

# Inovacije u turizmu u Europi

---

**Batković, Anka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:858529>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ANKA BATKOVIĆ**

**INOVACIJE U TURIZMU U EUROPI**

Diplomski rad

Pula, 2016.

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

**ANKA BATKOVIĆ**

## **INOVACIJE U TURIZMU U EUROPI**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303024506, izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Turizam i razvoj**

**Predmet: Europsko turističko tržište i trendovi razvoja**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Turizam**

**Mentor: doc. dr. sc. Aljoša Vitasović**

**Sumentorica: dr. sc. Iva Slivar**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## **SADRŽAJ:**

<b>UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1. INOVACIJE: POJAM I OBILJEŽJA</b>	<b>3</b>
1.1. Novi poslovni model poduzeća kao inovacija	9
1.2. Inovacije kao konkurentska prednost poslovanja	15
1.3. Razvoj inovativnih turističkih proizvoda i usluga	17
<b>2. RAZVOJ TURIZMA U EUROPI</b>	<b>28</b>
2.1. Povijesni pregled razvoja turizma u Europi	28
2.2. Turizam u Europi	30
2.3. Trendovi u turizmu u zemljama EU	35
<b>3. INOVACIJE U TURIZMU KROZ ŠEST TEMELJNIH KOMPONENTI TURIZMA – VIŠESTRUKI STUDIJE SLUČAJA</b>	<b>41</b>
3.1. Destinacije	41
3.2. Promet	46
3.3. Smještaj	48
3.4. Atrakcije	56
3.5. Posrednici	62
3.6. Ostale vezane usluge	69
<b>4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O RAZVOJU INOVACIJA U TURIZMU</b>	<b>74</b>
4.1. Metodologija istraživanja o razvoju inovacija u turizmu	74
4.2. Rezultati provedenog istraživanja o inovacijama u turizmu	75
4.3. Usporedba provedenog istraživanja sa relevantnim istraživanjima o razvoju inovacija u turizmu	83
<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>87</b>
<b>POPIS LITERATURE</b>	
<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA</b>	
<b>POPIS PRILOGA</b>	

## UVOD

Većina putovanja smatra se turističkim kretanjem, tako bi se i svaka ideja mogla smatrati inovativnom neovisno o njenom ishodu. Ukoliko je neuspješna možda bi se mogla primijeniti na drugom polju poslovanja. Takva razmišljanja vladaju svijetom inovativnih ideja pa su zato mnoga poduzeća uspješnija od drugih. Nijedna ideja nije neučinkovita, ona predstavlja razmišljanje pojedinca ili skupine i njihovu želju da efikasno pridonese poduzeću za koje rade.

Stoga je svrha ovog rada detaljno prikazati upravo važnost inovacija za turistički sektor, a cilj istraživanja je utvrditi koliko su poduzeća i njihovi zaposleni usmjereni prema novim inovacijama, koje inovacije su im najpotrebnije, što ih sputava prilikom njihova ostvarenja i sl. Glavna hipoteza koja se testira u radu glasi: Promjene u preferencijama potrošača i promijenjivost globalnog tržišta dovode do potrebe za novim inovacijama kada poduzeća najčešće ulažu u nove proizvode i usluge te se prilagođavaju tehnološkom napretku.

Metode istraživanja korištene u radu su:

- statistička metoda,
- povijesna metoda
- metoda indukcije

Statistička metoda korištena je za obradu i analizu prikupljenih podataka tehnikom intervjuiranja na temelju anketnog upitnika. Povijesna metoda poslužila je za analizu znanstvenih i stručnih djela, a induktivnom metodom u trećem poglavlju gdje su istaknute višestruke studije slučaja prikazane su brojne inovacije koje mogu poslužiti kao pozitivni primjeri implementacije inovativnih turističkih proizvoda i usluga.

U prvom poglavlju navodi se nekoliko definicija inovacija različitih autora kako bi se usporedila različita promišljanja o inovacijama. Također obrazložit će se i pojmovne razlike između ideje, inovacija, kreativnosti i komercijalizacije jer su sva četiri pojma usko vezana uz sam proces inoviranja. Važno je spomenuti i novi oblik inovacija u organizacijskoj strategiji poduzeća gdje se ističe sedam osoba koje svako uspješno poduzeće mora imati i devet sastavnih elemenata inovacije u menadžmentu poslovanja što je također objašnjeno u prvom poglavlju. Navedene teorije rezultat su istraživanja nekoliko autora knjige „*Stvaranje poslovnih modela*“ koji su nastojali menadžerima prikazati način uvođenja novih ideja u samo funkcioniranje poduzeća koje bi im pomoglo da efikasnije provode svoju poslovnu

djelatnost u uvjetima globalnih promjena.

Drugo poglavlje prikazuje tijek razvoja turizma u Europi, jednoj od najposjećenijih turističkih regija u svijetu. Kako je došlo do razvoja turizma u Europi, zbog čega je važan, tko najčešće putuje i što svaka Europska regija nudi svojim posjetiteljima, pitanja su koja će se obraditi u poglavlju koje govori o turizmu u Europi. Dakako, važno je nešto reći i o budućim trendovima stoga se buduće prognoze razvoja turizma u Europi također nalaze u ovom poglavlju. Svrha istraživanja i obrađivanja Europskog turizma jest pridavanje značaja upravo toj turističkoj regiji zbog njene popularnosti u turističkim kretanjima i iznimnog doprinosa turističkom razvoju. Naime, mnogo je primjera koji govore o inovativnim i kreativnim idejama koji pomažu razvoju Europskog turizma, a koji se detaljnije navode u trećem poglavlju ovog rada. Istraživanje o Europskom turizmu provedeno je na temelju razmišljanja i doprinosa nekoliko autora koji imaju izniman značaj u istraživanju turizma u Europi, kako se razvijao kroz godine te pretpostavke kako će se razvijati u budućnosti. Dakako, statistike UNWTO-a potkrijepljuju tvrdnje tih autora, no ujedno doprinose samom istraživanju tako što brojčano zaokružuju teoretske navode u radu.

Konkretni primjeri inovacija dani su kroz šest temeljnih komponenti turizma; destinacija, promet, smještaj, posrednici, atrakcije i ostale usluge, potkrijepljeni tekstom ali i fotografijama. Ovdje će se objasniti neke od inovativnih ideja u svijetu turizma koji se tek razvijaju, ali i oni koji već nižu uspješne rezultate. Kao što je navedeno, ti primjeri nalaze se u trećem poglavlju koje ujedno upotpunjuje dosadašnje istraživanje u radu, a koje se dakako odnosi na razvoj inovativnosti u Europskom turizmu.

Poslijednje poglavlje objasniti će metodologiju istraživanja o inovacijama u turizmu provedenu na temelju intervjua, odnosno u razgovoru s predstavnicima i zaposlenicima nekoliko turističkih poduzeća iz sektora smještaja, posredništva te turističke zajednice na području Istre i Kvarnera, a nakon toga slijedi analiza rezultata spomenutog istraživanja upotpunjena statističkim prikazom. Također je obrađena usporedba provedenog istraživanja sa relevantnim istraživanjima nekih autora gdje su se pronašle sličnosti u rezultatima i razmišljanjima o inovacijama u turizmu. Nadalje su iskazana razmišljanja od strane nekoliko autora, a primaran fokus je na inovacijama u turizmu. Njihov doprinos ovoj temi predstavlja svojevrsan zaključak provedenom istraživanju o inovacijama u turizmu.



# 1. INOVACIJE: POJAM I OBILJEŽJA

„Inovacija se očituje u procesu uspostave bilo koje ideje koja će dovesti do rješenja problema. Ideje za reorganizaciju, smanjivanje troškova, novi sustav budžeta ili poboljšanje komunikacije također pripadaju inovacijama. Inovacije pokreću, prihvaćaju i implementiraju nove ideje, procese, proizvode ili usluge. Prihvaćanje i implementacija glavni su čimbenici ove definicije; podrazumijevaju mogućnost promjene i prihvaćanja.“ (Hall i Williams, 2008., str 5.)

Također, Hall i Williams (2008, str. 6.) podrazumijevaju tri tipa inovacija:<sup>1</sup>

- ❖ **Inkrementalna** – ne zahtjeva prilagodbu tržišta ili novih tehnologija, već se očituje primjerice u smanjivanju otpada u hotelskoj kuhinji
- ❖ **Karakteristična** – obično zahtjeva prilagodbu potražnje ili eventualno, organizaciju poduzeća. Primjerice unaprijeđen sustav kupovine avionskih karata s popustom.
- ❖ **Prijelomna** – podrazumijeva novi pristup ka potrošačima, nove tehnologije ili novu organizacijsku strukturu. Na primjer automatska prijava u hotelu (eng. *self check-in*), ili elektronske avionske ili druge karte.

U današnjem suvremenom svijetu prepunom konkurencije i brzorastućih industrija, važno je biti inovativan. Stoga su inovacije danas važan čimbenik koji poduzeću može osigurati kontinuiran rast i ostvarivanje prihoda, odnosno ako poduzetnik nije inovativan riskira mogućnost nekompetitivnosti svog poduzeća u usporedbi sa konkurencijom. Jedan od najboljih primjera za razvoj inovativnih ideja je razvoj klupske scene na Ibizi. Otvaranjem prvog kluba još 1973.godine Britanski glazbenici i poduzetnici uvidjeli su mogućnost potencijala te se Ibiza od tada razvija u potpuno novom turističkom okruženju. Svoj turistički razvoj podredila je glazbi te danas slovi za jednu od najboljih destinacija za zabavu. Vrlo dobar primjer kako je ponekad samo jedna inovativna ideja dovoljna da se razvije cijela turistička strategija destinacije. (Hall i Williams, 2008).

Kada se govori o najpoznatijim inovacijama u turizmu može se spomenuti nekoliko tržišnih marki ili individualnih poduzetnika poput Thomasa Cooka, odnosno

---

<sup>1</sup> Prevedeno s engleskog jezika: „Inkrementalna“= eng. „Incremental“, „Karakteristična“= eng. „Distinctive“ I „Prijelomna“= eng. „Breakthrough“.

ako se govori o globalnim poduzećima to su onda *South West Airlines*, *Expedia*, *TripAdvisor* ili *Booking*. Jednako tako ukoliko je riječ o inovativnim destinacijama prvo će se spomenuti mjesta poput Las Vegasa ili Floride. No, inovacije nisu ograničene, stoga bilo da se radi o inovacijama koje podrazumijevaju cijeli turistički sustav ili malom obiteljskom hotelu koji će izraditi svoju prvu internetsku stranicu, ili čak restoranu koji će obogatiti svoju ponudu novim obrokom, inovacije predstavljaju poboljšanje i želju da se poduzeće razvija u skladu sa trenutnim turističkim trendovima i željama putnika. Izvori inovacija u turizmu najčešće dolaze izvan turističkog sektora, a to znači da je za današnji inovativan turistički razvoj zaslužna informatičko - tehnološka industrija koje je dovela do razvoja *online* turističkih agenata i turoperatora, novog oblika oglašavanja, *online* rezervacije smještaja, kupnje karata, itd. No, turizam je i pokretač mnogih inovacija poput primjerice onih u financijskom sektoru kada je riječ o kreditnim karticama putem kojih se može obavljati *online* kupnja i rezervacija. (Hall i Williams, 2008.)

Najpoznatija definicija inovacija je ona autora Schumpetera (1934.) koji kaže da su inovacije uvođenje novih proizvoda, novih proizvodnih metoda, novog tržišta, novih dobavljača ili uspostavljanje nove organizacijske strukture bilo kojeg poduzeća. Nadalje, Myers i Marquis (1969.) smatraju da je inovacija ukupan proces nekih međusobno povezanih „podprocesa“, te da inovacija ne predstavlja uvijek koncepciju implementacije nove ideje, izum novog uređaja ili razvoja novog tržišta, već je inovacija djelovanje svih ovih procesa zajedno.

Bilo da se radi o novim proizvodima ili uslugama, ili je riječ o poboljšanju postojećih, inovacije znače promjenu, a s obzirom na to, Prester (2010., str. 14.) navodi tri glavne kategorije inovacija:

- ❖ Inovacije proizvoda
- ❖ Inovacije procesa proizvodnje
- ❖ Menadžerske inovacije

Primjer inovacije proizvoda bio bi novi automobil, nova interaktivna igračka za djecu, novi paket aranžman, nova hotelska usluga, i sl. Promjene u načinu proizvodnje automobila, nove procedure izrade turističkih aranžmana predstavljali bi inovacije procesa proizvodnje ili pružanja usluge. Unatoč navedenoj podjeli, katkada je teško razlučiti što bi bile inovacije proizvoda, a što procesne inovacije.

Prester, (2010) navodi primjer trajekta s novim motorom sličnim avionskim, on bi bio i inovacija proizvoda i inovacija procesa. „Usluge su poseban slučaj – tu su inovacija proizvoda i inovacija procesa obično spojene. Primjerice, je li novi paket aranžman turističke agencije novi proizvod ili novi proces ?“(Prester, 2010., str. 14).

Može se zaključiti kako bi novi paket aranžman bio novi inovacijski proizvod kada bi agencija predstavila putovanje u turističku destinaciju koju još nije imala u ponudi.

„Menadžerske inovacije definirane su kao implementacija novih menadžerskih praksi, procesa i struktura koje predstavljaju značajno odstupanje od postojećih praksi i normi“. (Jung Erceg i Prester, 2007., str. 82).

Dok su nekada turistička putovanja bila rezervirana samo za bogate slojeve društva, danas putuju skoro svi jer se putovanja nastoje približiti i nižim slojevima društva. Međutim, vidljiva je dominacija srednjih slojeva koji u današnje vrijeme najčešće odlaze na putovanja. Na tome možemo zahvaliti Thomasu Cooku, prvom organizatoru masovnih putovanja za srednje slojeve društva i osnivaču prve turističke agencije. Dakle, inovacije ne moraju biti niti proizvod niti proizvodni proces, one jednostavno mogu proizaći iz drugačijeg shvaćanja okoline ili života.

Nadalje, postoje i određeni čimbenici koji utječu na inovacije, a to su prema Schrade (2012.):

- ❖ tehnološki razvoj
- ❖ zakonska regulativa
- ❖ kooperacija i standardizacija
- ❖ navike potrošača
- ❖ cjenovna struktura
- ❖ zaštita

**Tehnološki razvoj** je iznimno potreban prilikom razvoja novih inovacija, no ne i dovoljan. Ukoliko se efikasno ne prilagodi inovaciji, potrošači će rješenje potražiti kod konkurencije. Stoja je važno na samom početku implementacije inovacije, uspostaviti određenu tehnologiju prilagođenu vrsti inovacije.

**Zakonska regulativa** može usporiti razvoj inovacija, ali može im i pomoći. Istraživanjem zakona određene zemlje koji se tiču inovacija, poduzeće može naići

na nebrojene prepreke u vidu financijskih poteškoća prilikom ulaska na tržište ili poreznih poteškoća primjerice. Vlade zemalja ponekad se prilagode pojedinoj inovaciji ako u njoj vide korist i dobrobit za cijelu zemlju, no takav slučaj moguć je u zemljama koje su osviještene važnostima novih inovacija te koliko one mogu pozitivno utjecati na ukupan razvoj zemlje.

**Kooperacija i standardizacija** su ključni faktori za uspješnu inovaciju. Pozitivna kooperacija sa dobavljačima ili konkurencijom može se pozitivno odraziti na razvoj same inovacije i na njeno daljnje korištenje, a standardizacija i **navike potrošača** pomažu lakšoj prilagodbi inovacije. Potrošači su ponekad skeptični prema novim sustavima stoga se treba držati standardiziranosti prilikom razvoja inovacija onda kada sama priroda inovacije to dopušta, kako bi novi proizvod bio lakše prihvaćen na tržištu.

Postavljanje **cijene i cijenovne strukture** važno je zbog ravnoteže između troškova i prihoda. Razvoj nove inovacije mogao bi zahtijevati visoke financijske troškove, no stvarao bi dobit poduzeću. Bitno je utvrditi kojim postojećim kapitalom poduzeće raspolaže i što mu je još potrebno za razvoj inovacije, tako bi se mogla pretpostaviti konačna cijena i konačni troškovi. Ako je poduzeće utvrdilo da će mu nova inovaciji dugoročno stvarati korist, tada je spremno mnogo uložiti u razvoj same inovacije, no pritom ne zanemarujući važnost vremena koje će proteći od uspostave i početka korištenja inovacije do trenutka kada će zbog nje ostvarivati korist. Taj period je važan jer označava vrijeme u kojem će poduzeće vraćati uloženi kapital te ostvarivati nedovoljnu dobit. Važno je shvatiti i hoće li tijekom tog perioda poduzeće moći nesmetano obavljati svoje poslovanje, bez većih financijskih poteškoća.

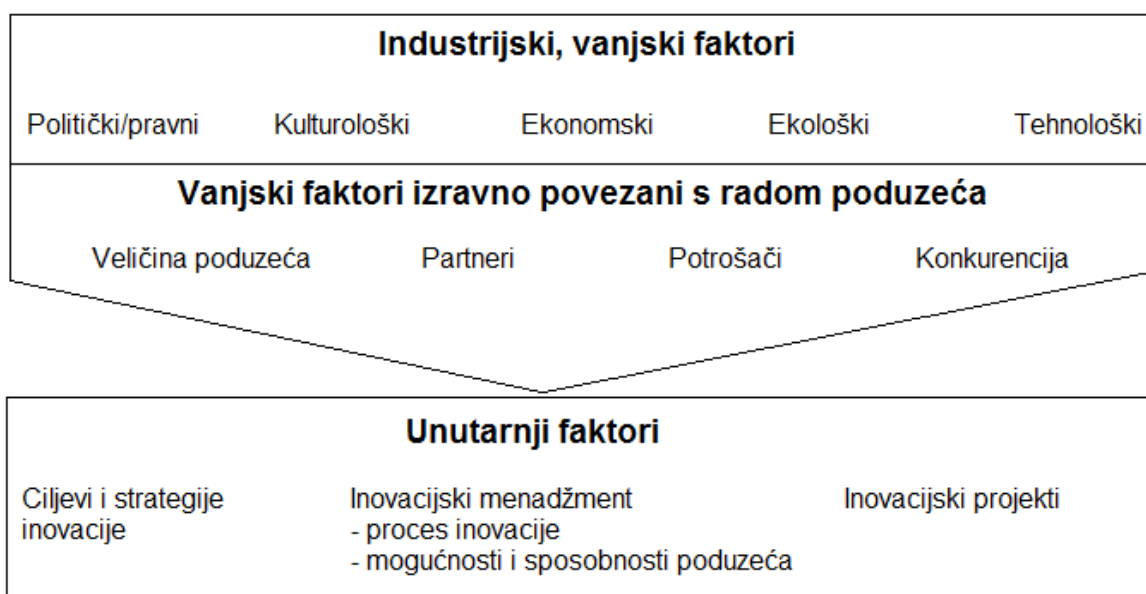
**Zaštita inovacije** tiče se zaštite potrošača. Jesu li korisnici sigurni prilikom korištenja, te može li se inovacija negativno odraziti na svakodnevno korištenje. O ovakvim i sličnim pitanjima poduzeće mora promisliti prilikom uspostavljanja inovacije te ona ovise i o gospodarskom sektoru u kojem poduzeće posluje, njegovoj veličini i vrsti tržišta, ali i poduzetničkoj klimi u zemlji i zakonima koji se tiču inovacija.

Amabile (1996.) definira inovacije kao uspješnu implementaciju kreativnih ideja u bilo kojoj organizaciji odnosno poduzeću, te smatra kako je kreativnost individualca ili grupe početna točka svake inovacije. Također, smatra da su inovacije važne zbog nekoliko čimbenika:

- ❖ Način života neprestano se mijenja i to velikom brzinom stoga treba prilagođavati i razvoj inovacija,
- ❖ Inovacije upravljaju fleksibilnošću i dio su stvaranja dogovora o poslovanju poduzeća,
- ❖ Inovacije zahtijevaju originalnost, fleksibilnost i kreativnost.

Faktori koji utječu na stvaranje inovacija prema Stucki (2009.) dijele se na vanjske faktore koji utječu na industriju u kojoj poduzeće posluje, vanjske faktore usko povezane sa radom poduzeća te na unutarnje faktore.

Slika 1. Faktori koji utječu na stvaranje inovacija.



Izvor: STUCKI, A. (2009.) *Internal and External Factors Influencing the Implementation and Diffusion of the Open Innovation Models: The Case of the Postal Sector*, Global Postal Research and Education Network Conference, Lausanne.

Prilikom promišljanja i istraživanja o inovacijama pronalaze se neke ključne riječi koje će se u nastavku teksta i pojasniti, a to su:

- Kreativnost
- Ideja
- Inovacija
- Komercijalizacija

Mamužić (2014.) kaže kako **Kreativnost** može imati mnogo definicija i značenja, no većina znanstvenika se slaže kako je kreativnost sposobnost stvaranja i realiziranja novih ideja.

**Ideja** je također mnogoznačan pojam te su o njenom značenju promišljali filozofi poput Platona ili Aristotela. Ideja bi bila proizvod ljudskog uma, nešto što označava mišljenje samog čovjeka. „Za Kanta ideja nije ništa drugo nego pojam neke savršenosti koja se još ne nalazi u iskustvu, ali koja u svojem ozbiljenju postaje odrednicom tog iskustva (npr. ideja savršene države koja se ravna prema načelima pravednosti)“. U materijalističkim koncepcijama ideja je shvaćena u prvome redu kao proizvod ljudskoga mišljenja, što se u krajnjoj liniji svodi na odraz njemu primarne stvarnosti (Holbach i Diderot).

**Inovacija** bi prema jednoj teoriji bila „namjerna novost koja donosi održivu korist“. (Mađarić, 2016.) Pri tome, smatra Mađarić (2016.) korist može biti neposredno financijska, ili pak povećanje kvalitete i sigurnosti. Održivo znači da na najmanje srednji rok treba biti ostvaren povrat investicije u inovaciju, te po mogućnosti i povećanje stabilnosti poslovanja. Novost je namjerna, dakle, nije uzrokovana vanjskom „višom silom“ (npr. promjenom tržišnih uvjeta iznenadnom promjenom legislative ili pak nekom društvenom ili prirodnom nepogodom).

„To može biti potpuna novost ili novost za neku okolinu (ostvaruje se prenošenjem tuđih iskustava koja u dotičnoj okolini dotad nisu bila korištena), a može biti i poboljšanje i unaprjeđenje već poznatih rješenja. Inovacija je plod istraživačke i razvojne sposobnosti pojedinca (inovatora) ili organiziranih skupina stručnjaka. Za razliku od znanstvenog otkrića, koja se ne mogu prisvajati i pravno štititi, inovacija se može pravno zaštititi kao intelektualno vlasništvo“. (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2016.)

**Komercijalizacija** bi pojednostavljeno bilo, dodavanje materijalnog značenja određenim stvarima, događajima, procesima, itd. Primjerice, komercijalizacija u turizmu je održavanje kulturnih manifestacija samo kada je protok turista u destinaciji najveći, a sve u svrhu ostvarivanja profita.

## 1.1. Novi poslovni model poduzeća kao inovacija

Kako je već navedeno, inovacija može predstavljati i promjenu strukture upravljanja organizacijom. Od načina proizvodnje do novih tržišta ili redizajniranog proizvoda. Sve to predstavlja veliki izazov za cjelokupnu organizaciju uključujući i zaposlene, stoga je važno zajednički surađivati i donositi efikasne odluke.

Poslovni model prema Osterwalderu i Pigneuru (2014., str. 14.) „opisuje način kako tvrtka stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost“. Najbolje se opisuje temeljem devet sastavnih dijelova koji prikazuju jasnu logiku kojom će poduzeće ostvariti profit. Ti dijelovi odnose se na slijedeća područja u poduzeću: kupce, ponudu, infrastrukturu i financijsku održivost, a zajedno se još nazivaju i konceptom poslovnog modela koji će se detaljnije prikazati na str. 16. (Osterwalder i Pigneur, 2014.)

Za kreaciju poslovnog modela potrebni su ljudi iz različitih područja djelovanja, oni predstavljaju lica inovacije poslovnog modela, i oni su, kako objašnjavaju Osterwalder i Pigneur (2014.):

1. viši voditelj,
2. inovator u poduzeću,
3. poduzetnik,
4. investitor,
5. konzultant,
6. dizajner,
7. savjestan poduzetnik.

Osterwalder i Pigneur (2014.) također opisuju ovih sedam zanimanja, odnosno njihove uloge u poduzeću, stoga je viši voditelj osoba koja uspostavlja novi poslovni model u zastarjelim gospodarstvima uz pomoć postojećih „igrača“. Inovator u poduzeću pomaže pri korištenju tehnoloških dostignuća u kombinaciji s poslovnim modelom. Analizira ekonomske trendove i nove tehnološke mogućnosti. Poduzetnik stvara poslovni model koji je okrenut zadovoljenju korisnika/kupaca. Investitor ulaže u poduzeća za koje smatra da imaju najkonkurentniji poslovni model te uspoređuje razne modele i pronalazi najbolje za svoja ulaganja. Konzultant pomaže pri promišljanju o novim poslovnim modelima, savjetuje i potiče svoje klijente na nove inovacije i efikasnije odlučivanje te veću konkurentnost. Dizajner pronalazi jedinstven

poslovni model kako bi plasirao inovativni proizvod, a savjestan poduzetnik je osoba koja inovativne poslovne modele koristi kako bi stvorio ekonomske i društvene promjene.

Ovih sedam osoba ključna su lica svakog poduzeća koje želi unijeti inovativne i pozitivne promjene u strukturu svoga poslovanja.

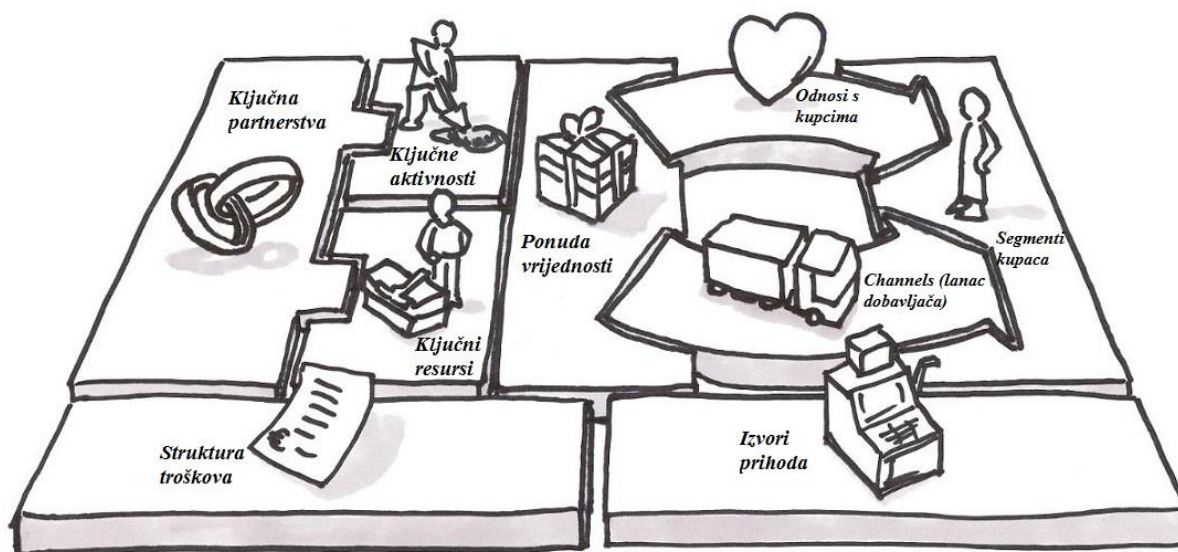
Osim sedam ključnih osoba tu je i koncept poslovnog modela od kojeg sve započinje, a koji je spomenut na početku ovoga poglavlja. Radi se o konceptu kojeg su također predstavili Osterwalder i Pigneur (2014.) te kao što je navedeno on obuhvaća devet elemenata poslovnog modela i to su redom:

1. segmenti kupaca,
2. ponude vrijednosti,
3. mreže distribucije, *eng. Channels*,
4. odnosi s kupcima,
5. izvori prihoda,
6. ključni resursi,
7. ključne aktivnosti,
8. ključna partnerstva te
9. struktura troškova.

U nastavku teksta elementi su vizualno prikazani na slici 2.



Slika 2. Koncept poslovnog modela



Izvor: OSTERWALDER, A. i PIGNEUR, Y. (2014.) *Stvaranje poslovnih modela*. Školska knjiga. Zagreb.

Slika 2. opisuje devet elemenata slikovito prikazanih koji će kasnije stvoriti tzv. platno prema kojem nastaje inovativni poslovni model.

Slijedeća podjela prikazuje detaljnije objašnjenje i značenje devet elemenata poslovnog modela:

1. **Segmenti kupaca** – ljudi i organizacije koje tvrtka želi usluživati. Segmenti kupaca mogu biti raznoliki te ih je moguće i grupirati s obzirom na različite želje ili ponašanja. Poduzeće treba postaviti pitanje: Za koga stvaramo proizvod? Odgovor će donijeti rezultat koji će kasnije pomoći u definiranju ostalih elemenata. Primjerice odgovor može biti masovno tržište, mladi, poslovni ljudi, učenici, djeca, itd.
2. **Ponude vrijednosti** – proizvod ili usluga koji će se isporučiti odabranom segmentu kupaca, odnosno tržištu. Krajnji proizvod stvara određenu vrijednost i za kupca i za tvrtku stoga i nosi takav naziv. Vrijednost može biti kvantitativna ili kvalitativna. Kada predstavlja funkcionalnost ili inovativnost tada je kvalitativna, a kada je cijenovno pristupačna tada je kvantitativna. U svakom slučaju mora biti prilagođena svom kupcu kako bi stvorila zadovoljstvo i lojalnost.

3. **Kanali** – određuju način isporuke vrijednosti krajnjem korisniku/kupcu. Odabrati najuspješnije i najekonomičnije sustave distribucije slijedeći je korak u stvaranju kvalitetnog proizvoda ili usluge jer su ti sustavi u direktnom kontaktu s kupcima. Kanali imaju nekoliko funkcija: „podizanje svjesnosti o tvrtkinim proizvodima i uslugama među kupcima, pomoć kupcima kod procjenjivanja ponude vrijednosti, omogućavanje kupcima kupovinu određenih proizvoda ili usluga, isporuka ponude vrijednosti kupcima, korisničku potporu nakon kupnje proizvoda ili usluge“. (Osterwalder i Pigneur, 2014., str. 26).
4. **Odnosi s kupcima** – vrsta odnosa koju poduzeće želi uspostaviti sa svojim kupcima. Potrebno ju je otpočetak definirati i sagledati kakav odnos tvrtka želi imati sa potrošačima. Odnosi mogu biti temeljeni na želji da tvrtka pribavi nove kupce, zadrži postojeće ili poveća svoju prodaju. Način na koji poduzeće komunicira s potrošačima od velike je važnosti jer utječe na cjelokupni dojam koji kupac ima o tvrtki i koji će prenositi dalje.
5. **Izvori prihoda** – predstavljaju novac koji će poduzeće zaraditi od prodaje proizvoda ili usluga, ali kada se oduzmu svi troškovi. Izvori prihoda su svi segmenti kupaca kojima tvrtka prodaje svoje proizvode, kupci mogu biti i druge kompanije, prihodi od oglašavanja, posredovanja, naknada za korištenje, itd. Poduzeće mora definirati cijenu svojih proizvoda i usluga s obzirom na mogućnosti različitih kupaca, stoga se treba zapitati: „Koju su vrijednost kupci zaista voljni platiti? Što oni trenutačno plaćaju? Kako trenutačno plaćaju? Kako bi željeli platiti? Koliko svaki izvor prihoda pridonosi ukupnim prihodima?“ (Osterwalder i Pigneur 2014., str. 31). Odgovori na ova pitanja pomoći će poduzeću da lakše donese cijene i kalkulira ukupne prihode.
6. **Ključni resursi** – obuhvaćaju imovinu potrebnu kako bi se izradio poslovni model, a to znači resurse za svaki pojedini element, od kupaca do zarade. Potrebni su resursi za stvoriti proizvod, za isporučiti proizvod, za održati dobre odnose s kupcima, za stvoriti prihode, itd. Resursi mogu biti u obliku financija, zatim fizički resursi, ljudi kao resursi, intelektualni resursi, a mogu biti vlastiti ili posuđeni.

7. **Ključne aktivnosti** – sve aktivnosti koje poduzeće mora činiti kako bi stvorilo poslovni model, odnosno proizvod ili uslugu. Ključne aktivnosti ovise o vrsti djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Aktivnosti u radu hotela biti će pružanje usluge smještaja i prehrane što obuhvaća rad marketinških stručnjaka, rezervacijskih agenata, stručnjaka za unaprijeđenje prodaje, stručnjaka za nabavu, financije, analizu tržišta, voditelji, administratori, guvernante, sobarice, recepcioneri, voditelj kuhinje, kuhari, konobari, itd.
8. **Ključna partnerstva** – mreža raznih dobavljača i partnera koji omogućuju uspješan rad cjelokupnog modela i proizvodnju proizvoda i usluga. Postoje četiri različite vrste partnerstva: „strateška partnerstva između tvrtki koje nisu međusobni konkurenti, kooperativnu; strateška partnerstva između konkurenata, zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta, odnos kupac – dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe“. (Osterwalder i Pigneur 2014., str. 38).
9. **Struktura troškova** – predstavlja sve troškove nastale tijekom izrade poslovnog modela i isporuke proizvoda ili usluga. Troškovi se mogu definirati nakon što se utvrde resursi, aktivnosti i partnerstva, međutim nemaju sva poduzeća jednaku troškovnu strukturu, već ona također ovisi o djelatnostima poduzeća. Postoje dva poslovna modela s obzirom na troškovnu strukturu, a to su: „poslovni modeli koji se temelje na strukturi što nižih troškova (tzv. *cost-driven*) i poslovni modeli koji se temelje na vrijednostima koje stvaraju za kupce (tzv. *value-driven*)“. (Osterwalder i Pigneur, 2014., str. 41). *Cost-driven* modeli nastoje imati što niže troškove, ali i nižu cijenu proizvoda, a *value-driven* modeli više su orijentirani na kvalitetnu ponudu vrijednosti, a manje na nastale troškove jer im zadovoljstvo kupaca, visoke cijene i bogata ponuda stvaraju veću zaradu i lojalnost potrošača. Primjer mogu biti luksuzni hoteli.

Nakon definiranja i opisivanja svih devet elemenata koncepta poslovnog modela stvara se tzv. platno koje je temelj kreiranja novih proizvoda i usluga (slika 3.).

Slika 3. Platno poslovnog modela (engl. *Business Model Canvas*) na primjeru Airbnb poduzeća

<b>Ključna partnerstva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financijske institucije/načini plaćanja (pr. Pay Pal)</li> <li>- Partnerske mreže u turizmu</li> <li>- Investitori</li> <li>- Lokalno stanovništvo</li> </ul>	<b>Ključne aktivnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video i fotografije</li> <li>- Događanja i lokalna zajednica</li> <li>- razvoj lokalnog tržišta</li> <li>- razvoj i održavanje platforme (sustava)</li> </ul> <b>Ključni resursi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerske mreže u turizmu</li> <li>- Odabir lokalnih i međunarodnih objekata za iznajmljivanje</li> <li>- Tržišna marka Airbnb, platforma</li> </ul>	<b>Ponude vrijednosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Smještaj turista u jedinstvenim mjestima sa lokalnim stanovništvom te upoznavanje novih ljudi (putnika)</li> <li>- Iznajmljivanje dodatne sobe, djeljenje znanja o lokalnoj tradiciji i kulturi</li> <li>- Učinkovita potrošnja resursa</li> </ul>	<b>Odnosi s kupcima</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 24/7 podrška korisnicima</li> <li>- Ambasadori lokalnog "brenda"</li> <li>- Ocjenjivanje članova zajednice</li> </ul> <b>Lanci distribucije</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing od usta do usta ("WOM")</li> <li>- Društvene mreže</li> <li>- Lokalna događanja</li> <li>- Partnerski progr.</li> </ul>	<b>Potrošači/korisnici</b> <p><b>Putnici</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nižih primanja</li> <li>- Poslovni putnici</li> <li>- Putnici iz čitavog svijeta</li> </ul> <p><b>Lokalni iznajmljivači</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oni koji imaju sobu više</li> <li>- "Peer to peer" turistički vodiči</li> <li>- Studenti i iseljenici</li> </ul>
<b>Troškovi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj i izgradnja platforme</li> <li>- Osiguranje lokalnog stanovništva i putnika</li> <li>- Marketing i menadžment društvene zajednice</li> </ul>		<b>Prihodi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 -12 % naknade za rezervaciju (putnici)</li> <li>- 3 % za uspješnu prodaju ili rezervaciju (pružatelji usluga)</li> </ul>		

Izvor: OSTERWALDER, A. i PIGNEUR, Y. (2014.) *Stvaranje poslovnih modela*. Školska knjiga. Zagreb.

Platno poslovnog modela na slici 3. predstavljeno je primjerom Airbnb poduzeća koje se bavi pružanjem usluga smještaja *online*. Detaljnije o Airbnb poduzeću bit će govora u trećem poglavlju.

„Platno poslovnog modela najbolje radi kada se otisne na veliku površinu kako bi skupina ljudi mogla zajednički početi skicirati poslovni model i raspravljati o njegovim elementima služeći se samoljepivim papirićima (*post-it*) ili markerima za pisanje po ploči. To je praktičan alat koji potiče razumijevanje, raspravu, kreativnost i analize.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014., str. 42.)

## 1.2. Inovacije kao konkurentna prednost poslovanja

Poduzeća koja su spremna raditi na svojim proizvodima ili lansirati nova daleko su ispred svoje konkurencije. Tehnologija se mijenja pa se tako mijenjaju i potrebe ljudi kao i njihov način života. Za opstanak poduzeća važno je da ono prati svoje tržište kao i da drži korak s napretkom informacija i tehnologije. Stoga inovacije predstavljaju ključ uspjeha svake gospodarske grane. U primjeru turizma inovacije trebaju predstavljati svakodnevicu turističkih poduzeća. Turistička kretanja i turistička potražnja brzo se mijenjaju i konkurencija je sve veća, pa je pametno ulaganje u nove turističke usluge ili stvaranje ponude koja se razlikuje od ostalih, bitna komponenta turističkih poduzeća.

No, inovacije ne predstavljaju samo nove proizvode i usluge, one se mogu primjenjivati i u proizvodnim procesima, pri tome se konkuruje boljim i novim industrijskim pogonima, obrazovanjem zaposlenika, novim uvjetima rada, itd. Nešto napraviti na ekonomičniji, jeftiniji ali kvalitetniji način također ima veliku stratešku ulogu.

Postoje određene faze koje poduzeće mora proći na putu implementacije svojih inovacija. Najprije treba zapravo doći do ideje o mogućnostima novih inovacija u poduzeću.

Te faze i prepreke koje se javljaju na putu do uspješne inovacije jednako vrijede za sve gospodarske grane, bilo da se radi o trgovini ili turizmu.

Prema Prester (2010.) faze menadžmenta inovacija dijele se na:

- ❖ **Traženje ideje** – pretraživanje vanjske i unutarnje okoline poduzeća te nakon određenog vremena pronaći područje koje će biti temeljno za odabir ideje. Dakle važno je odrediti granice unutar kojih će se razmatrati o novim idejama.
- ❖ **Odabir ideje** – odabrati onu ideju koja će biti u skladu sa strategijom poduzeća i za koje će ono biti spremno prihvatiti rizik. Selekcija odabranih ideja s obzirom na tehničke i tehnološke mogućnosti poduzeća uzimajući u obzir koristi, rizike te sve pozitivne i negativne situacije koje mogu zadesiti poduzeće na putu implementiranja odabrane ideje. U ovoj fazi najvažnije je detaljno razraditi ideje koristeći sve dostupne resurse. Ova faza je ključna jer će se kasnije cijelo poduzeće posvetiti samo odabranoj ideji te moraju biti

sigurni kako su odabrali baš onu s kojom će moći konkurirati na tržištu i koja će im donijeti korist.

- ❖ **Implementiranje** – ova faza treba sadržavati konkretne prijedloge o tome kako će nova usluga ili proizvod izgledati. Razmatraju se troškovi, tehničke mogućnosti, tržište, konkurencija i sl. Ova faza ujedno i traje najduže jer je potrebno izraditi konkretan i detaljan nacrt novog proizvoda ili usluge.
- ❖ **Pribavljanje resursa** – pribavljanje resursa u obliku znanja. Ovdje najveću uloga ima odjel istraživanja i razvoja. Razmatraju se znanja unutar i izvan poduzeća. Prikupljaju se nova te ih se usklađuje s postojećima. S prikupljenom kombinacijom znanja treba se predstaviti prva verzija proizvoda.
- ❖ **Izvođenje projekta** – ova faza predstavlja konačan test proizvoda i tu je potrebno zajedničko djelovanje cijelog poduzeća. Nailazi se na probleme i troškove na koje se nije računalo te je potrebno brzo donošenje odluka.
- ❖ **Lansiranje inovacija** – kako bi proizvod uspješno dospio na tržište potrebno ga je tijekom dužeg vremena pratiti jer postoji mogućnost da će doći do određenih promjena. Teško je znati kako će ga potrošači prihvatiti te ovdje važnu ulogu ima marketing koji će detaljno informirati potrošače o novom proizvodu. Ponegdje se može kupcima dati da kušaju proizvod ali tamo gdje to nije moguće (primjerice putovanja), tržište se mora dobro istražiti i najveća pozornost pridaje se kvalitetnoj ponudi koja ima vrijednost za novac, tada će kupci odlučiti isplati li se ili ne otići na putovanje, a poduzeće će ujedno znati što treba učiniti kako bi preoblikovali ili poboljšali ponudu.
- ❖ **Učenje i reinovacija** – nakon što prođe sve faze, poduzeće treba konstantno učiti, a najvažnije rezimirati sve naučeno tijekom pojedine faze, kako bi u budućnosti znali bolje upravljati svojim inovacijama i kako bi brže odgovarali na potrebe svog tržišta nudeći kvalitetnu i kompetentnu uslugu ili proizvod.

Gore navedene faze pokazuju da je svakako potrebno zajedničko djelovanje svih zaposlenih kako bi došlo do uspješne inovacije. Također potrebno je iskoristiti sve dostupne resurse i izvore informacija kako bi se odabrala najbolja ideja, a to ujedno znači i konstantno učenje o novim prilikama, mogućnostima i ponašanju u određenim problemima i preprekama s kojim se poduzeće susreće. Proces implementacije novog proizvoda ili usluge bitan je proces za cjelokupno poduzeće. Ono će shvatiti svoje nedostatke i prednosti te ih znati iskoristiti na najbolji način ali i poboljšati svoje

poslovanje. Inovacije znače da poduzeće konstantno radi na svojoj ponudi, da mu je stalo do njegovih kupaca ali i zaposlenika te neprestanog usavršavanja kako bi bili što uspješniji.

Ne postoji najbolji, odnosno jedinstveni način upravljanja inovacijskim procesom jer on ovisi o industriji u kojoj poduzeće posluje, tehnološkim mogućnostima, stanju na tržištu, potražnji i sl. No, faze inovacijskog procesa kako ih objašnjavaju Buntak, Droždek i Čovran (2015.) mogu biti:

- ❖ Pretraživati okolinu (vanjsku i unutarnju) kako bi se prikupili i obradili signali o potencijalnim inovacijama;
- ❖ Strateški odabrati one za koje se smatra da će postići najveći uspjeh, jer u inovacije treba uložiti resurse;
- ❖ Osigurati resurse, bilo da se kreira kroz odjel za istraživanje i razvoj ili kupnjom nove tehnologije, te znanja kako to sve upotrijebiti;
- ❖ Implementiranje inovacije, nadograđivanje ideje u različitim fazama sve do konačnog lansiranja proizvoda ili usluge na eksterno tržište, ili inovativni proces unutar poduzeća;
- ❖ Razmatranje svih prethodnih faza i revidiranje uspjeha i neuspjeha da bi se iz toga naučilo kako bolje upravljati procesom i stjecanjem znanja.

### **1.3. Razvoj inovativnih turističkih proizvoda i usluga**

Razvoj novog proizvoda znači povezivanje različitih disciplina kao što su marketing, financije ili proizvodnja. Svaka od disciplina ima svoj zadatak u kreiranju novih proizvoda te će samo djelovanjem svih disciplina proizvod biti spreman za plasiranje na tržište. Međutim svako poduzeće je različito pa tako trebaju pronaći način proizvodnje novog proizvoda koji će odgovarati njihovoj strategiji poslovanja. Primjerice proizvodnja hrane ili turistička agencija nemaju jednak način poslovanja te će u proizvodnji hrane važnu ulogu odigrati sam proces proizvodnje i upotreba kvalitetnih sastojaka, dok će u putničkoj agenciji biti važan marketinški odjel, i to najčešće putem interneta, ne isključujući i kvalitetu ponude.

Uzimajući u obzir sve utjecaje na stvaranje novog proizvoda, unutarnje i vanjske činitelje, te dobrim radom svakog pojedinog odjela, na kraju kada se sve

upotpuni doći će se do proizvoda koji će biti koristan njegovim potrošačima i koji će donositi dobit njegovom poduzeću.

Postoji nekoliko načina kako se definira novi proizvod. No, prije nego što se oni objasne važno je postaviti pitanje što bi to u turizmu bio novi proizvod? Opće je poznato da je turizam jedna „pojava“, koja obuhvaća širok spektar raznih djelatnosti: trgovinu, ugostiteljstvo, smještajne objekte, zabavne sadržaje, kulturne ustanove, manifestacije, ekonomiju i gospodarstvo, edukativne ustanove i mnoge druge. Dakle u turizmu se pronalaze najčešće usluge ali i proizvodi. Ako se poziva na definiciju da su proizvodi nove stvari, ili poboljšani već postojeći proizvodi, tada se može zaključiti kako turističkim proizvodima u užem smislu pripadaju: hoteli, hosteli, turistička naselja, B&B, privatni apartmani, putničke agencije i turističke zajednice, sportski i rekreativni centri, *wellness* centri, *fitness* dvorane, restorani, suvenirnice, i sl., a u širem smislu javljaju se turističke usluge u koje bi spadalo sve ono što ti objekti nude. Dakako, nove usluge ili postojeće ali unaprijeđene. To bi primjerice, bilo: nove sobe u hotelima, usluga najma bicikala u smještajnom objektu, nova vrsta jela u restoranu, novo odredište koje će ponuditi putnička agencija (što može biti i proizvod i usluga), i tome slično. (Prester, 2010.)

Novi proizvod nije uvijek novi, on zavisi od poduzeća do poduzeća i vrste djelatnosti kojom se ono bavi. Ako putnička agencija ponudi putovanje u Japan koje do sada nije nudila, to će za nju biti novi proizvod. Ali znamo da postoje i mnoge druge agencije koje već nude takva putovanja. U tom slučaju, želi li agencija biti konkurentna ona mora ponuditi nešto novo i drugačije. Npr., putovanje prvim razredom po cijeni ekonomske klase, popust na *wellness* usluge u određenim *wellness* centrima u Tokiju, ili potpuno besplatno. Ove ili slične ponude agencija mora razmotriti sama, uzimajući u obzir ponude svojih konkurenata.

Kako su definicije novih proizvoda pojašnjene prema Prester (2010, str. 151.);

- ❖ **Proizvod nov u svijetu** – predstavlja vrlo malen udio svih lansiranih proizvoda. To su proizvodi koji su prvi takve vrste i oni stvaraju novo tržište. Primjer, prvi čovjek koji je izradio telefon, Alexander Graham Bell, prvi organizator masovnih putovanja Thomas Cook.
- ❖ **Novi proizvod za poduzeće** – proizvod koji već postoji na tržištu ali je nov za određeno poduzeće. Primjer gore navedenog; putovanje u Japan.



- ❖ **Dodaci postojećoj liniji** – proizvod koji je nov za poduzeće ali ga može proizvoditi na već postojećim linijama. Izlet u susjedni grad Tokija organizira se na već postojećoj ponudi putovanja u Japan.
- ❖ **Poboljšanja i revizije postojećih proizvoda** – poboljšanje postojećih proizvoda pri čemu se stari više ne koristi. Putovanje u Japan sada sadrži let prvim razredom, besplatne wellness usluge i izlet u susjedni grad Tokija, te je cjelokupna ponuda sada skuplja od prethodne, ali se prethodna više ne može kupiti jer takvo putovanje više nije u ponudi. Ovakvi proizvodi čine najveći udio novih proizvoda.
- ❖ **Smanjenje cijene** – jedina korist koja se ovdje nudi kupcu jest smanjenje cijena. Nema dodatnih niti poboljšanih usluga ili funkcionalnosti. Primjerice jeftinija putovanja ukoliko se rezervira ranije (*first minute*), ili ukoliko se kupi u zadnji trenutak (*last minute*).
- ❖ **Repozicioniranje** – novi proizvodi koji pokazuju kako se već postojeći mogu upotrijebiti na drugi način. Ovdje važnu ulogu ima marketing. Npr., stomatologija koja je određena medicinska djelatnost, danas se nerijetko okreće turizmu, tzv. zdravstveni turizam (može se odnositi i na druge medicinske djelatnosti). Najčešće ga prakticiraju privatne klinike koje imaju i uslugu smještaja u svom vlastitom objektu ili u visokokategoriziranom hotelu u svojoj neposrednoj blizini, te koje naravno pružaju vrhunsku medicinsku uslugu u ugodnom i moderno opremljenom ambijentu.

Novi proizvod može obuhvaćati razne definicije te se na njega može gledati iz različitih aspekata. Sigurno je da novi proizvod u kakvom god obliku bio, pruža nešto novo, poboljšano, upotpunjeno, daje svom kupcu drugačije viđenje već postojećeg proizvoda i pruža neko novo iskustvo. Važno je da donosi zadovoljstvo onome tko će ga koristiti, da je kvalitetan i da je u njega utrošeno mnogo truda i rada te da kao takav može konkurirati na tržištu i stvarati dobit tvrtki koja ga je proizvela.

Literatura kaže da se razvoj usluga nije toliko istraživao kao razvoj proizvoda, međutim statistike kažu da najveći udio BDP-a ipak dolazi od usluga, u Europi je to čak 70,6 % (Prester, 2010.)

Usluge se promatraju kao posebna disciplina jer su različite od proizvoda, one nisu opipljive i u njihovom kreiranju sudjeluje i sam potrošač/kupac.

Kada su današnje usluge u pitanju, tu tehnologija ima veliku ulogu. Proizvodnja je automatizirana što dovodi do situacije da ljudi imaju više slobodnog vremena, a višak slobodnog vremena znači odlazak u frizerski salon, wellness centar, teretanu, ili tome slično. To su prepoznali svi ponuđači usluga te je zbog toga i porastao njihov udio u BDP-u.

Glavna razlika između nove usluge i novog proizvoda nalazi se u lokaciji. Za pružanje usluga, lokacija ima bitnu ulogu, važno je da je na mjestu gdje je protok ljudi najveći. No, svejedno pravi prihodi od uslužne industrije dolaze iz smjera informacijske tehnologije, interneta i razvoja softvera. Riječ je dakako o stranicama poput *Facebooka*, *Twittera* i *Instagrama*, o razvoju igrica i internetskog kockanja, te neizostavne *Google* tražilice.

Iz toga se da zaključiti da tehnologija uistinu mijenja poimanje usluga, ona ju prikazuje na jedan nov način koji će svoje mjesto nastaviti pronalaziti i u budućnosti, čak štoviše, usluge će ovisiti o razvoju novih tehnologija. Novi aparati, automati, sredstva i resursi koji će biti ključni za pružanje usluga šišanja, vježbanja u teretani, usluživanja hrane i pića, kozmetičkih tretmana, itd.

Prester, (2010., str. 162.) kaže: "Tehnologija mijenja ulogu usluga na mnogo načina:

- ❖ sve je veća uloga klijenata u izvođenju same usluge (u zračnim lukama je sve više aparata za samoprijavu)
- ❖ tradicionalno se vjerovalo da je marketing zadužen za kreiranje novih usluga, no s razvojem tehnologije novu uslugu više ne može kreirati marketing samostalno.“

Još se nisu pronašli točni navodi kako se uopće dolazi do nove usluge, što je na tom putu potrebno i tko igra ključnu ulogu. Starija istraživanja ne nude skoro nikakve informacije o tome, no ukoliko pogledamo oko sebe shvatit ćemo ono što je maloprije spomenuto, od bitnih stavki za razvoj usluga na prvom mjestu bit će lokacija. Osobito kad je o turizmu riječ. Premda se i neka neatraktivna lokacija može predstaviti popularnom ako ju se prikaže na pravi način, ako se iz određene lokacije "izvuče" sve korisno što ona pruža te se potrošačima pokaže nov način odmora, putovanja, razonode i sl.

Nekada se turizam vezao najčešće za lokacije uz obalu (mora i oceane), danas se može pronaći raznovrstan izbor ostalih atraktivnih lokacija. Primjerice ekološki i ruralni turizam što potrošača odvodi na neko potpuno drugo mjesto, urbani turizam koji obuhvaća velike gradove, ili avanturistički i sportski turizam.

Pri razvoju usluga također treba odrediti što pripada novoj usluzi. Najpoznatija klasifikacija je Lovelockova (1984).

Prester (2010.) spomenutu klasifikaciju objašnjava na temelju usporedbe novih proizvoda i novih usluga. Nove proizvode su definirali Booz, Allen i Hamilton (1982.), a nove usluge Lovelock (1984). Cijela tipologija preuzeta je iz Prester (2010., str. 162.)

Tablica 1. Usporedba klasifikacije novih proizvoda i novih usluga

<b>Booz, Allen &amp; Hamilton (1962)</b>	<b>Lovelock (1964)</b>
Proizvod nov u svijetu: potpuno novi proizvod za kupce, radikalne inovacije.	Velika inovacija: nova usluga za još nedefinirano tržište
Nova proizvodna linija: novi proizvod koji postoji na tržištu ali je nov za tog proizvođača	Poduzetnički posao: nova usluga koja postoji ali je nova za to poduzeće
Dodaci postojećoj liniji: različiti proizvodi koji se proizvode na postojećim linijama	Nova usluga za postojeće tržište: nova usluga koja se nudi postojećim klientima tog poduzeća, iako kao takva već postoji kod drugih pružatelja usluga.
Poboljšanja i revizije: bolje performanse postojećih proizvoda	Proširenje uslužne linije: povećanje usluge u vidu novih pogodnosti
Repozicioniranje: postojeći proizvod uvodi se na novo tržište.	Poboljšanje usluge: promjene u usluzi koja se daje.

Izvor: PRESTER, J. (2010.) *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb, str. 163.

Kako bi se ove sličnosti i razlike pravilno prikazale ponovili su se tipovi proizvoda navedeni na početku poglavlja. Temeljem navedene usporedbe zaključuje se kako zapravo ima mnogo sličnosti u pogledu novih proizvoda i novih usluga, različit je samo krajnji "proizvod" i način na koji potrošač konzumira "proizvod".

Razvoj nove usluge je također proces koji započinje idejom i završava lansiranjem usluge samo što se taj pristup rjeđe istraživao. Zbog neopipljivosti usluge

mного ju je teže definirati nego proizvod, a tu je i činjenica da kupac sudjeluje u pružanju usluga. Mnoga poduzeća lansiraju uslugu paralelno s proizvodom, primjerice, automobilska industrija osim opipljivog automobila pruža uslugu održavanja ili financiranja. Hoteli osim soba i kreveta (opipljivih stvari) nude još i uslugu restorana, bara, teretane, wellness centra, organiziranja vjenčanja ili sličnih događaja, poslovnih sastanaka, itd.

Kupac je dakle suizvođač usluge, a to je uz lokaciju druga ključna razlika od novih proizvoda. Stoga same kupce/potrošače treba uključiti u razvoj novih proizvoda ili usluga jer tako će se najbolje znati u kojem smjeru treba ići proizvodnja i što ponuditi na tržištu, uz koje uvjete, cijene i kvalitetu.

Kako bi se novi proizvod ili usluga uspješno plasirali na tržište potrebno je slijediti određenu strategiju. Stoga će se dalje u tekstu predstaviti matrica koja prikazuje različite razvojne strategije prilikom ulaska proizvoda na tržište te strategiju lansiranja novog proizvoda ili usluge na tržište. (Tablica 2.)

Tablica 2. Ansoffova matrica proizvod – tržište

		Proizvodi	
		Postojeći	Novi
Tržišta	Postojeća	Strategija ulaska na tržište	Strategija razvoja proizvoda
	Nova	Strategija razvoja tržišta	Strategija potpuno nove inovacije

Izvor: Kotler P, Bowen J, Makenes J, 2006., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, str.88.

Tablica 2. prikazuje razvojne strategije prilikom implementacije inovacije na tržište. Pa će tako poduzeće prilikom lansiranja postojećeg proizvoda na postojeće tržište pažnju obratiti na strategiju ulaska na tržište. Tijekom implementacije novog proizvoda na već postojeće tržište, poduzeće mora razviti strategiju razvoja novog proizvoda. Ukoliko je proizvod postojeći, a tržište novo, tada poduzetnik stvara

strategiju razvoja/istraživanja novog tržišta. Kada su i tržište i proizvod za poduzeće potpuno novi, u tom slučaju uspostavlja se strategija za potpuno nove inovacije što znači istraživanje i tržišta i proizvoda te njihov međusoban utjecaj i razvoj. Navedena matrica naziva se Ansoffov model širenja proizvod-tržište te predstavlja „matricu u kojoj se u ćelije postavljaju novi proizvodi i postojeći proizvodi s novim tržištima i postojećim tržištima. Model osigurava strateške uvide u nove mogućnosti rasta.“ (Kotler, Bowen i Makens, 2006.)

Strategija lansiranja na tržište ovisi o proizvodu ili usluzi koju se želi plasirati na tržište. S obzirom na navedeno postoje određene okvirne smjernice, a to su prema Prester, (2010., str. 196.) slijedeće:

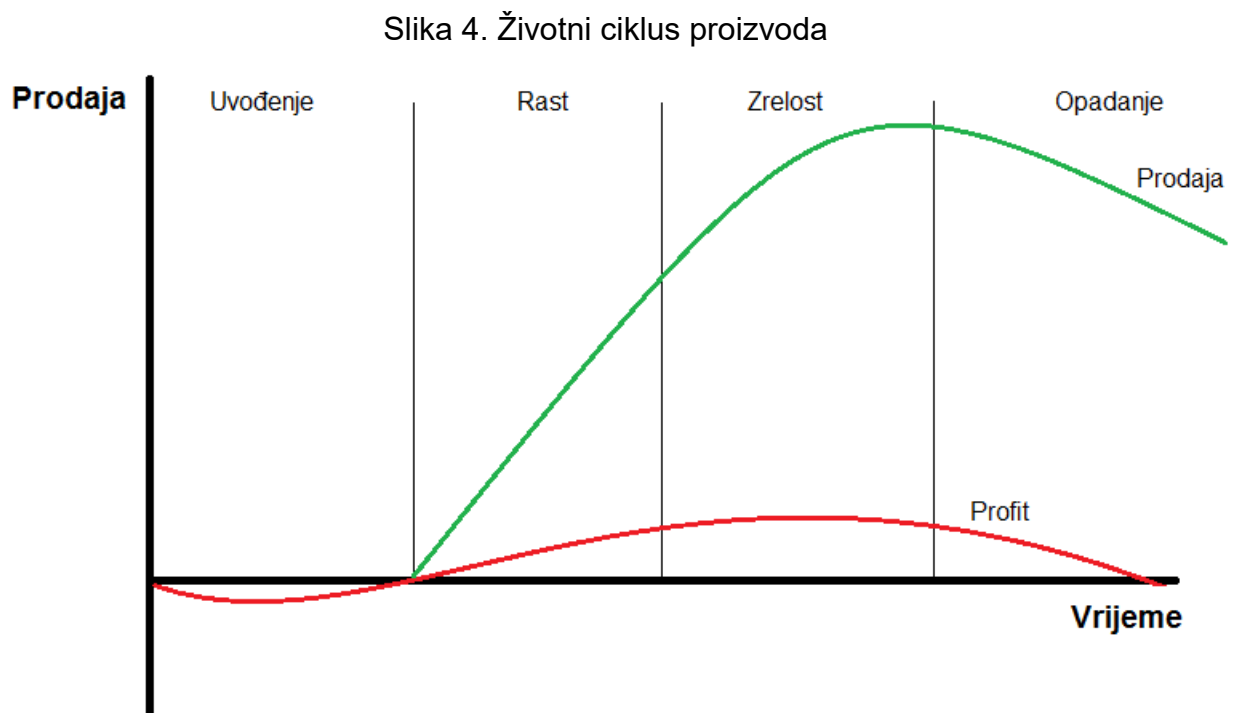
- ❖ strateški plan za potpuno novi proizvod
- ❖ nova verzija proizvoda
- ❖ nova manja modifikacija
- ❖ trajanje kampanje i agresivnost

**Strateški plan za potpuno novi proizvod** odnosi se na lansiranje potpuno novog proizvoda na tržište, tada je naglasak na privlačenju potražnje, a to znači istraživanje tržišta i odabir ciljne skupine kojoj će proizvod ili usluga biti namijenjeni. Primjerice za zdravstveni turizam bit će zainteresiran velik broj starije populacije te će organizatori putovanja pažnju usmjeriti toj ciljnoj skupini. No, ne i nužno jer zdravstveni turizam može obuhvaćati široko područje. U ovom primjeru to je starija populacija te bi zdravstveno putovanje moglo obuhvaćati toplice, rehabilitaciju, rekreaciju, šetnje i sl.

**Nova verzija proizvoda** javlja se u slučaju poboljšanja postojećeg proizvoda kada se kupce želi potaknuti da počnu koristiti tu novu verziju. Pri tom se "stari" proizvod nastoji potpuno maknuti s tržišta. Također poduzeće će htjeti navesti i kupce konkurencije na svoj novi poboljšani proizvod. Renovacija hotela na Jadranskoj obali, s novim interijerom i eksterijerom, boljom uslugom, kvalitetom i novim sadržajima nastojat će svojim gostima pokazati da je taj hotel pravi izbor za njih, ali i svojim poboljšanim izgledom željet će privući goste konkurencije. Ovdje je ključna stavka marketing jer se renovirani hotel treba promovirati na najbolji način kako bi imao što više vjernih gostiju.

**Nova manja modifikacija** odnosi se na privlačenje kupaca konkurencije. Marketing također ima snažnu ulogu jer se bavi samo promotivnim akcijama i načinima privlačenja novih kupaca. To mogu biti jeftinije cijene noćenja u hotelima, besplatno korištenje nekih usluga, popusti na putovanja i sl.

**Trajanje kampanje i agresivnost** znači odrediti životni ciklus proizvoda. Današnji proizvodi većinom su pomodni, što znači da imaju kratak rok trajanja na tržištu – brzo postanu dosadni ili ih konkurencija sustigne novim inovacijama. Kada se odredi životni ciklus, marketing kreće sa razvojem promotivnog plana. Tada nastupa agresivnost koja podrazumijeva novac uložen u reklamnu kampanju. Ponekad su poduzeća sigurna u svoj proizvod pa odmah ulažu velike količine novca u promidžbu, a neke druge ipak kreću postepeno te s vremenom pojačavaju reklame. Agresivnost se smatra investicijom jer će se proizvod prodavati duže vrijeme pa će se troškovi ipak moći vratiti. Slika 4. prikazati će životni ciklus proizvoda izrađen prema Kotler i Armstrong (2012.)



Izvor: KOTLER, P. i ARMSTRONG, G. (2012.) *Principi marketinga*. University of North Carolina.

Na slici 4. opisan je životni ciklus proizvoda izrađen prema Kotler i Armstrong (2012.) te pokazuje kako proizvod prolazi kroz četiri faze; uvođenje, rast, zrelost i

opadanje. Prva faza uvođenja je period sporog rasta prodaje proizvoda te u ovoj fazi obično nema profita zbog visokih troškova ulaska na tržište. U fazi rasta proizvod „osvaja“ tržište te donosi profit. Tijekom faze zrelosti prodaja proizvoda počinje lagano opadati, no, ovo je faza kada je proizvod prihvatila većina potrošača te će doći ili do njegove stabilizacije ili opadanja. Također, mnogo se ulaže u marketing kako bi se proizvod istaknuo od konkurencije. U posljednjoj fazi opadanja dolazi i do pada prodaje i do pada profita. Razlozi zbog kojih dolazi do pada prodaje mogu biti tehnološki napredak, promjene u ukusima potrošača, povećana domaća ili inozemna konkurencija, i sl. (Armstrong i Kotler, 2012.)

Uspješna inovacija znači da je poduzeće uspjelo proći rizičan put od ideje do lansiranja na tržište. Kada tržište prihvati inovaciju ona se može širiti i na druga područja. No, uspješne inovacije također pružaju mogućnost da se pogleda unatrag te da se uoče određeni kritični elementi, negativnosti, loše odluke, potezi i sl, te će na temelju njih poduzeće bolje odrađivati inovacije u budućnosti.

Važno je ne izostaviti značenje informacijsko-komunikacijske tehnologije koja ima iznimno važnu ulogu u turizmu. Razvoj inovativnih proizvoda i usluga ne bi bio moguć bez postojanja ICT-a. Informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) važne su za turistički sektor jer služe pretraživanju informacija, kupnji usluga, rezervacijama i sl. Putovanje je postalo „roba široke potrošnje“ (Gržinić, 2014., str. 52). Ono obuhvaća razne rezervacijske sustave, pretraživače poput google-a, *online* turističke agencije, rezervaciju hotela, prijevoza, izleta, itd. Gržinić, (2014., str. 53.) navodi primjere primjene ICT-a u kulturi, hotelijerstvu, agencijskom poslovanju, i dr.:

#### ❖ **Primjena u kulturi – WHMnet**

*World Heritage Memory net* je projekt koji je započeo 2007. godine od strane UNESCO-a, a predstavlja digitalnu knjižicu svjetske kulturno – povijesne baštine kojom se omogućava pregled brojnih multimedijalnih sadržaja na 6 jezika.

#### ❖ **Primjena u hotelijerstvu – *Starwood hotels***

Više od 90 % hotela ima pristup internetu, a poslovni putnici zahtijevaju i printer uređaj u svojim sobama. Također uveden je samostalni „*check – in*“ i „*check-out*“ u obliku kioska, a prvi takav predstavljen je u Bostonu i New Yorku.

❖ **Primjena u agencijskom poslovanju – Opodo**

„Organizacija putovanja internetom – opodo.com je prezentacija usluga online agenta koja djeluje u 14 zemalja Europe s 500 kompanija zračnog prijevoza, 125.000 hotela, 7.000 rent a car agencija te nudi putno osiguranje, dinamične turističke paket aranžmane i dr. usluge.“ (Gržinić, 2014., str. 53.) Korisnik može planirati svoje putovanje *on-line* uz najbolje cijene prema vlastitim željama. Nove inovacije ovdje predstavlja kombinacija prijevoza, npr. fly & drive ili fly & cruise, te *tailor made* aranžmani – putovanja krojena po mjeri putnika.

❖ **Primjena u agencijskom poslovanju – Thomas Cook**

„Thomas Cook uvodi inovaciju *Pitanja i odgovori, Izračun budžeta odmora.*“ (Gržinić, 2014., str. 53.). Internetski alati koji pomažu potrošačima utvrditi iznos novca potreban za putovanje, pa mogu čak i virtualno odabrati piće, obroke i sl., radi boljeg utvrđivanja ukupnog budžeta.

❖ **Inovacije – MakeMyTrip, Viator**

MakeMyTrip: primjerice SMS rezervacija autobusnih karata unutar nekoliko tisuća ruta u Indiji.

Viator: rezervacije putem mobilnih uređaja, tzv. rezervacije u pokretu. Prednosti inovacije su dostupnost 24/7, briga o klijentu i kvaliteta usluge.

❖ **QR kodovi pričaju o zagrebačkim znamenitostima, SABRE**

Turistička zajednica grada Zagreba jedna je od prvih u Europi koja je započela s ovakvim načinom prezentacije znamenitosti. Kodovi se nalaze na 28 lokaliteta u centru grada i dostupni su na sedam jezika. Omogućuju brzo pronalaženje internetskih stranica, preuzimanje karti grada i gledanje video klipova o odabranom lokalitetu. Za ovu inovaciju koristi se rezervacijski sustav SABRE i menadžment poslovnog rezultata (*Yield management*).

❖ **OTTI istraživanja tržišta**

Američki ured za putovanja i turizam (OTTI) mjesečno objavljuje podatke o dolascima u državu i važnije luke, te daje prognoze o budućim putovanjima u SAD.

❖ **Konstrukcije u graditeljstvu i suvremeni dizajn**

Financijski prihvatljive inovacije mogu donijeti znatne uštede. „Npr. tzv. *zelene fasade* hotela, mogu izazvati fluktuacije dnevne temperature do 50 %“ (Gržinić, 2014., str. 54.)



#### ❖ **Tehnologija kao most prema korisnicima**

Moderni terminali u zračnim lukama, povezanost željeznicom, odvojene razine za putnike koji dolaze privatnim i komercijalnim vozilima, blizina parkiranja. Putnicima se nastoji prikazati tzv. virtualni godišnji odmor.

#### ❖ **Alternativni izvori energije**

„100 % solarni hotel L'Eden Lodge, Madagaskar, Bodensko jezero, brodovi na solarni pogon, Njemačka.“ (Gržinić, 2014., str. 54.)

#### ❖ **Sigurnost skeniranja, sigurnost prtljage**

Preciznije i bolje provjere putnika u zračnim lukama kao i sigurniji sustav provjere prtljage. Primjer je Heathrow zračna luka u Londonu.

Prethodno navedenim primjerima turizam pokazuje da će u budućnosti sve više ovisiti o novim inovacijama, osobito onima koji obuhvaćaju ICT. Informacijsko-komunikacijske tehnologije čine sastavni dio našeg života te je logično za zaključiti kako osobito važnu ulogu imaju i u planiranju putovanja. U ovo doba putovanja su izraženija i učestalija nego ikad prije, a putuje se iz različitih razloga i želja. Stoga se putnicima omogućuje brzo i jednostavno dolaženje do informacija što samo putovanje čini ugodnijim i lakšim, a toga ne bi bilo bez napredne ICT tehnologije. Iako je potencijal IT-a ogroman, to ne znači nužno uspjeh poslovanja. Strassmann (1990.), naime u svom istraživanju nije pronašao vezu između primjene IT-a i profitabilnosti. Primjena informacijskih tehnologija ne donosi automatsku prednost u poslovanju, no svakako je nužnost današnjice.

Razvoj inovativnih turističkih proizvoda i usluga detaljnije će se obrazložiti u trećem poglavlju kroz temeljne komponente turizma, te će se potkrijepiti primjerima.

## 2. RAZVOJ TURIZMA U EUROPI

### 2.1. Povijesni pregled razvoja turizma u Europi

Ne može se sa sigurnošću reći kada je počeo turizam u Europi jer su razna putovanja koja se spominju u povijesti mogla imati poneku karakteristiku turističkog kretanja. U 17. i 18. stoljeću „Grand Tours“ odnosno „Velike turneje“ imali su oblik turističkog putovanja, ali samo za mlade muškarce iz aristokratskih obitelji koji su na putovanje po Europi kretali radi obrazovanja, stjecanja vještina poput mačevanja ili plesa te radi uspostavljanja ekonomsko političkih veza. Njihova su putovanja trajala i po nekoliko godina, a započinjali su ga najčešće u Francuskoj i završavali u Švicarskoj, Njemačkoj ili Nizozemskoj.

Alkier Radnić (2009.) navodi kako su tek krajem 18. st. i ostali slojevi društva kretali na putovanja te su se u isto vrijeme po Europi razvijale turističke destinacije čija je primarna svrha bila zdravstvena, kupališna i odmorišna. Na ovakav način prvi su se razvili dijelovi Francuske obale od Boulogna do Cherbourga. Do sredine 19. st. i Alpe su se razvile u turističke svrhe ponajprije zbog aktualnog romaničkog pokreta u slikarstvu Europe što je istaknulo prirodnu ljepotu i potencijal Alpi, te su one postale odredište planinarskog i zdravstvenog turizma, a uskoro je uslijedilo i skijanje kao alpski sport koji je kasnije zasjenio ostale turističke aktivnosti u regiji.

„Krajem 19. i početkom 20. st na rast turističkih aktivnosti Europljana utjecala su dva glavna čimbenika: tehnološki napredak u transportu te revolucionarno povećanje dokolice i raspoloživih prihoda.“ ( Alkier Radnić, 2009., str. 52.)

Na Europskom kontinentu osnovana je i prva turistička agencija eng. „Cook and sons“ (hrv. Cook i sinovi), 1845.godine u Londonu te prvo organizirano putovanje od strane iste agencije, u vlasništvu Thomasa Cooka, čiji je *brand* turoperatora putovanja i danas jedan od najpoznatijih.

Uvođenje željeznice bio je važan čimbenik u razvoju turističkih putovanja. Masovni turizam sve se brže razvijao što su mu željeznice olakšavale, kao novo, brže i lakše prijevozno sredstvo, osobito u području tada važnih turističkih odredišta kao što su francuska i talijanska rivijera, Atlantska obala od Biarritza do kanarskih ljetovališta, te neka planinska područja uključujući i Alpe. Dvadeseto stoljeće ubrzalo

je proces dostupnosti putovanja, a nakon Drugog svjetskog rata razvila su se i putovanja zrakoplovom te je i taj načina putovanja postao opće prihvaćen u Europi. Kako je trend putovanja rastao, rasle su i plaće radnicima nakon Drugog svjetskog rata, kao i broj slobodnih dana radnika. U doba industrijske revolucije broj radnih sati bio je 80-90 sati na tjedan, a razvojem tehnološkog napretka on se smanjio na 60 sati te su se povećavale i povlastice vezane uz neradne dane, osobito u Njemačkoj gdje je 1975. godine uveden 40-satni radni tjedan. Plaćeni godišnji odmor do 1990.godine bio je 30 dana, a danas u Zapadnoj Europi, čak 5 tjedana, što ga čini najvelikodušnijom povlasticom na svijetu.

Alkier Radnić (2009.) navodi da turizam u Europi doživljava svoj poseban razvoj od početka 60-ih do kraja 80-ih godina 20. st. kada „cvate“ masovni turizam. To znači da je velik broj turističkih agencija koje nude organizirana, unaprijed osmišljena putovanja, koja sadrže smještaj, hranu i prijevoz. Tada je masovni turizam donio mnogo netrepeljivosti i briga, „povećanje cijena, promjene u lokalnim stavovima i ponašanju, pritisak na ljude (gužve, smetanje, otuđenje), gubitak resursa, prava i privatnosti, gubljenje originalnosti lokalne kulture, različiti oblici zagađenja, velika količina otpada, problemi kriminala, vandalizma i prostitucije, prometne gužve i slabo plaćen sezonski posao.“ (Alkier Radnić, 2009., str. 78.)

Nakon 80-ih godina nastaju nagle promjene u turističkoj potražnji, zbog degradiranja prostora, nerazumnih predviđanja o budućnosti turizma i nedovoljne brige o okolišu, lokalnim stanovnicima i njihovom razumijevanju prema turistima. Dolazi do okretanja turizma ka pojedincu, razumijevanja osobnih motiva i želja te kreiranja specifičnih oblika turizma kako bi se ona prilagodila individualcu, to su primjerice „poslovni gosti, nautičari, ljubitelji kulturnih priredbi, obitelji s djecom i sl.“ (Alkier Radnić, 2009., str. 78.)

Povećanje plaća i mirovina, manji broj radnih sati, plaćeni godišnji odmori, razvoj gospodarstva i porast blagostanja ljudi potaknuli su i razvoj turizma u Europi.

## 2.2. Turizam u Europi

Europa ima visokorazvijeno i raznovrsno gospodarstvo te je sinonim za civilizaciju suvremenog svijeta. Premda i postoje određene razlike u stupnju gospodarstva između pojedinih Europskih zemalja, one još uvijek nisu tako izražene kao u drugim dijelovima svijeta. Politička rascjepkanost Europe izražena je zbog mnogo naroda koji žive na relativno malom prostoru, a ta rascjepkanost postala je još izraženija završetkom Hladnog rata 1990. godine te krize na jugoistoku u zadnjem desetljeću 20.st. – tada je Europa postala jedan od politički najstabilnijih dijelova svijeta, a ta činjenica ima izrazitu važnost za turistički razvoj.

Europske države u odnosu na ostale, relativno su male te Europljani ne moraju putovati daleko kako bi postali međunarodni turisti. „Politička integracija većine država u institucionalni okvir Europske unije samo olakšava tu pokretljivost“. (Curić, Glamuzina i Opačić, 2013., str. 167.)

„Na Europu otpada polovica međunarodnih turističkih dolazaka (51% 2015.god.), i nešto manje prihoda od međunarodnog turizma (36% 2015.god.).“ (UNWTO Tourism Highlights, 2015., str. 2.). No, ti udjeli polako se smanjuju zbog turističkog razvoja ostalih dijelova svijeta.

**Prometni faktori** Europe visoko su razvijeni te uključuju više oblika prijevoza. Također ima mnogo prijevoznika koji prevoze isključivo turiste i usmjereni su na takvu vrstu usluga. Svakodnevno se radi na usavršavanju prijevoza kako bi putnici brže i udobnije stizali do odredišta, to uključuje i pojavu niskotarifnih avio prijevoznika koji su u turističkom prijevozu vrlo popularni, a razvili su se krajem 20.st kada je Europa krenula u deregulaciju prometa. Niskotarifni avio - prijevoznici usmjereni su na regionalne zračne luke što se pozitivno odrazilo na razvoj manjih regija na nacionalnoj razini. **Smještajne kapacitete** karakterizira velik broj raznovrsnih objekata, hoteli, turistička naselja, privatni iznajmljivači, hosteli, kampovi, itd. Mnogi od njih prilagođeni su turistima različite platežne moći. Osobito su u porastu privatni iznajmljivači smještaja. Smještajni objekti donose i negativne posljedice poput prekomjerne izgradnje, a nerijetko i zbog samog izgleda. Iznimno naglašena konkurencija je u **posredničkom sektoru**, odnosno u većem broju turističkih agencija i turoperatora koji nude pregršt usluga po raznovrsnim cijenama što je pozitivno za kupce/turiste. Danas su najčešće u *online* obliku zbog razvoja ICT-a te

su tako dostupne širokom broju korisnika Interneta diljem svijeta. (Curić, Glamuzina i Opačić, 2013.)

„Iako je europski kontinent gusto naseljen, visoko urbaniziran i gospodarski visokorazvijen, prirodni atraktivni faktori, zbog visokih ekoloških standarda, imaju važnu ulogu u ukupnoj turističkoj ponudi“. (Curić, Glamuzina i Opačić, 2013., str. 168.)

**Kupališni turizam** najčešće se odvija na Sredozemlju (Portugal, Španjolska, Francuska, Italija, Hrvatska, Grčka), ali također i u nekim dijelovima Sjeverne Europe poput Baltičkog mora, Irskog mora i Sjevernog mora. Sva veća jezera i rijeke iskorištavaju se za **sportski turizam** i rekreaciju na vodi, a u ljetnim mjesecima kao kupališna odredišta. Ističu se rijeke Volga i Dunav koja nude izlete brodom. U kontinentalnom djelu Europe termalni izvori iskorištavaju se u svrhe **wellness turizma**, a **lovni i ribolovni turizam** karakteristični su za planinski prostor čija popularnost u zadnje vrijeme raste. **Kulturno – povijesni spomenici** također doprinose razvoju i pozitivnom značaju Europskog turizma. Europska kulturna i umjetnička povijest poznata je još od prapovijesti čemu i svjedoče brojni spomenici, kao i antičko razdoblje Grčke i Rima, Barokno i renesansno razdoblje te spomenici i ostavštine iz tog razdoblja. Od kulturnih ustanova u Europi najposjećeniji su muzeji. Kultura je nezaobilazan dio Europskog turističkog identiteta i zbog različitosti naroda, vjerske i etničke raznolikosti, tradicije koja je očuvana u mnogim ruralnim područjima te različitosti u mentalitetima što je vrlo zanimljivo turistima koji dolaze sa drugih kontinenata.

Karakteristike Europe kao najpoželjnije turističke destinacije su kulturno bogatstvo, prirodne ljepote, ugodna klima te dobra prometna povezanost. Početkom globalne ekonomske krize 2008., te 2009. godine, turizam Europe imao je negativan predznak, no ubrzo se stanje promijenilo pa je Europa opet postala vodeća turistička regija. Prema posljednjim podacima UNWTO-a vodeće receptivne zemlje Europe su Francuska, Španjolska i Italija, a slijede ih Njemačka, Grčka, Poljska, Austrija i Hrvatska. Iz navedenih podataka primjećuju se rast dolazaka turista u zemlje poput Mađarske i Rusije. Turisti najveću potrošnju ostvaraju u Francuskoj, Španjolskoj, Italiji, Velikoj Britaniji i Njemačkoj. No, gdje se europske zemlje nalaze na svjetskoj ljestvici pokazuje također posljednji podatak UNWTO-a za 2015. godinu u kojem

stoji da se Francuska nalazi na prvom mjestu vodećih 10 destinacija u svijetu, drugo mjesto zauzima SAD, treće Španjolska, a slijede Kina, Italija, Turska, Njemačka, Velika Britanija, Meksiko i Rusija. Vidljivo je kako se Hrvatska još uvijek nije plasirala na navedenu ljestvicu 10 najposjećenijih destinacija u svijetu, usprkos svojim turističkim potencijalima i velikom broju noćenja. Što se tiče potrošnje na globalnoj razini, turisti najviše troše u SAD-u, zatim u Kini, Španolskoj, Francuskoj, Velikoj Britaniji, Tajlandu, Italiji, Njemačkoj, Hong Kongu i Macau. (UNWTO Tourism Highlights, 2016.).

No, kako bi se mogla definirati potražnja na europskom turističkom tržištu? Turisti su postali sve zahtjevniji, imaju više informacija, žele se „povezati“ sa prirodom, brinu o ekologiji, žele raznovrsniju ponudu i individualni turizam. S obzirom na želje i potrebe turista formira se i turistička ponuda koju svi oni koji aktivno rade u turizmu trebaju formirati na način da zadrže postojeće posjetitelje, ali i privuku nove. To će učiniti diferencijacijom ponude, od usluga, smještaja, aktivnosti, novih atrakcija, i sl.

Kako bi turističko tržište napredovalo potrebno je diversificirati i unaprijediti ponudu. Međutim, sama ponuda ovisi o potražnji, a današnji turisti razlikuju se od nekadašnjih, traže nove izazove, lokacije i iskustva, te se stoga turistička ponuda razvija u skladu sa željama i motivima samih turista/putnika. Turistička ponuda sve je više individualizirana, okrenuta k pojedincu, a kao rezultat toga nastaju novi oblici turizma, prilagođeni svakom putniku zasebno. Turističku potražnju mjere broj dolazaka i noćenja te ostvarena potrošnja turista, a uvjetuju razni vanjski i unutarnji čimbenici.

Alkier Radnić (2009.) smatra da bi se „opći trendovi promjene turističke potražnje mogli sažeti na sljedeće:

- ❖ Opći rast standarda ljudi – turista
- ❖ Opći rast javnog i privatnog standarda
- ❖ Veća očekivanja i rast želja za promjenama stalnog boravka
- ❖ Potreba za novim ekološkim i prirodnim krajevima
- ❖ Raste broj turista za boravak u prirodi
- ❖ Raste broj turista treće životne dobi
- ❖ Ljudi žele i ostaju sve duže u životu fizički aktivni

- ❖ Raste potreba i interes za užicima, fizičkim doživljajima: doživljaj, utisak, ljepota, mir, spokoj, sreća, zdravlje, veselje
- ❖ Traže se sve više specijalizirani sadržaji za segmentirane i ciljne skupine.“  
(Alkier Radnić, 2009., str. 100.)

Temeljem prethodnih navoda može se reći da raste svijest o važnosti održivog razvoja koji uključuje očuvanje prirodne okoline, njeno racionalno korištenje kao i racionalnu upotrebu obnovljivih i neobnovljivih izvora energije. Stoga se inovacije također okreću ka cilju dugoročne održivosti i ekološke osviještenosti.

Kada se govori o konkurentnosti Europskog turizma kao dijelom strategije „Europa 2020“ vodi se načelom od sedam inicijativa prilagođenih globalizaciji današnjice;

1. „Unija inovacija – unaprijeđenje financiranja za istraživanje i inovacije
2. Mladi u pokretu – učinkovitiji obrazovni sustav i olakšano pristupanje mladim tržištu rada
3. Digitalni program za Europu – jedinstveno digitalno tržište i brže širenje interneta
4. Resursno učinkovita Europa – korištenje obnovljivih izvora energije i promicanje energetske učinkovitosti
5. Industrijska politika za globalizacijsko doba – bolje poslovno okruženje za mala i srednja poduzeća te razvoj globalne konkurentne industrije
6. Program za nove vještine i radna mjesta – modernizacija tržišta rada, poticanje mobilnosti i razvijanje vještina
7. Europska platforma protiv siromaštva – svi moraju imati koristi od društvenog rasta i radnih mjesta radi osiguravanja dostojanstvenog života.“  
(Gržinić, 2014., str. 157-158.)

Tablica 3. prikazuje SWOT analizu koja sadrži snage, slabosti, prilike i prijetnje, u ovom slučaju na primjeru turističkog tržišta Europe. U analizi je izdvojeno nekoliko važnijih čimbenika.

Tablica 3. SWOT analiza turističkog tržišta Europe

<p><b>SNAGE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krajobraz, tradicionalni običaji, gastronomija i kultura.</li> <li>• Izgrađen imidž destinacije.</li> <li>• Sigurnost i zaštićenost.</li> <li>• Usmjerenje prema kvaliteti.</li> <li>• Turističke organizacije s visokim stupnjem razvijenog suvremenog znanja.</li> <li>• Razvoj proizvoda i dotok znanja potrebnog za potporu poboljšanja kvalitete unutar industrije.</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatan javni prijevoz i prometno opterećenje.</li> <li>• Nedorasla izgrađenost.</li> <li>• Velik broj službi na svakoj pojedinoj razini.</li> <li>• Negativan imidž o zapošljavanju u turizmu.</li> <li>• Visoki troškovi rada.</li> <li>• Snažne sezonske fluktuacije</li> </ul>
<p><b>PRILIKE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Učvrstiti položaj u turističkoj industriji.</li> <li>• Izvoz turističkog znanja i tehnologije.</li> <li>• Razvoj i proširenje Modela upravljanja kvalitetom.</li> <li>• Stvaranje kvalitetnih poslova koji će postati trajni i profesionalni, izučni u pružanju kvalitetne usluge.</li> <li>• Ekonomski razvoj zapostavljenih područja</li> <li>• Privlačenje stabilnije i diferencirane turističke potražnje.</li> </ul>	<p><b>PRIJETNJE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastući broj uspješnih sudionika u svjetskom turizmu.</li> <li>• Brzo poboljšanje kvalitete u konkurentnim destinacijama.</li> <li>• Nedostatak održivosti.</li> <li>• Nedostatak odgovarajućih zaposlenika.</li> <li>• Nadmetanje u cijenama umjesto u kvaliteti.</li> <li>• Prekomjerna koncentracija u smanjenom broju tržišta i turističkih operatera.</li> </ul>

Izvor: Prilagođeno prema: ALKIER RADNIĆ, *Turizam u Europskoj uniji*, Sveučilište u Rijeci, 2009.

U tablici 3. navedne su činjenice koje za turizam europe vrijede i danas, a koje su utvrđene istraživanjem statističkih podataka UNWTO-a.



### 2.3. Trendovi u turizmu u zemljama EU

Prema Gržinić, (2014., str. 78.) trendovi u turizmu Europske Unije vezuju se uz:

- ❖ Porast stanovništva s posebnim potrebama,
- ❖ Individualno planiranje putovanja i uključenost starije dobne skupine,
- ❖ Promjene uloga turističkih posrednika,
- ❖ Porast broja mlađe populacije u putovanjima,
- ❖ Raznolikost usluga i kvaliteta,
- ❖ Viši stupanj edukacije potražnje,
- ❖ Putovanja u udaljene destinacije kao i kraći (vikend) odmori.

U zemljama **Europskog Sredozemlja** turizam je najvažniji izvor prihoda te stoga ima važnu ulogu u nacionalnom gospodarstvu. Posjeduje brojne prirodne i povijesne atrakcije zbog čega se na ovom području bilježe i prva turistička kretanja (Grand Tour). Svake godine bilježi se sve veći rast turističkih dolazaka, a najveću važnost ima blaga Sredozemna klima, ugodan način života kao i blaga i zdrava mediteranska hrana. Ovo područje zbog svoje bogate povijesti i poznatih znamenitosti ima mnogo potencijala za razvoj kulturnog turizma koji je u sve većem porastu. Poznate destinacije Sredozemlja su Španjolska, Portugal, Italija, Grčka i Malta, a potencijal imaju Bugarska i Rumunjska, također zbog pogodne klime, kupališnog i kulturnog turizma.

Francuska kao najposjećenija Europska destinacija pripada **Zapadnoj Europi**, a kao turistička destinacija prepoznatljiva je ponajprije zbog Eiffelovog tornja i muzeja Louvre. U Zapadnoj Europi najviše se ističu urbana središta, a zemlje Zapadne Europe su Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Republika Irska, Nizozemska i Belgija.

„**Alpe** su najuređeniji i gospodarski najrazvijeniji visoki planinski prostor u svijetu. Prostiru se na 220 000 kilometara kvadratnih na kojem se nalazi velik broj ponajprije prirodnih ali i društvenih atrakcija“. (Curić, Glamuzina i Opačić, 2013., str. 214.) Najviši vrh je Mt. Blanc (4810m.) Planinski vrhovi i kanjoni osnova su za planinarenje, osobito sportskog planinarstva – alpinizam, koji je ujedno i najstariji oblik turizma. Etnička raznolikost također je jedna od atrakcija, tu se nalaze germanski, slavenski i romanski narodi. Sastoji od Austrije, Švicarske, Francuske, Italije, Slovenije,

Lihtenštajna i Njemačke, ali samo tri su u cijelosti ili većinom Alpske zemlje: Lihtenštajn, Austrija i Švicarska.

**Srednja Europa** pretežno je nizinski prostor kojeg zauzimaju turistički razvijene zemlje. „Ima najvažnije tranzitno značenje na kontinentu, što povećava broj međunarodnih turističkih dolazaka. Turistički se razvoj temelji ponajprije na valorizaciji atraktivnih društvenih faktora, kojima glavno obilježje daje prepoznatljiva srednjoeuropska kultura.“ (Curić, Glamuzina i Opačić, 2013., str. 223.) Zbog kupališnog turizma najrazvijenije je Baltičko more, a po toplicama ovaj dio Europe prepoznat je u svijetu. Klimatska obilježja omogućuju razvoj sportskog turizma. Zemlje Srednje Europe su: Njemačka (najrazvijenija europska zemlja), Poljska, Češka, Slovačka i Mađarska.

**Skandinavija ili Sjeverna Europa**, dio Europskog kontinenta koji svoje turističko bogatstvo izražava kroz ono što ostali nemaju; dugu zimu obilježenu brojnim zimsko – rekreacijskim sportovima, atrakcije poput polarne svjetlosti, fenomen polarnog dana i polarne noći, i sl. Skandinavski narod poznat je po toleranciji i miroljubivosti, brizi za okoliš te najnižom stopom kriminala. Prirodni faktori poput fjordova, planinskih sustava te vulkana ono su čime Skandinavci privlače svoje turiste i po čemu su poznati u Europi. Zemlje Sjeverne Europe ujedno su i vrlo sigurne destinacije; Danska, Norveška, Švedska, Finska i Island.

Turistički najmanje razvijen dio Europe je **Istočna Europa** koja obuhvaća zemlje Rusiju, Ukrajinu, Estoniju, Latviju i Litvu. Zašto je tome tako odgovor se nalazi u brojnim političkim i gospodarskim problemima. Razvoj turizma sprječava sustav viza kao i slaba zainteresiranost turista za ta područja. Turistički razvoj u svom manjem djelu temelji se na brojnim javnim građevinama, sakralnim objektima različitih religija, a primjetne su i znamenitosti iz Osmanskog i Bizantskog razdoblja. Kupališni turizam atraktivan je na obalama Crnog i Azovskog mora. Atraktivni su i planinski lanci Kavkaz, Karpati i gorje Ural, a vulkanski reljefi atrakcija su istočnog djela Rusije. Duge i hladne zime također su ograničavajući činitelj turističkog razvoja. (Curić, Glamuzina i Opačić, 2013.)

Slika 5. prikazuje međunarodna turistička kretanja u svijetu 2015. godine, pri čemu se ističe dominantnost Europe.

Slika 5. Međunarodna turistička kretanja – dolasci i odlasci



Izvor: UNWTO, *International Tourism*, 2016.

Na temelju slike 5. vidljiva je dominantnost Europe kao svjetske turističke destinacije sa 51 % ukupnih turističkih dolazaka, što znači da su opravdani različiti pozitivni trendovi europskih zemalja.

Iako postoji visoka turistička razvijenost zemalja Europe, treba uzeti u obzir da je zbog toga i tržište dinamično i konkurentno, te ukoliko destinacije žele opstati moraju pratiti trendove i promjene suvremenog svijeta i načina života ljudi, koji su i putnici. Stoga se u budućnosti razvoj Europskog turizma usmjerava na nove značajke turističke ponude prilagođene novim motivima i željama turista. Prevladava individualan turizam, potražnja za selektivnim oblicima koja će sve više rasti, mijenjaju se tipovi turista, a predviđa se i starenje populacije što znači visoki udio turista treće dobi te turističku ponudu treba prilagođavati i njima.

Tu je i sve više prisutan koncept 3E: *eng.* entertainment, education i experience, (zabava, edukacija i iskustvo), te *eng.* value for money (vrijednost za novac). Autorica smatra da value for money više nije tako popularan kao što je to *eng.* **emotion for money** (emocije za novac) i *eng.* **experience for money** (iskustvo za novac), što je u skladu sa ekonomijom doživljaja. Čimbenici koji sada djeluju na turizam, djelovat će i u budućnosti ali s nekoliko promjena. Kao što je navedeno to su demografske promjene, odnosno starenje populacije, pad nataliteta i povećan životni vijek. Zatim promjene u ekonomskom rastu, viši dohotci u razvijenim zemljama, povećana mobilnost, više slobodnog vremena, kao i veći senzibilitet prema održivom razvoju i očuvanju okoliša.

Osnovni elementi budućih putovanja postat će iskustvo, učenje i rekreacija te će vrste turizma poput studijskih putovanja, avanturističkih, zdravstvenih i sportskih postati popularni, kao i trend vraćanja prirodi zbog ubrzane globalizacije; brzi rast urbanizacije, informacijske tehnologije i sl.

Prema Alkier Radnić, (2009.) o budućnosti turizma u EU: „ ... Materijalistički način života i dalje će rasti, ali uz nematerijalističke potrebe, što uključuje manju brigu o karijeri i statusu i povećanu brigu za okolinu, a postmaterijalističke vrijednosti će dobiti na važnosti. Standardiziranje u stilu života mijenja se u smislu diversifikacije i potiče nove pristupe životu i rekreaciji“. (Alkier Radnić, 2009., str. 122.)

Razvoj suvremene tehnologije, znanstvena dostignuća, informatička tehnologija, samo su neki od novosti koji se nalaze u svim sektorima nacionalnih gospodarstava pa tako i u turizmu. Predstavljaju nove trendove kojima su se već prilagodili brojni sudionici turizma, a očekuje se da će oni i dalje napredovati.

Značajno europsko odredište koje pokazuje tendenciju rasta dolazaka jest Istočna Europa. Zanimljivo je kako sve više raste i svijest ljudi o očuvanju prirode stoga se mnogi od njih informiraju o vrsti turizma koji se pruža u odredištu kojeg žele posjetiti, ne bi li bili sudionici turizma koji narušava okoliš i prirodnu baštinu. Također, ne smije se zanemariti i poslovni turizam koji će i dalje rasti, a Europa imati velik značaj u njegovoj realizaciji.

Alkier Radnić, (2009.) navodi tri najvažnije turističke regije Europe:

1. Industrijalizirane zemlje sjeverne i zapadne Europe
2. Mediteranske zemlje južne i zapadne Europe te istočno mediteransko područje
3. Zemlje istočne Europe.

Na temelju statistike UNWTO-a za 2015. godinu najviše međunarodnih dolazaka, ali i najviše posjetitelja, dolazi iz SAD-a, Kine, Španjolske i Francuske. Pri čemu su Kina, SAD i Velika Britanija ujedno i najveći potrošači u odnosu na njihovu snažnu ekonomiju i valute. Kineski posjetitelji povećali su svoju potrošnju za čak 25% tijekom 2015. godine, dok su Američki turisti povećali potrošnju za 9 % ali i putovanja izvan granica svoje države za 8 %. Ukupna potrošnja Britanskih turista također je porasla za 8% no, i ukupna putovanja izvan Velike Britanije narasla su za 9%. Istovremeno, Njemačka je zabilježila smanjenu potrošnju svojih turista, pretpostavlja se zbog slabljena eura. (UNWTO, *Tourism Highlights*, 2015.)

Usporedbe radi, temeljem statističkih podataka za 2014. godinu, najviše turističkih dolazaka zabilježeno je u zemljama Južnog Mediteranskog područja (36,9%) od čega najviše u Španjolskoj (11,2%), Italiji (8,35), Turskoj (6,8 %), Grčkoj (3,8%) te u Hrvatskoj (2,0%), pri čemu blagu tendenciju rasta bilježi Bosna i Hercegovina, Slovenija i Srbija. Slijedi Zapadna Europa sa 30 % dolazaka gdje dominiraju Francuska, Njemačka i Austrija. (UNWTO, *Tourism highlights*, 2015).

Daljnja predviđanja UNWTO-a do 2030. godine koja su prikazana na tablici 4. navode kako će Europa ostati najposjećenije turističko odredište te će mediteranske zemlje južne Europe i dalje dominirati. No, u relativnim pokazateljima, Europa će gubiti svoje učešće zbog sve većeg dolaska novih destinacija na turističko tržište.

Tablica 4. Predviđanja međunarodnih turističkih dolazaka do 2030.godine

<b>UNWTO Turistička kretanja do 2030: Međunarodni turizam po kontinentima</b>				
	Međunarodni turistički dolasci (mil.)		Prosječan godišnji rast (%)	
	Predviđanja		Predviđanja	
	2020	2030	2020	2030
Afrika	85	134	5,4	4,6
S. i J. Amerika	199	248	2,9	2,2
Azija i Pacifik	355	535	5,7	4,2
Europa	620	744	2,7	1,8
Bliski Istok	101	149	5,2	4,0

Izvor: UNWTO (2015.), *Tourism Highlights*.

Uvidom u tablicu 4. primjećuje se dominacija Europskih odredišta u budućnosti. Uzimajući u obzir Europu kao brzorastuću turističku destinaciju sa cijelom njenom raznolikom ponudom, valja zaključiti da će i dalje ostati iznimno popularna kao odredište za odmor. Već sada se vidi da Europa aktivno radi na diverzifikaciji svoje ponude i da nastoji ostati konkurentna na tržištu.

### 3. INOVACIJE U TURIZMU KROZ ŠEST TEMELJNIH KOMPONENTI TURIZMA – VIŠESTRUKI SLUČAJI

Do sada se u radu pisalo općenito o inovacijama i koliko one znače za razvoj zemlje, lokalne zajednice, destinacije ili pojedinog poduzeća. U tekstu koji slijedi predstaviti će se po nekoliko primjera inovacija iz svake pojedine komponente turizma, odnosno: destinacije, prometa, smještaja, turističke atrakcije, posrednika i ostalih vezanih usluga. Fokus je na inkrementalnim i prijelomnim inovacijama pri čemu u prvu kategoriju spadaju: „Cro Cube“, „Miomirisi i okusi Lošinja“, „Cojetage“, „Drivy“, „Camping in my garden“, „Markthal“, „Fon HotSpot“, „BonAppetour“ i „Housesitters“, a u drugu kategoriju prijelomnih inovacija pripadaju: „Detour“, „Tensator virtualni asistent“, „Glamping“, „Garden Village Bled“, „Capture the museum“, „Titlis Rotair“, „Airbnb“ i „Skyscanner“.

Inovativne ideje koje dolaze iz područja turističkih destinacija obraditi će se u prvom potpoglavlju.

#### 3.1. Destinacije

Prva inovativna ideja koja obuhvaća čak nekoliko destinacija i uspješno se širi na međunarodnom tržištu zove se Detour.

Detour je mobilna aplikacija koju posjetitelji mogu kupiti za dvadesetak dolara, a postoji i prva besplatna verzija. Naime, radi se o *eng. walking tours*, turističkim turama bez vodiča. Sve potrebne informacije o destinaciji dolaze sa aplikacije, a posjetitelj ih čuje pomoću slušalica. Detour je podijeljen na nekoliko opcija karakterističnih za mjesto koje se posjećuje, pa je primjerice opcija za Berlin zasada samo *Ungovernable Kreuzberg*, tura koja traje jedan sat i 20 minuta te priča priču o gradskoj četvrti Kreuzberg za vrijeme Drugog svjetskog rata te padu Berlinskog zida. Dakle, posjetitelj odabere opciju (priču) koju želi slušati, krene hodati s određenog mjesta u gradu na kojem priča započinje, a čiju lokaciju vidi na svojoj aplikaciji, stavi slušalice i aplikacija „govori“ o svemu što turist susreće hodajući gradom te ga aplikacija usmjerava. (Detour – Location Aware Audio Tours, 2016.)

Za London opcije su *Radical Clerkenwell* (Join Alan Dein, radijski komentator, pisac i rođeni Londonac priču 60-minutnu priču o užurbanom, nepredvidljivom i

radikalnom predgrađu Clerkenweell), te *Backstage Westminster* (Join Henry Adeane, nekadašnji javni službenik uvodi svog slušatelja u događaje Britanske vlade, prolazeći ulicama gdje turisti rijetko zalaze, a koje su pune povijesnih događaja, trijumfa, ratova i zabluda još iz 17.stoljeća). (Detour, 2016.)

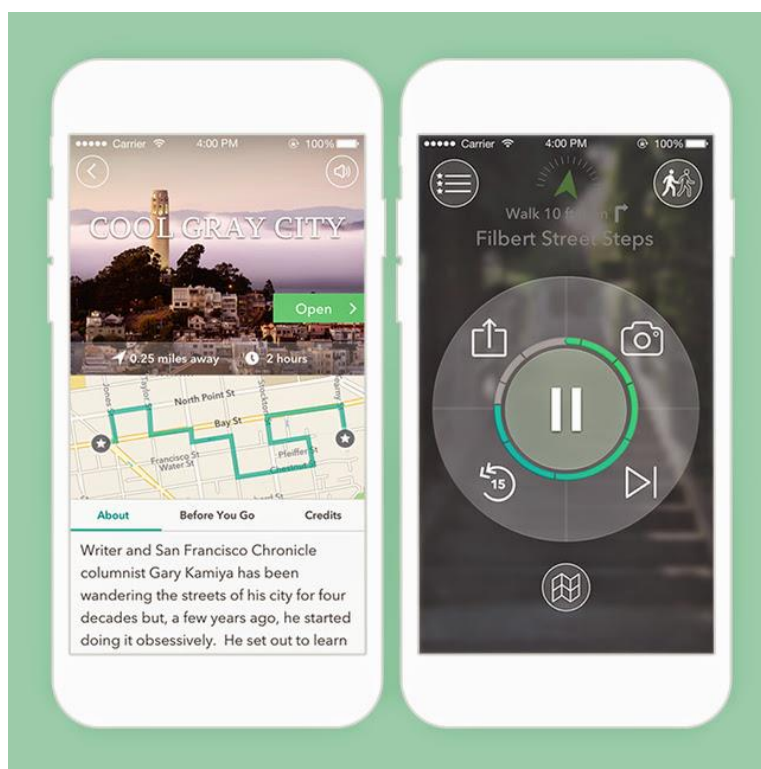
Aplikacija je osmišljena uz pomoć mnogo lokalnih stanovnika koji su podijelili svoja sjećanja, uspomene ili zanimljive činjenice o svakom djelu grada. Aplikacija se također može sinkronizirati ukoliko je grupa posjetitelja veća, te svi u isto vrijeme slušaju jednake priče o gradu. Detour turističke ture zasada su moguće u San Franciscu, Austinu, New Yorku, Londonu, Parizu, Berlinu, Barceloni i Marakešu, a „stvaraju se“ i Chicago te Los Angeles.

Tvrtka Detour osnovana je u veljači 2015. u San Franciscu, SAD, te je već predstavila nekoliko pilot-projekata u navedenim destinacijama i čini se kako se ideja dobro razvija. Detour tim sada radi i na novim projektima i novim destinacijama. Jedna od njihovih misija je uključiti i sve zainteresirane u stvaranje Detour turističkih vodiča. Svatko tko ima zanimljivu priču o svome gradu slobodan je javiti se u Detour kako bi i njegov glas i priča jednom bili ispričani turistima. Svaki Detour ima četiri temeljna djela, to su: lokacija, priča, pripovjedač i zvučna paleta. Od ovih se djelova postepeno stvara jedan Detour za jednu destinaciju. To je ujedno i vodič za one koji žele stvoriti svoj Detour. Odabrali lokaciju s koje bi turisti mogli krenuti te započeti priču koja bi otprilike trajala 45 minuta i slijedila određeni put. U priči bi trebalo sudjelovati i nekoliko pripovjedača ukoliko je moguće. Onaj koji će sve ispričati i nekoliko „originalnih“ osoba. Primjerice ako se prolazi ispred poznate stare zgrade možda bi se mogao naći netko tko je nekada ondje živio. No, tijekom slušanja priča, u pozadini se čuje i karakteristična glazba, stoga posjetitelj ima doživljaj filma. (Detour, 2016.)

Vrlo inovativna, nova kompanija sastavljena od mladih profesionalaca koji uspješno razvijaju svoje ideje i unaprijeđuju mnoge destinacije inovativnim riješenjem. Usavršavaju i pomažu destinacijama na domaćem i na međunarodnom tržištu. Ideja i aplikacija koja je u svakom slučaju hvale vrijedna zasigurno će nizati uspjehe na turističkim tržištima, idući pritom u korist novim i postojećim destinacijama ali i turistima, stvarajući jedan novi, inovativan pristup u putovanjima. Slika 6. prikazuje mobilnu aplikaciju Detour.



Slika 6. Detour mobilna aplikacija



Izvor: CUNNINGHAM, K. (2015.) *Travel like a local*, [Pristupljeno: 02.05.2016.]

Na prethodnoj slici 6. vidljiva je mapa grada San Francisca, putokaz kojeg korisnik treba slijediti te gumb za početak audio prijenosa.

Slijedeća inovacija u turizmu na razini destinacije dolazi iz Hrvatske. Naime, radi se o zanimljivom multimedijalnom suveniru koji ima ulogu prezentirati i približiti turistima znamenitosti i kulturu Hrvatske. Zove se Cro Cube, magnet u obliku drvene kocke. Na svakoj plohi nalaze se fotografije hrvatskih destinacija te QR čitač kodova čijim skeniranjem posjetitelji na svojim mobitelima, tabletima ili laptopima mogu pogledati i pripadajući video o pojedinoj hrvatskoj destinaciji. Ovo nije uobičajen suvenir već interaktivan, multimedijalan i edukativan promotivni materijal kojeg će posjetitelji i ujedno kupci moći dugo koristiti i njime se služiti te će stvarati pozitivnu sliku Hrvatske i njezinih zanimljivosti.

„Cro Cube je multimedijalna drvena kocka u funkciji magneta (suvenira) i igrčke (memo igra za djecu). Suvenir je izrađen od domaće jelovine. To je ujedno i *online* komunikacijski kanal za promotivne svrhe u turizmu. Upotreba alata, QR koda, koji vodi na multimedijalni kanal, *You Tube*, spoj je novih tehnologija s tradicionalnim

materijalima. Drvena kocka na čijim se ploham nalaze fotografije hrvatskih gradova i otoka. Na šestoj plohi nalazi se magnet i QR kod na kojem je promotivni video grada, a turist ga očitavanjem mobitelom ili tabletom može vidjeti na svom ekranu. Cro cube nije samo drveni magnet za hladnjak ili igračka već multimedijalni kanal turističke zajednice i promotivni materijal svakog grada u Hrvatskoj. Može zamijeniti tiskane promotivne materijale i digitalizirati ih. Inovacija je namijenjena turistima, Turističkim zajednicama i svima onima koji kroz fotografiju i video žele dugotrajnu uspomenu na mjesto koje su posjetili. Cilj je promoviranje prirodnih ljepota Hrvatske kroz multimedijalne oblike.“ (www.stasla.mojweb.com, 2016.). Inovacija je prikazana na slici 7.

Slika 7. Cro Cube



Izvor: TASLAK, S. (2016.), He:art, inspiracija, kreacija, inovacija.[Pristupljeno: 02.05.2016.]

Slika 7. prikazuje magnet Cro Cube na čijim ploham se nalaze slike hrvatskih gradova i QR čitač kodova čijim će skeniranjem korisnik moći pročitati obilježja određene destinacije.

Nakon Cro Cube-a, inovacija koja je dobila treću nagradu Svjetske turističke organizacije za izvrsnost i inovacije u turizmu, 2015. godine u Madridu nosi naziv „Miomirisi i okusi Lošinja“ te kao što sam naslov kaže, također dolazi iz Hrvatske.

Lošinj se posjetiteljima prikazuje kao „otok vitalnosti“, zbog svojih priznatih ljekovitih svojstava i očuvane bioraznolikosti, ugodne klime i za zdravlje važnih biljaka te kako oni kažu miomirisa i okusa. Projekt „Miomirisi i okusi Lošinja“ proširio

se cijelim gradom te svi žele sudjelovati, a kako Lošinj broji 9000 stanovnika to je uistinu pozitivan primjer kako razvijati održiv turizam u kojem sudjeluje cijela zajednica. Pa tako u projektu sudjeluju kampovi, hoteli, restorani, turističke agencije, suvenirnice, atrakcije i događaji, kozmetički saloni i mnogi drugi. Ove godine, Turistička zajednica Lošinja koja je i idejni začetnik ovog projekta, odlučila je svakom mjesecu u godini dati pripadajuću biljku, kako bi stvorili još jednu povezanost atraktivnost između svojih raznovrsnih ljekovitih biljaka i turista. (Visitlošinj.hr., 2016.)

Lošinj već 125 godina nosi titulu destinacije za zdravstveni turizam te je stoga svoju ponudu u potpunosti prilagodio i obogatio svim prirodnim svojstvima koje posjeduju na otoku te vrlo dobro iskoristio u turističke svrhe, a „Miomirisi i okusi“ samo su jedna od njih. Slijedeća slika 8. prikazuje prirodne značajke otoka Lošinja.

Slika 8. Otok Lošinj



Izvor: goadriatica.com, *Otok Lošinj*. [Pristupljeno: 02.05.2016.]

### 3.2. Promet

Inovativne ideje u prometu olakšavaju putovanja, osobito ako je riječ o udaljenim putovanjima ili ako putnici žele isprobati nešto novo i pritom se zabaviti, učiti i upoznavati stanovnike destinacije koju posjećuju.

Tvrtka TENSATOR specijalizirana za donošenje rješenja u sektoru zadovoljena potreba korisnika, sa sjedištem u SAD-u i još po nekoliko u svijetu, pomaže svojim korisnicima u povećanju zarade, učinkovitijem marketingu, dopiranjem do klijenata, itd. Inovativna rješenja stvara u nekoliko područja; trgovina, prijevoz, financijske institucije, odmor i zabava, vladini uredi. Njihov inovativan primjer za područje transporta naziva se *Tensator Virtual Assistant* i najčešće se nalazi na zračnim lukama. Neke od njih su: Edinburgh Airport, Dubai Airport, London Luton, Frankfurt Airport, Birmingham Airport, i dr. Virtualni asistent također se može nalaziti u trgovinama, shopping centrima, zabavnim parkovima, i sl.

Dakle, virtualni asistent je „osoba“, odnosno hologram, koji pruža potrebne informacije putnicima u zračnim lukama te može govoriti gotovo sve svjetske jezike. (Slika 9.).

Slika 9. Virtualni asistent u zračnoj luci Birmingham



Izvor: DIMMER, S. (2013.) Coventry Telegraph, *Birmingham Airport's new security device is a hologram*. [Pristupljeno: 02.05.2016.]

Ova inovacija, prikazana slikom 9. prvi je kontakt putnicima kada stignu u zračnu luku i pruža im sve potrebne informacije, savjete i pripreme za prolazak sigurnosne procedure. Izgled virtualnog asistenta kreira se na zahtjev, ovisi gdje će biti postavljen i za koji sektor poslovanja. Svrha virtualnog asistenta je tzv. *WOM faktor*, publika se susreće sa inovativnim načinom prezentacije promocija, oglasa ili informativnih sadržaja. Kontaktira s publikom na vizualan i audio način prenoseći im čiste poruke. Zamjenjuje zaposlenike, multijezičan je, garantira stalnu isporuku informacija, 24 sata na dan te predstavlja dugotrajnu investiciju. Posjetitelji će dobiti sve informacije o sadržajima zračne luke, letovima, i ostalim potrebnim informacijama, odabirom određene opcije na ekranu virtualni asistent im odgovara na pitanja i pruža kvalitetnu i pravovaljanu informaciju. (Tensator group, Tensator virtual assistant, 2016.)

Slijedeća inovacija u prometu zove se COJETAGE, a riječ je o vožnji luksuznim privatnim avionima. Vlasnici takvih vozila oglase slobodno mjesto na određenoj relaciji po vrlo povoljnoj cijeni s obzirom na kvalitetu putovanja. U trenutku pisanja ovog rada, na stranici [cojetage.com](http://cojetage.com) nalazi se ponuda od pet putovanja; London – Edinburhg, Rim – Bolzano, London – Birmingham, Frankfurt – London i London – Northolot. Stoga, primjerice turist željan nove zabave može obrati let London – Birmingham, privatnim luksuznim *jetom* po cijeni od 629 € te prilikom dolaska na odredište susresti se sa virtualnim asistentom u zračnoj luci Birmingham. (cojetage, 2016.)

Cojetage pripada eng. *peer to peer* konceptu, a radi se o uslugama od ljudi za ljude. Znači dijeliti nešto što imamo uz malu naknadu ili besplatno, upoznavanje različitih putnika i stjecanje jedinstvenog iskustva i poznanstva međusobno pomažući jedni drugima.

*Drivy* također pripada *peer to peer-u* a podrazumijeva iznajmljivanje vozila turistima ili bilo kojim drugim putnicima uz povoljnu cijenu. Registracijom na internetskoj stranici [drivy.com](http://drivy.com) potencijalni korisnici mogu pogledati njima najbliža vozila koja se iznajmljuju i odabrati datum te koliko dugo im treba automobil za korištenje. Dostupne su razne marke automobila, ali i s obzirom na vrstu upotrebe; gradski, obiteljski, minibus, sportski, kombi pa čak i automobil za vjenčanja. Odlično rješenje brzog i jeftinog pronalaska prijevoza ako ste turist i želite istražiti bližu

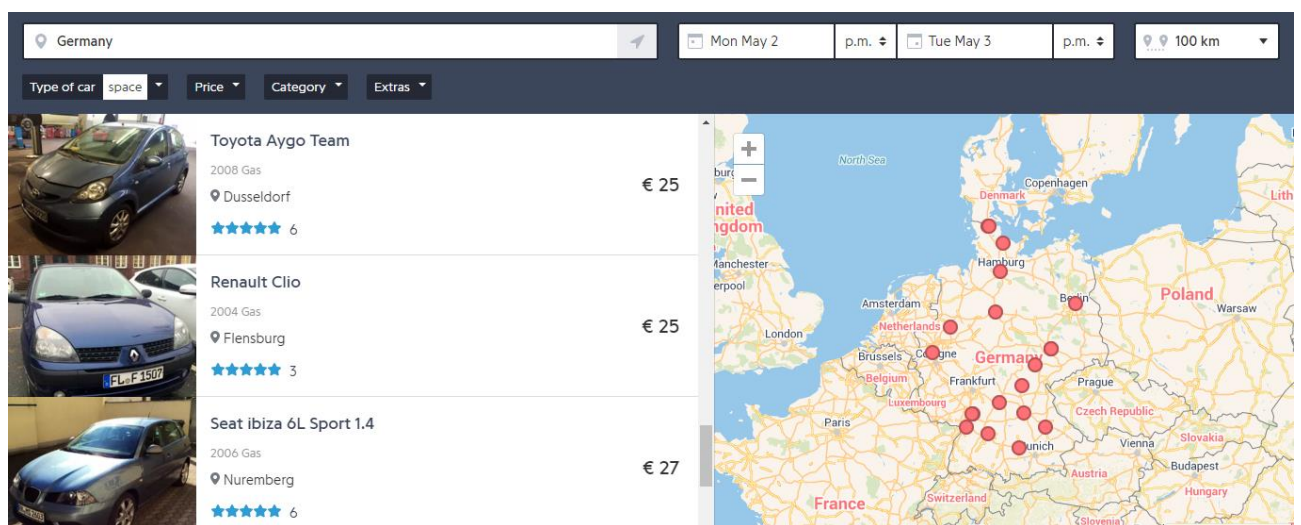


okolice ili otići na izlet. Cijene automobila variraju od dvadesetak eura za sat vremena pa do 50 € ukoliko se radi o većem prijevoznom sredstvu. (Drivy, 2016.)

*Drivy* je dostupan u Francuskoj, Njemačkoj i Španjolskoj te vrlo brzo prepoznata trenutnu lokaciju (klikom na strelicu u polju za unos adrese) i na interaktivnoj mapi prikaže najbliže dostupne lokacije vozila koja se iznajmljuju.

Slika 10. prikazuje izgled internetske stranice *drivy.com*.

Slika 10. *Drivy* internetska stranica



Izvor: [www.drivy.com](http://www.drivy.com), 2016., [Pristupljeno: 02.05.2016.]

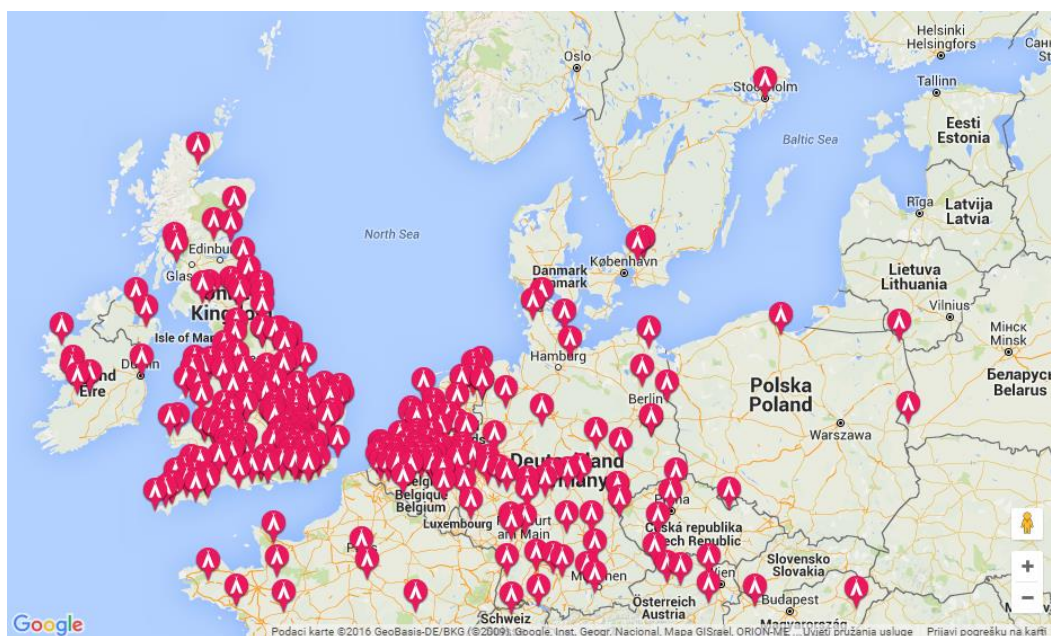
Prethodna slika 10. prikazuje trenutnu ponudu vozila za iznajmljivanje kada se odabere polazište Njemačka u trajanju od dva dana.

### 3.3. Smještaj

*Camping in my garden* (hrv. kampiranje u vrtu/dvorištu), također je dio inovativnih smještajnih ideja, a izdvojena je zbog vrlo velikog broja registriranih „vrtova“ u Velikoj Britaniji. Važno je napomenuti kako je temeljem istraživanja vezanog uz inovativne primjere komponenti turizma, mnogo korisnika upravo iz Velike Britanije, stoga se može zaključiti kako su stanovnici te zemlje inovativno osvješteni, otvorenog uma i voljni sudjelovati u raznim projektima.

Naime, kampiranje u dvorištu kao što sam naziv kaže nudi kampiranje u dvorištu privatne kuće. Pritom je korisniku na internetskoj stranici prikazan i niz sadržaja koje dvorište nudi i od kojeg se sastoji; roštilj, terasa, bazen, drveće, mnogo zelenila, pogodno za djecu, parking, blizina trgovina, priključci za struju ili vodu, itd. Korištenje dvorišta nije besplatno ali naplaćuje se od oko 5-10 ili nešto više funti po osobi i po noćenju, što uistinu nije mnogo, a pruža jedinstveno iskustvo. (Camping in my garden, 2016.). Za korištenje ovakvog smještaja također je potrebno registrirati se na internetskoj stranici i zatražiti upit kod vlasnika. (Slika 11.).

Slika 11. Karta „registriranih dvorišta“ na internetskoj stranici campinginmygarden.com



Izvor: [www.campinginmygarden.com](http://www.campinginmygarden.com), 2016., [Pristupljeno: 02.05.2016.]

Slika 11. Prikazuje kartu na kojoj su označena mjesta na kojima se može kampirati u dvorištu te se pritom vidi veća zastupljenost u Velikoj Britaniji.

Nešto drugačiji oblik kampiranja koji je u zadnje vrijeme postao popularan je eng. *Glamping*, odnosno glamurozno kampiranje. Pri tome, glamping gosti ne nose sa sobom šatore, vreće za spavanje i ostalu standardnu opremu za kampiranje već im je sve dostupno u destinaciji, tj. *glamping resortu*. Pojednostavljeno, *glamping* je kampiranje u prirodnom okruženju ali bez odricanja od luksuza, naprotiv, svako *glamping* odredište, odnosno *resort*, mora imati minimalno četiri zvjezdice. (Glamping, 2016.).

Smještajni objekti koji pripadaju definiciji tzv. glamuroznog kampiranja mogu biti:

- kamp prikolice
  - staje i seoske kuće (imanja)
  - brvnare
  - kupole (može biti primjerice viseći šator u obliku kokosa u potpoglavlju 3.5, str..)
  - ekološki osvještene kuće
  - šatori (sa svim potrebnim sadržajima poput spavaće sobe i kupaonice)
  - „Indijanski šator“, tzv. *Tepee*
  - kuće na drvetu
  - neobične i jedinstvene (smještaj poput onoga u špiljama, hotelima od leda, avionima, vlakovima i sl.)
  - privatne vile
  - jurte (također spomenute u potpoglavlju 3.5.)
- (Glamping, 2016.).

Europske destinacije koje imaju ponudu glamuroznog kampiranja su: Irska, Škotska, Velika Britanija, Nizozemska, Belgija, Njemačka, Francuska, Švicarska, Italija, Slovenija, Hrvatska, Austrija, Mađarska, Slovačka, Grčka, Portugal i Španjolska. Od kojih dominiraju Italija, Španjolska i Velika Britanija. (Glamping, 2016.).

Cijene noćenja u ovakvom smještaju kreću se ovisno o smještajnom objektu i destinaciji. Primjerice u Velikoj Britaniji, koja dominira sa brojem glamuroznih kamp objekata ili *resorta* od njih čak 24, cijena noćenja u safari šatoru na *Cuckoo Down Farm*, u malom mjestu Devon u blizini obalnog grada Sidmouth iznosi 372 \$, a u šatoru može boraviti do šest osoba. Šator je opremljen dvjema spavaćim sobama, kupaonicom i kuhinjom. (Cuckoo Down Farm, 2016.)

U Italiji, na obali Toskane nalazi se *Paradu Tuscany* eko resort koji sadrži 383 eko brvnare i 54 glamurozna šatora, a cijene noćenja kreću se od 82 \$ do 100 \$. Svaki smještajni objekt sadrži spavaću sobu, dnevni boravak, terasu, mini kuhinju i kupaonicu. U sklopu resorta gostima su na raspolaganju dva bazena, četiri *jacuzzi-a*, tri restorana te zabavni sadržaji za djecu i odrasle. (Paradu Tuscany, 2016.)



Na jugozapadu Španjolske u Cantabrii nalazi se *Dreamsea Glamping & Surf*, resort na obali koji privlači surfere ali i zaljubljenike u prirodu, more i glamurno kampiranje. U ponudi su standardni šatori u obliku zvona, ali opremljeni krevetima, noćnim ormarićima, tepihom i dodatnim sadržajima poput mjesta za odlaganje odjeće i stvari, a cijena noćenja je 95\$. (Dreamsea Glamping & Surf, 2016.). No, kako glamping izgleda najbolje će opisati nekoliko slijedećih slika (12-14.).

Slika 12. „*Dreamsea glamping & surf*“, Cantabria, Španjolska



Izvor: [www.dreamsea-surf-camp](http://www.dreamsea-surf-camp), 2016. [Pristupljeno: 03.05.2016.].

Slika 13. „Paradu Tuscany“ eko resort



Izvor: [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), 2016. [Pristupljeno: 03.05.2016.]

Slika 14. Cuckoo Down Farm, Velika Britanija



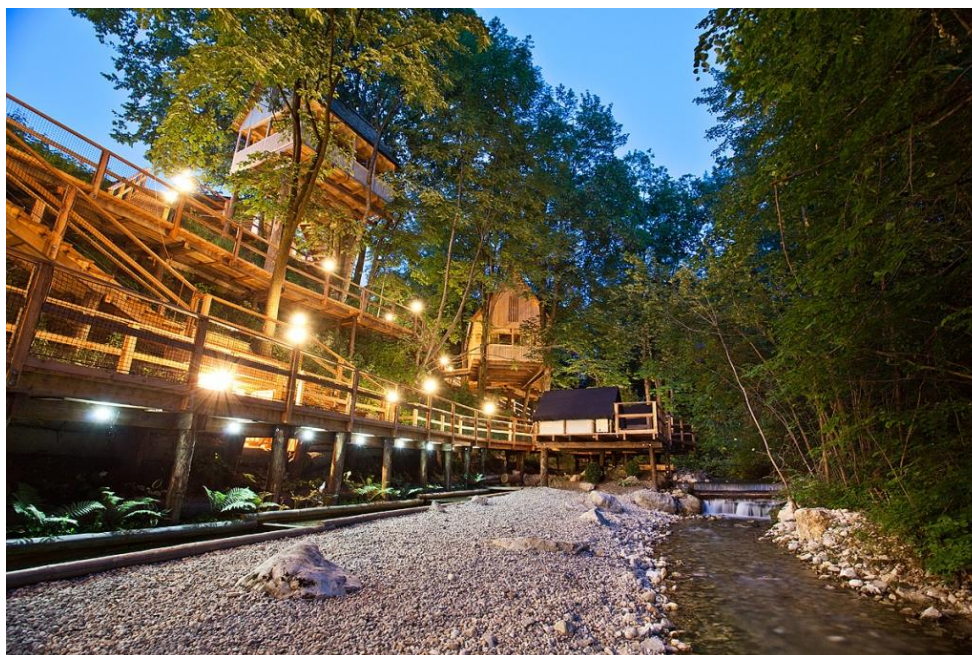
Izvor: [www.love-glamping.co.uk](http://www.love-glamping.co.uk), 2016. [Pristupljeno: 03.05.2016.]

Neobični oblici glampinga, prikazani na slikama 12-14, koji sa sobom nose i istoimene smještajne objekte, mogli bi se lako dovesti u usporedbu sa eko turizmom, čija definicija počiva na želji da se za potrebe turizma i putovanja što manje iskorištavaju prirodne površine stavljajući naglasak na brigu o čistom okolišu te racionalnoj upotrebi obnovljivih i neobnovljivih izvora energije. Kako se društvo sve više susreće sa pojmom *eko* i *održivost* sve više putnici traže smještajne objekte ili destinacije koji svoj razvoj temelje upravo na tim načelima. To je dovelo poduzetnike, lokalne, regionalne ali i nacionalne vlade da počnu osmišljavati novu turističku ponudu te da dostupne prirodne površine ne podvrgnu betonizaciji i izgradnji hotela ili apartmanskih naselja već *eko resorta*. Upravo će ekološki osmišljeni resorti biti idući primjer inovativnih ideja smještajnih objekata, a jedan od njih nalazi se u Sloveniji u neposrednoj blizini jezera Bled.

*Garden Village* naziv je za eko resort na jezeru Bled u Sloveniji te je u potpunosti ekološki dizajniran. *Resort Garden Village Bled* uključuje vlastiti izvor električne energije iz fotoćelija, bunar s pitkom vodom, toplinske pumpe za grijanje, postaje za punjenje električnih vozila i vlastitu proizvodnju voća, povrća, ljekovitog bilja i grmlja. Nudi restoran kroz koji teče potok, bar uz plažu ispod stabala i bazene s prirodnim masažnim slapovima. Jedinствене smještajne jedinice ovog objekta obuhvaćaju kuće na drvetu, šatore s hidromasažnom kadom i apartmane *deluxe*. Objekt je smješten 300 metara od Bledskog jezera, a u cijelom je resortu na raspolaganju besplatni WiFi. Gosti se također mogu družiti u zajedničkom salonu pokraj otvorenog kamina. U posebnom bazenu s osvježavajućom izvorskom vodom gosti mogu uživati u Kneipp terapiji i refleksološkoj masaži. Finska sauna smještena je između stabala, iznad potoka. U okolici su dostupne razne sportske aktivnosti kao što su kajakarenje i rafting na obližnjim rijekama te pješačenje u Nacionalnom parku Triglav, koji je udaljen 6 km. Na raspolaganju je i besplatno parkiralište. (Booking.com, 2016.). Slike 15-18 opisuju izgled *Garden Village Bled*-a.



Slika 15. „Garden village“ Bled, kuće na drvetu



Izvor: [www.gardenvillagebled.com](http://www.gardenvillagebled.com), 2016., [Pristupljeno: 05.05.2016.]

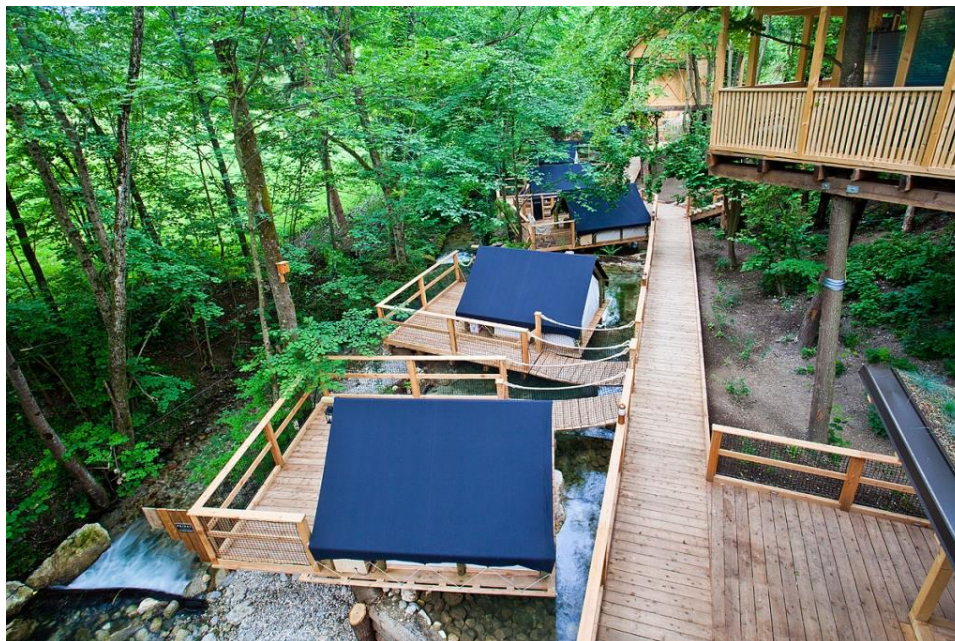
Slika 16. Garden village kuća na drvetu, interijer izrađen od prirodnih materijala



Izvor: [www.gardenvillagebled.com](http://www.gardenvillagebled.com), 2016., [Pristupljeno: 05.05.2016.]



Slika 17. *Garden village* šatori



Izvor: [www.gardenvillagebled.com](http://www.gardenvillagebled.com), 2016., [Pristupljeno: 05.05.2016.].

Slika 18. Restoran „Vrtnarija“ koji poslužuje domaće proizvode iz vlastitog vrta i uzgoja



Izvor: [www.gardenvillagebled.com](http://www.gardenvillagebled.com), 2016., [Pristupljeno: 05.05.2016.].

Cijena noćenja u Garden Village-u iznosi oko 2000 kn za kuću na drvetu i luksuzni apartman te za šator 2500 kn, a za riječni šator 670 kn. (Booking.com, 2016.).

### 3.4. Turističke atrakcije

Ovo potpoglavlje prikazati će neke od primjera najinovativnijih turističkih atrakcija. Prva od njih zove se eng. *Capture the Museum*. Radi se o tematskoj igri koju posjetitelji provode u Nacionalnom muzeju Škotske. Podijeljeni su na dva „klana“, crveni i plavi, te u igri može sudjelovati do 50 ljudi. Posjetitelji trebaju preuzeti aplikaciju na svoje „pametne“ mobitele koja će ih voditi po muzeju i označavati koji teritorij je osvojen od strane kojeg klana. Tijekom igre posjetitelji upoznaju muzej tako što istražuju njegove eksponate, rješavaju *puzzle* i svakim točnim odgovorom osvajaju teritorij. (Slika 19.).

Slika 19. Tematsko-edukativna igra „*Capture the museum*“.



Izvor: <http://www.capturethemuseum.com/>, 2016. [Pristupljeno: 10.05.2016.].

Uprava muzeja željela je na ovaj način privući još više posjetitelja i pružiti im „dublje“ iskustvo, upoznati ih sa izložbenim primjercima na zanimljiv, interaktivan, edukativan, moderan i inovativan način. (Capture the museum, 2016.)

Atraktivna inovacija koja je dobila zasluženu nagradu za najbolju inovaciju u Europi za 2016. godinu je kompleks zatvorene tržnice u Rotterdamu u Nizozemskoj, pod nazivom *Markthal*.



Tržnica Markthal je kompleks koji objedinjuje nekoliko funkcija u jednoj. Izgrađena je u obliku slavoluka te podsjeća na tunel, no s jedne strane potpuno zatvorena i obložena staklenim stjenkama, što ju ujedno čini i najvećom staklenom stjenkom u Europi. Markthal je veličine nogometnog igrališta, sadrži stotinu trgovina i štandova kao na tipičnoj tržnici, ali u suvremenijem obliku. U trgovinama se nalazi svježe meso, riba, povrće i voće ali i biljke, cvijeće te razne delikatese. U sklopu tržnice još se nalaze i kafići, *lounge* barovi, osam restorana te 228 privatnih stanova i 1200 parkirnih mjesta.

Markthal je otvorena svakim radnim danom od 10 sati ujutro pa do 20 sati navečer, te nedjeljom od 12 do 18 sati, a ne radi blagdanom i državnim praznicima. No, ona se ne zatvara potpuno za posjetitelje jer barovi i restorani na prvom katu rade i nakon 20 sati.

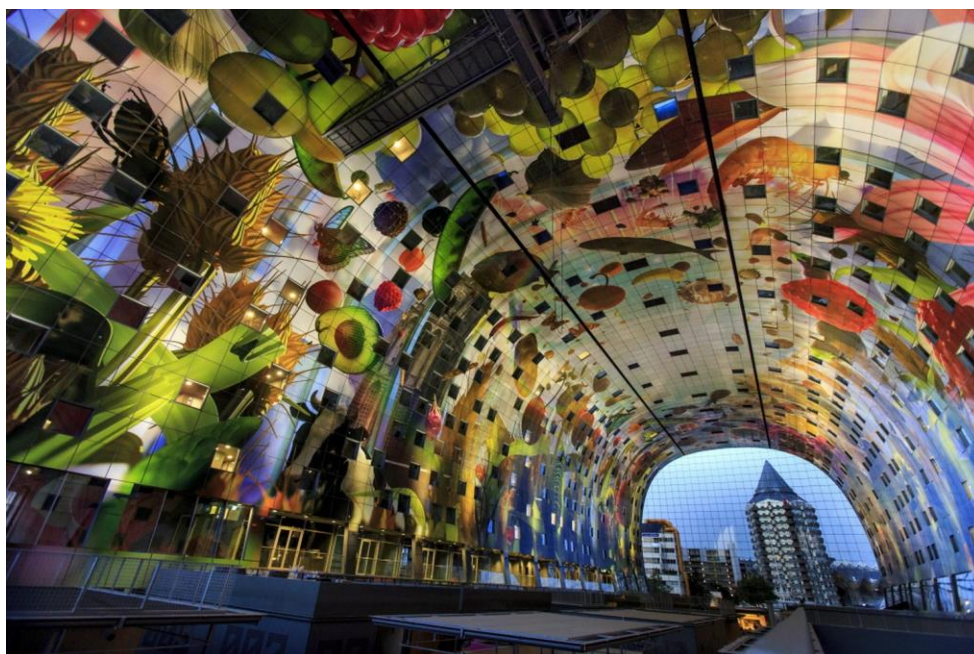
Ovaj značajan tržišni centar, moderna, suvremena i jedinstvena tržnica dobila je niz nagrada od 2014., kada je dovršena i otvorena za javnost pa do sada. Njena gradnja trajala je deset godina i koštala 175 mil. Eura. Od značajnih nagrada ističe se još nagrada za najbolju arhitekturu u Rotterdamu, najbolji trgovački centar, najbolji podzemni parking, itd. (Mvrdv.nl, 2016.). No, kako *Markthal* izgleda i što sve sadrži najbolje će dočarati slike 20.- 23. u nastavku teksta.

Slika 20. Tržnica Markthal u Rotterdamu - eksterijer



Izvor: [www.holland.com](http://www.holland.com), 2016. [Pristupljeno: 10.05.2016.]

Slika 21. Unutarnji dizajn *Markthala-a*



Izvor: Dijkstra, (2014), Bewierookte Markthal opent deuren, [www.telegraaf.nl](http://www.telegraaf.nl). [Pristupljeno: 10.05.2016.].

Slika 22. Štandovi i prodajni prostor unutar tržnice *Markthal*



Izvor: Manyukina, Y. (2015.), In picture series: Markthal Rotterdam, [Pristupljeno: 10.05.2016.].



Slika 23. Izgled tržnice izvana i iznutra



Izvor: [www.mycitylofts.com](http://www.mycitylofts.com), 2016., [Pristupljeno: 10.05.2016.].

Nakon zanimljive tržnice slijedi niz atrakcija na jednom mjestu. U švicarskim Alpama na 3.238 metara nadmorske visine nalazi se planina Titlis koja svojim atraktivnostima pruža nezaboravna iskustva posjetiteljima tijekom cijele godine. Zadnje što je Titlis „osmislio“ za svoje goste je gondola koja pruža panoramski pogled za 360°. Zove se TITLIS ROTAIR i prevozi posjetitelje sa središnje postaje do najvišeg vrha na Titlisu. Vožnja traje pet minuta te se gondola cijelim putem polako okreće pružajući putnicima potpuni doživljaj i pogled na planine sa 3.000 metara nadmorske visine. (Slika 24.).

Slika 24. „TITLIS ROTAIR“



Izvor: [www.travelandleisure.com](http://www.travelandleisure.com), 2016. [Pristupljeno: 13.05.2016.].

No, osim atraktivne gondole sadržaji na Titlisu upotpunjeni su: ledenom špiljom dugačkom 150 m, žičarom koja prevozi posjetitelje od jedne atrakcije do druge (jer snijeg na nekim područjima doseže i do 10 m visine), ledenim parkom u kojem se ulaznice ne naplaćuju, a sadrži snježne aktivnosti poput sanjkanja na raznim stazama, tunelima i pomoću raznovrsnih sanjki (engl. *Snake gliss*, *minibob*). Tu je još i foto studio ujedno najviši u Europi gdje posjetitelji mogu obući tradicionalnu švicarsku odjeću i fotografirati se ispred pozadine Alpi, najviša trgovina čokolade i dobro poznatih švicarskih satova. Ali i najviši viseći most u Europi kao jedna od atrakcija. (Titlis.ch, 2016.).

Osim navedenoga na planini Titlis nalazi se i nekoliko smještajnih objekata, restoran sa panoramskim pogledom, pješačke te naravno skijaške staze. Karta za TITLIS ROTAIR košta 51 CHF u obadva smjera. (Titlis.ch, 2016.).

Sadržaji na planini Titlis pružaju potpuni doživljaj za sve posjetitelje tijekom cijele godine. Ove atrakcije primjer su da sniježno doba godine ne mora biti rezervirano samo za skijanje već i za mnoštvo kreativnih i zanimljivih aktivnosti koje se mogu doživjeti tijekom sva četiri godišnja doba. Izgled navedenih atrakcija prikazan je na slikama 25.-27.



Slika 25. Ledena špilja na Titlisu



Izvor: <http://www.titlis.ch>, 2016., [Pristupljeno: 13.05.2016.].

Slika 26. Viseći most na planini Titlis



Izvor: [www.luzernerzeitung.ch](http://www.luzernerzeitung.ch), 2016., [Pristupljeno: 13.05.2016.].

Slika 27. Žičara za prijevoz posjetitelja



Izvor: [www.familyskitrips.com/](http://www.familyskitrips.com/), 2016., [Pristupljeno: 13.05.2016.].

### 3.5. Posrednici

Nekadašnji posrednici prilikom putovanja bile su klasične putničke agencije koje su nudile već isplanirane paket aranžmane. Već je danas putnička industrija daleko od toga. Toliko da sami putnici mogu kreirati vlastite aranžmane prilikom čega im je dostupno mnogo informacija o samoj destinaciji, iskustvima putnika koji su ondje već bili, zanimljivim atrakcijama, povijesnim objektima, događanjima, restoranima, avionskim letovima, itd. Pojavom, a osobito njegovim ubrzanim razvojem, Internet je kao takav omogućio svojim korisnicima upravo tu mogućnost – kreiranja vlastitog putovanja prema osobnim željama i motivima. Stoga je Internet jedan od najinovativnijih, brzorastućih industrija današnjice, a s njim dolazi i Google.com.- najpoznatiji Internetski pretraživač. Zahvaljujući Internetu i Google-u dogodio se preokret u posredovanju putničkim uslugama. Mnogim poduzećima omogućeno je stvaranje novih i inovativnih *online* agenata. Nekoliko njih detaljnije će se obraditi u ovom potpoglavlju.

Airbnb je poduzeće koje posreduje pri smještaju, a najčešće se radi o privatnim stanovima i sobama, premda se može naći i pokoji neobičan smještaj kao

primjerice kamp prikolica, šator ili preuređeni vagon, kuća na drvetu te čak preuređeni brodski kontejner. Sa radom su započeli 2008.godine u San Franciscu. Ljudi imaju mogućnost oglasiti slobodan smještaj u svom vlasništvu, a drugi ga imaju priliku rezervirati i posjetiti. Airbnb uspostavljen je na temeljima upoznavanja i druženja s lokalnim stanovnicima i upoznavanju kulture i načina življena. Gosti uvijek komuniciraju izravno s vlasnicima smještaja što ih međusobno povezuje i stvara prijateljski kontakt. Trenutno je moguće preko Airbnb-a iznajmiti smještaj u preko 34000 gradova u 191. državi. Airbnb je najjednostavniji način iskorištavanja slobodnog mjesta i usputne zarade. (Airbnb, 2016.).

Na Airbnb internetskoj stranici također postoji opcija eng. *Business Travel* (poslovna putovanja). Ona služi poduzećima koja zbog obima posla moraju slati svoje zaposlenike na poslovna putovanja. Airbnb im tu pomaže tako što u svojoj ponudi ima i osobe koje su svoje stanove/apartmane prilagodili poslovnim putnicima, te sadrže WiFi, radni stol, laptop ili poslovnu zonu, kuhinju, dnevni boravak, itd., sve kako bi se osjećali kao kod kuće i olakšali njihov rad. A prilikom prvog odlaska na poslovno putovanje Airbnb im poklanja kupon od 44 € za slijedeći put. (Airbnb, 2016.). Postoji i opcija kupnje poklon bona, no zasada samo za stanovnike SAD-a.

Opcija eng. *Airbnb Picks*, prikazuje razne mogućnosti smještaja kao što je na početku teksta spomenuto, pa su to primjerice:

- eng. *Living in the outdoors*, gdje pripadaju razni šatori poput onog visećeg u obliku kokosa,
- eng. *It Yurts so good* ili tzv. jurte, tradicionalni šatori koje su koristili nomadi Mongolije ili Turske,
- eng. *Family fun around the world*, prilagođeno obiteljskim putovanjima, a najviše za djecu,
- eng. *Wedding venues around the world*, najljepša mjesta za vjenčanje,
- eng. *Waterfront vacations – lakes & rivers*, za odmore pored rijeka ili jezera,
- eng. *Windmills*, kao što sama riječ kaže smještaj u vjetrenjači,
- eng. *Sleep in a bus* ili smještaj u autobusu,
- eng. *Castles* ili smještaj u dvorcima,
- eng. *Back to school*, pruža mogućnost noćenja u preuređenim školama,



- eng. *Horse ranches*, iznajmljivanje rančeva sa konjima,
- eng. *Modern European villas* – moderne europske vile,
- eng. *Trees & Zzzs* – spavanje u kućama na drvetu,
- eng. *Retro trailers*, preuređene kamp prikolice u retro stilu,
- eng. *Homes of famous authors* ili kuće poznatih autora,
- eng. *Boats on land* – smještaj u brodovima na kopnu,
- eng. *Underground homes*, tz. domovi pod zemljom,
- eng. *Private islands* – privatni otoci,
- eng. *Tesla chargers*, domovi za iznajmljivanje u blizini punionice za električni automobil Tesla, i još nekoliko drugih primjera. (Airbnb, 2016.).

No, kako bi svi ovi primjeri bili pravovaljani, slijedi nekoliko slika (28.-31.) koje će upotpuniti značenje, turistički doživljaj i iskustvo koje isti pružaju putnicima.

Slika 28. „*Airbnb living in the outdoors*“, smještaj u šatoru u obliku kokosa



Izvor: <https://www.airbnb.com>, 2016., [Pristupljeno: 13.05.2016.].

Slika 29. „It yurts so good“, tzv. nomadske jurte



Izvor: [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com), 2016., [Pristupljeno: 15.05.2016.].

Slika 30. „Family fun around the world“ – renovirana obiteljska kuća Viktorijanskog stila u Londonu



Izvor: [www.airbnb.co.uk](http://www.airbnb.co.uk), 2016., [Pristupljeno: 15.05.2016.].



Slika 31. „Sleep in a bus“ – smještaj u preuređenom autobusu



Izvor:www.pinterest.com, 2016., [Pristupljeno: 15.05.2016.].

Nakon Airbnb-a slijedi Skyscanner - poduzeće koje posreduje pri pronalasku avionskih karata, hotela i iznajmljivanja automobila u destinaciji. Posluje na globalnoj razini, a glavni ured se nalazi u Edinburghu. U svijetu imaju još 10 ureda, a dostupan je na 30 svjetskih jezika, cijene izražava na 70 valuta. Posluje i sa nekoliko partnera od koji se ističe Yahoo. Korisnicima je također dostupna i Skyscanner aplikacija za mobilne uređaje.

Ovo je poduzeće posebno jer korisnicima detaljno prikazuje usporedbe cijena na nekoliko različitih turoperatora i online turističkih agencija. Kada korisnik odabere željenu destinaciju, Skyscanner će mu prikazati cijene za određeni hotel na stranicama kao što su Booking.com, Expedia, Venere, Priceline.com, Wotif, Hotels.com, Ebookers, itd., ovisno na kojim sve stranicama smještajni objekt prodaje svoje kapacitete, Skyscanner će prikazati sve dostupne cijene tako da korisnik može odabrati onu koja mu najviše odgovara bez samostalnog pretraživanja i uspoređivanja. Jednak princip primjenjuje se kada je u pitanju kupnja avionskih karata ili iznajmljivanje vozila. Prilikom odabira željenog hotela ili avionskog leta, Skyscanner će korisnika preusmjeriti na određenu internetsku stranicu gdje može lako i jednostavno dovršiti kupnju ili rezervaciju.



Skyscanner mjesečno posjećuje preko 50 milijuna korisnika, a poseban je i zato što redovno ažurira potrebne informacije i sugestije o putovanjima; važne činjenice prilikom pretraživanja letova ili kada je najbolje putovati u određenu destinaciju. (Skyscanner, 2016.).

No, kako izgleda kada korisnik odabere destinaciju koju želi posjetiti i određeni hotel u kojem želi boraviti, prikazati će slika 32.

Slika 32. Usporedba cijena smještaja na Skyscanner-u

Amsterdam 3 Jun 2016 - 5 Jun 2016 2 guests, 1 room Modify

Sort: Most popular List Map

1420 results in Amsterdam, sorted by Most popular Total price for 2 nights, 2 guests, 1 room

Hotel	Room Type	Price	Provider
Hotel Arena (4 stars, 7.8 rating)	Double room (Room only)	469 € <b>420 €</b>	otel.com
	Double room (Room only)	469 € <b>444 €</b>	PRESTIGIA
	Double room (Room only - Non refundable)	<b>448 €</b>	getaroom
Hotel Cornelisz (3 stars, 7.8 rating)	Twin room (Room only - Non refundable)	458 € <b>421 €</b>	Booking.com
	Double room (Room only - Free cancellation)	458 € <b>423 €</b>	wotif

Filter sidebar: Total Price (100€-200€: 1, 200€-300€: 30, 300€-450€: 82, >450€: 99), Stars (★★★★★: 28, 385 €)

Izvor:www.skyscanner.net, 2016., [Pristupljeno: 15.05.2016.].

Ukoliko korisnik odabere Amsterdam kao željenu destinaciju te upiše datum kada želi putovati, broj osoba i broj soba, Skyscanner će prikazati sve dostupne hotele i cijene noćenja na različitim *online* agencijama, kao što slika 31. prikazuje, hotel Arena prodaje svoje kapacitete kod *online* agenata: Prestigia, Hotel.com., getaroom. Hotel Cornelisz prodaje sobe kod Booking.com i Wotif. Kod svakog pojedinog agenta cijene su različite, stoga korisnik odabere onu koja mu najviše odgovara. Prilikom klika na gumb *view deal*, Skyscanner preusmjerava korisnika na web stranicu odabranog agenta, primjerice Booking.com te korisnik ondje dovršava rezeervaciju za noćenje u hotelu.

Isto vrijedi i kada korisnik želi kupiti avionsku kartu: upiše grad iz kojeg želi krenuti i destinaciju u koju želi putovati, datum polaska te broj osoba. Skyscanner tada prikazuje sve dostupne letove kod različitih avio prijevoznika, no korisnik ima mogućnost i odabrati opciju: „Prikaži letove iz susjednih gradova“ tada će Skyscanner obuhvatiti i susjedne gradove. Slika 33. prikazati će kupnju avionskih karata na Skyscanner-u.

Slika 33. Usporedba avionskih karata na Skyscanner-u

The screenshot shows the Skyscanner search results for a round-trip flight from Zagreb (ZAG) to Amsterdam (AMS) for two people in Economy class, departing on 03/06/2016 and returning on 05/06/2016. The results are sorted by price per adult. On the left, there are filters for 'Stops' (Direct: 175 €, 1 stop: 164 €, 2+ stops: 292 €), 'Departure times' (Outbound: 00:00 - 23:59, Return: 00:00 - 23:59), and 'Journey duration' (2.5 hours - 28 hours). The main results area shows 824 results. The first section lists flights from Air Serbia: a direct flight ZAG to AMS for 175 €, and a flight with one stop in Beograd (BEG) for 164 €. The second section lists flights from KLM: a direct flight ZAG to AMS for 175 €, and a direct flight AMS to ZAG for 175 €. Each flight option includes a 'Details' link and a 'Select' button. A summary box on the right indicates 11 deals from 164 € (328 € total) for the first section and 12 deals from 175 € (349 € total) for the second section.

Izvor: [www.skyscanner.net](http://www.skyscanner.net), 2016., [Pristupljeno: 15.05.2016.].

Dakle, iz priložene slike 33. vidi se kako je najpovoljniji let za Amsterdam u periodu od 03.06-05.06 iz Zagreba u 10:05 sati po cijeni od 164 € povratna karta sa avio prijevoznikom *Air Serbia*. No, let traje 10 sati jer se u Beogradu zaustavlja još 6 sati. Korisnik to saznaje klikom na gumb *Details*. Ukoliko mu to ne odgovara odmah je priložen i let sa avio prijevoznikom *KLM* koji je direktan i nešto skuplji. Prilikom odabira gumba *Select*, korisnik dovršava kupnju avionske karte.

Skyscanner je svoje poslovanje podredio pomaganju u putovanjima kako bi proces kupnje avionskih karata ili rezervacije smještaja bio što lakši te da korisnici na

jednom mjestu jednostavno mogu uspoređivati cijene kod različitih pružatelja smještaja, avio prijevoznika ili rent-a-car agencija.

### **3.6. Ostale usluge**

Ostale usluge ne spadaju pod klasične turističke proizvode/usluge već putnicima omogućuju lakše putovanje i boravak u stranoj zemlji, te se također mogu pronaći u „peer to peer“ konceptu. Jedna od njih je djeljenje Wifi-a putem Fon mreže. Fon ima dostupne HotSpot lokacije u većini europskih zemalja, a najviše ih je u Francuskoj, Njemačkoj, Belgiji i UK. Nekoliko lokacija nalazi se i u Hrvatskoj; Opatija, Rijeka, Zagreb, Velika Gorica, Pula, Fažana, Rovinj, Vrsar, Bale. (FonHotSpot, 2016.).

Turisti mogu preuzeti i Fon aplikaciju na svoje uređaje koja će im odmah locirati najbliže Fon HotSpot lokacije. Kupnjom Fon internetskog modema također se mogu koristiti sve dostupne HotSpot lokacije, no signal se može i djeliti, bez ometanja vlastitog rada i brzine interneta, stoga je i to jedan od načina kako pomoći putnicima u svojoj destinaciji. Svaki član Fon HotSpot zajednice može koristiti besplatan internet u Hrvatskoj i u inozemstvu. Cijena korištenja Fon HotSpot mreže u Hrvatskoj košta pet kuna za jedan sat što je uistinu povoljno rješenje u slučaju potrebe za internetom. Ukoliko nije isteklo sat vremena korisnik se može odspojiti i kasnije ponovno spojiti na mrežu kada je to potrebno. (Hrvatski Telekom, 2016.)

U Velikoj Britaniji cijena korištenja Fon HotSpot lokacije u trajanju jednog sata košta pet funti, za cijeli dan iznos je 6,95 funti, te za 30 dana 39 funti. (Btfonpurchases, 2016.)

Član Fon HotSpot zajednice postaje se nabavom Fon modema i djeljenjem mreže. A ukoliko želimo koristiti samo internet u vlastitoj ili stranoj zemlji to ćemo učiniti spajanjem na najbliži signal i kupnjom vaučera putem SMS-a ili kreditnom karticom u određenom iznosu koji je u Hrvatskoj 5kn/1 sat. Prilikom odabira Fon lokacije na zaslonu mobilnog uređaja, laptopa ili tableta korisnik će moći odabrati želi li platiti SMS-om ili karticom. Dakle, jedino članovi Fon zajednice na plaćaju korištenje interneta u inozemstvu već se na Fon HotSpot lokacije spajaju putem svog korisničkog imena i lozinke dobivenih od strane svog teleoperatera (u Hrvatskoj je to

Hrvatski Telekom i samo korisnici MAXadsl flat usluge mogu besplatno preuzeti svoj Fon privatni modem). (Hrvatski Telekom, 2016.). Slika 34. Prikazuje lokacije Fon HotSpot u Europi.

Slika 34. Fon HotSpot lokacije u Europi



Izvor: <https://fon.com>, 2016., [Pristupljeno: 16.05.2016.].

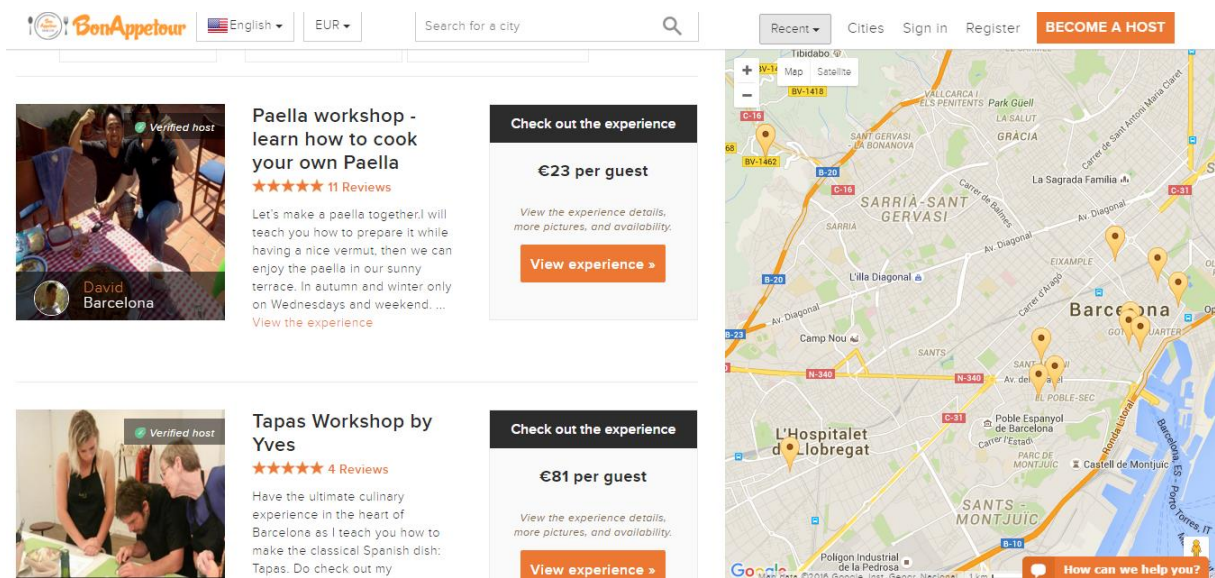
Narančasto označena polja na slici 34. prikazuju Fon HotSpot lokacije te se razaznaje da ih najviše ima Francuska, Velika Britanija, Belgija, Italija i Njemačka.

Slijedeća zanimljiva usluga zove se *BonAppetour*. Jedno od najpoželjnijih iskustava prilikom putovanja je gastro doživljaj. Većina turista želi probati domaću hranu, a *BonAppetour* im to omogućuje. Na internetskoj stranici *BonAppetour*, turisti mogu odabrati grad kojeg posjećuju ili bi voljeli posjetiti te pogledati kakva se kulinarska iskustva pružaju. Moguće je naučiti kuhati i jesti lokalnu hranu po povoljnijim cijenama nego u restoranu, a ujedno upoznati i družiti se sa domaćim stanovnicima te saznati zanimljivosti i pojedinosti o gradu, povijesti, znamenitostima, kulturi i tradiciji koja ne pišu u turističkim brošurama. Jedinствeno iskustvo koje odjednom pruža nekoliko turističkih doživljaja. (*BonAppetour*, 2016.).

Na internet stranici dostupni su profili i fotografije svih „domaćina“ koji pružaju svoju uslugu kuhanja lokalne hrane za turiste kao i povratne informacije putnika koji su već objedovali na tom mjestu. Vrlo jednostavno se može rezervirati mjesto i ugovoriti plaćanje. Pojedini obrok po osobi varira od destinacije do destinacije, no primjerice u Barceloni se može pojesti domaća *paella*, ali i naučiti kuhati za samo

23€. U Bernu se može probati indijska hrana koju će skuhati podrijetlom talijanka za 32 € po osobi. Spoj kultura i okusa koji pruža nezaboravan turistički doživljaj i iskustvo. U Helsinkiju se može odabrati između tri opsežna menija koji sadrže predjelo, glavno jelo i desert, sve za 38 € po osobi. (BonAppetour, 2016.). Slijedeća slika 35. Prikazuje internetsku stranicu BonAppetour gdje korisnici mogu pregledati lokacije „domaćina“ u Barceloni.

Slika 35. Pregled „BonAppetour domaćina“ u Barceloni



Izvor: [www.bonappetour.com](http://www.bonappetour.com), 2016. [Pristupljeno: 15.05.2016.]

Označena polja na karti, na slici 35. pokazuju gdje se u Barceloni nalaze domaćini koji će za turiste skuhati tradicionalnu hranu. A s lijeve strane fotografije nalazi se cijena po osobi i kratak opis obroka koji će se pripremati.

Turisti danas imaju izobilje opcija i ideja kako uštedjeti na smještaju i pritom provesti nezaboravne trenutke. Način smještaja koji će biti prikazan u nastavku nije jako popularan među stanovnicima Hrvatske jer je hrvatske gradove nemoguće pronaći kao opciju ili ih je vrlo malo. No, međutim, ovako inovativni, jeftini i zabavni odličan su izbor za stanovnike Hrvatske kako bi mogli češće putovati.

*Housesitting* (hrv. čuvanje kuće dok su vlasnici na odmoru ili poslovnom putu) je vrsta smještaja dostupna na globalnoj razini te ideja razvijena toliko da se može pronaći mnogo vrsta *housesittinga*, a ujedno također pripada *peer to peer* konceptu. Od luksuznih kuća do čuvanja kućnih ljubimaca dok su vlasnici na odmoru, a ujedno


turist dobije besplatan smještaj na atraktivnim lokacijama. Pojedini housesitting nekad je dostupan samo u određenim zemljama, a neki su dostupni na globalnoj razini. Potrebno je registrirati se na željenu *housesitting* stranicu i pregledati dostupne kuće u željenom periodu te poslati upit vlasnicima i ukratko se predstaviti.

Ovakav način smještaja je najčešće besplatan ili se za godišnju članarinu izdvoji oko 20-50 \$ što je vrlo malo u odnosu na punu cijenu smještaja u iznajmljenim privatnim apartmanima ili hotelima. Veoma zabavna, neobična i besplatna inovacija u smještaju koja pruža brojne koristi i za turiste i za vlasnike kuća. (Housesitting UK., 2016.).

Primjer jednog *housesittinga* bio bi, eng. *Pet and house sitting in UK*. Osoba koja boravi u nečijoj kući dok nema vlasnika te se brine za njihove ljubimce i/ili biljke i sl. Za vlasnike kuća ovo je potpuno besplatno, bez naknade mogu postaviti svoj oglas na web stranicu, a za putnike godišnja članarina iznosi 30 funti (300 kuna). Nakon registracije putnici mogu pregledati niz kuća i različitih destinacija te odabrati onu koja im se najviše sviđa i stupiti u kontakt s vlasnicima. Prednost za vlasnike je što njihovi ljubimci neće biti sami već će se za njih netko pobrinuti, kao i za vrt ili biljke, a ujedno će imati i „čuvare u kući“ što im ulijeva dodatnu sigurnost dok su odsutni, i sve to potpuno besplatno. Prednost za putnike je vrlo jeftin smještaj (članarina od 300 kuna godišnje), posjet novom, zanimljivom gradu ili selu, druženje sa kućnim ljubimcima i odmor. (Houssitting UK., 2016.). Slika 36. prikazuje jedan oglas s internetske stranice *housesitters.uk*.



## Slika 36. Housesitters UK



### Stranraer, Scotland

HOUSE OWNER: Roslyn  
REPLY RATING: ●●●●●  
POSTCODE: Dg9 7hp REGION: South Western Scotland - Dumfries and Galloway

**DATES**  
DATES SITTER REQUIRED: 29 May 2016 - 6 Jul 2016  
SIT DURATION: 1 month 1 week


**THE HOUSE & LOCATION**  
DWELLING: HOUSE (Internet, Wifi, Cable TV)  
LOCALE: Coastal (Shopping, Nature, Quiet, Conservative, Historical)  
NEARBY: Trains/Trams, Buses, Supermarket, Golf, Gym/Yoga, Restaurants/Cafes, Pubs/Bars, Parks, Beach, Live Music, Fishing/Boating


**WHAT WE NEED FROM A SITTER**  
PET CARE: ✓ Dog(s), Cat(s)  
GARDENING REQUIRED: ✓ Yes

**DESCRIPTION**  
3 bedroom house that has recently been renovated to a really high standard, with a dog and cat require a housitter for a 5 week period to take care of pets, house and garden  
House has 3 double bedrooms, a ensuite, family bathroom, formal lounge, family snug, fully fitted kitchen, dining room/hobby room. Sky tv and wifi.


Access to my bedroom will be restricted however the use of my ensuite will be allowed as has a shower which the family bathroom does not. The bedroom that will be available for the house sitter to use is the one in the photos. Contains a large superking size bed, wardrobe, chest of drawers and chaise lounge.

If you have any questions please feel free to contact me directly

MORE PHOTOS: 



**BECOME A SITTER**  
You need to be a registered House Sitter to contact House Owners.

 **BECOME A SITTER**

**ENLARGE MAP**

Izvor: [www.housesittersuk.co.uk](http://www.housesittersuk.co.uk), 2016. [Pristupljeno: 30.05.2016.]

Vlasnica kuće iz grada Stranraera u Škotskoj biti će odsutna čak pet tjedana u svibnju i lipnju te traži osobu koja bi boravila u njezinoj kući za to vrijeme i pripazila na kućne ljubimce.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O RAZVOJU INOVACIJA U TURIZMU

### 4.1. Metodologija istraživanja o razvoju inovacija u turizmu

Istraživanje o inovacijama u turizmu provelo se sa predstavnicima nekoliko poduzeća koja se bave turističkom djelatnošću, i to instrumentom anketnog upitnika pri čemu je tehnika bila intervju. Pitanja su preuzeta iz već postojeće ankete naziva „*Unleashing the power of innovation*“ koju je izradio i proveo „*pwc*“ – *Price Waterhouse and Coopers & Lybrand*, a odnosi se na 19. globalni anketni upitnik namijenjen direktorima poduzeća. Pitanja intervju nalaze se u prilogu 1.

Postojeća pitanja upotpunila su se dodatnima kako bi se prilagodila problematici istraživanja o inovacijama u turizmu. U razgovorima je sudjelovalo nekoliko zaposlenika turističkih poduzeća koja djeluju u Republici Hrvatskoj, u regiji Istre i Kvarnera, točnije njih 13. Ispitanici su bili iz sektora smještaja, posredništva i turističkih zajednica, a intervju se sastojao od 10 pitanja vezanih za inovativne ideje poduzeća, želju za inovacijama, otvorenost prema novim idejama, osobnoj poziciji prilikom implementacije inovacija, budućim planovima vezanim za uvođenje inovacija, osobnom mišljenju o najboljim „sastojcima“ za uspješnu inovaciju, preprekama prilikom uspostavljanja iste, te strategiji odnosa sa zaposlenicima kako bi njihov rad bio usmjeren ka novim idejama i poboljšanju poslovanja. Pitanje koje testira hipotezu rada glasi: u kojem od slijedećih područja Vaše poduzeće/poduzeće za koje radite, planira uložiti u inovacije u iduće tri godine? (ako ste zaposlenik i ne poznajete planove poduzeća u kojem radite, odaberite odgovore za koje biste željeli da se poboljšaju ili uspostave). Rezultati navedenog pitanja prikazani su grafikonom 4. na stranici 83.

Razgovori su se provodili putem telefona te u izravnom razgovoru u periodu od 20.07.2016 – 30.08.2016. Važno je napomenuti kako se intervju provodio tijekom turističke sezone te mnogi ispitanici nisu bili u mogućnosti sudjelovati stoga je 13 poduzeća pristalo sudjelovati u razgovoru, također, samo jedan vlasnik dok su ostali ispitanici bili zaposlenici određenog poduzeća ili TZ-a. Odgovori su se obradili putem internetske stranice [www.surveymonkeys.com](http://www.surveymonkeys.com), na način da je autorica ručno unosila

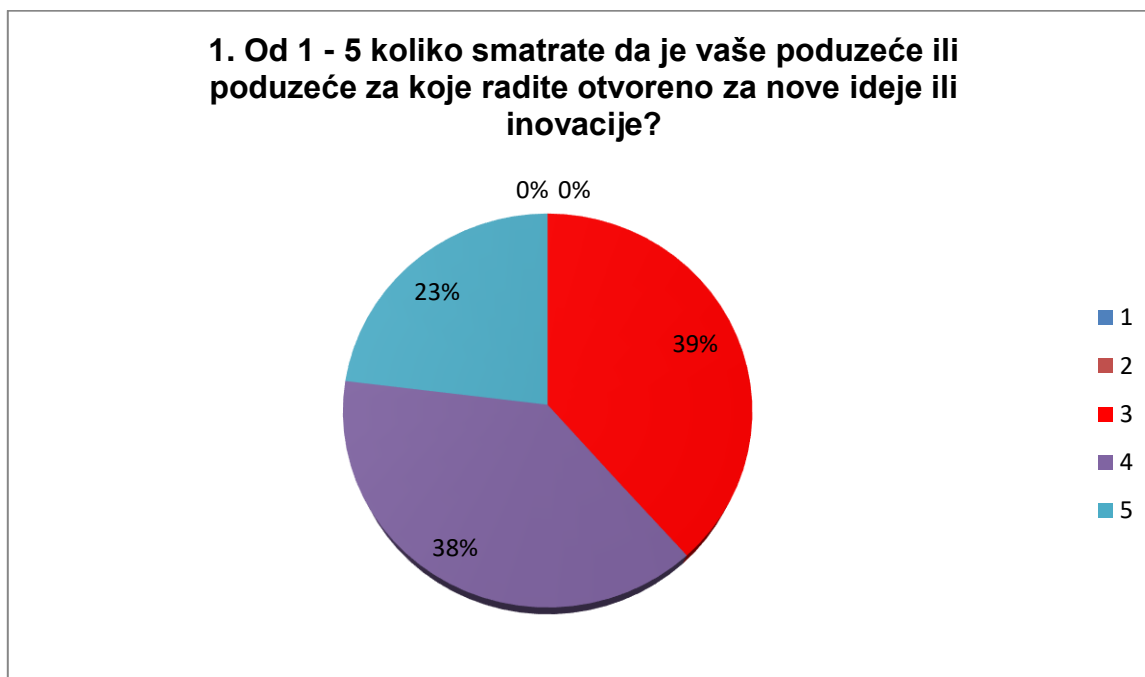


odgovore koji su se i na kraju statistički prikazali, te su se tako dobili odgovori prikazani u postotcima, a koji će se obraditi u slijedećem potpoglavlju.

#### 4.2. Rezultati provedenog istraživanja o inovacijama u turizmu u Istri i Kvarneru

Rezultati intervjuja biti će predstavljeni na način da će se u grafikonu navesti broj pitanja te statistički prikaz, a nakon toga i kratak opis najčešćih odgovora. Na kraju poglavlja iznijet će se i autoričin vlastiti doprinos i mišljenje o provedenom istraživanju.

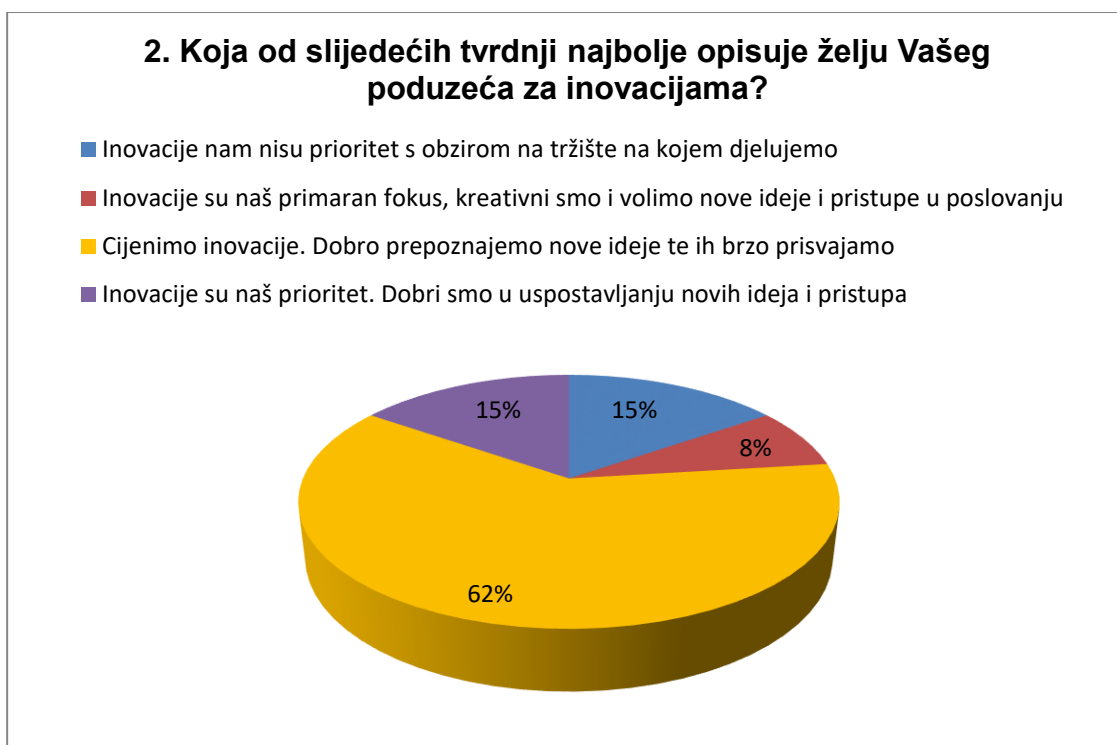
Grafikon 1. Otvorenost poduzeća za nove ideje ili inovacije



Izvor: obradila autorica

Na ljestvici od jedan od pet ispitanici su trebali odgovoriti koliko smatraju da je poduzeće za koje rade otvoreno za nove ideje i inovacije te je većina odgovora pod brojem tri, što bi značilo da nisu u potpunosti otvoreni, no kako ipak smatraju da postoji određena želja i naponi koji se ulažu kako bi poduzeće održalo određenu razinu inovativnosti. 38% ispitanika smatralo je da je njihovo poduzeće po tom pitanju ipak bolje te da se na ljestvici od 1 – 5 nalaze na broju 4.

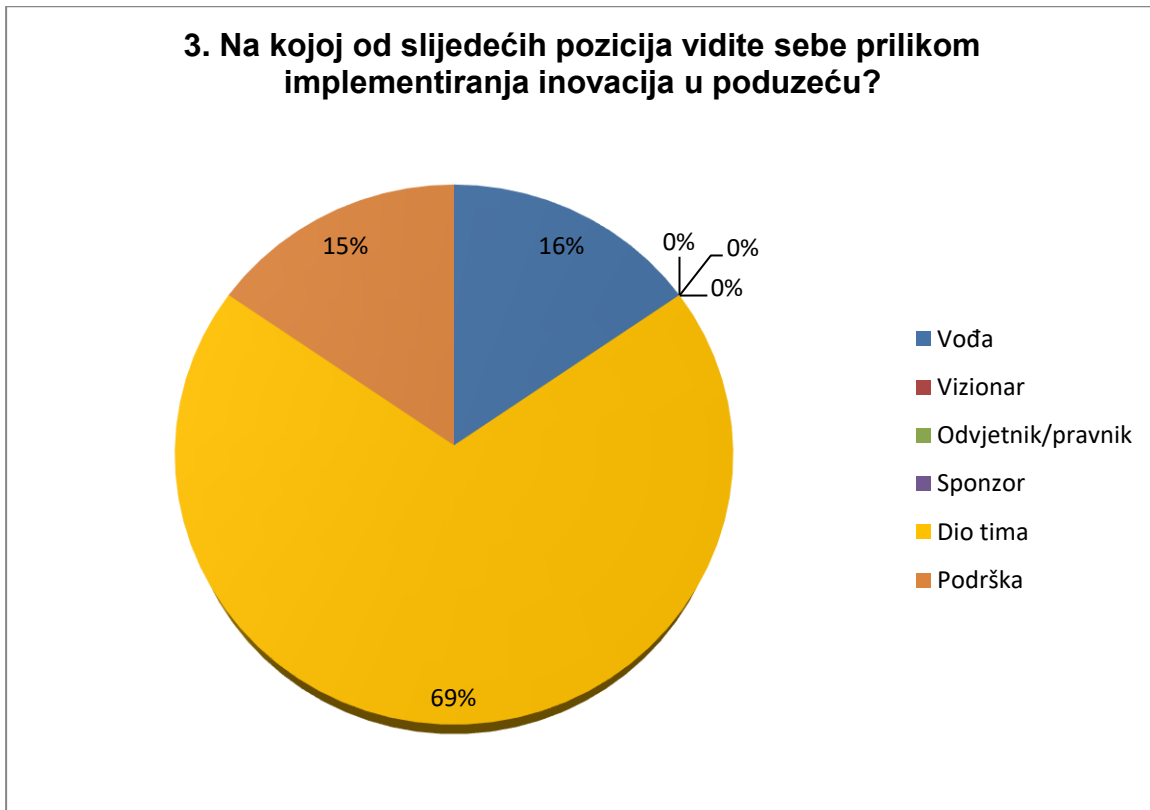
Grafikon 2. Želja poduzeća za inovacijama



Izvor: obradila autorica

Kada je riječ o želji poduzeća za novim inovacijama gdje su ispitanicima morali odabrati između nekoliko pročitanih tvrdnji, 62% odgovora glasilo je: „Cijenimo inovacije, dobro prepoznavamo nove ideje te ih brzo prisvajamo“, dok je 15% odgovora glasilo: „Inovacije nam nisu prioritet s obzirom na tržište na kojem djelujemo“.

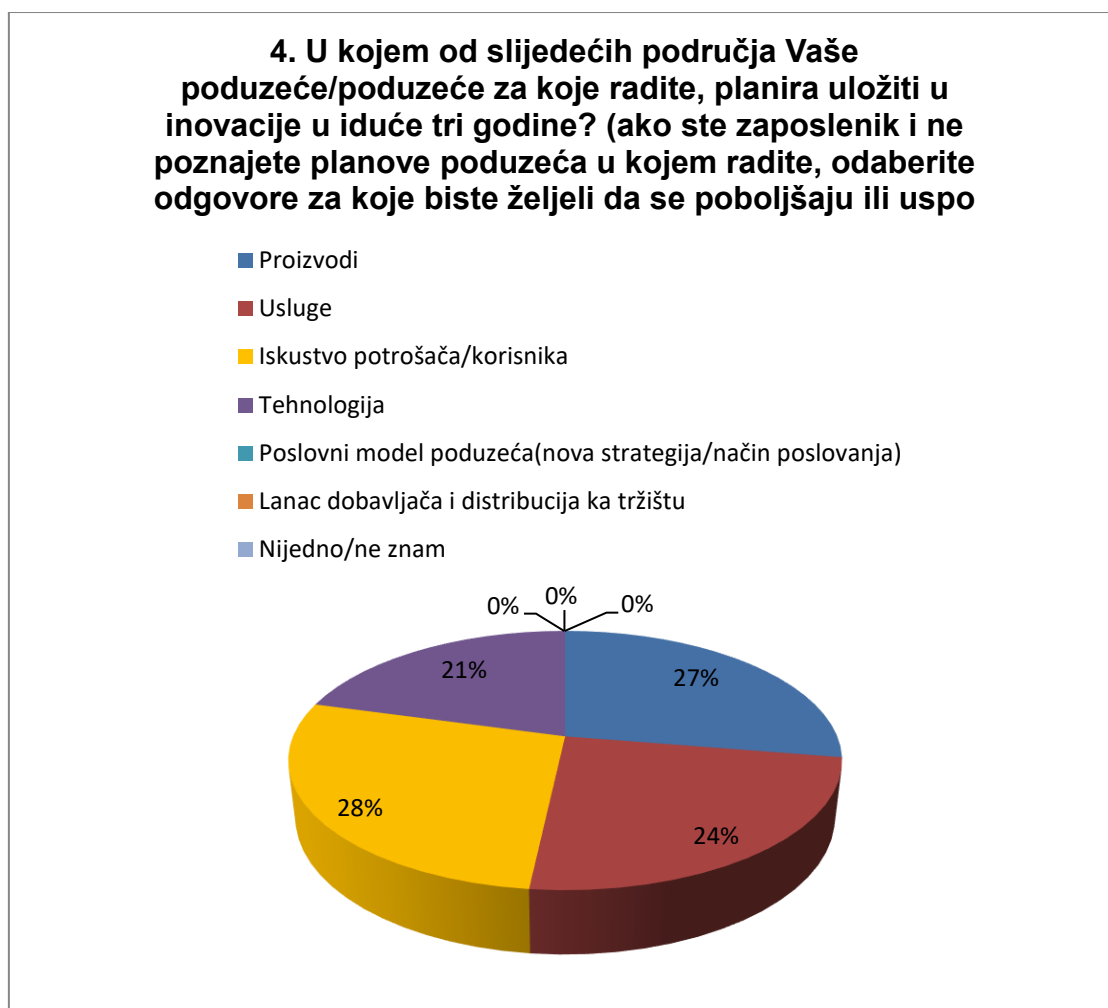
Grafikon 3. Pozicija na kojoj se ispitanici pronalaze prilikom implementacije inovacija u poduzeću



Izvor: obradila autorica

Pozicija na kojoj vide sebe prilikom implementiranja inovacija u poduzeću najčešće je dio tima, 69% odgovora, dok ostali sebe smatraju vođom što čini 16% odgovora, ili podrškom što čini 15% odgovora.

Grafikon 4. Područje u koje poduzeće planira uložiti u iduće tri godine



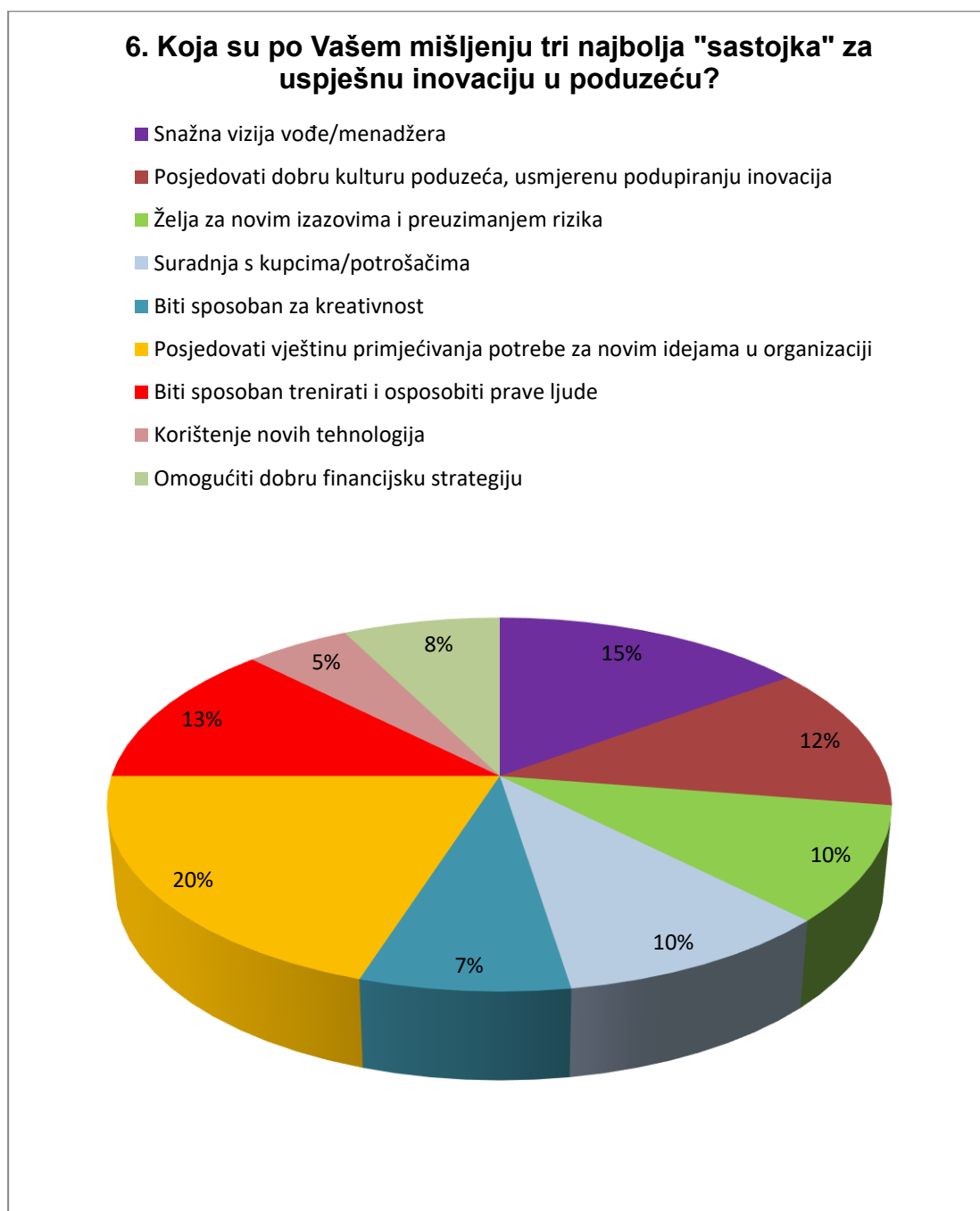
Izvor: obradila autorica

Ispitanike se također pitalo da navedu područje u poduzeću za koje bi željeli da se u iduće tri godine poboljša ili uspostavi novo, a na temelju predstavljenih primjera, te se 28% odgovora odnosilo se na tvrdnju: „Iskustvo potrošača/korisnika“, na drugom mjestu su „Proizvodi“ sa 27% odgovara, a na trećem „Usluge“, koje čine 24% odgovora. Istoimenim pitanjem i odgovorima potvrđuje se glavna hipoteza rada koja kaže da poduzeća prvenstveno implementiraju inovacije u sektor proizvoda i usluga.

Na pitanje broj pet ispitanici su morali izraziti vlastito mišljenje i činjenice što oni samostalno rade kako bi pridonijeli stvaranju novih ideja i inovacija, odgovori su bili najčešće predlaganjem ideja, podržavanjem kolega, razgovaranjem s gostima kako bi se uočili propusti, isprobavanjem novih recepata u restoranu koji se nalazi u

sklopu hotela, kreativnim radionicima na kojima se uče prodajne vještine i efikasnija komunikacija s potrošačima, proširivanjem ponude, boljim marketingom, itd. Slijedi šesto pitanje čiji su odgovori prikazani statističkim podacima u grafikonu 5.

Grafikon 5. Tri najbolja „sastojka“ za uspješnu inovaciju u poduzeću



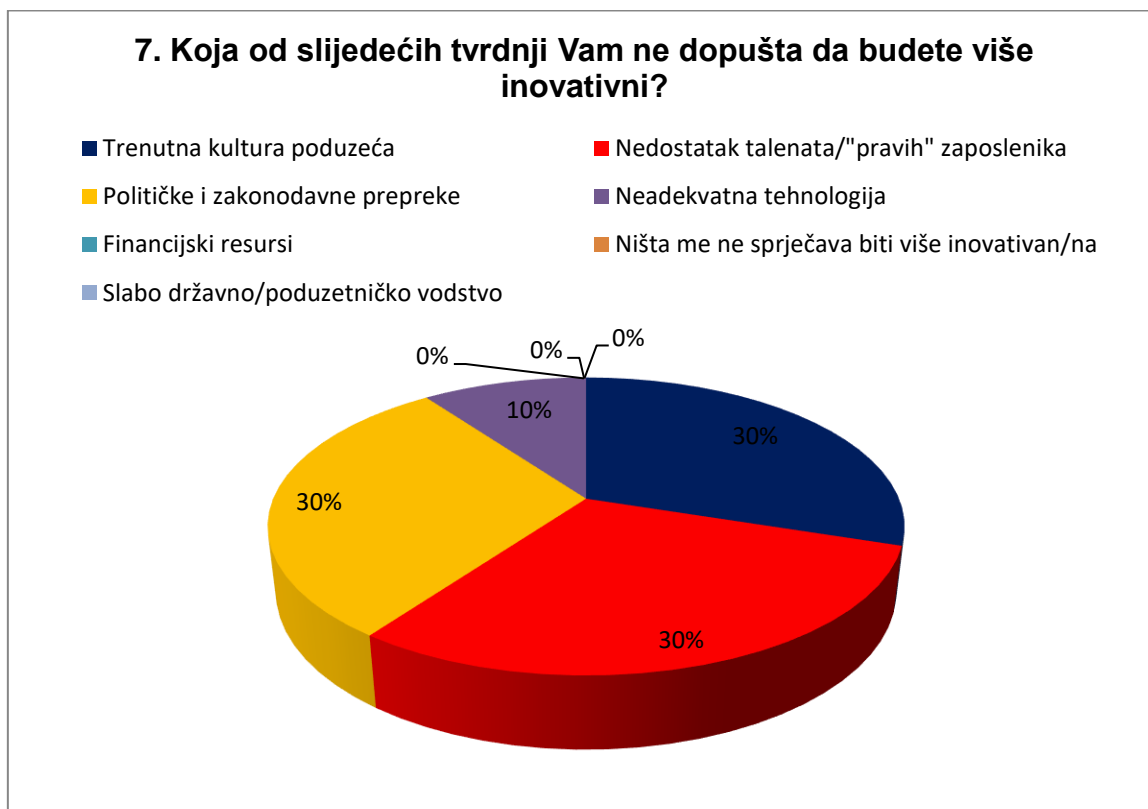
Izvor: obradila autorica

Po pitanju najboljih „sastojaka“ za uspješnu inovaciju, od predloženih nekoliko tvrdnji, ispitanici su odgovorili kako smatraju da su to: „Posjedovati vještinu

primjećivanja potrebe za novim idejama u poduzeću“, 20%, zatim „Snažna vizija vođe/menadžera“, 15% te „Biti sposoban trenirati i osposobiti prave ljude“, 13% odgovora.

Slijedeće postavljeno pitanje odnosilo se na odabir ponuđenih tvrdnji koje ne dopuštaju poduzeću da bude više inovativno.

Grafikon 6. Situacije koje poduzeću koče inovativnost



Izvor: Obradila autorica

Zaposlenici i vlasnici smatraju da slijedeće tri tvrdnje od kojih svaka nosi 30% odgovora ne dopuštaju veću inovativnost u poduzeću: „Nedostatak talenata, odnosno „pravih“ zaposlenika, „Političke i zakonodavne prepreke“, te „Trenutna kultura poduzeća“. Neadekvatna tehnologija čini 10% odgovora dok ostale tvrdnje ispitanici ne smatraju preprekama prilikom inovativnosti.

Ispitanike se zatim pitalo koje tri bi od slijedećih navedenih tvrdnji ili rezultata trebali biti prioritet uspostavljanja vladi ili poduzećima, a odgovori su prikazani grafikonom 7.

Grafikon 7. Rezultati koji bi trebali biti prioritet uspostavljanja vladi ili poduzećima



Izvor: obradila autorica

Dakle, „Obrazovana i sposobna radna snaga koja posjeduje određene vještine“, čini 68% odgovora, zatim „Visoka razina zaposlenosti“ 21% odgovora, te „Adekvatna infrastruktura(prostorna i digitalna)“ čini 11% odgovora.

Pretposljednje, deveto pitanje glasil je „Što činite da biste svojim zaposlenicima, odnosno ljudima s kojima radite, omogućili da svoj rad usmjere prema boljim, točnije novim idejama i inovacijama“. Ovdje su ispitanici odgovarali tvrdnjama poput: istraživanja boljih mogućnosti, podržavanja ideja ostalih kolega, stvaranje ugodne radne atmosfere, poticanje izražavanja mišljenja, motiviranje i podrška, ravnopravnost prema svim članovima tima, kritičko i kreativno razmišljanje.

Posljednje, deseto pitanje zahtijevalo je od ispitanika da navedu veličinu poduzeća te kategoriju kojoj pripadaju; turistička zajednica, smještajni objekti ili posrednici. Svih 13 ispitanika djeluje u Republici Hrvatskoj, od čega 9 radi u smještajnim objektima, dvoje u posredničkim poduzećima i dvoje u turističkoj zajednici. Dvoje ispitanika radi u srednjem poduzeću, petero u malom te šestero u velikom poduzeću.

Zanimljiva mišljenja i tvrdnje koje su proizašle iz ovih rezultata, a koji se izdvajaju bili bi primjerice: „Inovacije nam nisu prioritet s obzirom na tržište na kojem djelujemo“. Uzmemo li u obzir da su u ispitivanje bila uključena isključivo turistička poduzeća, ova tvrdnja sa 15% odgovora mogla bi prikazati kako nekolicina ljudi vjeruje da turističkom sektoru nisu potrebne inovacije, što bi bilo pogrešno jer bi upravo razvoj turizma trebao biti u skladu sa razvojem suvremenog svijeta današnjice, a to sa sobom povlači i pitanja razvoja novih ili postojećih inovacija. No, suprotno tome, 79% ispitanika smatra kako bi poduzeće za koje rade trebalo više uložiti u iskustvo potrošača, te nove proizvode i usluge. Dakle, ova je činjenica usko vezana za razvoj inovacija na turističkom tržištu. Nova strategija poslovanja također se nalazi među češćim odgovorima ispitanika, a izdvaja se zbog prvog potpoglavlja ovog rada: „Novi poslovni model poduzeća kao inovacija“ koje govori upravo o istoimenoj tvrdnji.

Ono što bi trebao biti prioritet uspostavljanja vladi, je osposobljena i obrazovana radna snaga te visoka razina zaposlenosti što pak sa sobom povlači i pitanje zadovoljstva na radnom mjestu. Jedna od ponuđenih tvrdnji na pitanje: „Koje tri, bi od slijedećih navedenih tvrdnji/rezultata, trebali biti prioritet uspostavljanja vladi ili poduzećima, u državi u kojoj Vaše poduzeće djeluje“ bilo je i „reduciranje utjecaja na okoliš“, no zanimljivo je kako ga niti jedan ispitanik nije uvrstio među svoje odgovore, već je fokus bio na problematici obrazovane radne snage i veće razine zaposlenosti.



#### **4.3. Usporedba provedenog istraživanja sa relevantnim istraživanjima o razvoju inovacija u turizmu**

Mnogi su autori provodili istraživanja o raznim inovacijama koje se pozitivno odražavaju na razvoj turizma. U ovom poglavlju istaknuti će se usporedba istraživanja o inovacijama u turizmu koje je provela autorica ovog rada, sa relevantnim istraživanjima od strane pojedinih autora. Također, provesti će se usporedba različitih istraživanja od strane nekoliko autora koja će dati jasniju sliku o brojnosti i heterogenosti teme inovacija u turizmu, a koji nisu bili obuhvaćeni istraživanjem autorice, kao i različita mišljenja o inovacijama u turizmu tijekom proteklih nekoliko godina.

Studija provedena 1999. i 2000. godine od strane Camison (1999.) i Monfort (2000.) objavljuje ključne faktore uspjeha koji su ujedno i varijable veće konkurentnosti u razvoju turizma na Mediteranu; inovacija i želja za promjenom, organizacijske inovacije, tehnološka moderniziranost, proizvodi i unaprijeđenje informacijske tehnologije. Navedene tvrdnje vežu se uz rezultate grafa 4., na str. 78. koji prikazuje statističke podatke o područjima u koje poduzeće planira uložiti u slijedeće tri godine, a tri najčešća odgovora su: „Iskustvo potrošača“ 28%, „Proizvodi“ 27%, i „Usluge“ 24% dok „Tehnologija“ čini 21% odgovora. U navedenoj studiji objavljenoj 2000. godine jasna je potreba i želja poduzeća za razvojem proizvoda, tehnologije i uspostavljanjem nove organizacije kako bi turizam bio kompetentan na tadašnjem turističkom tržištu.

Graf 6. na str 80. prikazuje tvrdnje koje poduzećima ne dopuštaju da budu više inovativni, te su to: „Trenutna kultura poduzeća“, „Političke i zakonodavne prepreke“ i „Nedostatak „pravih“ zaposlenika“. U usporedbi s time, Weiermair (2004.) iznosi rezultate istraživanja razvoja proizvodnih inovacija provednih intervjuiranjem turoperatora, avionskih poduzeća, turističkih agencija, hotela, tematskih parkova, restorana, itd., u Sjevernoj Americi i Europi, te su prepreke s kojima se poduzeća susreću: nedostatak vremena i novca, preuzimanje rizika, nedostatak tehnologije gdje su uvrstili i zaposlenike, zatim birokracija koja se većim djelom odnosi na Europu te uvriježena, tradicionalna mišljenja i letargija. Primjećuje se da se u oba dva istraživanja susreću pojmovi birokracijskih prepreka, nedostatka stručnog kadra,

a tradicionalna mišljenja i letargija mogu se povezati sa kulturom poduzeća, što je također utvrđeno u istraživanju za potrebe ovog diplomskog rada.

Kao pokretače inovacija u poduzeću, zanimljivo je istaknuti istraživanje Nemeth (1997.) koje navodi da su to jasni ciljevi poduzeća, timski rad, stručna radna snaga, povratne informacije te sustav nagrađivanja koji mjeri ponašanja i vrijednosti. Prilikom istraživanja pokretača, odnosno „sastojaka“ za uspješnu inovativnost u poduzeću, graf 7 na str 81. prikazuje da su to: „Posjedovati vještinu primjećivanja potrebe za novim idejama u organizaciji“, „snažna vizija menadžera“, te „biti sposoban trenirati i osposobiti prave ljude“. Preferencije i mišljenja nisu se značajno promijenila, i dalje se ističe važnost jasnih ciljeva te kvalitetna i obrazovana radna snaga. Nova vještina je vještina primjećivanja potrebe za novim idejama u poduzeću, dakle važno je znati i pravi trenutak donošenja novih odluka i implementiranja inovacija.

Navedena je usporedba autoričinog istraživanja sa relevantnim istraživanjima nekih autora čiji se rezultati mogu poistovjetiti ili se pronalaze sličnosti u razmišljanjima. Primjećuje se kako se potrebe i važnosti razvoja inovacija nisu mnogo mijenjale kroz godine, ali razvijaju se nove želje i potrebe koje se prilagođavaju razvoju modernog svijeta i turizma.

Nadalje, slijedi usporedba istraživanja i promišljanja o inovacijama u turizmu od strane nekoliko autora, a koji nisu obuhvaćeni istraživanjem autorice.

Keller (2004.) u svojem je istraživanju zaključio da su se inovacije u svijetu turizma počele razvijati u 19.st organiziranim putovanjima od strane Thomasa Cooka. Kasnije su se nadograđivale kako je rasla potreba i želja turista za putovanjima. Keller smatra da su informacijske tehnologije danas temelj razvoja novih inovacija u turizmu. Uzmemo li u obzir njegovo razmišljanje iz 2004., možemo zaključiti da su se današnje inovacije u turizmu uistinu razvile uz pomoć ICT-a. Također navodi važnost razvoja prijevoza koji omogućava putnicima brže i jednostavnije putovanje, te smatra kako su inovacije u prijevozu i transportu omogućile otvaranje nekih novih turističkih tržišta. Isto tako smatra da su destinacije s godinama naučile prepoznati želje svojih turista te razvijaju neke nove atrakcije i ponude, čak im omogućuju da sami stvore vlastiti odmor, tzv. *tailor made* putovanja. Sve to, Keller (2004.) smatra temeljem inovacija u turizmu, a danas se može zaključiti da su upravo ICT i sloboda putnika

prilikom organizacije vlastitog putovanja, inovacije u turizmu kojima se pridaje sve veće značenje. Brojne studije slučaja obrađene u ovome radu, baziraju se na primjeni ICT-a.

Doblin Inc. (2007.) predstavio je usporedbu avionskih poduzeća, smještajnih objekata i restorana. Istraživanje je pokazalo da putnici prilikom rezervacije avionskih karata u primaran fokus stavljaju inovacije iz područja usluge i distribucije, dok se prilikom smještaja koncentriraju na internetske stranice, jednostavan proces rezervacije i plaćanja te kvalitetu usluge. Sektor restoraterstva pokazuje sličnu inovacijsku potrebu kao i prilikom rezervacije smještaja. Malerba (2001.) definira „*Sectoral system of innovation and production*“, SSIP, kao sektorski sustav inovacija koji obuhvaća nekoliko novih i već uspostavljenih proizvoda i sustav od nekoliko agenata koji provode tržišna i ne tržišna istraživanja kako bi kreirali, proizveli i prodali određene proizvode. Sektorski sustav posjeduje znanje, tehnologiju, resurse (inpute) i potražnju koja može biti postojeća ili potencijalna, a tzv. agenti koji sastavljaju sektorski sustav mogu biti organizacije ili individualna poduzeća te neprofitabilne organizacije. Ključni elementi SSIP-a su: proizvodi, potražnja, znanje, agenti, mrežne interakcije, institucije te procesi istraživanja i razvoja. Vežući se na element znanja, Martinez – Fernandez (2005.) predstavio je KISA-u, „*Knowledge intensive service activities*“, kao važnu ulogu znanja i učenja prilikom razvoja turizma u Australiji. Njegovo istraživanje u kojem je sudjelovalo 44 turističkih poduzeća pokazalo je značajnu inovativnost prilikom implementacije proizvoda, novih poslovnih procesa i promjena u organizaciji poduzeća, a inovacije su najčešće inkrementalne. Pa je tako 39 od 44 poduzeća (89%), napravilo određene promjene koje uključuju nove proizvode, procese ili ostale vezane promjene, njih 64% predstavilo je novi proizvod, 52% implementiralo je novi proces, a 50% uspostavilo je neke druge promjene, primjerice novi način upravljanja ljudskim resursima.

Kao što su tipovi inovacija predstavljeni u ovom radu u prvom poglavlju: „Inovacije: pojam i obilježja“, tako su se proučavali i od strane brojnih autora, a jedni od njih su i Aldabert, B., Dang R.J., i Longhi, C., (2010.) koji smatraju da su to proizvodne i uslužne inovacije, procesne inovacije te inovacije u marketingu. Vežući se na rezultate provedenog istraživanja u poglavlju 4.2 ovog rada gdje su na pitanje „U kojem od slijedećih područja Vaše poduzeće/poduzeće za koje radite, planira uložiti u inovacije u iduće tri godine“, ispitanici sa 51% odgovora naveli kako smatraju

da su to proizvodi i usluge, zaključuje se da upravo ta kategorija ima presudnu ulogu u razvoju turizma te stoga ne čudi što stvara i najviše turističkih inovacija. Isto tako, istraživanje Martinez – Fernandez (2005.) pokazuje da je 89% australskih poduzeća uspostavilo inovacije iz sektora proizvoda ili usluga.

No, inovativni pristupi u turizmu ne podrazumijevaju uvijek inovacije u sektoru usluga, proizvoda ili iskustva potrošača, pa čak niti proizvodnih procesa. Inovacije su potrebne i prilikom uspostavljanja turističke politike, te je stoga Kruger (2004.) na temelju politike Savezne Republike Njemačke istražio važnost inovativnih pristupa prilikom sastavljanja politike turizma. On smatra da postoje određena problemska pitanja čiji će se odgovori dati ukoliko se uspostavi politika koja obuhvaća četiri problema: povećanje mobilnosti, uloga novih informacijskih tehnologija, starenje populacije i problemi održivosti. Kako bi se ovakva politika ostvarila potrebno je zajedničko djelovanje vlade, organizacija, poduzeća i regija. Ovakva inovativna turistička politika značila bi koherentnost i sinergiju utjecaja na turističku industriju.

Kada govorimo o hotelskoj industriji i inovacijama koje hoteli moraju poduzimati kako bi bili konkurentni i usklađeni s potražnjom, Nagy (2012.) navodi istraživanje Orfilasintes (2005.) u kojem stoji kako hoteli koji su dio hotelskog lanca iskazuju veću želju za inovacijama kao i veću učinkovitost od provođenja istih u usporedbi sa individualnim hotelima. No, ljudski kapital važan je i kod individualnih hotela isto kao i kod hotelskih lanaca stoga je važno ulagati u ljudske resurse što se također smatra određenom inovacijom. Orfilasintes (2005.) također zaključuje da su hoteli veće kategorizacije (4\* i 5\*) više inovativni od ostalih smještajnih objekata. Sundbo (2007.) objašnjava da se inovativniji hoteli koriste profesionalnijim menadžerskim alatima, imaju pozitivan stav o ICT-u te da inovativno ponašanje poduzeća ovisi o njihovoj veličini, što je poduzeće veće to je veća želja za inovacijama, što se podudara sa razmišljanjem Orfilasintes (2005.). Između turističkih poduzeća, najinovativnije su one koje se bave smještajem, prijevozom i hranom (restorani).

## ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja zaključeno je da 51% ispitanika smatra da poduzeća prilikom promišljanja o inovacijama, u primaran fokus stavljaju implementaciju novih proizvoda i usluga, stoga se navedenim istraživanjem potvrđuje glavna hipoteza rada koja glasi: Promjene u preferencijama potrošača i promijenjivost globalnog tržišta dovode do potrebe za novim inovacijama kada poduzeća najčešće ulažu u nove proizvode i usluge te se prilagođavaju tehnološkom napretku. Isto se zaključuje i istraživanjem koje je provedeno povijesnom metodom gdje su brojni autori istaknuli važnost upravo inovativnih proizvoda i usluga za konkurentnost turističkog sektora.

Na temelju doprinosa nekolicine autora koji govore o inovacijama u turizmu u Europi, kao i o samom razvoju Europskog turizma, može se reći kako se proces turističkih inovacija kreće uzlaznom putanjom, osobito sve većim razvojem informacijsko - komunikacijske tehnologije i dostupnosti Interneta koji uvelike pomažu razvoju inovacija, toliko da bi se čak moglo zaključiti da ICT preuzimaju zasluge modernog, globalnog turističkog razvoja. Naime, proces inoviranja u turističkim poduzećima pridonosi većoj konkurentnosti gdje se inovacije osim u novim proizvodima i uslugama, očituju još i u novom načinju vođenja poslovanja te preoblikovanoj organizacijskoj strukturi. Najbolji primjer koji dokazuje navedenu tezu jest novi poslovni model poduzeća kojemu se posvetilo nekoliko stranica ovoga rada jer omogućuje detaljniju analizu kojom poduzeća modificiranjem pojedinih elemenata mogu poboljšati svoje poslovanje. Osim toga, na inovacije utječu brojni činitelji koji se moraju uzeti u obzir prilikom planiranja inovacija kako bi poduzeće uspješno odgovorilo na njihove zahtjeve. Svaka inovacija ne pristaje nužno i svakom poduzeću. Kako bi poduzetnici znali kada, koliko i u koje inovacije uložiti financije, vrijeme i znanje potrebno je poznavati poslovanje poduzeća, njegove prednosti i mane. Uz to, tu je još i mnogo ostalih uvjeta koji se moraju poznavati kako bi inovacija bila uspješno provedena i kako bi poduzeće efikasno moglo koristiti rezultate koje će nova inovacija donijeti.

U radu je ukupno istraženo 17 primjera od kojih je šest usko vezano za ICT, osam pripada kategoriji prijelomnih inovacija, a njih devet kategoriji inkrementalnih inovacija. Prijelomne inovacije podrazumijevaju novi pristup ka potrošačima, nove

tehnologije ili novu organizacijsku strukturu. Primjerice, automatska prijava u hotelu ili elektronske avionske ili druge karte. Inkrementalna inovacija ne zahtijeva prilagodbu tržišta ili novih tehnologija, već se očituje primjerice u smanjivanju otpada u hotelskoj kuhinji.

U provedenom istraživanju u razgovoru sa zaposlenicima turističkih poduzeća na području Istre i Kvarnera zaključuje se da su zaposleni spremni timski raditi kako bi svojim potrošačima odnosno turistima pružili jedinstveno iskustvo učenjem i uspostavljanjem novih ideja i inovacija te smatraju kako je ključ uspjeha kvalitetno vodstvo poduzeća, prepoznavanje potrebe za inovacijama te osposobljena i obrazovana radna snaga.

Zadnje poglavlje donosi usporedbu provedenog istraživanja sa relevantnim istraživanjima nekoliko autora te se zaključuje da postoje sličnosti u potrebama razvoja inovacija u turizmu kao što su razvoj proizvoda i usluga, tehnologija, stručan kadar te jasna vizija menadžera poduzeća. Usporedba različitih doprinosa nekoliko autora donosi istraživanja o inovacijama u turizmu koja su provedana u posljednjih nekoliko godina i koja kažu da je najveći broj inovativnosti iz sektora proizvoda i usluga, bilo poboljšanih postojećih ili potpuno novih, a najčešće se inovacije provode u većim poduzećima ili hotelskim lancima koji imaju profesionalniji pristup u upravljanju poslovanjem.

## POPIS LITERATURE

### **KNJIGE:**

ALKIER RADNIĆ, R. ( 2009.) *Turizam u Europskoj uniji*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.

BARTOLUCI, M. (2013.) *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*, Školska knjiga, Zagreb.

CURIĆ, Z., GLAMUZINA, N. i OPAČIĆ, V. T, (2013.) *Geografija turizma*, Zagreb.

GRŽINIĆ, J. (2014.) *Međunarodni turizam*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula.

HALL, C. M, i WILLIAMS, A. M. (2014.) *Tourism and Innovation*, Routledge Taylod & Francis Group, London and New York.

KOTLER, P. i ARMSTRONG, G. (2012.) *Principles of marketing*, University of North Carolina.

KOTLER, P., BOWEN, J. T. i MAKENS, J. C, (2012.) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, MATE d.o.o Zagreb.

MARTINEZ – FERNANDEZ, M.C., SOOSAY, C., KRISHNA, V.V., TONER, P., TURPIN, T. et al. (2005.) *Knowledge-intensive Service Activities (KISA) in Innovation of the Tourism Industry in Australia*, University of Western Sydney.

OSTERWALDER, A. i PIGNEUR, Y. (2014.) *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb.

PRESTER, J. (2010.) *Menadžment inovacija*, Sinergija, Zagreb.

### **ČLANAK U TISKANOM ČASOPISU:**

ALDABERT, B., DANG, R. J., i LONGHI, C., (2011). *Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@ Tourism management*, 32(5), 1204-1213.

BUNTAK, K., DROŽDEK, i., ČOVTRAN, L., (2015.) *Upravljanje razvojem proizvoda*. Tehnički glasnik, 9.1: 104-111.



## ČLANAK U ONLINE ČASOPISU:

CAMISÓN, C., MONFORT- MIR, V.M. (2012.) *Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*, *Tourism management*, 33.4: 776-789. Dostupno na:

<http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/44374/087567.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [Pristupljeno: 06.09.2016.]

DOBLIN Inc. (2007.), *Innovation landscape* 176, Dostupno na: <https://www.doblin.com/>, [Pristupljeno: 07.09.2016.]

STRASSMANN, P., (1998.), *The business value of computers: an executive guide*», *The Information Economics Press, Connecticut*, (1990.) u: BUHALIS, D., *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, *Tourism Management*, Vol. 19, No. 5, Dostupno na: <http://epubs.surrey.ac.uk/tourism/18>, [Pristupljeno: 20.07.2016.]

KRÜGER, H., (2004.,) *The need for an innovation-oriented tourism policy*, Dostupno na: <https://search.oecd.org/industry/tourism/34268094.pdf>, [Pristupljeno: 07.09.2016.]

NAGY, A., (2012.,) *Review of tourism and hospitality innovation research. Annals of Faculty of Economics*, 1.2: 364-370. Dostupno na:

<http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2012/n2/051.pdf>, [Pristupljeno: 07.09.2016.]

NEMETH, C.J., (1997.) *Managing innovation: When less is more*. *California management review*, 40.1: 59-74. Dostupno na:

<http://www.innovationresource.com/wp-content/uploads/2015/05/5.-When-Less-is-More.pdf>, [Pristupljeno: 06.09.2016.]

KELLER, P., (2004.), *Conclusions of the Conference on Innovation and Growth in Tourism*. In: *Conference on Innovation and Growth in Tourism*. Dostupno na:

<http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267885.pdf>, [Pristupljeno: 07.09.2016.]

WEIERMAIR, K., (2004.), *Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism*. *Innovations in tourism UNWTO conference*. Dostupno na:

[https://www.researchgate.net/profile/Klaus\\_Weiermair/publication/242488511\\_PROD](https://www.researchgate.net/profile/Klaus_Weiermair/publication/242488511_PROD)

[UCT IMPROVEMENT OR INNOVATION WHAT IS THE KEY TO SUCCESS I N TOURISM/links/0a85e530f222e526ae000000.pdf](#), [Pristupljeno: 06.09.2016.]

**ZNANSTVENI RAD:**

JUNG ERCEG, P., PRESTER, J. (2007.), *Inovacije u proizvodnji – Hrvatsko – Njemačka komparativna analiza*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5.

MALERBA, F., (2001.), *Sectoral Systems of Innovation and Production: Concepts, Analytical Framework and Empirical Evidence*, presented at conference „The future of innovation studies“, Eindhoven University of Technology.

**WEB IZVORI:**

AIRBNB, Dostupno na: <https://www.airbnb.com/>, [Pristupljeno: 15.06.2016.]

BON APPETOUR, Dostupno na: <https://www.bonappetour.com/>, [Pristupljeno: 20.05.2016.]

CAMPING IN MY GARDEN, Dostupno na: <http://campinmygarden.com/>, [Pristupljeno: 05.05.2016.]

CAPTURE THE MUSEUM, Dostupno na: <http://www.capturethemuseum.com/>, [Pristupljeno: 05.05.2016.]

COJETAGE, Dostupno na: <https://www.cojetage.com/>, [Pristupljeno: 05.05.2016.]

CRO CUBE, Dostupno na: <http://www.stasla.mojweb.com.hr/dizajn/inspiracija-kreacija-inovacija/>, [Pristupljeno: 28.04.2016.]

DETOUR, Dostupno na: [https://www.detour.com](https://www.detour.com/), [Pristupljeno: 28.04.2016.]

DRIVY, Dostupno na: <https://www.drivy.com/>, [Pristupljeno: 05.05.2016.]

FON HOT SPOT, Dostupno na: <https://fon.com/>, [Pristupljeno: 16.05.2016.]

GARDEN VILLAGE BLED, Dostupno na: <http://gardenvillagebled.com/>, [Pristupljeno: 10.05.2016.]

GLAMPING, Dostupno na: <http://www.glamping.com/what-is-glamping/>, [Pristupljeno: 10.05.2016.]

HRVATSKI TELEKOM, Dostupno na: <https://www.hrvatskitelekom.hr/internet/hot-spot-fon>, [Pristupljeno: 16.05.2016.]

HOUSESITTING, Dostupno na: <https://www.housesittersuk.co.uk/>, [Pristupljeno: 25.05.2016.]

KUMAR, P. (2014.) prema AMABILE, (1996.), *Faktori koji utječu na kreativnost i inovacije*, Dostupno na: <http://www.slideshare.net/princejustleavehimalone/factors-influencing-creativity>, [Pristupljeno: 20.05.2016.]

LEKSIKOGRAFSKI ZAVOD MIROSLAV KRLEŽA, *Ideja*, Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=26905>, [Pristupljeno: 13.05.2016.]

MAĐARIĆ, M. (2016.), *ICT Business*, Dostupno na: <http://www.ictbusiness.info/kolumne/inovacija-sto-je-to-zapravo>, [Pristupljeno: 13.05.2016.]

MAMUŽIĆ, (2016.), *Kreativnost*, Dostupno na: <http://creativity.hr/hr/archives/222>, [Pristupljeno: 13.05.2016.]

MARKTHAL, Dostupno na: <https://www.mvrdv.nl/projects/markethall/>, [Pristupljeno: 30.05.2016.]

OTOK LOŠINJ, Dostupno na: <http://visitlosinj.hr/>, [Pristupljeno: 30.04.2016.]

PRICE WATERHOUSE AND COOPERS & LYBRAND, (2016.), „*Transforming: technology, innovation and talent*“, Dostupno na: <http://read.ca.pwc.com/i/632013-pwc-19th-annual-global-ceo-survey-canadian-insights>, [Pristupljeno: 15.07.2016.]

TENSATOR VIRTUAL ASSISTANT, Dostupno na: <http://www.tensatorgroup.com/solutions/tensator-virtual-assistant/>, [Pristupljeno: 02.05.2016.]

TITLIS, Dostupno na: <http://www.titlis.ch/en>, [Pristupljeno: 10.05.2016.]

SCHRADE, (2012.), *Čimbenici koji utječu na inovacije*, Dostupno na: [http://www.europeanpaymentscouncil.eu/index.cfm/newsletter/article/?articles\\_uid=A0AD2BB5-5056-B741-DBC0FE0CC21BD185](http://www.europeanpaymentscouncil.eu/index.cfm/newsletter/article/?articles_uid=A0AD2BB5-5056-B741-DBC0FE0CC21BD185) [Pristupljeno: 06.05.2016.]

STUCKI, (2009.), *Faktori koji utječu na stvaranje inovacija*, Dostupno na:  
[https://infoscience.epfl.ch/record/142841/files/PaperGPREN\\_astucki.pdf](https://infoscience.epfl.ch/record/142841/files/PaperGPREN_astucki.pdf) str. 9.,  
[Pristupljeno: 15.05.2016.]

SKYSCANNER, Dostupno na: <https://www.skyscanner.net>, [Pristupljeno:  
15.07.2016.]

UNWTO *Tourism highlights*, 2015 Edition, Dostupno na:  
<http://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>, [Pristupljeno: 08.04.2016.]

## POPIS SLIKA

Slika 1. Faktori koji utječu na stvaranje inovacija	7
Slika 2. Koncept poslovnog modela	11
Slika 3. Platno poslovnog modela	14
Slika 4. Životni ciklus proizvoda	24
Slika 5. Međunarodna turistička kretanja – dolasci i odlasci	37
Slika 6. Detour mobilna aplikacija	43
Slika 7. Cro Cube	44
Slika 8. Otok Lošinj	45
Slika 9. Virtualni asistent u zračnoj luci Birmingham	46
Slika 10. Drivy internetska stranica	48
Slika 11. Karta „registriranih dvorišta“ na internetskoj stranici campinginmygarden.com	49
Slika 12. „Dreamsea Glamping & Surf“, Cantabria, Španjolska	51
Slika 13. „Paradu Tuscany“ eko resort	52
Slika 14. „Cuckoo Down Farm“, Velika Britanija	52
Slika 15. „Garden Village Bled“, kuće na drvetu	54
Slika 16. „Garden village“ kuća na drvetu, interijer izrađen od prirodnih materijala	54
Slika 17. „Garden village“ šatori	55
Slika 18. Restoran „Vrtnarija“ koji poslužuje domaće proizvode iz vlastitog vrta i uzgoja	55
Slika 19. Tematsko – edukativna igra „Capture the museum“	56

Slika 20. Tržnica Markthal u Rotterdamu – eksterijer	57
Slika 21. Unutarnji dizajn <i>Markthal-a</i>	58
Slika 22. Štandovi i prodajni prostor unutar tržnice <i>Markthal</i>	58
Slika 23. Izgled tržnice izvana i iznutra	59
Slika 24. „Titlis rotair“	60
Slika 25. Ledena špilja na Titlisu	61
Slika 26. Viseći most na planini Titlis	61
Slika 27. Žičara za prijevoz posjetitelja	62
Slika 28. „Airbnb living in the outdoors“, smještaj u šatoru u obliku kokosa	64
Slika 29. „It yurts so good“, tzv. nomadske jurte	65
Slika 30. „Family fun around the world“ – renovirana obiteljska kuća Viktorijanskog stila u Londonu	65
Slika 31. „Sleep in a bus“ – smještaj u preuređenom autobusu	66
Slika 32. Usporedba cijena smještaja na Skyscanner-u	67
Slika 33. Usporedba avionskih karata na Skyscanner-u	68
Slika 34. „Fon“ HotSpot lokacije u Europi	70
Slika 35. Pregled „BonAppetour domaćina“ u Barceloni	71
Slika 36. Housesitters UK	73

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Usporedba klasifikacije novih proizvoda i usluga	21
Tablica 2. Ansoffova matrica proizvod – tržište	22
Tablica 3. SWOT analiza turističkog tržišta Europe	34
Tablica 4. Predviđanja međunarodnih turističkih dolazaka do 2030. godine	40



## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Otvorenost poduzeća za nove ideje ili inovacije	75
Grafikon 2. Želja poduzeća za inovacijama	76
Grafikon 3. Pozicija na kojoj se ispitanici pronalaze prilikom implementiranja inovacija u poduzeću	77
Grafikon 4. Područje u koje poduzeće planira uložiti u iduće tri godine	78
Grafikon 5. Tri najbolja „sastojka“ za uspješnu inovaciju u poduzeću	79
Grafikon 6. Situacije koje poduzeću ne dozvoljavaju da bude više inovativno	80
Grafikon 7. Riješenja koja bi trebala biti prioritet uspostavljanja vladi ili poduzećima	81

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1. Pitanja intervjuja

99

## Prilog 1. Pitanja intervjuja

1. Od 1 – 5 koliko smatrate da je Vaše poduzeće/poduzeće za koje radite, otvoreno za nove ideje i inovacije? (u bilo kojem obliku)
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  
2. Koja od slijedećih tvrdnji najbolje opisuje želju Vašeg poduzeća/poduzeća za kojeg radite, za inovacijama?
  - Inovacije nam nisu prioritet s obzirom na tržište na kojem djelujemo
  - Inovacije su naš primaran fokus, kreativni smo i volimo nove ideje i pristupe u poslovanju
  - Cijenimo inovacije. Dobro prepoznajemo nove ideje te ih brzo prisvajamo.
  - Inovacije su naš prioritet. Dobri smo u uspostavljanju novih ideja i pristupa.
  
3. Na kojoj od slijedećih pozicija vidite sebe prilikom implementiranja inovacija u poduzeću?
  - Vođa
  - Vizionar
  - Odvjetnik/pravnik
  - Sponzor
  - Dio tima
  - Podrška
  
4. U kojem od slijedećih područja Vaše poduzeće/poduzeće za koje radite, planira uložiti u inovacije u iduće 3 godine? (ako ste zaposlenik i ne poznajete planove poduzeća u kojem radite, označite odgovore za koje biste željeli da se poboljšaju ili uspostave). Minimalno tri moguća odgovora.
  - Proizvodi

- Usluge
- Iskustvo potrošača/korisnika
- Tehnologija
- Poslovni model poduzeća (nova strategija/način poslovanja)
- Lanac dobavljača i distribucija ka tržištu
- Nijedno/ne znam

5. Radite li na tome da to inovirate/uspostavite i kako? (ukratko opišite nabrajajući činjenice)

6. Koja su po Vašem mišljenju 3 najbolja „sastojka“ za uspješnu inovaciju u poduzeću?

- Snažna vizija vođe/menadžera
- Posjedovati dobru kulturu poduzeća, usmjerenu podupiranju inovacija
- Želja za novim izazovima i preuzimanjem rizika
- Suradnja s kupcima/potrošačima
- Biti sposoban za kreativnost
- Posjedovati vještinu primjećivanja potrebe za novim idejama u organizaciji
- Biti sposoban trenirati i osposobiti prave ljude
- Korištenje novih tehnologija
- Omogućiti dobru financijsku strategiju

7. Koja od slijedećih tvrdnji Vam ne dopušta da budete više inovativni?

- Trenutna kultura poduzeća
- Nedostatak talenata/“pravih“ zaposlenika
- Političke i zakonodavne prepreke
- Neadekvatna tehnologija
- Financijski resursi
- Slabo državno/poduzetničko vodstvo

- Ništa me ne sprječava biti više inovativan/na

8. Koje tri, bi od slijedećih navedenih tvrdnji/rezultata, trebali biti prioritet uspostavljanja vladi ili poduzećima, u državi u kojoj Vaše poduzeće djeluje?

- Adekvatna infrastruktura (prostorna i digitalna)
- Obrazovana i sposobna radna snaga koja posjeduje određene vještine
- Visoka razina zaposlenosti
- Reduciranje utjecaja na okoliš
- Veća jednakost u osnovnim prihodima građana
- Zdravlje i blagostanje radne snage
- Raznolikost radne snage i njihova veća uključenost u društvo

9. Što činite da biste svojim zaposlenima, odnosno ljudima s kojima radite, omogućili da svoj rad usmjere prema boljim, točnije novim idejama i inovacijama? (navesti nekoliko primjera)

10. Navedite veličinu poduzeća za koje radite (malo, srednje, veliko), te kategoriju kojoj pripada; turistička zajednica, posrednici, atrakcija, promet, smještaj ili ostale vezane usluge.

Veličina poduzeća:

Kategorija:

## SAŽETAK

Inovacije, odnosno inovativnost predstavljaju izazov s kojim se susreće svako poduzeće tijekom svog životnog ciklusa neovisno o vrsti djelatnosti kojom se bavi, stoga je to jedan od glavnih razloga zbog kojeg se provelo istraživanje ovog diplomskog rada.

Fokus je na inovacijama u turizmu, te se navode doprinosi raznih autora koji su ostavili značajan utisak u promišljanju i pisanju o turizmu kao važnoj pojavi suvremenog svijeta. Rad se sastoji od četiri poglavlja gdje se u prvom poglavlju koji nosi naziv „Inovacije: pojam i obilježja“, opisuje značenje inovacija, zatim novi poslovni model prilikom kojeg poduzeća modificiranjem pojedinih elemenata mogu poboljšati svoje poslovanje te razvoja turizma u Europi ukratko kroz povijest, važne karakteristike, tržište, obilježja te budući trendovi, potkrijepljeni statističkim podacima UNWTO-a u drugom poglavlju „Razvoj turizma u Europi“.

Primjeri nekih inovacija iz svijeta turizma nalaze se u trećem poglavlju koje nosi naslov „Inovacije u turizmu kroz šest temeljnih komponenti turizma“ te su navedeni kroz istoimene kategorije, tj. komponente: destinacija, smještaj, promet, posrednici, atrakcije i ostale vezane usluge. Ukupno je predstavljeno 17 primjera svaki sa pripadajućim slikama kako bi se inovacija što konkretnije prikazala i objasnila. Neki od značajnijih primjera su: *Airbnb*, *Detour*, *Skyscanner*, *Housesitting*, *Glamping*, itd.

Poslijednje, četvrto poglavlje zaokružuje teoretsko istraživanje rada provedenim intervjuiranjem nekoliko poduzeća koja djeluju u turizmu, pri čemu su najvećim djelom ispitanici bili zaposlenici određenog poduzeća, a tek jedan od njih vlasnik. Može se zaključiti kako većina ispitanika ima slične odgovore, odnosno želje i motive prilikom uspostavljanja novih ideja i inovacija, kao što su obrazovana radna snaga, zdravlje i blagostanje ljudi ili poboljšani pristup u poslovanju. Problemska pitanja s kojima se većina ispitanika susreće je nedostatak financijskih resursa za nove ideje ili inovacije kao i zakonodavne prepreke. No, svi ispitanici se slažu kako posjeduju određenu volju i želju za novim inovacijama u poduzeću za kojeg rade te da su spremni timski raditi kako bi se inovacije ostvarile. Također smatraju kako bi poduzeće bilo uspješno te na isti način implementiralo inovacije, mora posjedovati obrazovanu i sposobnu radnu snagu.



U sklopu četvrtog poglavlja iskazana je i usporedba provedenog istraživanja sa rezultatima istraživanja nekih autora pri čemu su uočene sličnosti u razmišljanju o inovacijama u turizmu. Također, prikazano je i uspoređeno nekoliko promišljanja od strane različitih autora, a koje se odnosi na temu inovacija u turizmu. Njihov doprinos predstavlja svojevrni zaključak, ili zaokruživanje istraživanja o inovacijama u turizmu.

## **SUMMARY**

Innovations are representing a challenge that every company is facing during their life cycles no matter what kind of business activity they are doing. So this is one of the main reasons for carrying out this research.

The main focus is about innovations in tourism, and many of different contribution from various authors were stated. They made a magnificent impression writing about tourism as an important appearance of the contemporary world.

The thesis is consisting of four chapters where the first one which is named: „Innovations: concept and characteristics“ is describing a meaning of innovation, then the new business model where companies modified different elements to get a better management. The second chapter: „Growth of tourism in Europe“ is shortly describing how tourism in Europe has been growing through the years, then the main characteristics, a tourism market, future trends, all corroborated with statistics data from UNWTO.

Examples of some innovations from the tourism world are explained in the third chapter that is titled as: „Innovations in tourism through the six components of tourism“. They are described through homonymous categories; destination, accommodation, intermediaries, attractions, transportation and other related services. It is presented 17 examples each with the associated pictures so that innovations are concretely explained and featured. Some of the significant examples are: „Airbnb“, „Skyscanner“, „Housesitting“, „Glamping“, „Detour“, etc.

The last one, chapter four, is completing a theoretical research by interviewing a few companies which operates in a field of tourism, wherein, the most of the respondents were employees of some specific company, and only one is the CEO (owner).

It could be concluded that many of respondents has a similar answers, wishes and motives when they implement new ideas or innovations, such is educated workforce, health and well-being of people or improved way of business management. Problem questions that many of respondents are facing are about lack of financial resources for new ideas or innovations such are legislative obstacles too. But, each of respondents are agree they posses a willingness and wish for implementation innovations in company they are working for, and they are ready for a team work to realize that innovations. Also, they consider that company need an educated and capable workforce due to accomplish and implement new innovation in the company.

As a part of fourth chapter it is stated a comparison of carried research with a results of other research completed by a few author, wherein some similarities about innovations in tourism are identified. Also, some reflections and opinions are presented, written by some authors about innovation in tourism. Their contribution represent a sort of conclusion or rounding of research about innovations in tourism.

KLJUČNE RIJEČI: poslovni model, inovacija, ideja, turizam, Europa

KEY WORDS: business model, innovation, idea, tourism, Europe