale distribucije. Na kanale distribucije najviše je utjecala pojava i razvoj interneta. Turoperatori i turističke agencije su bili prisiljeni na određene promjene u poslovanju kako bi unaprijedili svoju uslugu te zadržali svoj položaj na tržištu. Ukoliko pak poduzeća ignoriraju promjene na tehnološkoj i informacijskoj razini, to bi se moglo negativno odraziti na njihovo poslovanje te položaj u odnosu na konkurente. Neke od prednosti koje ICT nudi su: veći broj informacija i

bolja ponuda proizvoda i usluga, prilagođavanje proizvoda, pružanje novih usluga, olakšavanje operativnih zadataka.

Suvremeni turizam nudi velik broj turističkih destinacija, širok izbor proizvoda i usluga, stoga je konkurencija jedna od najvažnijih karakteristika na turističkom tržištu. Mnoga poduzeća koriste cjenovne strategije kako bi se izborili sa konkurencijom. Neki od današnjih trendova su da emitivna tržišta kontroliraju veliki igrači odnosno zrakoplovne kompanije, hotelski lanci. Drugi trend je sporiji rast ponude od potražnje. Destinacije moraju biti svjesne činjenice da turisti traže jedinstvene destinacije, međutim danas se na turističkom tržištu još uvijek nudi relativno sličan proizvod koji se bazira na suncu, moru i pijesku. Dakle, na turističkom tržištu se još uvijek odvija imitacija, a ne inovacija.

2.5 Inovacije u hotelijerstvu

Razvojem tehnologije mijenjaju se želje i potrebe kupaca što dovodi do toga da hoteli stalno moraju pratiti tržište te unaprjeđivati svoje proizvode i usluge. Istraživanje je jedan od najvažnijih elemenata u procesu stvaranja inovacija. Istraživanjem se dobiva uvid u nove trendove na tržištu, saznaju se načini za zadovoljenje potreba kupaca i što se može unaprijediti kako bi se izdvojili od konkurencije. U današnje vrijeme, trend je da turisti biraju visoko kategorizirane hotele u kojima mogu ostvariti svoju personaliziranu uslugu. Hotelska poduzeća nastoje ponuditi proizvode i usluge koje će u potpunosti zadovoljiti želje i potrebe turista. Turisti gotovo uvijek gledaju kvalitetu usluge određenog hotela u kojem će odsjesti, a kvaliteta usluge u hotelima se u pravilu određuje brojem zvjezdica.

Prema razini usluge, hoteli se klasificiraju na 3 razine:¹⁶

- Vrhunska usluga – najviša razina kvalitete usluge u hotelu koju gost može dobiti, u pravilu se ta usluga odnosi na hotele najviše kategorije koji se označavaju s 5*
- Srednja usluga – srednja razina kvalitete usluge u hotelima srednje kategorije. U pravilu su to hoteli s 4*
- Ekonomska/ograničena usluga – najniža razina kvalitete usluge u hotelima koju gost može dobiti. U pravilu se to odnosi na hotele koji su kategorizirani s 3*

¹⁶ Galičić V., (2017.), Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 51

Hotelierstvo je uslužna djelatnost koja se promatra kao spoj 3 glavne usluge, a to bi bile: ¹⁷

- Smještaj
- Hrana i piće
- Zabava

Hoteli uglavnom nude različite kombinacije od gore navedenih usluga, a upravo kombinacija usluga koje hotel nudi određuje tip gostiju koje žele privući te imidž kojeg žele stvoriti u javnosti. Usluga je važan pojam u hotelijerstvu koja se razvija i raste s razvojem društva. Sa stajališta gosta, hotelske usluge se opisuju kao kombinacija aktivnosti (zabava, sport, rekreacija), pogodnosti (parking, usluga praonice, usluga transfera, room service) te interakcije gosta za vrijeme aktivnosti i korištenja pogodnosti. ¹⁸

Hotelska industrija ima širok izbor brendova u uslužnom sektoru, koji uključuje smještaj, prijevoz, putovanja brodom i mnoge druge aktivnosti. Za Hotelijerstvo vrijedi činjenica da je industrija koja vrijedi više milijardi dolara i koja ovisi o dostupnosti slobodnog vremena i raspoloživosti novčanih sredstava. Za poduzeća koja spadaju u ovu industriju, glavni zadatak je da maksimiziraju svoje snage i ostvare što veći profit. U današnjem društvu i promjenjivoj okolini, hotelijerstvo je sektor koji treba pronaći načine ili poboljšati uslugu koju nude svojim klijentima prema njihovim željama i potrebama, a u skladu sa socijalno ekonomskim razvojem kako bi se uspjeli dalje razvijati na tržištu. U svijetu tehnologije i virtualne realnosti, hoteli koji i dalje posluju koristeći stare modele poput redova na recepciji, knjiga gostiju, centralnog grijanja i mnogih drugih, riskiraju da izgube svoje klijente. Stoga, postaje očito da poduzeća u ugostiteljskom sektoru trebaju ostvariti promjene i inovacije kako u proizvodima i uslugama koje pružaju, tako i u načinu na koji djeluju i poduzimaju radnje. ¹⁹

Inovacije u hotelijerstvu razvrstavaju se u tehnološke i netehnološke inovacije. Neke od važnijih inovacija koje spadaju u tehnološke inovacije bi bile: ²⁰

- Potpuno automatski sustav u vođenju poslovanja
- Besplatan WiFi svugdje u poduzeću

¹⁷ Id., str. 54

¹⁸ Id., str. 55

¹⁹ D. Apostolos, H. Soldatou, (2019.), Entrepreneurial strategies and practices for innovation in the hospitality industry, str. 38

²⁰ Id., str. 39

- Online check in
- Upravljanje sobom od strane gosta koristeći mobitel ili tablet
- Web stranice hotela na kojima gosti mogu izabrati sobu po vlastitom izboru
- Online platforme za naručivanje hrane

Neke od netehnoloških inovacija bi bile:²¹

- Specifičan dizajn u hotelu, npr. staklene stijenke na cijeloj recepciji kako bi gosti mogli uživati u pogledu
- Pružanje posebnih usluga kao što su spa, teretana, knjižnica, igraonica
- Korištenje ekološki prihvatljivih proizvoda
- Posebni bonusi ili nagrade za goste koji izaberu provesti svoj boravak bez uporabe mobitela, osobnih računala, laptopa

Standardi se u hotelijerstvo uvode kako bi gost svaki put mogao dobiti onu uslugu koju i očekuje i kako bi se razina kvalitete usluge održavala istom ili poboljšavala. Posebni hotelski standardi su oni koji se primjenjuju u ugostiteljstvu i određeni su zakonima i pravilnicima zemlje u kojoj se nalaze, kao što su npr. Zakon o ugostiteljskim djelatnostima, pravilnik o zaštiti požara ugostiteljskih objekata. Također, za standarde u hotelijerstvu su vezana velika imena hotelske industrije, a neki od njih bi bili:

- Cesar Ritz uveo je standarde čistoće u svoje hotele vezane uz čistoću opremanja prostora, inventara, opreme
- Ellsworth Statler uveo je standarde za kvalitetu u svoje hotele te je postao sinonim za hotele prve klase
- Conrad N. Hilton je uveo standarde u područje upravljanja hotelom
- Ernest Henderson je osnivač lanca Sheraton i prvi je u svoje hotele uveo uslugu besplatnog parkinga, kao i upitnike za goste u hotelske sobe

S obzirom na postojanost velike konkurencije na tržištu i relativno slične proizvode i usluge, jedan od inovativnih načina kako privući nove goste i zadržati stare su hotelski programi za lojalne goste.

²¹ Id., str. 39

Karakteristike programa za lojalne goste su:

- Rangirani programi prema stupnju lojalnosti
- Ostvarivanje beneficija sakupljanjem bodova
- Niz pogodnosti za goste u korištenju hotelskih usluga²²

Dok bi prednosti hotelskih programa bile:

- Izrada baze podataka hotela za svakog klijenta
- Prepoznavanje najvažnijih klijenata
- Povećavanje zadovoljstva gosta
- Mogućnost uštede vremena pri check – inu, u restoranu²³

Najatraktivniji programi za lojalne goste sadrže:

- Popust na ukupan račun za usluge u hotelu
- Osobne privilegije – ostvarivanje besplatnih noćenja
- Personalizirani paket pogodnosti za korisnike²⁴

3. VRSTE INOVACIJA

3.1. Tehnološke inovacije

Inovativno poduzeće je poduzeće koje je primjenilo inovaciju u određenom vremenskom razdoblju, a da bi poduzeće bilo inovativno ono mora u svoje aktivnosti uključiti inovativnu aktivnost. Inovativne aktivnosti uključuju sve znanstvene, tehnološke, organizacijske, financijske i komercijalne napore koji vode do primjene inovacija. Inovativna aktivnost može imati jednu ili više tehnoloških inovacija ili inovacijskih metoda.

²² Medlik S., Ingram H., (2002.), Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb, str. 58

²³ Id., str. 60

²⁴ Id., str. 64



Slika 3 Vrste inovacija i inovativna aktivnost poduzeća

Izvor: Galović T., 2016., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, Prvo izdanje, str. 28

[*tg.el. izd-uvod u inovativnost.pdf](#), preuzeto: 02.05.2022.

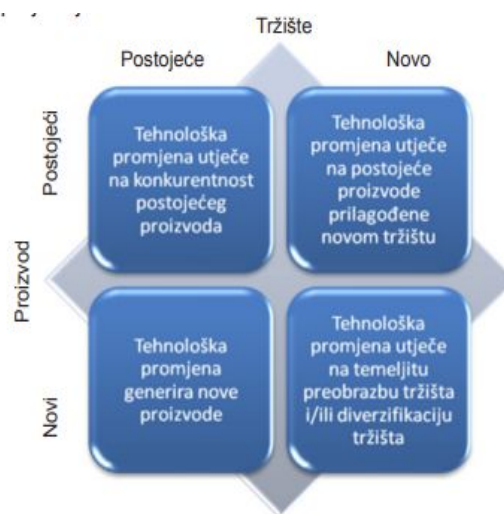
Tehnološke inovacije uključuju primjenu tehnološki novih proizvoda, procesa i znatnih tehnoloških unapređenja proizvoda i procesa. Inovacija će biti ostvarena kada bude plasirana na tržište ili kada bude iskorištena u procesu proizvodnje. Proizvod ili proces treba biti nov u poduzeću, s tim da ne mora nužno biti nov i za tržište. Inovacija proizvoda je plasman robe ili usluge koja je nova ili u određenoj mjeri unaprijeđena u pogledu njezinih karakteristika. Dok bi inovacija procesa bila automatizacija manualnog rada ili zamjena postojećeg stroja slabije učinkovitosti s učinkovitijim strojem. S druge strane marketinške metode uključuju marketinšku inovaciju i organizacijsku inovaciju. Marketinška inovacija uključuje primjenu nove marketinške metode i promjene u dizajnu proizvoda, pakiranju, plasiranju, promoviranju i cijeni proizvoda, a organizacijske pak inovacije uključuju primjenu novih organizacijskih metoda poslovnoj praksi poduzeća, radnoj organizaciji ili vanjskim odnosima. Može se definirati kao primjena nove menadžerske prakse, procesa i strukture koja se u velikoj mjeri razlikuje od postojećih praksi i normi.²⁵

Svakom poduzeću je cilj ostvariti konkurentsku prednost, a to mogu ostvariti koristeći tehnologiju koja će utjecati na smanjenje troškova i koja će ih izdvojiti od konkurencije. Koristeći najnovije tehnologije, poduzeće može zauzeti vodeću poziciju na tržištu.

²⁵ Galović T., (2016.), Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, prvo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 40, 41

Tehnologije poduzeća i tehnologije njegovih kupaca ovise jedna o drugoj, te promjene kod jedne skupine utječu na promjene kod druge skupine i obratno. Također, bitno je razviti tehnološku strategiju koja mora odgovarati na 3 važna pitanja: koju tehnologiju poduzeće želi razvijati, želi li poduzeće biti vodeće na tržištu ukoliko koristi određenu tehnologiju, te koja je uloga licenciranja tehnologije. Razvoj tehnologije ključ je za napredovanje u turističkom sektoru. Upravo on omogućuje bolju komunikaciju sa klijentima i partnerima, bolji protok informacija, bolju uslugu, jednostavnije korištenje usluge. Neke od tehnoloških inovacija koje imaju snažan utjecaj na turizam su: internet, razvoj mobilne ili bežične telefonije, dostupnost osobama s poteškoćama, multimedija, interoperabilnost.²⁶

Tehnološka prednost može biti skup i oskudan resurs za poduzeća u stvaranju konkurentne prednosti. Stoga je važno prije procesa raspoređivanja unutarnjih resursa poduzeća istražiti tržište i tržišne mogućnosti. Kako bi postigla uspjeh na tržištu, poduzeća moraju analizirati svoju aktivnost pomoću 2 ključna elementa: obilježja proizvoda i obilježja tržišta.²⁷



Slika 4 Matrica promjene proizvoda i tržišta

Izvor: Galović T., 2016., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, Prvo izdanje, str. 61, [*tg.el. izd-uvod u inovativnost.pdf](http://tg.el.izd-uvod-u-inovativnost.pdf), preuzeto: 02.05.2022.

²⁶ Markić J., (2019.), diplomski rad, Inovacije u globalnom turizmu i regionalni utjecaji, str. 7

²⁷ Galović T., (2016.), Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, prvo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str. 61

Tehnološke inovacije poznatih međunarodnih brandova:

Lanac Hilton Worldwide inovacije:

- 1973. Hilton hoteli su prvi u svjetskom hotelijerstvu uveli informacijski i referentni sustav Hiltron – sustav pomoću kojeg su gosti na daljinu mogli dobiti informacije o dostupnim slobodnim mjestima u hotelu te su mogli rezervirati sobe zajedno sa zrakoplovnim kartama. Kasnije je taj sustav zamijenjen sa centralnim rezervacijskim sustavom Hilstar koji je ujedinio više od 500 hotela širom svijeta.²⁸
- Prvi su svoje hotele opremili sa konvecionalnim uređajima poput klima uređaja, telefona s izravnim biranjem, programske budilice, automatskim ulaznim vratima²⁹
- 1994. Hilton je postao prvi hotelski lanac na svijetu koji je imao sva svojstva opremljena automatskim otvaranjem, zatvaranjem, otključavanjem i zaključavanjem ulaznih vrata³⁰
- Lanac Hilton hotela se može pohvaliti da su među prvima u svoje hotele uveli Smart key inovaciju. To je jedna od najnovijih inovacija u svijetu hotelijerstva. Smart key inovacija je zapravo aplikacija na mobitelu pomoću koje gosti mogu otključati svoju sobu i ne moraju više čekati u redu na recepciji svoj ključ. Aplikacija je također povezana i sa bookingom hotela, ali i sa google mapama. Pomoću ove aplikacije gosti mogu unaprijed vidjeti plan hotela, a ujedno mogu vidjeti i kakav je pogled iz sobe koju žele rezervirati.³¹



²⁸ <https://crimeabereg.ru/hr/migration-registration/otel-kotoryi-postroil-hilton-konrad-hilton---odin-iz.html>, preuzeto: 03.05.2022.

²⁹ Id., preuzeto: 03.05.2022.

³⁰ Id., preuzeto: 03.05.2022.

³¹ <https://help.hilton.com/s/topic/0TO2M0000019h6iWAA/digital-key>, preuzeto;03.05.2022.

Slika 5 Smart key aplikacija u Hilton hotelima

Izvor:https://1.bp.blogspot.com/gldB7TgwgM/WQeWv8NCpJI/AAAAAAAAABAE/NBtJA1GzqeIFL7OAAQqofopc1NVBXS9IgcLcB/s1600/Hospitality_Usecase_01_01-0.jpg,

preuzeto: 03.05.2022.

Starwood Hotels & Resorts – inovacije³²

- 1970. u svijet hotelijerstva prvi uvode besplatan broj 0800 za izravan pristup rezervacijama koji se i dan danas koristi
- Link@Sheraton je aplikacija stvorena u suradnji s Microsoftom pomoću koje gosti mogu lako pronaći informacije o zabavnim sadržajima, događajima, vremenskoj prognozi i ostalim sadržajima u mjestu u kojem se nalaze

3.2. Netehnološke inovacije

Netehnološke inovacije obuhvaćaju nekoliko formi inovacija. Prema istraživanjima, organizacijska inovacija je nova metoda u poslovnoj praksi hotela, organizacija radnog mjesta, marketing strategija ili poslovni model. Imaju za cilj optimizirati performanse hotela smanjivanjem administrativnih i transakcijskih troškova, povećavanjem zadovoljstva na radnom mjestu, pristupom imovini kojom se ne može trgovati ili smanjivanjem zaliha. Razlikuju se 2 tipa netehnoloških inovacija:³³

- Organizacijske inovacije
- Menadžerske inovacije

Organizacijske inovacije su orjentirane na organizacijski okvir poduzeća i podjela rada unutar njega, dok su menadžerske inovacije ili inovacije upravljanja orjentirane na operacije i postupke prema kojima poduzeća organiziraju svoje aktivnosti. Prema stupnju inovativnosti u razvoju novih usluga, trećina poduzeća slijedi inovativnu strategiju koja uključuje visok stupanj sposobnosti novog menadžmenta, marketinga i poslovnog modela. U hotelijerstvu, inovacije ne moraju nužno biti vezane za novosti iz same

³² Starwood Hotels & Resorts, <http://www.starwoodhotels.com>, preuzeto; 03.05.2022.

³³ Martin Rios C., (2018.), Hospitality Innovation Industry Report, Innovation strategies, str. 16

tehnologije, već ih često možemo povezivati i za netehnološka područja. Kad je riječ o netehnološkim područjima, misli se na:³⁴

- Implementaciju novih vrsta metoda upravljanja za postizanje ciljeva
- Nove ili remontirane radne strukture ili prakse poput timskog rada, decentralizacije, novog sustava odgovornosti zaposlenika
- Nove ili remontirane marketinške metode ili strategije
- Novi ili remontirani poslovni model

Menadžment inovacija ili metoda upravljanja, drugim nazivom, je sve što bitno mijenja način na koji se obavlja rad menadžmenta ili značajno modificira uobičajene organizacijske oblike, te na taj način unapređuje organizacijske ciljeve. Rezultati istraživanja pokazuju da različite inovacije u upravljanju poduzećima igraju važnu ulogu, ne samo u svojim inovacijskim ishodima, već i u njihovoj sposobnosti da razviju, implementiraju i prate napredak posebnih strategija za povećanje njihove konkurentnosti. Inovacije u upravljanju poduzećima su postale istaknutije u mnogim poduzećima, a u kombinaciji s drugim izvorima inovacija mogu dovesti do povećanja stručnosti, osjetljivosti i izvrsnosti.³⁵

S druge strane nalaze se organizacijske inovacije, koje postaju sve raširenije među ugostiteljskim poduzećima. Istraživanja su pokazala sve veće oslanjanje na organizacijske inovacije za potrebe strateške transformacije. Nije iznenađujuće da su ovakvi oblici inovacija doživjeli sve veći interes posljednjih godina. Jedan od važnijih pokretača ovog trenda je potreba za kontinuiranom prilagodbom kako bi poduzeća ostala konkurentna, što bi moglo navesti ugostiteljske tvrtke da traže i implementiraju niz inovativnih rješenja na organizacijskoj razini. Postoji značajan odnos između traženja organizacijskih rješenja i menadžerskih inovacija. Štoviše, rezultati ukazuju na snažnu povezanost između organizacijskih inovacija, inovacija poslovnog modela i ukupne učinkovitosti poduzeća. Organizacijske inovacije možemo opisati kao uvođenje nove upravljačke prakse, procesa,

³⁴ Id., str. 16

³⁵ Id., str. 17

strukture ili tehnike u organizaciju koja nastoji poboljšati učinkovitost ili učinak te organizacije.³⁶

Netehnološke inovacije, osim organizacijskih i menadžment metoda, obuhvaćaju još i marketing metode ili strategije, te poslovne modele inovacija.

Marketinške inovacije su jedne od najraširenijih inovacija među netehnološkim inovacijama u poduzećima. Izraz "ekonomija iskustva" opisuje ekonomsku vrijednost generiranu uprizorenjem iskustava koja stvaraju trajna sjećanja za potrošača. Potrošači sve više žele jedinstvena, nezaboravna i impresivna iskustva kada žele steći uslugu. Ugostiteljska poduzeća suočavaju se s prilikom da preoblikuju svoje marketinške strategije nudeći jedinstvenu uslugu i angažman kupaca na način koji stvara neizbrisiva iskustva. Stoga, može se zaključiti da bi marketing inovacije bile implementacija nove marketinške metode koja uključuje značajne promjene u dizajnu proizvoda ili njegovom pakiranju, plasmanu proizvoda, njegovoj promociji ili promjene cijene proizvoda.³⁷

Inovacije poslovnog modela su zapravo strateške inovacije poduzeća. Inovacije poslovnog modela su zapravo inovativne aktivnosti u područjima ekonomije, poslovnog planiranja i izvršenja, segmentima kupaca i rješenjima za kupce, razvoju tržišta za krajnje proizvode s dodanom vrijednošću. Inovacije poslovnog modela imaju veliki potencijal da značajno poboljšaju okruženje i ekonomski učinak, kao i rješavanje prepreka ograničenog rasta i sporih procesa. Ipak, ova vrsta inovacije može biti izuzetno teška za etablirane tvrtke jer se suočavaju s preprekama kada pokušavaju poremetiti tradicionalne načine poslovanja. Stoga, samo mali postotak poduzeća slijedi srednje intenzivnu inovativnu strategiju u pogledu svojeg oblikovanja poslovnog modela. Suprotno ovom, poduzeća koja aktivno inoviraju svoje poslovanje, su poduzeća s najsloženijom inovacijskom strategijom i najvećim intenzitetom inovacija. Postoji i snažan pozitivan odnos između inovacija poslovnog modela i svih pokazatelja uspješnosti osim prosječne stope popunjenosti kreveta, jer sezonalnost i vanjski društveno - ekonomski čimbenici imaju značajne ekonomske implikacije za hotele.³⁸

³⁶ Id., str. 17

³⁷ Id., str. 18

³⁸ Id., str. 18

3.3. New age inovacije

Znanstveni i tehnološki razvoj, razvoj prijevoznih sredstava, povećanje životnog standarda, povećanje potreba potrošača su utjecali na promjene u turističkom sektoru, a posebice su utjecale na poslovanje hotelskih poduzeća. Živimo u vremenu u kojem se tehnologija rapidno razvija, gdje se trendovi mogu promijeniti u svega par dana, a čisti primjer je nedavna pandemija Covid19 koja je u potpunosti promijenila trendove u poslovanju hotelskih usluga. Suvremeni trendovi u turizmu, kao i promjene u potrebama korisnika utječu na poslovanje hotelskih poduzeća te na njihovu prilagodbu suvremenim trendovima. U suvremenim trendovima naglasak se stavlja na poštivanje lokalnog naspram globalnog, brigu za zdravlje, ekološku osviještenost, mogućnosti primjene tehnologije u svim segmentima. U suvremenim trendovima, se sve više spominje pojam ekološki osviješteni hoteli ili "zeleni" hoteli koji će se kasnije kroz rad dodatno obraditi. Trenutno živimo u vremenu kada gost želi maksimalno opuštajuću atmosferu, sigurnost i zadovoljenje svih mogućih potreba u hotelu, stoga hoteli sve više ulažu u izgradnju modernih wellness centara sa stručnim osobljem. Najbolji i najlakši način za praćenje trendova je stvaranjem inovacija, a inovaciju u turizmu najlakše je primjeniti uporabom moderne tehnologije. Pod modernom tehnologijom misli se prvenstveno na upotrebu informacijsko komunikacijske tehnologije (ICT) u hotelima. Određene prednosti ICT-a su: povećanje kontrolnih funkcija, pojednostavljivanje zadataka, veći stupanj analize, paralelno odvijanje više procesa.³⁹

Što se tiče new age inovacija, bitno je spomenuti:

- **Beskontaktno plaćanje** – to je jedan od najvećih trendova u hotelijerstvu. Ovim trendom gosti štede vrijeme traženja gotovine ili unosa pin-a. Ovaj trend omogućava gostima da ne trebaju nositi novčanik, a također povećava se sigurnost gostiju u rukovanju s novcem. Mnogi gosti ovaj trend smatraju potrebom, a ne luksuzom.⁴⁰
- **Robotika** – razvojem tehnologije razvija se i umjetna tehnologija, te je sve veća primjena robota u hotelima. Prvotno su se u Japanu počeli uvoditi roboti u

³⁹ Pirija, D., (2011.), Moderni principi menadžmenta u turizmu, Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, str. 243-244

⁴⁰ Revfine Optimasing Revenue, Hospitality Trends: The Latest Trends in the Hospitality Industry, URL: <https://www.revfine.com/hospitality-trends/>, preuzeto; 07.05.2022.

hotelsko poslovanje, a kasnije su postali poznati i u Americi. Roboti se u hotelima mogu upotrebljavati da pozdrave goste, odvedu ih do sobe, za uslugu room service-a, kod obavljanja poslova čišćenja i drugih poslova u domaćinstvu. U hotelskim restoranima se mogu koristiti za obavljanje poslova posluživanja hrane, kao i za poslove pranja posuđa. Iako će u budućnosti biti sve veća primjena robota u hotelima oni neće moći u potpunosti zamijeniti ljudske kapacitete. Jedini način za zadovoljenje hotelskih standarda i za zadovoljenje potreba gostiju je kombinirano korištenje moderne tehnologije i ljudskog faktora.

- **Online check – in/out** – ovakva vrsta prijave i odjave gostiju se sve više počela koristiti u vrijeme pandemije Covid19. Ovakvom vrstom prijave, hoteli mogu svesti pogreške u radu na minimum, smanjiti troškove rada na recepciji, optimizirati vrijeme čekanja. Gosti sve podatke vezano za prijavu/odjavu dobiju na mail, te putem aplikacije hotela unose sve potrebne podatke kako bi se prijavili. Također, sustav online prijavljivanja je uglavnom vezan i sa sustavima online plaćanja, pa gosti u par koraka mogu naplatiti svoj račun i odjaviti se iz hotela. Prednosti online check in/out su što nema čekanja u redu na recepciji kako bi se prijavili, u par koraka se mogu prijaviti/odjaviti i dobiti sve potrebne informacije o hotelu i destinaciji u kojoj se nalaze. Također, ključ od sobe gosti mogu dobiti putem maila ukoliko hotel posjeduje smart sobe ili ga mogu samo pokupiti na recepciji.
- **Smart room** – kako bi ostali u korak s razvojem tehnologije, hoteli nastoje digitalizirati što više stvari, pa tako i hotelske sobe. Pametne hotelske sobe su ugodnije i udobnije za goste. Svrha im je da olakšaju gostu odmor u hotelu ili im olakšaju korištenje raznih usluga i aktivnosti. Smart room radi na principu da pomoću raznih instaliranih i povezanih uređaja imaju mogućnost prilagodbe i kontrole sobe. Uz korištenje svog osobnog pametnog mobitela na koji mogu instalirati hotelsku aplikaciju, gosti mogu:
 - Kontrolirati osvjetljenje sobe, mijenjati boje u sobi, prilagođavati prigušenost osvjetljenja
 - Mogu prilagođavati sobnu temperaturu, ali i namjestiti hlađenje/grijanje sobe čak i ako se nalaze izvan nje
 - Mogu prilagođavati temperaturu vode u sobi

- Mogu pomoću aplikacije zatvarati i otvarati zavjese ili roletne
 - Pametni televizori se također nalaze u pametnoj sobi
 - Pomoću aplikacije gosti iz sobe mogu pogledati jelovnik i naručiti posluđu u sobu, mogu naručiti čišćenje/pospremanje sobe, mogu rezervirati određene hotelske aktivnosti ili izlete
 - Smart room uglavnom ima i pametne ključanice na vratima, pa gosti uz korištenje aplikacije i pametnog ključa mogu otključati i zaključati sobu⁴¹
- **Umjetna inteligencija** – razvoj je računalnih sustava u kojima je za obavljanje zadataka prvenstveno bitna inteligencija, točnije vizualna percepcija, prevođenje između jezika, prepoznavanje govora, razvrstavanje određenih podataka, i slično. Razvojem računalne tehnologije umjetna inteligencija postaje sve pouzdanija, te se u ugostiteljstvu sve više počinju koristiti upravo takvi sustavi. Danas se podaci o kupcima mogu prikupiti vrlo lako i brzo, a u kombinaciji sa razvijanjem računalnih tehnologija, sustavi umjetne inteligencije imaju širok raspon funkcija, počevši od nekih osnovnih usluga za kupce, do personalizacije potreba kupaca, naprednijeg i lakšeg rješavanja zadataka, izravnog slanja poruka. Korištenjem UI štedi se velika količina novca, smanjuju se pogreške ljudskog rada, te se pruža vrhunska personalizirana usluga. Korištenjem sustava UI mogu se brzo analizirati i razvrstavati prikupljeni podaci o gostima, ali i jednostavno razvrstati pritužbe ili pohvale gostiju. Također, gostima se pruža korisnička podrška 24h dnevno. Pod sustave i funkcije UI spadaju i već opisane New age inovacije poput robotike i smart room-a.⁴²
 - **Virtualna stvarnost** – u VR tehnologiji koriste se posebne naočale kroz koje se stvara predodžba prividne stvarnosti. U skorije vrijeme, sve više hotelskih poduzeća u svoju ponudu nastoje uključiti programe i pogodnosti virtualne stvarnosti kako bi unaprijedili iskustvo gostiju. Jedna od mogućnosti VR tehnologije koju hotelijeri upotrebljavaju su virtualni obilasci soba. Ovakva vrsta

⁴¹ Soeg Jobs: Smart Hotels Explained, (2018.), <https://www.soegjobs.com/smart-hotels-explained/>, preuzeto; 10.05.2022.

⁴² Galić D., (2019.), Završni rad, Primjena umjetne inteligencije u hotelijerskom poslovanju, Sveučilište u Splitu, str. 3, 8, 9

obilaska soba gostima je dostupna na internetskim stranicama hotelskog objekta te im omogućuje da razgledaju izgled i sadržaj smještajnih kapaciteta i na taj način odaberu svoju hotelsku sobu koju žele rezervirati, a također odmah mogu vidjeti i druge hotelske sadržaje. Pod VR tehnologiju spada i VR putovanje, najčešće korišteni oblik VR tehnologije. VR putovanjima gosti mogu doživjeti cijelo putovanje, počevši od leta, do dolaska u destinaciju, pa sve do razgledanja raznih znamenitosti.⁴³

- **Blockchain tehnologija** – to je zapravo viralna knjiga odnosno popis virtualnih zapisa u kojima se transakcije bilježe anonimno i trajno. Nakon što su informacije jednom pohranjene ne postoji mogućnost izmjene podataka. Informacije se pohranjuju na više mjesta, kako bi se izbjegle manipulacije i malverzacije, ali i kako bi sve bilo transparentno. Pozitivne strane korištenja blockchain tehnologije u hotelskom poslovanju su što baze podataka ne mogu nestati niti se mogu ukloniti, već je sve trajno pohranjeno. Možda najjače prednosti su sigurnost i stabilnost. Također, ova vrsta tehnologije uvelike pojednostavljuje stvarna plaćanja, olakšava pristup informacijama, pohranu informacija, te općenito poboljšava cjelokupno iskustvo putovanja za korisnike.⁴⁴
- **5G tehnologija** – doba pete generacije (5G) je započelo tek nedavno, odnosno 2020 godine. 5G tehnologija smanjila je kašnjenje signala, povećala je broj povezanih uređaja, kao i brzinu prijenosa podataka, ali donijela je i mnoge druge značajke. Usmjerena je prema korisniku i na njegovo poboljšanje iskustva. Može se primjenjivati u više industrija, kao na primjer: u prijevozu, u poljoprivredi, zdravstvu, za smart city, za virtualnu stvarnost. Koje značajke i prednosti ima 5G tehnologija u hotelskoj industriji? 5G tehnologija može hotelima omogućiti da se poboljšanom uslugom razlikuju od konkurencije. Može potaknuti više društvenih interakcija između poduzeća i utjecajnih osoba. Sve je više poduzeća koji koriste blogere za promociju svojih usluga. Također, može utjecati na smanjenje operativnih troškova hotela, te poboljšanje zaštite svojih usluga u hotelima.⁴⁵

⁴³ Pažić H., (2021.), Završni rad, Pametni hoteli, Sveučilište u Zagrebu, str. 29, 30

⁴⁴ Id., str. 31

⁴⁵ Id., str. 32, 33

3.4. Održive eko – inovacije

Iako održivost i otvorene inovacije nisu dio inovacijske strategije mnogih ugostiteljskih tvrtki, posljednja istraživanja raznih autora pokazuju kako se određene ugostiteljske tvrtke uključuju u nove oblike redizajniranja korisničkog iskustva i razvijanja širokih metoda ili odnosa za generiranje povrata inovacija i uspješnosti poduzeća. Postoji pozitivan odnos između izdvajanja sredstava za nove oblike inovacija i druge dvije dimenzije strategije (tehnološke i netehnološke inovacije) u tvrtkama s jakim inovacijskim intezitetom. Značajan dio rukovoditelja smatra da primjena novih metoda organiziranja vanjskih odnosa s dionicima ima važan utjecaj na njihov poslovni učinak. Angažman tvrtke u uspostavljanju vanjskih odnosa s dionicima joj pomaže u dobivanju, kombiniranju i razmjeni znanja, a što izravno utječe na njezinu gospodarsku djelatnost i strateško poslovanje.⁴⁶

Ekološki održive inovacije obuhvaćaju održive vrijednosti, upravljanje ili održivi razvoj, eko – inovacije, novo upravljanje i nove tehnologije održivosti okoliša kao što su očuvanje, ušteda energije i vode, recikliranje, zeleni rast. Postoji velik broj tvrtki koje govore o snažnom ulaganju u eko – inovacije. Razvoj održivog poslovanja ekološko je, gospodarsko i socijalno pitanje. Ovo se može primijeniti i za inovacije održivosti jer tvrtke traže smanjenje troškova i pogodnosti za izvedbu (imidž, robna marka i reputacija). Provedbu nekih oblika ekoloških inovacija bi mogli ometati određeni pokretači, posebice inovacije za koje se smatra da su skupe i koje imaju samo neizravne slabe prednosti izvedbe.⁴⁷

Ljudi su vremenom postali sve više ekološki osviješteni, pa se i hoteli polako baziraju na eko princip koji služi za očuvanje okoliša i iskorištavanje obnovljivih izvora energije. Također, turisti više platežne moći su spremni platiti više za uslugu ili proizvod koji doprinose zaštiti i očuvanju prirode. Samo što se krene s izgradnjom eko hotela, stvara se pozitivan imidž hotela, ali i destinacije u kojoj se nalazi. Izgradnja eko hotela doprinosi brojnim uštedama, ali i pozitivnom slikom jer doprinose smanjenju zagađivanja okoliša. Isto tako je potrebno spomenuti kako izgradnja eko hotela zahtijeva znatne financijske

⁴⁶ Martin Rios C., (2018.), Hospitality Innovation Industry Report, Innovation strategies, str. 19

⁴⁷ Id., str. 20

izdatke zbog prevelikih početnih ulaganja, što predstavlja brojnim poduzećima prevelik uteg, pa pojedinci često odustanu od cijelog projekta.

Zbog činjenice da je turizam gospodarska grana u najvećem usponu, u velikoj mjeri može utjecati na zaštitu okoliša, pa je uvelike bitan razvoj eko turizma koji se temelji na ekološkoj osviještenosti, korištenju obnovljivih izvora energije te na razvijanju održivog oblika turizma. Održivi turizam se može opisati kao turizam koji uzima u obzir gospodarske, okolišne i društvene učinke i koji se brine o potrebama posjetitelja, okoliša, destinacije. Održivi razvoj se može primjeniti na sve oblike turizma i u svim vrstama destinacija. Njegov cilj je, prije svega, postizanje dugotrajne održivosti i uspostavljanje ravnoteže između 3 dimenzije (okolišne, gospodarske i društvene), na način da:

- Razmjerno koristi sve prirodne resurse, ali da pritom poštuje prirodne zakonitosti
- Zadrži kulturu destinacije i očuva njenu tradiciju
- Omogući održive i dugoročne gospodarske aktivnosti ⁴⁸

Zbog neracionalnog iskorištavanja neobnovljivih izvora energije, slobodno se može reći da eko hoteli postaju potreba. Hoteli i općenito hotelska industrija su jedan od najvećih potrošača energije u turizmu. „Najveći onečišćivači u hotelu su:

- Onečišćenje vode i proizvodnja otpadnih voda
- Onečišćenje zraka
- Proizvodnja krutog otpada
- Potrošnja energije.“⁴⁹

U svrhu smanjenja negativnih učinaka na okoliš, hoteli bi u svoje poslovanje trebali uvesti:

- „Voditi računa o manjem utjecaju turističke djelatnosti na klimatske promjene
- Provoditi mjere energetske učinkovitosti u gradnji (npr. prenamjenom napuštenih prostora, nekretnina u lokalnoj zajednici), poslovanju (npr. rasvjeta koja reagira na dodir, smanjenje potrošnje pitke vode – energetske učinkovite perilice, specijalni tuševi, kišnica za ispiranje WC školjki), opskrbi energijom (obnovljivi

⁴⁸ <http://odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97>, preuzeto: 10.05.2022

⁴⁹ Periš, M., (2021), Diplomski rad, Korištenje obnovljivih izvora energije u izgradnji eko hotela, Sveučilište u Zagrebu, str. 14

izvori energije – vlastita ili vjetroelektrana, solarna elektrana u vlasništvu zajednice)

- Usustaviti cjeloviti sustav gospodarenja otpadom – zero waste poslovanje
- Uvesti praksu recikliranja i ponovnog korištenja – npr. rabljeni inventar i opremu donirati lokalnim humanitarnim organizacijama, hostelima
- Kontinuirano educirati zaposlenike, njihove obitelji, djecu i mlade iz zajednice o potrebi i načinima zaštite okoliša⁵⁰

Poštivanje ekoloških standarda može povoljno djelovati na hotelsko poslovanje na način da se smanji osnovni trošak poslovanja, kao što je električna energija ili trošak korištenja pitke vode. Također, jedan od pozitivnih utjecaja može biti i privlačenje imućnijih gostiju koji su spremni potrošiti više u hotelu koji se brine za očuvanje okoliša, ali i za očuvanje kvalitetnog okruženja za svoje zaposlenike.⁵¹

3.5. Inovacije održivih izvora energije u hotelu

Solarna energija u hotelu

Kako bi hotel smanjio trošak električne energije na krovove se postavljaju paneli solarnih ćelija. Na taj način prikupljena električna energija se skladišti i služi za daljnje iskorištavanje u hotelskom poslovanju. Paneli solarnih ćelija koriste se i za dobivanje tople vode. Također, prilikom postavljanja ovog sustava, na hotelskoj zgradi, se postavlja i sunčev zid čija je svrha sprječavanje protoka hladnog zraka. Ovakav sustav prikupljanja energije povezuje se sa HVAC sustavom. Ušteda električne energije može se osigurati i instalacijom solarnih fotonaponskih sustava. Takav sustav radi na principu pretvaranja solarne u električnu energiju uz pomoć fotonaponskih efekata. Hoteli, uporabom ovih sustava, mogu ostvariti i do 70% uštede električne energije.⁵²

Geotermalna bušotina

Geotermalna energija se proizvodi u nutrini Zemlje na način da se raspadnu radioaktivni elementi ili se dogode određene kemijske reakcije među njima. Geotermalna bušotina

⁵⁰ Petričević, T. (2014), Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu, str. 35,36, preuzeto s: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf, pristupljeno: 11.09.2022.

⁵¹ Petrić, L. (1999.) "Eko - hotel" - u prilog strategiji održivog razvitka turizma, Tourism and hospitality management, Vol. 5, No. 1-2, str. 108.

⁵² https://energyeducation.ca/encyclopedia/Solar_wall, preuzeto: 11.05.2022.

obično se gradi što bliže hotelu. Njena svrha je, slično kao i kod panela solarnih ćelija, osiguravanje hladne i tople vode u objektima. Uskladištenu energiju hotelski objekti koriste za zagrijavanje temperature vode u unutarnjim i vanjskim bazenima kao i za punjenje toplinskih pumpi. Preostala energija služi na korištenje zajednici, odnosno mjestu u kojem se hotel nalazi. Nju se, dakle, može iskoristiti za javnu rasvjetu. Toplice i lječilišta također koriste vodu iz geotermalnih bušotina.

Iskorištavanje morske vode

Sustav radi tako što koristi hladnu vodu iz morskih (oceanskih) dubina, te je koristi za pružanje usluge klimatizacije hotelskih soba. Ovaj sustav najviše može poslužiti većim hotelima koji se nalaze u neposrednoj blizini mora. Sustav zahtijeva veliko ulaganje, ali se mogu ostvariti velike uštede na računima za struju zbog klimatizacije hotela.⁵³

Sustav EIB (*European instalattion bus*)

To je vodeći svjetski sustav pametnih električnih instalacija. Ovaj sustav može preuzeti kontrolu nad svim funkcijama u stanu, hotelu ili nekim drugim objektima. „EIB sustav zatvorit će prozore kada počne kiša, spustit će rolete kada zapuše jak vjetar, kontrolirat će i regulirati temperaturu u hotelu, rasvjetu i ventilaciju, spriječit će poplavu, požar ili istjecanje plina, otvoriti ulaz u hotel ili vrata garaže, signalizirati neovlašteni pristup, omogućava da svim funkcijama upravljamo daljinskim upravljačem ili note bookom, iz ureda telefonom ili preko interneta, iz auta mobitelom i uz to, po želji, javlja svaku promjenu na mobitel, telefon ili računalo.“⁵⁴ Glavna svrha EIB sustava je prvenstveno korištenje svih mogućnosti na daljinu kako bi se uštedilo vremenu, novcu i električnoj energiji.⁵⁵

⁵³ https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2014/IRENA_RE_Island_Tourism_report_2014.pdf, str. 20, preuzeto: 11.05.2022.

⁵⁴ Periš, M., (2021), Diplomski rad, Korištenje obnovljivih izvora energije u izgradnji eko hotela, Sveučilište u Zagrebu, str. 31.

⁵⁵ https://www.elmah.hr/clanci_eib.php, preuzeto: 11.05.2022.

4. NAČINI ZA PROVEDBU INOVACIJA

4.1. Tipovi modela inovacija

Inovacija je, kao što je već poznato, dio poslovnog plana nekog poduzeća. Jako često inovatori pogriješe kada slijede pogrešan model za implementaciju inovacije. Inovacijski model pruža detaljan okvir za identifikaciju, unapređenje i provedbu ideja, čime se usredotočuje na usvajanje metoda za stvaranje potrebne vrijednosti. Prije početka provođenja ideje inovacije, bitno je istražiti koji model najviše odgovara za njeno provođenje.

Postoje različiti tipovi modela:

1. Prva generacija inovacijskog modela – guranje tehnologije (technology push) – tehnološki poticaj u prvom inovativnom modelu je rezultat brzog gospodarskog rasta. Prema ovom modelu, poduzeće se usredotočava na sistematizaciju rada i stjecanje kontrole nad aktivnostima. Također, prema ovom modelu se prvo istraže potrebe tržišta, zatim razvoj ideje, proizvodnja, te prodaja proizvoda i usluga.
2. Druga generacija inovacijskog modela – tržišno povlačenje (market pull) – u ovoj generaciji modela fokus se počeo stavljeti na odgovaranje potreba tržišta. Faktori koji su se zanemarivali u prvoj generaciji modela su se sada počeli shvaćati. Ova generacija uključuje analizu troškova i koristi, te sustavnu raspodjelu sredstava. Model je sličan prvoj generaciji, ali stavlja naglasak na istraživanje potreba tržišta, te još uključuje promociju proizvoda i usluga.
3. Treća generacija inovacijskog modela – metoda spajanja (coupling method) – ovaj model nadilazi prethodna dva linearna modela. Model se istaknuo tijekom faze inflacije i stagnacije gospodarstva. Jedan od najvažnijih faktora ovog modela je reduciranje operativnih troškova.
4. Četvrta generacija inovacijskog modela – integrirani model – sadržava procese marketinga, istraživanja i razvoja, razvoja proizvoda, proizvodnju dijelova. Ne koriste se više dosljedni procesi, nego se koriste paralelni. Paralelni pristup ovog modela može koristiti u razvoju tvrtke, internoj komunikaciji tvrtke, prema ključnim dobavljačima.

5. Peta generacija inovacijskog modela – mrežni model – usmjeren je na učinkovitu distribuciju mrežnih procesa. Naglašava stjecanje fleksibilnosti i povećanje brzine razvoja. 5G model ima integrirane sustave za konsolidaciju vanjskih i unutarnjih čimbenika. Stoga, model uzima u obzir vanjske inpute dobavljača, kupaca, konkurenata, vlade.
6. Šesta generacija inovacijskog modela – otvoreni inovacijski model – pazi na tehnološki napredak kombinirajući unutarnje i vanjske ideje. Najbolje je pokrenuti poslovni plan sa više ideja kako bi se kasnije moglo suziti na izbor najbolje ideje. ⁵⁶

4 glavna tipa inovacije:⁵⁷

1. **Inkrementalna inovacija** – postupno, kontinuirano poboljšanje postojećih proizvoda i usluga
2. **Ometajuće inovacije** – tehnologija ili novi poslovni model koje ometa postojeće tržište
3. **Održavajuća inovacija** – značajno poboljšanje proizvoda koje za cilj ima zadržati poziciju na postojećem tržištu
4. **Radikalna inovacija** – tehnološki napredak koji transformira industrije, često stvara i novo tržište

4.2. Poslovni model inovacija

Inovacije čine značajnu okosnicu sposobnosti organizacije da osigura konkurentsku prednost. Iako veliki dio tog inovacijskog potencijala možemo pripisati inovacijama proizvoda, procesa ili usluga, istraživanja pokazuju da će u budućnosti konkurentska prednost biti izazvana inovacijama poslovnog modela konkurencije. Kad je riječ o poslovnom modelu inovacija, misli se na osnovnu logiku u načinu na koji tvrtka posluje, bilo da se radi o definiranju nove ponude vrijednosti za kupca ili redifiniranjem načina na koji se isporučuje postojeća vrijednost. Gdje hotelska industrija stoji u pogledu inovacija? S vremena na vrijeme može se vidjeti pojava novih hotelskih koncepata, novih prodora

⁵⁶ <https://alcorfund.com/insight/innovation-models-innovation-process-models-examples/>, preuzeto: 13.05.2022.

⁵⁷ Id., preuzeto: 13.05.2022.

na tržište, pa čak i pojava procesnih inovacija koje mijenjaju način rada industrije. Već su spomenute inovacije digitalnih ključeva za sobe, tehnološke inovacije u sobi, robotika. Dakle, to su sve inovacije koje su promijenile hotelske procedure, operacije, opise poslova, ali i korisničko iskustvo. Hotelska industrija je doživjela i nastavit će se suočavati s promjenama koje mijenjaju način rada hotela. Međutim, najradikalnije i najinovativnije promjene u ugostiteljstvu ne moraju nužno biti povezane s tehnologijom, već mogu biti povezane i sa sposobnošću tvrtke da iskoristi inovativni poslovni model. Prema mišljenjima raznih stručnjaka, ističe se potreba da hoteli pružaju različite poslovne modele kako bi stvorili konkurentsku prednost u budućnosti. Kada je riječ o inovativnim poslovnim modelima, ugostiteljstvo je jedan od najuzbudljivijih sektora. Na primjer, Marriot grupacija spada među pionire hotelskih lanaca koji su prešli s posjedovanja imovine na upravljanje i upravljanje nekretninama. To im je ujedno omogućilo prodor na nova tržišta i brži rast na postojećim tržištima. Ovaj primjer Marriota doveo je do razvoja novih poslovnih modela kao što su neovisni ugovori o upravljanju s robnom markom, franšizing, leasing. Postoje pop-up iskustva, koja su također novitet u ugostiteljstvu, a može ih se opisati kao privremene prodajne objekte koji pružaju ekskluzivno i intrigantno iskustvo, gdje gosti nikad prije nisu bili i nikada više neće imati priliku otići. U vremenima kada luksuz postaje sve manje definiran posjedovanjem materijalnih dobara, a sve više iskustvima, pop-up prostori pružaju adekvatne odgovore na želje i potrebe gostiju. Što inovacije poslovnog modela znače za ugostiteljsku industriju? Poslovni model se pokazao inovativnijim i snalažljivijim kada su u pitanju novi načini poslovanja. Prijelaz s izravnog vlasništva na poslovne modele koji ne uključuju sredstva, te fleksibilnost i sposobnost industrije da kreira jedinstvena pop-up iskustva, samo su neki primjeri načina na koji hotelijeri mogu nastaviti poticati inovacije u industriju. Dakle, hotelska poduzeća će pokušavati promijeniti pravila igre u ugostiteljskoj industriji stvarajući nove tržišne segmente.⁵⁸

Struktura poslovnog modela sadrži 3 vrste elemenata: ponudu, održivost i monetizaciju. Ti elementi granaju se dodatno na određene podvrste koje su vidljive u tablici 1.⁵⁹

⁵⁸ <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-business-model-innovation-competitive-advantage>, preuzeto: 17.05.2022.

⁵⁹ Milovanović B., Srhoj S., (2017.), Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, str. 851

Tablica 1. Ključna područja poslovnog modela

Ključna područja	Opis
Tržišna atraktivnost	Predstavlja prodaju proizvoda ciljnom segmentu tržišta, je li tržište atraktivno i ima li potencijal za biti profitabilno
Jedinstveni prijedlog vrijednosti	Odgovara na određena pitanja poput: nudi li ponuda znatno više vrijednosti kupcu naspram cijene? Cilja li ponuda nezadovoljno ili nedovoljno zadovoljno tržište? Može li se postići leaderska pozicija na tržištu?
Model profita	Odgovara na pitanja poput: koliko profita je moguće steći prodajom proizvoda? Hoće li prihod biti ponavljajući ili jednokratni?
Model uspješnosti prodaje	Odgovara na pitanja kao što su: može li se prodati proizvod pri definiranoj/određenoj cijeni? Može li se stvoriti dokazan i ponovljiv prodajni proces?
Održiva konkurentska prednost	Odgovara na pitanja kao što su: mogu li se održati ili povećati konkurentске prednosti? Povećava li se ili smanjuje pregovaračka moć kupaca i dobavljača?
Stupanj inovacije	Odgovara na pitanje: Koliko je inoviranja potrebno kako bi se postigao održiv poslovni model?
Izbjegavanje prepreka	Potrebno je uzeti u obzir postojanje raznih prepreka koje mogu utjecati na održivost poslovnog modela, npr. državna deregulacija, lokacija, pravni izazovi
Izlazna strategija	Odgovara na pitanje: Na koje sve načine poduzetnik može prodati svoj udio u poslovnom pothvatu

Izvor: Milovanović B., Srhoj S., Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, 2017., str. 852

S obzirom da se promjene u ugostiteljstvu događaju veoma brzo, postoji povećan pritisak za stvaranjem inovacija i kreiranjem poslovnih modela koji će raditi u novom digitalnom

okruženju. Prema dostupnim istraživanjima, istaknute su 4 mogućnosti promjena hotelskog poslovanja:⁶⁰

- Višestruke cijene nisu još u potpunosti izražene. Hoteli će moći ponuditi individualne pakete cijena kupcima na temelju podataka koji ukazuju na njihovu učestalost putovanja i gdje borave
- Velike hotelske grupacije bi mogle slijediti primjer manjih samostalnih hotela prodajom svojih soba na Airbnb-u
- Do 2100. svaka treća osoba će biti iz Afrike gdje postoji srednja klasa koja raste, stoga bi poduzeća trebala razmotriti potrebe ovog rastućeg tržišta gdje bi mogli uspjeti novi razorni poslovni modeli
- Uloga direktora za inovacije bi mogla postati pozicija uprave u hotelskim grupacijama, kao što to postaje sve više primjer u drugim sektorima

⁶⁰ <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2016/business-model-innovation---hotels-roadmap-to-2020-final.pdf>, preuzeto: 19.05. 2022.

5. PRIMJER INOVACIJA U POSLOVANJU HOTELA „ VALAMAR COLLECTION DUBROVNIK PRESIDENT “

Temeljem prikupljenih podataka dobivenih od tvrtke Valamar i u kombinaciji sa provedenim intervjuem sa zamjenikom direktora hotela „Valamar Collection Dubrovnik President“ gosp. Goranom Mičetom pristupilo se analizi inovacija ovog hotela, s naglaskom na svrhu i ciljeve inovacije flexkeepinga.

Valamar kao najveća turistička kompanija u Hrvatskoj konstantno ulaže u razvoj i inovacije svojih proizvoda i usluga, u razvoj infrastrukture, edukaciju zaposlenika i modernizaciju svog cjelokupnog poslovanja kako bi privukli i ispunili želje i potrebe gostiju. Gostima žele približiti lokalne vrijednosti kao što su: kulturno – povijesno nasljeđe, nezaboravne izlete, lokalne specijalitete, a sve u svrhu zadovoljstva gosta. S obzirom na veliku količinu ulaganja u svoje poslovanje, Valamar je lider u odmorišnom turizmu. Biti lider u odmorišnom turizmu predstavlja jedan dio misije Valamara, dok je drugi dio vezan uz zaposlenike i goste te njihovo zadovoljstvo. Također, potrebno je spomenuti kako su Valamarovi hoteli dobitnici raznih nagrada zadnjih godina, kao što su: najbolji poslodavac u turizmu, Nacionalna nagrada za okoliš, HolidayCheck Special Award, World Travel Awards, najbolja plaža, Plava zastava, Travellers Choice Award, Oznaka kvalitete “Q”, i mnoge druge. Dok su s druge strane i djelatnici Valamara dobitnici mnogih priznanja, kao što su: najbolji kontaktni centar u Hrvatskoj, djelatnik godine u kategoriji – konobar, djelatnik godine u kategoriji – djelatnik prodaje i marketinga u turizmu, djelatnik godine u kategoriji – recepcijski djelatnik. Sve ove vrhunske nagrade dokaz su da Valamar konstantno ulaže u svoje poslovanje i u svoje djelatnike. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja temelj svih strateških inicijativa Valamara, a uključuje razvoj i obučavanje zaposlenika, razvoj destinacija, brigu o lokalnoj zajednici, očuvanje okoliša, te odgovornost prema svima koji su uključeni u poslovanje Valamara.

Jedna od inovacija koja se primjenjuje u Valamaru je inovacija flexkeeping. Kao što je poznato, u prošlosti su se koristili mehanički ključevi od soba, svi zahtjevi od gosta su se zapisivali na papir te bi se te poruke prenosile po odjelima. Trošilo se puno vremena da bi se jedan zahtjev ili problem gosta riješio. Za aplikaciju flexkeeping može se reći da je u potpunosti promijenila poslovanje hotela. Problemi i zahtjevi se rješavaju puno brže i

praktičnije, poruke između odjela se prenose bez problema u komunikaciji. Zbog svega navedenog, zaposlenici imaju više vremena za odrađivanje ostalih stvari. Kroz idući tekst će se detaljnije opisati aplikacija flexkeepinga, te na koji način je ona pridonijela poslovanju hotela, konkretno u ovom slučaju “ Valamar Collection Dubrovnik President “.



Slika 6 Hotelska aplikacija flexkeeping – housekeeping report

Izvor: <https://ucarecdn.com/af6bfe67-d0a7-4358-a8ff-49950ecb40d8/>, preuzeto;
24.06.2022

To je aplikacija pomoću koje radnici u hotelu mogu obaviti niz poslova. Dakle, pomoću ove aplikacije može se:

- Vidjeti status soba
- Dodjeljivati zadatke za domaćinstvo
- Dodjeljivati kvarove za tehniku
- Unositi izgubljene/pronađene osobne stvari gostiju
- Unositi pritužbe gostiju
- Raditi dnevna izvješća za domaćinstvo
- Raditi dnevna izvješća za tehniku
- Podijeliti novi SOP svim odjelima za zaposlenike
- Unositi status kvalitete usluga

S druge strane, prednosti flexkeeping-a su:

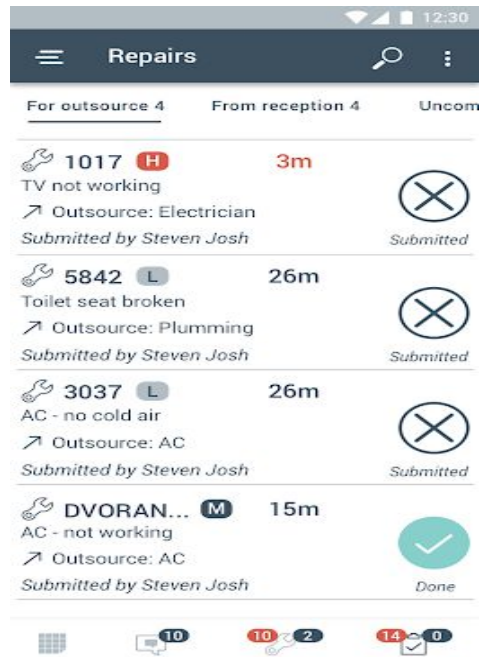
- Ušteda radnog vremena za obavljanje određenih zadataka
- Smanjivanje telefonskih poziva
- Povećanje rješavanja prijavljenih problema
- Ušteda troška papira
- Kontrola zaposlenika
- Smanjivanje krive komunikacije između odjela
- Produktivan rad
- Brzo i efikasno rješavanje pritužbi gostiju

Kako bi se detaljnije pojasnilo korištenje flexkeeping aplikacije, opisat će se nekoliko primjera koji su vezani za mogućnosti koje aplikacija nudi.

Primjer 1. **Status soba** – prilikom check in-a recepcioner jednim klikom miša može vidjeti je li soba spremna za korištenje, je li soba još uvijek neuredna, je li u toj sobi najavljen dolazak ili u toj sobi pak borave drugi gosti. Dakle, ako je recepcioneru/ki na check in-u gost kojem je dodijeljena soba 8001, a u statusu soba vidljivo je da je ta soba u zelenom, to znači da je soba 8001 čista i spremna za korištenje te gost može ući u svoju sobu.

Primjer 2. **Dodjeljivanje zadataka za domaćinstvo** – prilikom svog boravka u hotelu, gost može kontaktirati recepciju ili pak samostalno doći na recepciju i prijaviti da mu treba daska/pegla u sobu, dodatni ručnici, nadopuna wc papira, i mnoge druge zahtjeve. Tom prilikom, osoba na recepciji unosi u flexkeeping dodjeljivanje zadatka, te pri tom piše što je potrebno napraviti, za koju sobu, te kolika je hitnost tog zadatka. Također, čim se upiše zadatak, vidljivo je kojoj osobi je on i dodijeljen.

Primjer 3. **Dodjeljivanje kvarova** – slično kao i dodjeljivanje zadataka za domaćinstvo, gost može prijaviti određeni kvar u sobi. Osoba na recepciji unosi kvar u flexkeeping, opisuje o kakvom kvaru je riječ, koliko je hitno te o kojoj sobi je riječ.



Slika 7 Primjer unošenja flexkeeping kvarova

Izvor: <https://lh3.googleusercontent.com/4GWvyaVlbKtQ2xQYwJF4nLXp6l0haO964G98GsUoqxBncHIjSUzzAWI-h8COZVTiw=h500>, preuzeto: 27.06.2022.

Primjer 4. **Lost & found** – često se događa da gosti izgube svoje vrijedne stvari tijekom boravka u hotelu. Prilikom njihove prijave nestanka određenih stvari unosi se u flexkeeping što je izgubljeno i na kojem mjestu u hotelu se pretpostavlja da je izgubljeno. S druge strane, izgubljene stvari, koje nađu zaposlenici hotela, fotografiraju se i također stave na flexkeeping te se uspoređuju s drugim stvarima kako bi se znalo o kojem gostu je riječ i kako bi se te stvari vratile pravoj osobi.

6. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu naglasak je bio na definiranju pojma inovacije u hotelijerstvu. Prilikom uvođenja inovacije u poslovanje važno je, prije svega, razlučiti je li potrebno uvesti potpuno novi proizvod ili uslugu ili je pak potrebno samo određeno poboljšanje već postojećih proizvoda i usluga. U vremenu, kada se razvoj tehnologije ubrzano širi, hotelijeri su primorani konstantno ulagati u svoje poslovanje, odnosno svoje proizvode i usluge. Kako bi znali što gosti točno traže, prije uvođenja inovacija potrebno je provesti opsežno istraživanje kako bi uvidjeli koje su želje i potrebe gostiju. Razvijanjem nekih novih inovacija u svijetu hotelijerstva, kao što su smart room ili robotika koje su opisani u ovom radu, hotelijeri stvaraju stratešku prednost u odnosu na konkurenciju, te takvim inovacijama osiguravaju stabilnost poslovanja hotelskih poduzeća. U trećoj cjelini rada su opisane vrste inovacija iz kojih se može zaključiti da inovacije ne moraju nužno biti povezane samo uz razvoj tehnologije, već se inovacije mogu događati i u organizacijskim procesima poduzeća, menadžmentu. Također, prilikom uvođenja inovacija, hotelijeri moraju paziti na ograničenja vezana uz dostupnost novčanih sredstava, dostupnost kadrova i tehnologije, te na druge resurse koji utječu na razvoj inovacije. U zadnjoj cjelini rada je na primjeru hotela „Valamar Collection Dubrovnik President“ opisana inovacija flexkeeping koja je pridonijela olakšavanju osnovnih radnih procesa, ubrzala rad zaposlenika, te poboljšala kvalitetu hotela samim tim što je zamijenila zastarjele načine rada koji su se prije koristili.

Zaključno, inovacija prvenstveno mora zadovoljiti želje i potrebe gostiju, olakšati rad zaposlenika i ubrzati poslovne procese, ostati u okviru financijskih mogućnosti poduzeća, i najvažnije poboljšati kvalitetu proizvoda i usluga poduzeća.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Dobre R., (2005.), Inovacije, tehnološke promjene i strategije, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik
2. Galičić V., (2017.), Poslovanje hotelskog odjela smještaja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
3. Galović T., (2016.), Uvod u inovativnost poduzeća, Sveučilišni udžbenik, prvo izdanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
4. Medlik S., Ingram H., (2002.), Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb
5. Pirija, D., (2011.), Moderni principi menadžmenta u turizmu, Šibenik: Veleučilište u Šibeniku
6. Prester J., (2010.), Menadžment inovacija, Sinergija, Zagreb

ČASOPISI:

1. Apostolos D., Soldatou H., (2019.), Entrepreneurial strategies and practices for innovation in the hospitality industry, Journal: Tourism and Travelling, Business Perspectives, ISSN: 2616 – 5090
2. Čala, I., (2006.), Uloga odjela održavanja hotela u sustavu upravljanja okolišem, Rovinj: HDO - Hrvatsko društvo održavatelja
3. Martin Rios C., (2018.), Hospitality Innovation Industry Report, Innovation strategies and best practices in innovation, Ecole hôtelière de Lausanne
4. Nur Iplik F., Topsakal Y., (2014.), Advances in Hospitality and tourism research; Strategic innovation: An empirical study on hotel firms operating in Antalya region, An International Journal of Akdemiz University Tourism Faculty, ISSN: 2147-9100
5. Petričević, T. (2014), Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu, Priručnik, British Council Hrvatska, preuzeto s: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf
6. Petrić, L. (1999.), "Eko - hotel" - u prilog strategiji održivog razvitka turizma, Tourism and hospitality management, Vol. 5, No. 1-2, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, UDK 640.41:504

7. Pivčević S., Garbin D., (2012.), Innovative activity in the hotel sector – The case of Croatia, Concept and importance, Ekonomska istraživanja Vol 25, SE 1

ZNANSTVENI ČLANCI I RADOVI:

1. Čavlek N., Matečić I., (2010.) Pokretači inovacija u turizmu; Neki teoretski i praktični aspekti
2. Galić D., (2019.), Završni rad, Primjena umjetne inteligencije u hotelijerskom poslovanju, Sveučilište u Splitu
3. Markić J., (2019.), diplomski rad, Inovacije u globalnom turizmu i regionalni utjecaji
4. Pažić H., (2021.), Završni rad, Pametni hoteli, Sveučilište u Zagrebu
5. Periš, M., (2021), Diplomski rad, Korištenje obnovljivih izvora energije u izgradnji eko hotela, Sveučilište u Zagrebu

INTERNETSKI IZVORI:

1. <https://alcorfund.com/insight/innovation-models-innovation-process-models-examples/>
2. https://1.bp.blogspot.com/gldB7TgwgM/WQeWv8NCpJI/AAAAAAAAABAE/NBtJA1GzqeIFL7OAAQqofopc1NVBXS9IgcLcB/s1600/Hospitality_Usecase_01_01-0.jpg
3. <https://crimeabereg.ru/hr/migration-registration/otel-kotoryi-postroil-hilton-konrad-hilton---odin-iz.html>
4. https://www.elmah.hr/clanci_eib.php
5. https://energyeducation.ca/encyclopedia/Solar_wall
6. <https://www.geotech.hr/busenje-geotermalne-busotine/>
7. <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/article-pdfs/2016/business-model-innovation---hotels-roadmap-to-2020-final.pdf>
8. <https://help.hilton.com/s/topic/0TO2M0000019h6iWAA/digital-key>
9. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-business-model-innovation-competitive-advantage>
10. https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2014/IRENA_RE_Island_Tourism_report_2014.pdf
11. <https://lh3.googleusercontent.com/4GWvyaVlbKtQ2xQYwJF4nLXp6l0haO964G98GsUoqxBncHljSUzzAWI-h8C0ZVTiw=h500>
12. <http://odrzivi.turizam.hr/default.aspx?id=97>
13. <https://www.revfine.com/hospitality-trends/>
14. <https://www.soegjobs.com/smart-hotels-explained/>
15. <http://www.starwoodhotels.com>
16. *tg.el_izd-uvod_u_inovativnost.pdf
17. <https://www.thomascook.in/>

18. <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>
19. <https://ucarecdn.com/af6bfe67-d0a7-4358-a8ff-49950ecb40d8/>

POPIS SLIKA:

Slika 1. Glavna ograničenja za inovacijske aktivnosti europskih poduzeća u razdoblju od 2000. do 2010. godine.....	14
Slika 2 Metode zaštite europskih inovativnih poduzeća u razdoblju od 2006. do 2010. godine.	15
Slika 3 Vrste inovacija i inovativna aktivnost poduzeća	23
Slika 4 Matrica promjene proizvoda i tržišta	24
Slika 5 Smart key aplikacija u Hilton hotelima	26
Slika 6 Hotelska aplikacija flexkeeping – housekeeping report	43
Slika 7 Primjer unošenja flexkeeping kvarova	45

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Ključna područja poslovnog modela	40
--	----

PITANJA ZA INTERVJU SA PREDSTAVNIKOM VALAMARA:

1. Kako tvrtki kao što je Valamar uspijeva ostati broj 1 na tržištu?
2. Koje to posebne vrijednosti Valamar nudi svojim gostima?
3. Što je misija Valamara?
4. Provodite li proces nagrađivanja zaposlenika?
5. Što sve podrazumijeva društveno odgovorno poslovanje Valamara?
6. Koje inovacije provodite u Vašoj kompaniji?
7. Što flexkeeping aplikacija znači za Vašu kompaniju?
8. Koje prednosti flexkeeping pruža poslovanju hotela?
9. Koje sve funkcije pruža ova aplikacija?
10. Koja je najvažnija funkcija flexkeeping-a

IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

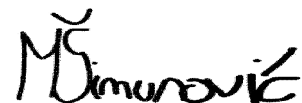
kojom ja **Maro Šimunović, 0275058261**, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam diplomski rad pod naslovom: **Modeli razvoja inovacija u hotelijerstvu**, na studiju: **stručni diplomski studij Hotelijerstvo**, izradio samostalno, pod mentorstvom **izv.prof.dr.sc. Nebojša Stojčić**.
- Sam u izradi koristio navedenu literaturu i pri tome se pridržavao etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova
- Sam suglasan da se sadržaj mog rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**
- sadržaj mog rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava

Ime i prezime studenta:

Maro Šimunović

Potpis:



U Dubrovniku, 30.06.2022.