

Poduzetništvo i inovacije u turizmu

Bojko, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:137:896505>

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

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



Repository / Repozitorij:

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



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

MONIKA BOJKO

PODUZETNIŠTVO I INOVACIJE U TURIZMU

Diplomski rad

Pula, 2018.

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

MONIKA BOJKO

PODUZETNIŠTVO I INOVACIJE U TURIZMU

Diplomski rad

Studijski smjer: Turizam i razvoj

Predmet: Poduzetništvo u turizmu

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentor: prof. dr. sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, listopad 2018.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Monika Bojko, kandidatkinja 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, Monika Bojko, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Upravljanje razvojem socijalnog turizma“ 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, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

UVOD	1
1. PODUZETNIŠTVO.....	3
1.1. Pojam poduzetništva	3
1.2. Povijest poduzetništva.....	3
1.3. Vrste poduzetništva	4
1.5. Poduzetnička infrastruktura	7
1.6. Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću	9
1.6.1. <i>E – poslovanje</i>	9
1.6.2. <i>Žensko poduzetništvo</i>	10
1.6.3. <i>Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća</i>	12
1.6.4. <i>Klasteri</i>	12
2. INOVACIJA	15
2.1. Definicija inovacije	18
2.2. Vrste inovacija	19
2.3. Svrhovitost inovacije	20
2.4. Tržišno prihvaćanje inovacije	21
2.5. Razlika između kreativnosti i inovacije	22
2.6. Inovacijski proces	23
2.7. Uloga učenja o inovaciji.....	25
3. INOVACIJA I PODUZETNIŠTVO	27
3.1. Tipovi inovatora.....	28
3.2. Rizik inovacija u poduzetništvu	33
3.3. Prednosti razvoja vlastite inovacije	34
3.4. Poznati hrvatski izumitelji i inovatori	35

4. INOVACIJE U TURIZMU	42
4.1. Pojam turizam	44
4.2. Kratka povijest turizma	45
4.3. Suvremeni turizam	46
4.4. Definicija i karakteristike turističke ponude	46
4.5. Zelene inovacije	47
4.6. Primjeri iz prakse	50
5. RAZLIČITE FORME INOVACIJA U HOTELIJERSKOJ PRAKSI	52
5.1. Primjeri iz inozemne prakse	53
5.1.1. Shinjuku Kuyakusho-mae Capsule Hotel (Japan)	53
5.1.2. Propeller Island City Lodge (Njemačka)	55
5.1.3. Hotel de glace (Kanada)	56
5.1.4. La balade des gnomes (Belgija)	57
5.1.5. Henn Na Hotel (Japan)	58
5.2. Primjeri iz hrvatske prakse	60
5.2.1. Hotel Esplanade u Crikvenici	60
5.2.2. Hotel Premantura Resort	61
ZAKLJUČAK	63
SAŽETAK	65
SUMMARY	66
LITERATURA	67

UVOD

Turizam predstavlja vrlo važnu gospodarsku pojavu, no osim toga, on je spona društvenog razvitka. Svaki način nekakvog poslovnog poduhvata smatra se poduzetništvom, kojemu bi, za uspješno poslovanje, jedna od glavnih karakteristika trebala biti inovativnost, u ovom slučaju, unutar turističke ponude.

U današnjem svijetu poduzeća se manje promatraju prema njihovim ponudama na tržištu, a sve više prema njihovoj sposobnosti da promijene i prilagode nešto staro te izmisle nešto novo. Potrebe poduzeća da inoviraju i nadopune svoje ponude brzo se mijenjaju i sve više povećavaju. U uvjetima koji danas vladaju na području gospodarstva, gdje su ideje glavni pokretač, nije čudno da se inovacije i poduzetništvo najčešće doživljavaju kao nerazdvojna cjelina. Uloga novih znanja pri postizanju konkurentskih prednosti i generiranju ekonomskog rasta postaje sve važnija te je jedna od najbitnijih pokretača razvoja poduzetništva.

Zaista postoji nešto posebno u inovacijama. One su ključ razvoja tržišta. Sposobnost inoviranja presudna je ne samo za pojedina gospodarstva, već za sva gospodarstva modernih država. Inovacije su po definiciji jedinstvene: jedna stvar ne može biti predstavljena kao inovacija više puta, već samo jednom. Inovacije se temelje na idejama koje obično vode do lansiranja novih i revolucionarnih proizvoda na tržište.

Inovativna sposobnost organizacije i njezina prilagodba inovacijama ključni su faktori opstanka hotelijerskih organizacija na danas veoma konkurentnom turističkom tržištu. Suvremeni turisti traže vrijednost za novac i samim time očekuju zadovoljenje svojim potreba, ali i nadmašivanje njihovih očekivanja. To je moguće postići jedino kontinuiranim unapređenjem ponude i konstantnim inoviranjem proizvoda, odnosno usluga.

Suvremeno se hotelijerstvo suočava sa sve većom konkurencijom na turističkom tržištu, ali i sa sve zahtjevnijom i sofisticiranijom turističkom potražnjom. Uvođenje inovacija u poslovanje hotela postaje ključni faktor njihova opstanka na tržištu.

Tema ovog diplomskog rada je poduzetništvo i inovacije u turizmu, s posebnim osvrtom na primjere iz inozemne i domaće hotelijerske prakse. Cilj rada je definirati poduzetništvo i inovativnost te pružiti uvid u njihovo međusobno uvjetovanje,

općenito i posebice u turizmu. Također, cilj je istražiti način poslovanja određenih hotelijerskih poduzeća i uvođenje inovacija u njihovo poslovanje.

Rad se u užem smislu sastoji od pet poglavlja. U prvom poglavlju je razrađen pojam poduzetništva s teorijskog aspekta. Drugo poglavlje govori o inovativnosti i njegovim ključnim segmentima. Treće poglavlje obrađuje poveznicu poduzetništva i inovacija, s obzirom da se daljnji gospodarski rast i smanjenje nezaposlenosti može zasnivati, uz inovativnost, samo na poduzetničkom društvu. Četvrto poglavlje povezuje poduzetništvo i inovacije u području turizma. U posljednjem poglavlju su predstavljeni primjeri inovacija u hotelijerstvu, kako u inozemstvu, tako i u Republici Hrvatskoj.

Rad se temelji na analizi stručne i znanstvene literature. Radi se o literaturi koja predstavlja sekundarne podatke tj. postojeće podatke iz raznih izvora. Pri pisanju rada korištene su sljedeće znanstveno istraživačke metode: 1. induktivno – deduktivna metoda, koja uključuje način zaključivanja iz općih postavki do konkretnih pojedinačnih zaključaka, te zaključivanje o općim sudovima temeljem pojedinačnih ili posebnih činjenica; 2. metode analize i sinteze, pri čemu analiza uključuje raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe, ali i u odnosu na druge dijelove, dok sinteza predstavlja postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, odnosno sastavljanja jednostavnih misaonih elemenata u složene, a složenih u još složenije; 3. metoda komparacije, koja predstavlja postupak kojim se uočava i uspoređuje sličnost i zajednička obilježja dvaju ili više događaja, pojava ili objekata.

1. PODUZETNIŠTVO

1.1. Pojam poduzetništva

Poduzetništvo predstavlja gospodarsku aktivnost pojedinca ili udruženja većeg broja partnera koji uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnost ulazi u određeni poslovni pothvat kako bi stvorili profit. Točnije, poduzetništvo predstavlja način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržištu realizirati. Ono je važan pokretač rasta industrije i gospodarstva u cjelini. Njegova je uloga u oblikovanju ekonomije neupitna, premda se razlikuje veliki broj različitih ekonomskih disciplina. Gledano sa makroekonomskog stajališta, poduzetništvo ima utjecaj na razinu zaposlenosti, ali isto tako i na tehnološki napredak, liberalizaciju zatvorenih sektora te općenito na poticanje razvoja zemlje. S mikroekonomskog stajališta pak, poduzetnička aktivnost označava otvaranje novih poduzeća i stvaranje novih proizvoda ili usluga.

Premda se pojmovi „menadžment“ i „poduzetništvo“ nerijetko tumače kao sinonimi, među njima postoji veliki broj različitosti. Pojam menadžmenta ne mora strogo označavati uključivanje rizika, dok je u poduzetništvo on uvijek uključen.

1.2. Povijest poduzetništva

Još u davna vremena antike pojavili su se bogati plemići kao zakupnici prava ubiranja poreza na određenom teritoriju, za određenu naknadu i u ime vladara. U današnje vrijeme ti plemići bi bili franšizanti, a vladari franšizori. Razvoj ozbiljnijeg poduzetništva kao djelatnosti odvijao se u srednjem vijeku, točnije između 12. i 15. stoljeća, a temelje tog razvitka postavila je Katolička crkva kroz građevinske i arhitektonske projekte.¹ Na samim svojim počecima poduzetništvo je obuhvaćalo poslove vezane za trgovinu, kredite, razmjenu i brodarstvo. Također je ono

¹ Grgić, M., Bilas, F., Franc, S., *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*, Zagreb: Sinergija – nakladništvo, 2010., str 69.

uključivalo i osvajanje novih zemljopisnih područja. Prvi začeci trgovačkih poduzeća se pojavljuju u Italiji, dok se od kraja 14. stoljeća pojavljuju trajna udruženja koja su imala sličan poslovni oblik današnjih poduzeća. Kao tipičan masovni fenomen poduzeće se pojavljuje tek u 15. stoljeću, a stvaralačko poduzetništvo se masovno razvija tek u 17. stoljeću.

Poduzetništvo se vidno razvijalo zajedno sa razvitkom ekonomije kao samostalne znanstvene discipline srednjih godina osamnaestog stoljeća. No, prvi oblici razvoja poduzetničke aktivnosti, gledajući s antropološkog aspekta, postoje otkada postoje i ljudi i njihova međusobna trgovina hranom ili neobnovljivim resursima, što se odnosi na plemena i klanove koji su na bilo kakav način pokušavali opstati.² Funkcija poduzetnika (ako ne i sam pojam) je stara kao institut bartera i razmjene.³

1.3. Vrste poduzetništva

Svaka poslovna osoba ili poslovno uređenje posjeduje specifične karakteristike u svom poduzetništvu, no ipak, glavna ga podjela razlučuje na tri osnovne vrste, a to su:

- Tradicionalno poduzetništvo
- Korporativno poduzetništvo (intrapoduzetništvo)
- Socijalno poduzetništvo.

Tradicionalno poduzetništvo je specifično za manja i srednja poduzeća jer posjeduje tradiciju neizmjerne različitosti i civilizacijskog utjecaja na život i rad ljudi u različitim društvenim okvirima i gotovo svim strukturama gospodarskog razvoja. Upravo zbog toga velik dio tradicionalnog poduzetništva čine obiteljska poduzeća, a zanimljiva je činjenica kako upravo tradicionalna poduzeća u razvijenim zemljama čine 50 posto

² Andročec, D., *Temeljne značajke poduzetnika i poduzetništva*, Seminarski rad. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija, 2013, str. 23., dostupno na: www.scribd.com (pristupljeno 06.02.2018.)

³ Škrtić, M., Mikić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija, 2011., str. 81.

BDP-a i zapošljavaju 60 posto od ukupnog zaposlenog stanovništva u državi.⁴ Jedna od najvećih prednosti ovakve vrste poduzetništva je fleksibilnost koja je vrlo poželjna u današnjem svijetu globalizacije.

Korporativno poduzetništvo sastavljeno je od procesa koji stvaraju inovativne sustave i proizvode iz čega nastaje poduzetnička kultura u organizaciji.⁵ S obzirom na veliko tržište i konkurenciju poduzeća, od izuzetne je važnosti razviti kvalitetno poduzetničko poslovanje kako bi prestigli konkurenciju.

Socijalno poduzetništvo predstavlja nastanak socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera koji se kasnije odnose na daljnje razvoje s ciljem održavanja društvenih koristi.⁶ Njegova je osnovna funkcija da generirani profit iskoristi za dobrobit društvenih skupina koje su u zoni „potlačenosti“.

1.4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

„Pronađite posao koji volite i nećete trebati raditi ni dana.“

Harvey McKay

Bavljenje poduzetništvom podrazumijeva široku informiranost i konstantan uvid u tekuće poslove, samim time, sadrži brojne prednosti i nedostatke. U nastavku je nabrojano i opisano nekoliko ključnih prednosti i nedostataka bavljenja poduzetništvom.

Svaki vlasnik manjeg poduzeća se vodi teorijom da će intenzivnim radom ostvariti veću dobit, koja bi mu se više isplatila nego da pripada nekom većem poduzeću. Prednosti koje poduzetnici pri tome vide jesu:⁷

- preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom

⁴ Škrtić, M., Mikić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija, 2011., str. 24.

⁵ Ibidem, str. 25.

⁶ Ibidem, str. 27.

⁷ Škrtić, M., Mikić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb, 2011., str. 33.

- mogućnost mijenjanja stvari
- mogućnost iskorištavanja svojih potencijala
- ostvarivanje neograničenih profita
- priznatost u društvu
- odrađivanje željenog posla.

Također, jedna od velikih prednosti ulaska u poduzetništvo je stjecanje kontrole nad vlastitom sudbinom s obzirom da posjedovanje poduzeća pruža poduzetniku slobodu i mogućnost postizanja osobnih ciljeva. Prema tome, najuspješniji poduzetnici odabiru onu djelatnost koja ih najviše interesira i koja im donosi najveći užitek.

Premda je prethodno naveden velik broj prednosti koje se odnose na posjedovanje poduzeća, ulazak u poduzetničke vode sa sobom nosi velik broj rizika i samim time nedostataka:⁸

- nesigurnost dohotka
- rizik gubitka uloženog kapitala
- nedefinirano radno vrijeme i naporan rad
- niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja
- visoka razina stresa
- neograničena odgovornost
- obeshrabrenje.

Važno je istaknuti kako osnivanje i vođenje poduzeća ne daje jamstvo poduzetniku da će zaraditi dovoljno novca za vlastitu egzistenciju. Upravo se na samom početku poslovanja poduzetnici često susreću s financijskim poteškoćama živeći tako na temelju prethodno ušteđenog novca. Razlog tome je što je svaki novi posao riskantan dok se poduzetnik ne probije na tržište i ne dokaže pred konkurencijom. Sve do tada, javljaju se neredoviti dohoci. Stoga, prije samog ulaska u poduzetništvo poduzetnici moraju znati mogu li se nositi s financijskim i psihološkim posljedicama prestanka poslovanja, iz razloga što je stopa zatvaranja malih i srednjih poduzeća vrlo visoka.

⁸ Ibidem, str. 35.

Uspostavljanje poslovanja kao i osnivanje poduzeća od poduzetnika zahtijeva danonoćni rad, odnosno 10 – 12 sati na dan, šest ili sedam dana u tjednu. Problem nastaje kada poduzetnici shvate da poduzeće posjeduje njih a ne oni poduzeće.

1.5. Poduzetnička infrastruktura

Stvaranjem vlastitog poduzeća, osoba ili udruženje na umu moraju imati da njihov posao mora biti strogo zakonski poštovan i u potpunosti legalan. Poduzetnička infrastruktura predstavlja skup zakonodavnih, institucijskih, tržišnih, komunikacijskih, prometnih, energetske, financijskih, obrazovno-savjetodavnih i drugih sustava kojima se osigurava učinkovitije odvijanje cjelokupne poduzetničke aktivnosti neke zemlje, te se može podijeliti na:⁹

- zakonodavnu
- fizičku
- financijsku
- obrazovno savjetodavnu.

Također, kako bi se što bolje informirali, poduzetnici mogu pristupiti poduzetničkim centrima koji predstavljaju središta stručne i savjetodavne pomoći poduzetnicima. Oni nužno moraju biti razvijeni u svim županijama, a zatim u gradovima i općinama, ovisno o broju poduzetnika na određenom području kojima su takve usluge potrebne. U Republici Hrvatskoj oko 7000 poduzetnika godišnje zatraži njihovu pomoć.

Funkcije poduzetničkog centra jesu:¹⁰

- pružanje besplatne savjetodavne i konzultantske pomoći
- besplatne informacije o projektima i programima u poduzetništvu

⁹ Škrtić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija, 2006., str. 29.

¹⁰ Središnji državni portal: Poduzetnička infrastruktura, Zagreb, 2018, dostupno na: gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842 (pristupljeno 7.2.2018.)

- organiziranje putem info točke
- organiziranje informativnih aktivnosti u lokalnim medijima
- organizacija seminara za poduzetnike; usluge interneta i povezivanje poduzetnika
- organizacija sajmova i sudjelovanja na sajmovima za poduzetnike
- koordinacija poduzetničkih aktivnosti u lokalnoj sredini te ostale usluge.

Iz gore navedenih funkcija može se zaključiti kako je zadaća poduzetničkih centara davanje informacija o mogućnostima ulaska u poduzetništvo, organizacija seminara i drugih oblika dopunskog obrazovanja poduzetnika pomoću pripremi poslovnih planova, itd.

U Republici Hrvatskoj je dolazilo do naglih razvoja velikih gospodarstava, dok su mala i srednja ostala nerazvijena, bez prostora za rad. Upravo je iz tih razloga Vlada Republike Hrvatske pokrenula projekt Poduzetničke zone kojim želi potaknuti razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Zone bi trebale osigurati osnivanje i izgradnju kvalitetnog proizvodnog objekta u najkraćem vremenskom intervalu. Razvoj poduzetničkih zona je potreban u blizini svakog većeg naselja kako bi se usmjerila pozornost na manje poduzetničke jedinice. Sastavni dio poduzetničke zone je centar za edukaciju i pružanje potrebnih savjeta poduzetniku o načinima financiranja, željenoj i očekivanoj proizvodnji te načinu poslovanja. Danas u Hrvatskoj ima oko 97 poduzetničkih zona s 13 750 zaposlenih.¹¹

Poduzetnički inkubatori predstavljaju proces okupljanja malih poduzeća te poduzeća koja su tek počela s poslovanjem ili su u fazi razvoja poduzetnika. Cilj ovog procesa je pružanje potrebne pomoći putem raznih alata, informacija, kontakata, resursa koji bi im u suprotnom bili preskupi, nedostupni ili nepoznati. Glavni naglasak poduzetničkih inkubatora je na stvaranju uspješnih poduzeća koji posjeduju određenu financijsku moć i samostalnost.¹²

¹¹ Škrtić, M., Mikić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija, 2011., str. 73. i 74.

¹² Ibidem, str. 76.

1.6. Izazovi poduzetništva u 21. stoljeću

Izazovi s kojima se poduzetništvo susreće u 21. stoljeću su:

- E – poslovanje
- žensko poduzetništvo
- internacionalizacija malih i srednjih poduzeća
- klasteri.

1.6.1. E – poslovanje

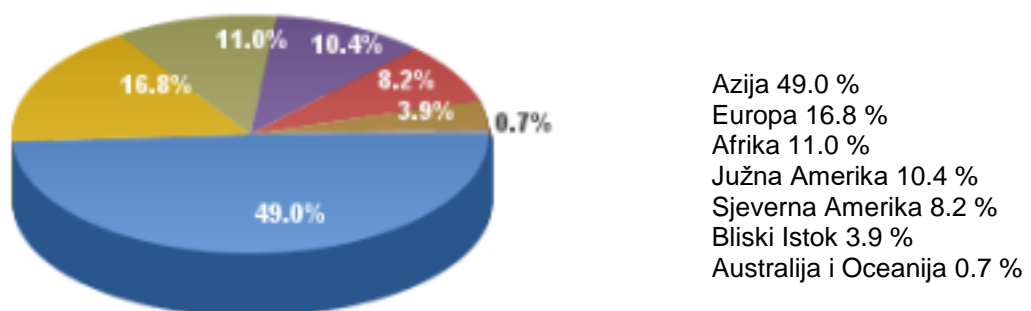
„Pojavom e-trgovine sve su granice nestale. Postoji samo jedna ekonomija i samo jedno tržište.“

Peter Drucker

Ubrzanim širenjem tehnologijskih znanosti, a najviše interneta, stvorena je nova brža i efikasnija ekonomija koja povezuje proizvođače, trgovce i potrošače novim tehnologijama. Takav se oblik poslovanja naziva *e-Business*, poznat i pod *e-Commerce* (e-trgovina), zbog toga što je takav način poslovanja karakterističan prvenstveno za poduzeća u trgovinskoj djelatnosti.

Osim što nudi mogućnosti kupnje, ponudu informacija, specifikacije i cijene proizvoda, osigurava potrošaču odabir povoljnih i kvalitetnih proizvoda u najkraćem vremenskom roku. Stoga poduzeća moraju mijenjati svoja poslovanja i usmjeravati ih k internetskim modelima poslovanja.

Grafikon 1. Korisnici Interneta u svijetu 2018. godine



Izvor: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (pristupljeno 11.8.2018.)

Poznati trendovi ostvareni u zadnjih nekoliko godina ubrzavaju i rastu u apsolutnom broju, ali još uvijek nema spektakularnog korištenja novijih i inovativnijih internetskih usluga i kritičnog broja takvih korisnika tako da je tzv. *internet-of-things* koncept još posve u povojima, a znatniji iskorak se u obliku novih usluga ne očekuje prije 2020. godine.¹³

1.6.2. Žensko poduzetništvo

U posljednje vrijeme sve popularnije postaje žensko poduzetništvo. Ono predstavlja noviju disciplinu u okviru područja poduzetništva, a njegovom napretku pridonijela su brojna istraživanja koja pokazuju da su žene kao i muškarci vođeni istim motivom ulaska u poduzetništvo, odnosno željom za postignućem, zadovoljstva poslom i neovisnošću. Brojnim istraživanjima došlo se do rezultata kako su žene najbrže rastuća poduzetnička populacija te da su poduzetnički pothvati koje su pokrenule žene važniji u smislu povećanja broja novih radnih mjesta, rasta prodaje i inovacija. Sukladno tome može se reći kako su žene u jednu ruku društveno osvještenije po pitanju poslovanja.

Razlog tek odnedavnog ženskog poslovanja je dugotrajna iskrivljena percepcija o vrijednostima, kredibilitetu, sposobnostima, odgovornosti i znanju koje žena posjeduje, a ono također uključuje povijesni i društveni razvoj. On je u suštini najveći kamen spoticanja u razvoju ženskog poduzetništva. Osim navedene percepcijske barijere, ženama poduzetnicama je dodatno otežan i pristup potrebnim resursima, kao npr. početnom kapitalu, poduzetničkim vještinama i znanju, slobodnom vremenu kojeg žena zapravo i nema zbog opterećenosti kućanskim obvezama, itd.

¹³ Kunić, D., *Izvešće o stanju digitalizacije u svijetu za 2017. godinu*, Zagreb: Medium, 2017, dostupno na: <https://medium.com/@daliborkunic/izvje%C5%A1%C4%87e-o-stanju-digitalizacije-u-svijetu-za-2017-godinu-752b1cae56ed> (pristupljeno 18.9.2018.)

Tablica 1. Pokazatelji ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

	2002. godina	2008. godina
Ukupan broj stanovnika	oko 52%	oko 52%
Broj trgovačkih društava	13%	24,9%
Broj zaposlenih	7%	13%
Ukupni prihodi	6,5%	11,1%
Poslovni rezultat	4,0%	9,3%

Izvor: Pejić-Bach, M., Ostvarenje potencijala žena u poduzetništvu, znanosti i politici u Republici Hrvatskoj, Zagreb: KRUG – Hrvatska udruga poslovnih žena, 2010., str. 24.

Slika 1. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020. godine



Izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_77_1452.html

(pristupljeno 14.2.2018.)

U provedbi mjera koje su sastavni dio Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020. godine, nositelji i dionici moraju analizirati i dodatne aktivnosti i druge mehanizme poticanja razvoja poduzetništva žena prema vrijednostima indeksa razvijenosti u Republici Hrvatskoj, kao i mjere iz odgovarajućih dokumenata za osobe s invaliditetom, etničke i nacionalne zajednice i manjine i socijalno uključivanje. Vlada Republike Hrvatske potiče ih da u svojem mjerodavnom djelokrugu, a temeljem drugih nacionalnih strategija i smjernica kao i zakonodavstva, smjernica i aktivnosti Europske unije djeluju na ostvarivanju strateških ciljeva i izvan okvira postavljenog ovom strategijom.

1.6.3. Internacionalizacija malih i srednjih poduzeća

Izlazak na globalno tržište ekonomski je veoma bitno, podjednako za velika, srednje velika i mala poduzeća. Najdostupniji je velikim poduzećima zbog ekonomske i financijske snage. Sam izlazak zahtijeva velika ulaganja u istraživanje tržišta, distribucijske kanale, promociju proizvoda, kao i promjenu poslovne filozofije, odnosno prihvaćanje koncepta upravljanja kvalitetom i stalnih inovacija.

Najbrži, najefikasniji i najjeftiniji način pojavljivanja na globalnom tržištu je izrada i otvaranje vlastite internetske stranice. Osim prethodno navedene strategije, mala i srednje velika poduzeća mogu koristiti i franšize, bartere, strategiju direktnog izvoza, usluge trgovačkih posrednika, zajednička ulaganja, strane licence te osnivanje međunarodnih podružnica.

1.6.4. Klasteri

Klaster predstavlja proces predviđen za provođenje i okupljanje poduzetnika u grupu, skupinu ili u obliku grozda (Slika 2). U ekonomskom smislu klaster znači zajedništvo, gospodarski poslovnih ili drugih subjekata koji nastoje ostvariti zajedničke ciljeve. U pravilu su geografski koncentrirani, odnosno međusobno povezani gospodarski subjekti. Primjer su specijalizirani dobavljači, davatelji usluga ili povezane institucije koje u određenom području pri izradi zajedničkog proizvoda predstavljaju regiju ili

državu.¹⁴ Razvoj klastera je iznimno važan kao model tehnološke i industrijske organizacije temeljem kojeg ta poduzeća ostvaruju vrlo visoku razinu produktivnosti, inovativnosti te pridonose općem podizanju razine konkurentnosti regije u kojoj se nalaze.

Postoje četiri pristupa interpretiranja procesa regionalne klasterizacije, a to su:¹⁵

1. industrijska zona
2. kalifornijska škola
3. nordijska škola
4. porterov koncept industrijskog klastera.

Slika 2. Klaster



Izvor: <http://klasteri.com/PrimjeriKlastera.html> (pristupljeno 2.3.2018.)

Sagledavajući klustere prema organizacijskom obliku oni se ne razlikuju od starijih oblika organizacija kao što su bila udruženja obrtnika i raznih udruženja, ali klasteri istupaju zbog stimuliranja stalnog razvoja, intenzivne suradnje organizacija kroz različite institucije suradnje (trgovinske komore, razvojne agencije, organizacije klastera itd.), informacijske povezanosti, pristupa specijaliziranim i naprednim čimbenicima proizvodnje, znanstveno - istraživačkim ustanovama zbog povezanosti

¹⁴ Škrtić, M., Mikić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija - nakladništvo, 2011., str. 90.

¹⁵ Ibidem, str. 91.

sa sličnim industrijama, uz razmjenu znanja i tehnologije. Povezivanjem u klastere poduzeća imaju mogućnost povećanja konkurentnosti, omogućuje im se izlazak na nova i veća tržišta, pristup novim sredstvima financiranja poslovanja (fondovima, povoljnijim kreditima itd.).

Klasterizacija može dovesti do povećanja proizvodnih i inovacijskih kapaciteta na lokalnim i regionalnim razinama, privlačenja kapitala, znanja, povećanja stupnja specijalizacije, razvoja infrastrukture, stvaranja novog zapošljavanja, porasta izvoza te u konačnici pridonose povećanju konkurentnosti.

2. INOVACIJA

Pojam inovacije ljudi najčešće poistovjećuju sa poboljšanjem tehnološke potpore u poslovanju poput računalnih čipova, monitora ravnih ekrana, ćelija za solarno napajanje, itd. No, velika je razlika između stvaranja novog proizvoda i stvaranja uvjeta za njegovu proizvodnju. Neupitno je kako su inovacije u oba područja povezane: neki inovativni proizvodi trebaju potreban proces proizvodnje prije nego dospiju na tržište. U literaturi postoji mnogo definicija inovacija, no sve sadrže bitna zajednička obilježja svih inovacija, a to je da su inovacije primjena novih i poboljšanih ideja u načinu razmišljanja, poslovanja te proizvodnje, a donose korist i kvalitetu u primjeni.

Posljednja karika konkurentnosti su tehnološke inovacije o kojima ovisi dugoročni standard života. Inovacije su moguće uz snažna ulaganja u istraživanje i razvoj, prije svega u privatnom sektoru. Također, za razvoj inovacija su ključne kvalitetne znanstveno-istraživačke institucije, uska suradnja sveučilišta i industrije na području istraživanja i razvoja te snažna zaštita prava intelektualnog vlasništva. Najveći hrvatski problem je javna nabava naprednih tehnoloških proizvoda, ali i niska dostupnost znanstvenika i inženjera te niska suradnja sveučilišta i industrije na području istraživanja i razvoja. Kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija je relativno zadovoljavajuće rangirana. Znanstvene institucije imaju ključnu ulogu u gospodarskom i društvenom razvoju, pri čemu središnje mjesto zauzimaju upravo one institucije, istraživačke i obrazovne, koje su financirane iz državnog proračuna. Kvaliteta njihova rada i učinkovitost presudno utječu na spremnost privatnog sektora na ulaganje u istraživanja i razvoj. Na javnoj i privatnoj znanstvenoj aktivnosti počiva sposobnost države da razvije i održi kompetitivne prednosti. Stoga trajno poticanje i ulaganje u znanost, proračunsko i izvanproračunsko, nema alternative.

Procjene vodećih svjetskih eksperata pokazuju da će se gospodarski rast u ovom stoljeću temeljiti na sektorima u kojima prevladava visoka tehnologija. Ondje gdje tih sektora nema, ili su nerazvijeni, zaostajanje će se produbljivati. Imajući na umu da rast sektora temeljenog na visokoj tehnologiji izravno ovisi o znanstvenim inovacijama, razvijene zemlje sustavno povećavaju ulaganja u istraživanja i visoko obrazovanje.

Ocrtna budućnost suočava Republiku Hrvatsku sa situacijom u kojoj se moraju donijeti presudne odluke: ili će se promišljeno i djelotvorno uključiti u svjetsku

razmjenu kao subjekt globalizacije ili će postati objekt te iste globalizacije. Raspoloživi podaci ukazuju na zabrinjavajuće znanstveno zaostajanje Republike Hrvatske za razvijenim zemljama, koje se očituje u skromnoj djelotvornosti znanstvenog rada, društvenoj marginalizaciji znanosti, nedovoljnim ulaganjima u znanost, nerazmjerom između proračunskih i izvanproračunskih ulaganja, te neprikladnom strukturom troškova.

Povećano je ulaganje nužan no ne i dovoljan uvjet razvoja znanstvenog sustava. Razvoj hrvatske znanosti nije moguć bez krupnih i hitnih promjena u oba podsustava (istraživanje i visoko obrazovanje).

Koeficijent inovativnosti u nas je puno manji nego u zemljama EU, a zastrašujuće manji od koeficijenata koji obilježavaju najinventivnije zemlje (npr. Finsku, Irsku, SAD). Takvo stanje, objektivno gledajući, ne daje nadu u brz oporavak hrvatskog gospodarstva.

Činjenica da se u Republici Hrvatskoj na jedan prijavljeni patent objavi gotovo stotinu međunarodno referiranih radova, istodobno i ohrabruje i zabrinjava. Ohrabruje, jer su ti radovi, barem dijelom, i potencijalni patenti, a zabrinjava stoga jer se takav odnos prema patentima smatra neprimjerenim.

Patentiranju je skloniji privatni sektor, a u objavljivanju radova mnogo uspješniji državni sektor. No, bilo bi pogrešno smatrati kako hrvatsku znanost obilježava hiperprodukcija kvalitetnih znanstvenih radova.

Prema broju međunarodno referiranih radova Hrvatska je smještena nisko na ljestvici razvijenih i srednje razvijenih europskih zemalja. U tom smislu je potrebno i unaprijediti kvalitetu znanstvenih radova i, osobito, povećati broj znanstvenih inovacija. Riječju, nužno je unaprijediti relevantnost, aktualnost i otvorenost istraživačkih projekata u Republici Hrvatskoj, te kvalitetu istraživačkog procesa.

Proizvodnost treba povećavati na temelju inovacija, ulaganjem u stručnost zaposlenih i putem novih tehnologija. Inovacija je trajna osnova konkurentnosti. Međutim, inovacija nije samo rezultat razvojno - istraživačkog procesa. Ona nastaje kroz sposobnost poduzeća da prihvati nove tehnologije.

Za ekonomske učinke inovacija bitno je da se šire u svim sektorima bez obzira na njihovu tehnološku razinu. Prema Eurostatovoj definiciji, tehnološka inovacija uključuje razvoj proizvoda i procesa i dio organizacijskih inovacijskih aktivnosti kao što su marketing i obrazovanje, koji su izravno vezani uz implementaciju novih proizvoda, usluga i procesa. Iz toga proizlazi da se proizvodnost ne mora automatski

poboljšati ako zemlja ulaže u istraživanja i razvoj te u inovacije. Nema nužne i spontane difuzije inovacija. Inovacija se pretače u rast proizvodnosti samo ako se događa u onim poslovnim procesima koji stvaraju novu vrijednost za kupce. Stoga, umjesto linearnih modela koji su pretpostavljali automatski utjecaj ulaganja u istraživanja i razvoj na proizvodnost, danas se na inovacijsku politiku gleda kroz prizmu sistemskog ili interaktivnog pristupa.

Polazi se od toga da inovacija obuhvaća niz aktivnosti u poduzeću u čijoj je osnovi inženjerski dizajn proizvoda i procesa. Daljnja poboljšanja i primjene inovacija mogu biti ekonomski važniji od originalnog izuma. Ključno pitanje stoga glasi: što određuje inovativnost poduzeća? Osim unutarnjih značajki, inovativnost poduzeća ovisi o kontekstu: organizacijama, institucijama i regulativi koja okružuje poduzeće. O tim odnosima ovisi apsorpcijski kapacitet - sposobnost radne snage da usvaja i prilagođava novu tehnologiju kako bi se povećala proizvodnost.¹⁶

Uvođenje inovacijske politike zahtijeva širi pogled na gospodarstvo, kao i razumijevanje složene veze između tehnologije, inovativnosti i gospodarskog rasta. Stoga se hrvatska inovacijska politika mora temeljiti na sljedećim načelima - ciljevima:¹⁷

- Inovacijska politika mora biti pretežito tržišno orijentirana i usmjerena k poboljšanju inovativnosti poduzeća - koje je i izvor ponude i izvor potražnje za inovacijama i tehnologijom, te k poboljšanju istraživačko-razvojne i inovacijske infrastrukture.
- Inovacijska politika mora biti usmjerena prema četirima komponentama inovacijske sposobnosti: apsorpcijskoj sposobnosti, potražnji, difuziji inovacija i aktivnostima istraživanja i razvoja.
- Inovacijska politika mora dovesti do rasta proizvodnosti.
- Inovacijska politika mora povećati komponentu znanja u svim novim investicijama.

¹⁶ Nacionalno vijeće za konkurentnost, *55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske*, Zagreb, 2004.

¹⁷ Ibidem.

2.1. Definicija inovacije

Inovacija (eng. *innovation*) podrazumijeva novost - promjenu. Ona je plod kreativnog, odnosno inventivnog rada koji završava mijenjanjem rješenja u praksi. Riječ je o svojevrsnoj transformaciji ideja (invencija i kreacija) u nešto što je posve drukčije od prethodnoga ili postojećeg. Inovacija se istodobno pojavljuje kao sredstvo prilagodbe promjenama u okruženju i snažno je oruđe u rukama poduzetničkoga menadžmenta. Inovacija može značiti novu metodu proizvodnje poznatog proizvoda, otkrivanje i proizvođenje neke nove vrste proizvoda ili/i usluga; uvođenje novih kombinacija čimbenika proizvodnje pa i samih proizvodnih kombinacija.

Inovacija je manifestacija tehničkog napretka, a danas i informatičkoga napretka. Najčešće je inovacija primjena nekog pronalaska (izuma) u proizvodnoj tehnici, tehnologiji i organizaciji.¹⁸ U vezi s inovacijom treba naglasiti i sljedeće:¹⁹

- Inovacija je posao. Ona, osim izvjesne predispozicije, traži znanje, informiranost, domišljatost, marljivost, upornost, usmjerenost, svrhovitost i predanost. Ako izostane bilo koja od navedenih karakteristika, darovitost je uzaludna;
- Ako žele uspjeti, inovatori moraju koristiti svoje najbolje strane, ono u što se najviše razumiju i što najbolje odgovara njima i poduzeću;
- Inoviranje djeluje i na gospodarstvo i na društvo, mijenja ljude i uvijek je tržišno usmjereno - u uvjetima tržišnog gospodarstva. No, ono je često motivirano i nekim višim duhovnim ciljevima i postignućima.

Schumpeter, začetnik modernog razumijevanja poduzetništva, inovacije je grupirao u pet skupina:²⁰

- uvođenje posve novog dobra ili nove kvalitete dobra
- uvođenje nove metode proizvodnje ili prodaje
- otvaranje novog tržišta ili prodor proizvoda određene gospodarske grane na posve novo
- osvajanje novih izvora sirovina ili poluproizvoda

¹⁸ Deželjin, J., M. Dujanić, H. Tadin, V. Vujić, *Poduzetnički menadžment - izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb: Alinea, 1999., str. 71.

¹⁹ Ibidem, str. 74.

²⁰ Ibidem, str. 71.

- uvođenje nove organizacije ili pak razbijanje postojeće monopolističke organizacije.

2.2. Vrste inovacija

Sukladno prethodnim definicijama, inovacije u širem smislu riječi obuhvaćaju organizacijske, poslovne, administrativne i druge vrste inovacija, od sitnih korisnih ideja do krupnih zahvata reorganizacije ili izmjena poslovne politike. Različite inovativne aktivnosti najčešće završavaju s četiri vrste inovacija. To su: epohalne inovacije, konzervativne inovacije, inovacije diferencijacije proizvoda i revolucionarne inovacije:²¹

Epohalne inovacije. Predstavljaju potpuno nove proizvode, nove proizvodne procese, odnosno nove tehnologije, potpuno novi dizajn - koncepcije, kao i potpuno nove konstelacije na tržištu nabave i prodaje. One otvaraju mogućnosti za razvitak novih proizvoda i tržišnih procesa.

Konzervativne inovacije. Pojavljuju se u razdoblju učvršćivanja epohalne inovacije, obogaćivanjem dijelova inovacija ili njezinih značajki. Nastoji se da se inovacijski proizvod ne ugasi prije nego li dođe do novih inovacija.

Inovacije diferenciranjem proizvoda. Znače da se osnovni proizvod izradi u više varijanti i tako nudi tržištu "proizvod za svačiji ukus i svačiji džep". Riječ je o jednoj vrsti prolazne inovacije na putu prema revolucionarnoj inovaciji.

Revolucionarne inovacije. Predstavljaju radikalnu promjenu koja povlači za sobom posve nove sadržaje proizvoda i posve novu tehnologiju što nema gotovo ništa s prethodnim tehnologijama ili ostalim promjenama, npr. prijelaz iz mehaničke na elektroničku ili genetičku tehnologiju.

²¹ Ibidem, str. 73.

Inovacije bez obzira na njihova obilježja dijele se na:²²

- inovacije tehničkoga, odnosno tehnološkog značenja, kao što su pronalasci i tehnička unapređenja,
- inovacije ne tehničkog značenja kao što su inovacije u području organizacije, upravljanja i slično.

Posebna vrsta inovacija su tehnološke inovacije, od kategorije korisnog prijedloga, preko tehničkih unapređenja do izuma, koji svom vlasniku mogu osigurati bitnu konkurentsku prednost, tj. monopol. U razvijenim gospodarstvima, inovacijama i inovatorima posvećuje se posebna pažnja, a inventivnost visoko kotira na ljestvici sustava vrijednosti. Najvrjednijim resursom poduzeća ne smatraju se materijalna dobra poput zgrada, pogona ili kapitala (to se uvijek može naći na tržištu), nego znanje, iskustvo i inventivnost sadržana u industrijskoj tradiciji nacije i kvalitetnom ljudskom resursu.

Društvene inovacije su jednako značajne, a nerijetko i značajnije od tehnoloških inovacija. Uz izvorne inovacije postoje, dakle, i one koje nastaju stvaralačkim oponašanjem, koje izvornom dodaju određene nove elemente i usavršavanja, odnosno poboljšavaju izvorni pronalazak.²³

2.3. Svrhovitost inovacije

Svrha općenito označuje razložnost nastajanja ili opstojanja neke stvari ili nekog djelovanja ili donošenja ili postizanja određenih ciljeva. Njezin je cilj u poduzetništvu promjena stanja, kretanja, postupaka, troškova proizvoda i usluga, znanja i sposobnosti ljudi te njihova djelovanja radi postizanja ekonomskih, socijalnih i ostalih ciljeva.

Inovacije, dakle, imaju svrhu da mijenjaju potencijale za stvaranje bogatstva, ulijevajući u resurse nova svojstva i sposobnosti, otvaraju nove djelatnosti, novu moć

²² Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V., *Poduzetnički menadžment - izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb: Alinea, 1999., str. 75.

²³ Ibidem, str. 75.

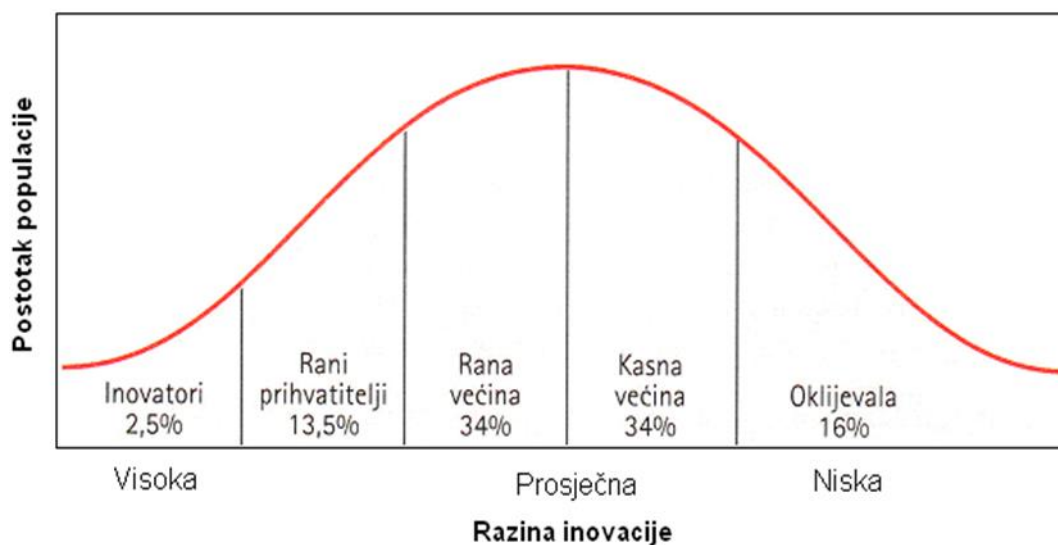
i novu uspostavu vrijednosti, kako bi resurse koji to nisu bili preobrazili u prave resurse.²⁴

Bez ostvarivanja određene svrhe inovativnosti i inovacije gube smisao. Svrhovitost inovacije ujedno je i motivacija za pronalazače. Ako je svrhovitost postala sastavnim dijelom njegove svijesti i on sam dobiva zaslužen priznanje.

2.4. Tržišno prihvaćanje inovacije

Najkritičniji faktor u procesu razvoja inovacija je njihova prihvaćenost na tržištu, odnosno od strane ljudi i organizacija koji će tu inovaciju koristiti ili kupovati. Na temelju istraživanja formirana je krivulja prihvaćanja inovacija (eng. *innovation adoption curve*) (Slika 3).

Slika 3. Krivulja prihvaćanja inovacije



Izvor: Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006, str. 72.

²⁴ Ibidem, str. 92.

Krivulja prihvaćanja inovacija definira pet grupa onih koji prihvaćaju inovaciju nakon njezina uvođenja na tržište, a to su:²⁵

- Inovatori - oni predstavljaju 2,5% korisnika inovacije. To su oni pojedinci koji vrednuju postojeće stanje, preuzimaju rizik, spremni su platiti posebnu naknadu da bi prvi imali proizvod, te su spremni prihvatiti probleme koji dolaze pri uporabi novog proizvoda.
- Rani prihvatitelji - oni predstavljaju 13,5 % korisnika, te čine vodeće stvaratelje mnijenja o tržištu s obzirom na njihovu moć legaliziranja inovacije. Malo su više inovativni od prosječnog kupca, a razlikuju se od inovatora pa mogu poslužiti kao model uloga.
- Rana većina - oni čine 34% korisnika. Oni su svjesni inovacija, ali im pristupaju promišljeno te ih temeljito kontroliraju prije nego što ih prihvate.
- Kasna većina - oni čine 34% korisnika te predstavljaju one ljude koji čekaju dok je potpuno jasno da je inovacija sigurna i široko prihvaćena. Pa čak i tada kada su je prihvatili, oni ostaju skeptici o inovacijama sve dok ju ne isprobaju.
- Oklijevala - oni čine 16% korisnika te su usmjereni na tradiciju prošlosti prije nego na inovacije sadašnjosti ili budućnost, te prihvaćanju inovacija tek tada kada nemaju drugog izbora.

Za poduzetnike i menadžere brzina prihvaćanja inovacija je kritičan faktor koji dopušta poduzeću da ranije stvori konkurentsko uporište na tržištu. U tom se kontekstu javlja važan pojam prednost prvog pokretača (eng. *first-mover advantage*), tj. takva strategija inovacija u kojoj poduzeće koje je prvo lansira inovaciju na tržište uspostavlja tržišnu dominaciju.²⁶

2.5. Razlika između kreativnosti i inovacije

Kreativnost (eng. *creation*) je sposobnost da se stvari i pojave promatraju na nov način, uspostavljaju novi odnosi, sagledavaju perspektive i razvijaju ideje te uočavaju

²⁵ Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006., str. 71.-72.

²⁶ Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006., str. 71.-72.

moćnosti stvaranja nečeg novog. Kreativnost koju pojedinac nosi u sebi može doći do zamjetnog izražaja tek u određenim uvjetima - ozračju u poduzeću i društvu iz koje dolaze poticaji.

Često je korisno razlikovati kreativnost od inovacije. Kreativnost je termin koji se obično koristi za aktivnost stvaranja novih ideja, pristupa ili aktivnosti, dok je inovacija proces stvaranja i primjenjivanja navedenih kreativnih ideja u određenom kontekstu.

Termin inovacije često se odnosi na čitav proces u kojemu organizacija stvara nove kreativne ideje i pretače ih u nove, korisne i održive komercijalne proizvode, usluge i poslovne postupke, dok se termin kreativnosti koristi izravno na stvaranje izvornih ideja od strane pojedinca ili grupe, što je nužan korak unutar inovacijskog procesa.

2.6. Inovacijski proces

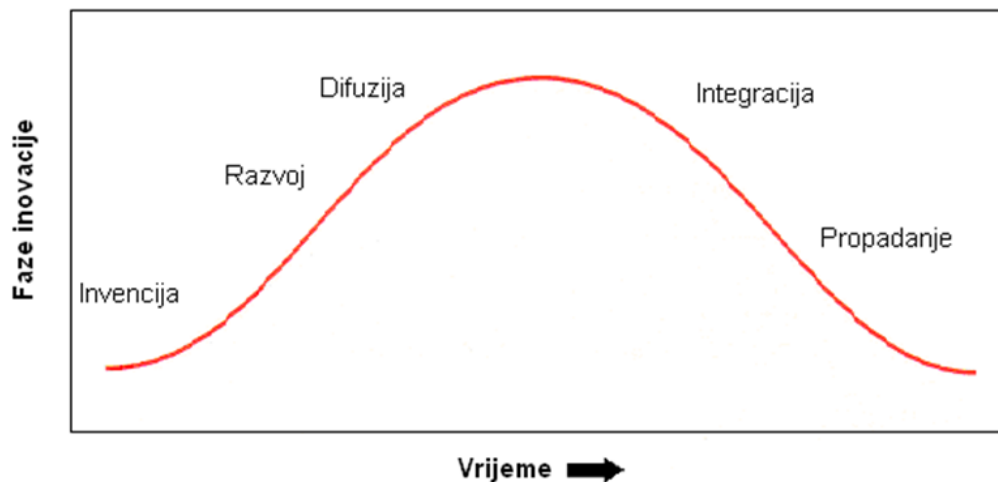
Kreativni rad, odnosno kreativno djelovanje najčešće se iskazuje u inoviranju, unapređivanju, sintetiziranju, proširivanju, ali i u kopiranju, odnosno oponašanju. Inovativnost je krajnja točka kreativnosti, a kako je i sam inovativni proces ispunjen brojnim značajkama kreativnosti, može se govoriti i o inovativnoj kreativnosti. Naime, inovativnost, iako je posljedica kreativnosti, i sama generira nove ideje i hipoteze, novi stil, novu metodu, dakle, nove oblike kreativnosti i inovativnosti, posebice ako se primjeni inovacije pristupa stvaralački.²⁷

Inovacijski proces nije samo jedan i jedinstven, već je on dio drugih višefaznih procesa. On je sustav međusobno povezanih aktivnosti koje mijenjaju tehnologiju od početne ideje pa sve do njezine komercijalizacije. U mnogim slučajevima, međutim, taj proces ne mora nužno dovesti i do komercijalizacije ideje ako se pokaže da ona ne predstavlja korist za potrošače.

Svaki inovacijski proces vrlo je važno započeti s jasnim stavom i ciljem koji se želi postići inovacijom, a temelj toga je vizija koja služi za inspiraciju i orijentaciju.

²⁷ Deželjin, J.; Dujanić, M.; Tadin, H.; Vujić, V., *Poduzetnički menadžment - izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb: Alinea, 1999., str. 83.

Slika 4. Trajanje inovacijskog procesa – vremena od ideje do njezine komercijalizacije



Izvor: Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006., str. 73.

Da bi se moglo uspješno upravljati inovacijama, potrebno je poznavati životni ciklus inovacije koji se sastoji od pet faza (Slika 4.):²⁸

1. Invencija - proces stvaranja nove ideje ili procesa, ali invencija nije isto što i inovacija, koja predstavlja aplikaciju invencije.
2. Razvoj - uključuje preuzimanje inovacije i njezino pretvaranje u neku praktičnu svrhu ili na tržište.
3. Difuzija je proces stavljanja inovacije u uporabu.
4. Integracija se odnosi na proces izvođenja permanentnih promjena.
5. Propadanje se događa tada kada se zaustavi uporaba inovacije.

Trajanje svake od navedenih faza veoma je važno za poduzeće s obzirom da su u nekim od tih faza veći odljevi od priliva novca, odnosno veća ulaganja od prihoda koja se ostvaruju od inovacije.

Mnogi menadžeri, tehnički stručnjaci i naučnici vide inovaciju kao proces koji započinje s dvije kreativne radnje: stvaranjem ideje i prepoznavanjem povoljne prilike. Stvaranje ideje ne mora nužno imati cilj uočavanja vidljive koristi od ideje. U mnogim slučajevima, međutim, problem ili prilika je obično poticaj za uočavanje koristi za potrošače.

²⁸ Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006., str. 73.

Prepoznavanje povoljne prilike javlja se kada netko kaže: "Ovaj proizvod koji smo izmislili mogao bi biti koristan potrošačima.", ili "Kada bi riješili ovaj problem, mogli bismo stvoriti korist za naše potrošače i dioničare.", ili "Ovo bi nam moglo dati veliku prednost i omogućiti napredak." Jednom kada je prilika prepoznata, ideja mora biti dovedena u položaj gdje će biti ocijenjena od onih koji donose odluke, koji trebaju odgovore na nekoliko pitanja:²⁹

- Hoće li ideja funkcionirati?
- Ima li kompanija potrebna znanja kako bi razvila ideju?
- Predstavlja li ideja vrijednost i korist za kupce?
- Ima li ideja smisla i je li isplativa?

Ideje koje daju pozitivne odgovore na ova pitanja i imaju potporu, prelaze u daljnji korak u inovacijskom procesu - komercijalizaciju. Neke ideje uspiju stići do kraja i realiziraju se u stvarnosti, no većina njih to ne uspije, a to je povezano s rizikom s kojim se ulazi u sam proces inoviranja.

2.7. Uloga učenja o inovaciji

Proces inovacije i poduzetništva ovisi o učenju s obzirom da promjene ne dolaze iz statične okoline, a ne događaju se ni onda kada ljudi nisu zainteresirani za unapređenje svoje vlastite pozicije ili njihove organizacije. Kreativni prodor može doći iz dva smjera: s jedne strane radi se o traženju inovacija, a s druge strane o prezentaciji te inovacije vanjskom svijetu. Prema tome, radi se o vezi između poduzeća koje stvara inovacije i tržišta koje te inovacije treba prihvatiti. Razlikuju se tri tipa učenja: učenje djelovanjem, učenje neuspjehom i učenje primjenom.³⁰

Učenje djelovanjem (eng. *learning by doing*), kako i sam naziv kaže učenje je radom - radeći čovjek uči, stječe iskustvo. U velikom poduzeću odvojene jedinice, kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing, obavljaju odgovarajući od ova tri zadatka. Ovaj tip učenja javlja se u onim slučajevima kada se radi o osnivanju novog

²⁹ Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006., str. 74.

³⁰ Ibidem, str. 75.

poduzeća, osvajanju novog proizvoda ili usluge pri čemu se učenje ostvaruje kombinacijom planiranja i rješavanja problema na principu pokušaja i pogrešaka (eng. *trial-and-error*).

Učenje neuspjehom (eng. *learning by failure*) je takav oblik učenja u kojemu se na temelju doživljenog neuspjeha nalaze rješenja pomoću kojih se taj neuspjeh nadilazi. To je proces kojim se stječe posebna vještina, a može se poboljšati ako se unaprijedi sistem planiranja te razvije adekvatan informacijski sistem. Međutim, kod učenja na neuspjehu ne treba zaboraviti na emocionalni element koji se različito manifestira na inovatorima i poduzetnicima. Tako npr. klasični poduzetnik ili inovator može imati jaku emocionalnu reakciju na neuspjeh, ali neće odustati, već će se sučeliti s problemom i pokušati ponovno, ali sada bolje pripremljen.

Učenje primjenom (eng. *learning by using*) je takav oblik učenja koji se odnosi na kupce ili korisnike inovacije. Najveći broj njih primjenom inovacije uči o njoj samoj - njenim svojstvima, načinu uporabe, dobrim i lošim stranama, itd. Između tržišta i poduzeća događa se jedan drugi tip učenja nazvan *value - contribution interface*. U tom odnosu događaju se brojne aktivnosti, kao što su razmjena robe i novca, razmjena informacija, itd. Tržište na sve to reagira na način da prihvaća ili odbija inovaciju, što potvrdno djeluje na poduzeće u pogledu promjena u inovaciji, razvoju novih inovacija i drugo. U tom kontekstu dolazi do stalne razmjene između poduzeća i njegove okoline iz koje inovatori ili poduzetnici trebaju usmjeriti svoju pozornost u procesu učenja.

3. INOVACIJA I PODUZETNIŠTVO

U današnjem vremenu i načinima poslovanja, inovacija i poduzetništvo su nerijetko međusobno povezani. Jedan od razloga za to je održavanje konkurentnosti na tržištu. Također se nalaze u središtu interesa jer se daljnji gospodarski rast i smanjenje nezaposlenosti može zasnivati samo na poduzetničkom društvu. Poduzetničko društvo karakterizira poduzetnička ekonomija sa poduzetnicima u kojoj postoji veliki broj novih poduzetničkih poduhvata.

Inovativnost može rezultirati pomakom u civilizacijskom razvoju zbog nove spoznaje, nove tehnologije proizvodnje, nove strukture ljudskih potreba. Nema sumnje da je gospodarski razvoj određene nacionalne ekonomije funkcionalno ovisan o inovativnosti poslovnih ljudi i njihove spremnosti ulaganja u nove poslovne pothvate.³¹

Osnovna karakteristika poduzetničkog društva su stalno osnivanje raznovrsnih malih poduzeća koja nemaju zaposlenih do poduzetništva koja zapošljavaju do stotine radnika. Većina teorija koje su se zasnivale na velikim poduzetništvima kao nositeljima rasta i razvoja postepeno se napuštaju jer su promjene na tržištu postale toliko brze da na njih može uspješno odgovoriti jedino malo ili mikro poduzetništvo. Velika poduzetništva transformiraju se u grupacije i mreže malih poduzetništva sa zajedničkim razvojem, istraživanjem i marketingom.

Poduzetnike u svojim poduzetništvima karakterizira poduzetničko ponašanje koje uvijek želi iskoristiti povoljnu poduzetničku priliku. Osim osobina kojima raspolaže poduzetnik, za uspjeh u poduzetništvu je također potrebno znati rukovoditi i komunicirati sa zaposlenima. Smatra se da poduzetničko ponašanje predstavlja stalni proces istraživanja, analize, donošenja odluka, preuzimanja rizika i ostvarenja poduzetničke dobiti.

³¹ Škrtić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija, 2006., str. 69.

3.1. Tipovi inovatora

Tipovi inovatora mogu biti različiti te uvelike ovise o načinima i željama samih inovatora i poduzetnika. Druckera se smatra ocem modernog menadžmenta, a on razlikuje nekoliko tipova inovatora: inovatori prema ciljevima; inovatori prema razinama profesionalnosti; inovatori prema pripadnosti te inovatori prema organiziranosti, a detaljnije su objašnjeni u nastavku.

Podjela inovatora prema ciljevima objašnjava da postoje inovatori koji stvaraju tj. inoviraju upravo zbog vlastitog zadovoljstva tj. osnovni im je cilj zadovoljiti neke osobne ambicije, nije im cilj komercijalizacija inovacije tj. plasiranje inovacije na tržište. Za razliku od njih, razlikuju se i inovatori kojima je cilj da komercijaliziraju svoju inovaciju tj. plasiraju ju na tržište. Razlikuju se: inovatori-hobisti; profesionalni inovatori; inventivni poduzetnici i pretenciozni inovatori.

Inovatori prema razini profesionalnosti. Podjela inovatora prema razini profesionalnosti razlikuje inovatore – amatere, koji su često bez dovoljnih stručnih znanja te koji trebaju pomoć profesionalnih i stručnih osoba, inovatore – profesionalce, koje čine osobe sa potrebnim stručnim i praktičnim znanjem i iskustvom, te ekspertne inovatore, koje čine visoko-stručno kreativne osobe s najvišim stupnjem stručne osposobljenosti i iskustva. U nastavku su prethodno spomenuti inovatori i opisani.

Inovatori - amateri su prirodno obdarene kreativne osobe često bez dovoljnih stručnih znanja za kvalitetno kompletiranje inovacijskog rješenja. Često stvaraju vrijedna idejna rješenja, koja međutim redovno trebaju profesionalnu obradu da bi postala funkcionalno ili komercijalno iskoristiva. Ova se skupina jednako odnosi na zaposlene ili stručne inovatore koji inoviraju izvan područja stručnosti ili izvan profesionalnih zadataka ili iznad svoje razine profesionalnosti, kao i na individualne inovatore s komercijalnim pretenzijama ili bez njih.

Profesionalni inovatori su inženjeri, tehničari, kvalificirani radnici raznih struka, organizatori, menadžeri i dr. koji stvaraju inovacije obavljanjem svog stručnog posla ili inovativnim rukovođenjem i organiziranjem svojih tvrtki i odjeljenja. Inovacije stvaraju na radnom mjestu ili pružaju inovacijske usluge, pri čemu imaju potrebna stručna i praktična znanja i iskustva za kompletiranje složenih tržišno prihvatljivih inovacija. Njihova je profesionalnost redovito ograničena na pojedinu struku, pa je za

cjelovito dovršenje razvitka složenijih inovacija potreban timski rad profesionalnih inovatora više struka. Ova skupina stvara kvalitetna rješenja i kada se inovacijama bavi "za svoju dušu" ili kada pruža amatersku pomoć ostalim inovatorima.

Ekspertni inovatori su specijalistički usmjerene visoko-stručne kreativne osobe s najvišim stupnjem stručne osposobljenosti i iskustva. Na radnom mjestu u laboratorijima, bolnicama, na učilištima, poljoprivrednim institutima i dr., često stvaraju teoretski zahtjevne inovacije visoke kategorije. Nerijetko se uključuju u ekspertne timove za rješavanje kompleksnih projekata ili daju ekspertne stručne ili inovacijske usluge iz djelokruga svoje specijalnosti ostalim inovatorima ili institucijama. Kod nas im poslodavac formalno rijetko priznaje inovatorski status i isplaćuje Zakonom propisanu naknadu za inovaciju.

Inovatori prema pripadnosti. Inovatori prema pripadnosti mogu biti individualni inovatori, zaposleni inovatori te inovatori - poduzetnici, ovisno o tome stvaraju li za vlastite potrebe ili za potrebe svojih poslodavaca. Dakako, na radnom mjestu je isto tako moguće biti inovativan pa čak ako je inovaciju stvorila nestručna osoba. Bitno je da ta inovacija izdvaja poslodavca od konkurencije. Razlikuju se: individualni inovatori; zaposleni inovatori i inovatori-poduzetnici. U nastavku su prethodno spomenuti inovatori i opisani.

Individualni inovatori u pravilu počinju stvarati za vlastite potrebe, pa ako dođu do dopadljivih rješenja, skloni su vjerovati da je to možda čarobna formula koja će im promijeniti život i požele ih plasirati i na tržište. Inovatori-amateri često međutim nemaju ni približnu sliku o opsegu i stručnosti poslova koje treba obaviti da se njihova simpatična ideja (ako je uopće ostvariva i ako je tehnički ispravna i ako je uopće nova i ako je ekonomski isplativa i ako postoje ozbiljni kupci i financijeri zainteresirani za nju) pretvori u ozbiljan inovacijski projekt. U interesu je društva da se individualnom inovatoru pruži potrebna efikasna, dovoljno stručna i dovoljno jeftina (po mogućnosti besplatna) intelektualna i institucionalna potpora, jer se iz kvalitetno i stručno obrađenih dobrih ideja mogu stvoriti obećavajući poduzetnički projekti.

Zaposleni inovatori, stvaraju inovacije za potrebe svojih poslodavaca, često i u sklopu obavljanja svog redovnog posla. Neke inovacije rezultat su radnih zadataka, a druge su spontano stvorene, obično posredno vezane s redovnim zadatkom ili s djelatnošću poslodavca. Pogrešno je u nas uvriježeno mišljenje da inovacija ne može biti stvorena u redovnom obavljanju dužnosti. Inovacija nije zato inovacija što ju je

stvorila nestručna osoba ili osoba u neprofesionalnom radu, nego zato jer daje bolja, jeftinija, ljepša, sigurnija ili unosnija rješenja od postojećih, tj. zato što na neposredan ili posredan način doprinosi ekonomskom jačanju poslodavca.

Inovatori-poduzetnici su u razvijenom svijetu nositelji najznačajnijeg faktora stabilnosti gospodarstva i zaposlenosti. Takvi poduzetnici najčešće nikada nisu ni spomenuli riječ inovacija, ali cjelokupnu sudbinu i prosperitet svog poduzeća u stvari temelje na poslovnoj inovaciji, "inovativnom rukovođenju" ili inoviranom artiklu koji proizvode. Poduzetnici često nemaju formalnu stručnost potrebnu za kvalificirano kompletiranje inovacijskog projekta, ali zato redovito imaju zavidna praktična znanja i iskustva, potpuno dovoljna za realizaciju često puta i zahtjevnih poduzetničkih projekata, pa i onih temeljenih na novcu.

Inovatori prema organiziranosti. Ovdje se pokazuje potreba, da se prikupljanju i oplemenjivanju inventivnih ideja različitih razina i kvalitete, pružanju stručne potpore u razvoju inovacija, te selektiranju, promociji i plasmanu perspektivnih rješenja pristupi organizirano, u specijaliziranim institucijama (npr. tehnološkim parkovima i sl.) ili udrugama, zajednicama. Inovatori prema organiziranosti mogu biti:³²

- neorganizirani,
- organizirani u školske klubove tehničke kulture,
- organizirani u gradske i/ili županijske klubove ili udruge tehničke kulture,
- organizirani u tvorničke klubove ili udruge inovatora,
- organizirani u neovisne klubove i/ili udruge inovatora (na razini grada ili županije).

Dio inovatora, okuplja se tako u klubovima ili udrugama inovatora, tamo gdje šira zajednica materijalno podupire inventivnost, te potiče i financira njihovo osnivanje i djelovanje.

Poduzetnik (inovator) budućnosti. Poduzetnik budućnosti je istraživač, nemiran duh koji se raspituje o svemu i svačemu i osoba koja mnogobrojne paradigme stavlja pod znak pitanja. On je svjestan nepredvidivosti, kaotičnosti, neizvjesnosti, rizičnosti a ponekad i bolnosti koje poduzetnički proces sa sobom donosi. Pa ipak, on

³² Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006. str. 39.

pokušava promišljati, unaprijediti staro i izmisliti novo, kako bi svima bilo bolje, a društveni proces u kojem je on akter nikad ne prestaje. Suvremeno poduzetništvo je više no ikad izazov – poziv na borbu, u kojoj, da bi se uspjelo, se mora smoći hrabrosti, biti drugačiji. Nove ideje, sposobnost, osobnost i novac omogućuju ulazak u poduzetničku igru, a eventualni uspjeh ulazak u ekskluzivni poduzetnički klub. U svijetu razvijenog kapitalizma uspjeh se ne mjeri dobivanjem propusnice iza pozornice – samo se mašta i autentičnost stavlja u prvi plan. A budućnost, kao i uvijek, pripada onima u prvim redovima. Da bi se pristupilo svijetu poduzetništva i izborila, za one koji to žele, propusnica za poduzetničku budućnost, osim dara prirode i na njemu temeljnog, poduzetničkog refleksa, potrebno je i znanje kako poduzetničku prigodu implementirati u poduzetničku praksu. Za one koji ne namjeravaju postati poduzetnici (što ne znači da to – ili djelovanjem povoljnih prigoda ili pod utjecajem nužde – neće postati) znanje o poduzetništvu je dobrodošlo, kako bi se uočilo i shvatilo pod kakvim izazovima, okolnostima, teškoćama, neizvjesnostima, promjenama i rizicima poduzetnici djeluju. Poduzetnik budućnosti će djelovati poput dirigenta orkestra: pokušati angažirati i okupiti najbolje kadrove i harmonizirati njihov rad u skladnu poduzetničku simfoniju.³³

Poduzetnik je inovator, koji u novome vidi izazov i dobitak. Poduzetništvo, aktivnost poduzetnika može se opisati kao dinamičan proces neprestanog mijenjanja i gospodarske strukture i njezine učinkovitosti u kojem pojedinci preuzimaju rizik glede rezultata poslovne akcije. On ulaže kapital i vrijeme, zapošljava druge ljude, osmišljava poslovne projekte, realizira ih i kontrolira, da bi na kraju, kad isplati sve druge sudionike, ostao s ostatkom prihoda. On računa na dobitak, ali se u tome oslanja na svoje vlastite sposobnosti, jer mu dobitak nitko ne garantira. On mora biti hrabar, ali i oprezan, racionalan i vidovit. Izostanak dobitka njegov je neuspjeh koji ga ne košta samo materijalno, nego socijalno i psihološki. Izgledi dobitka i vjera u uspjeh njegov su glavni motiv. U suvremenim uvjetima poduzetnik je ostao nositelj rizika poslovnog pothvata. Promijenila su se sredstva, poslovna oruđa i običaji, opće okruženje, ali je kao bitna poduzetnička značajka ostala spremnost da se kombiniranjem novih tehnologija, znanja i tržišnih prigoda uđe u poslovne pothvate koji donose profit. Stara je poduzetnička maksima: „Tko riskira, taj i profitira“.

³³ Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006., str. 40.

Poduzetništvo budućnosti s različitim oblicima i kreacijama ulaganja bit će generator društvenog razvitka, u kojem će novi poduzetnici i već postojeća poduzeća tražiti nove poslovne prilike.

Mnoge kompanije će pružiti financijsku potporu svojim zaposlenicima:³⁴

- koji su spremni preuzeti rizik,
- koji imaju ideje i zamisli o novom proizvodu ili usluzi,
- koji su sposobni pretočiti tu ideju u stvarnost,
- koji imaju najveće objektivne šanse da realiziraju svoju ideju i pretoče je u uspješan i rastući poslovni poduhvat.

To će biti ljudi koji će se široko eksponirati u svijetu poduzetništva i upravo ovakav proces, ovakav slijed događaja rezultirat će oživljavanjem trenda popunjavanja tržišnih niša (prostora na tržištu) novoosnovanim poduzećima – s tek pokrenutim poslovnim pothvatima. U navedenim procesima posebno je značajan odnos poduzetnika – imitatora i poduzetnika – inovatora. Inovatori ne oponašaju, već istražuju novo. Kratkoročno promatrajući, imitatori mogu nadjačati istinske inovatore, no dugoročno – inovatorima cvatu ruže na račun imitatora. To vrijedi za zemlje, poduzeća i pojedince, u današnjem svijetu u kojem je prava originalnost vrijednija no ikad.³⁵

Da bi bio uspješan, suvremeni poduzetnik mora imati sposobnosti za svestrano osmišljavanje i planiranje poslovne akcije, imati sposobnost inicijative i inovativnog mišljenja, biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost uz diskretnu kontrolu, biti strpljiv, sistematičan i uporan. Na optimalan način mora upravljati ljudima, financijskim i materijalnim sredstvima, te informacijama. Mnoge poslove poduzetnik može prenijeti na druge, ali mora očuvati opću kontrolu nad odvijanjem poslova. Zato, pored sposobnosti inicijative i vodstva, mora imati i sposobnosti upravljanja.

³⁴ Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006., str. 108.

³⁵Vajić, I., *Kako poslovati u Hrvatskoj*, Zagreb: Centar za poduzetništvo, Mladost, 1994., str. 74.

3.2. Rizik inovacija u poduzetništvu

Poduzetnik ostvaruje profit zahvaljujući dodatnom znanju koje drugi ne posjeduju, a omogućava mu da prepozna i iskoristi profitabilnu priliku. Na samom početku procesa inoviranja ne postoji način da se bude siguran u rezultat inovacije, odnosno njezinu uspješnost na tržištu. Međutim, mnogo je veći rizik ne inovirati jer bi to značilo stagnaciju ili čak propast poduzeća među ostalim konkurentnim poduzećima koja ulažu u inoviranje i time prihvaćaju nove tehnološke promjene bitne za njihov napredak.

Specifični rizici u inovativnoj djelatnosti vezani su ponajprije uz vrijeme nastanka i primjene inovacije, vrijeme probira inovacije te uz prihvatljivost inovacije. Takvim su rizicima posebno izložene inovacije utemeljene na znanstvenom znanju (dugi prazan hod, primjena znanja iz različitih znanstvenih disciplina), dok su inovatori s ostalih područja inovacija (neočekivani događaji, nepodudarnost, potrebe procesa, promjene demografskih kretanja, promjene predodžaba) uglavnom pošteđeni navedenih rizika. Uobičajeno se događa da neke važne pojave iznenada buknu i izazovu uzbuđenja: osnivaju nova poduzeća, javnost s velikim zanimanjem prati događanja. Budući da kroz "prozor" koji je otvoren inovacijama temeljenima na znanstvenom znanju želi ući prevelik broj konkurenata, izgledi za njihov opstanak nisu veliki. Tad počinje vrijeme probira inovacija, a ono nastupa čim se "prozor zatvori". Za trajni opstanak imaju šanse ona poduzeća koja nastavlja u s inovacijskom aktivnošću pa barem i manjih uporabnih vrijednosti i onih koje se temelje na drugim izvorima, a ponekad nalažu i prijelaz u druge djelatnosti.

Da bi inovacija, utemeljena na znanstvenom znanju doista bila uspješna, ona mora posjedovati visok stupanj prihvatljivosti, a s tim je vezan i rizik prihvatljivosti. Sve druge inovacije koriste promjene koje su se već uvelike odigrale - one zadovoljavaju već postojeće i osviještene potrebe. Kada je pak riječ o inovacijama utemeljenima na znanstvenom znanju, one same po sebi dovode do promjena. Nitko ne može biti posve siguran hoće li tu inovaciju doista prihvatiti oni kojima je namijenjena. Zna se samo da postoji razlika u prihvaćanju, ovisno o tome postoje li određene sociopsihološke predispozicije za promjene.³⁶

³⁶ Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić V., *Poduzetnički menadžment - izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb: Alinea, 1999., str. 103.

3.3. Prednosti razvoja vlastite inovacije

Inovatori kao prvi na tržištu postižu privilegirani status pri pregovaranju s dobavljačima, koji mu često daju i ekskluzivno pravo nabave sirovina, materijala ili opreme. Inovator može imati koristi i od privilegiranog pristupa određenim tržištima putem ekskluzivnih dugoročnih ugovora s distributerima. Također, može razviti široku mrežu kooperacije u koju uključuje različite partnere: dobavljače, distributere i kupce te na taj način stvoriti prepreke imitaciji svojih proizvoda, onemogućujući imitatorima pristup tehnološkom znanju i komplementarnoj imovini.

Da bi uopće dobio pristup tržištu, imitator mora prihvatiti lošije uvjete koje postavlja distributer, pa se tako često suočava s većim troškovima distribucije od onih koje ima inovator. Kad patentira inovaciju, inovator dobiva vrijeme za konsolidaciju svojega tržišnog vodstva. Sredstvima patentne kontrole može ograničiti uporabu određene tehnologije.³⁷

Inovativnost Hrvatske. „Europska poslovna škola“ objavila je prvi puta izvješće "Inovacije za razvoj 2009-2010" u kojem se pomoću indeksa inovacijskog kapaciteta uspoređuje 131 zemlja svijeta. Indeks predstavlja alat za kreiranje dijaloga o različitim dimenzijama inovativnosti, a metodologija omogućava izradu preporuka mjera politika za svaku pojedinu zemlju temeljem stupnja razvoja zemlje i prirode njenog političkog ustrojstva, ističu iz Nacionalnog vijeća za konkurentnost.

Po nalazima izvješća, Švedska je najinovativnije gospodarstvo na svijetu, Finska je na drugom mjestu, a slijede SAD, Švicarska, Nizozemska i Singapur. Hrvatska se prema indeksu inovacijskog kapaciteta nalazi na 38. mjestu od ukupno 131 zemlje. Nešto bolje od Hrvatske su rangirane primjerice Slovenija (31.) i Češka (32.), dok su iza Hrvatske Slovačka (39.), Poljska (40.) i Mađarska (41.).³⁸ Istovremeno rezultati Izvješća ukazuju na slabija područja na koja se treba usmjeriti kako bi se poboljšali uvjeti koji određuju inovacijski kapacitet Hrvatske, kao što su zaštita investitora, opskrba i distribucija električne energije, efikasnost financijskog sektora te razina druga.

³⁷ Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija, 2006., str. 137.-138.

³⁸ Podgornik, B., *Inovacijski kapacitet Hrvatske*, Zagreb, 2016. Dostupno na: <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/-inovacijski-kapacitet-Hrvatske> (20.12.2018.)

Instituti i udruge inovatora u Hrvatskoj. U Osijeku je 2006. godine osnovan HUIP - Hrvatska udruga inovatora-poduzetnika, kako bi pojednostavio put od inovativne ideje do poduzetničkog projekta, prepoznavši inventivni rad kao osnovicu razvitka i stvaranje uvjeta komercijalizacije inovacija. Cilj HUIP-a je razvitak i promicanje inventivnog rada, inovacijskog sustava, intelektualnog vlasništva i poduzetništva u Republici Hrvatskoj, koje podrazumijevaju razvitak i unapređenje na znanju utemeljenog gospodarstva, inovatorskog i inovacijskog sustava, zaštite i upravljanja intelektualnim vlasništvom, te bolji opći status, vrednovanje i nagrađivanje inventivnog rada.³⁹

HUIP prati potrebe suvremenog inovatorstva te dosadašnja pozitivna iskustava potiču na daljnje djelovanje u tom smjeru. Suradnja sa Tehnologijsko-razvojnim centrom koji se pokazao kao pouzdan partner u realizaciji komercijalizacije inovacija od zaštite intelektualnog vlasništva do povezivanja sa partnerima u privredi, postalo je vrlo učinkovito sredstvo za razvitak inovativnog djelovanja na našem području. U Varaždinu je osnovan Institut za softversku ekonomiju, inovacije i poduzetništvo, kako bi svima koji rade na istraživanju i razvoju softvera olakšao pristup i ulazak u softversku industriju, omogućio razmjenu znanja i praktičnih vještina te informacija o mogućim razvojnim prilikama uz uspostavu standarda na području vođenja poslovanja prilikom proizvodnje softvera. Hrvatska je jedna od dvadeset zemalja u svijetu gdje su Institut i Microsoft osigurali izvođenja programa za mlada poduzeća koja tek kreću s poslovanjem i za postojeće partnere programa BizSpark Network.⁴⁰

3.4. Poznati hrvatski izumitelji i inovatori

U vremenu kada je pažnja domaće javnosti usmjerena najčešće na sportske uspjehe i pokoji, uistinu rijetki bljesak nekog hrvatskog pojedinca u svijetu kulture, glazbe ili sporta, svjetska stručna i znanstvena elita slavi hrvatske znanstvenike kao što su Đikić, Štagljar, Radman, Soljačić. Svi oni nastavljaju put kojeg su prije njih stvorili velikani kao što su Bošković, nobelovci Ružička i Prelog, Vrančić i drugi. Ipak i među

³⁹ HUP-PRO Klub menadžera i poduzetnika. Dostupno na: <http://www.hztk.hr/udruga-inovatora-hrvatske/> (20.12.2018.)

⁴⁰ Udruga inovatora Hrvatske: Edukativna radionica u Varaždinu. Dostupno na: <http://www.inovatorstvo.com/edukativna-radionica-o-industrijskom-dizajnu-u-varazdinu/a1090> (12.12.2018.)

velikanima jedan je hrvatski znanstvenik i izumitelj zaslužio najviši status. Nikola Tesla, čovjek prije svog vremena. Nezamislivo je kako bi život izgledao bez struje – bez nje ne bi funkcionirala niti jedna elektronska naprava, bez nje bi bili u mraku, bez nje bi naš život bio potpuno monoton.

Osim poznatih i priznatih u Hrvatskoj i svijetu, svjetska znanstvena elita divi se i nekima koji hrvatskoj široj javnosti nisu najpoznatiji. Jedan do takvih nedovoljno poznatih velikana je rođeni Puljanin Herman Potočnik, poznat po znanstvenom pseudonimu Noordung, kojeg slave u cijelom svijetu. Krajem 1928. godine on je kao inženjer objavio u Berlinu knjigu "Problem svemirskih putovanja - raketni motor". U toj knjizi on detaljno (i potpuno točno) razrađuje izračune i projekt za raketni motor koji postiže prvu svemirsku brzinu (zemljinu orbitu), izračune druge svemirske brzine (napuštanje Zemljine orbite), posve točno razrađuje geostacionarnu orbitu (u kojoj sateliti prividno "stoje" nad istom točkom Zemlje - telekomunikacija), a pravo remek djelo, koje je i danas inspiracija mnogim astronautičarima od Brauna preko Clarkea do Kubricka, njegov je nacrt održive orbitalne stanice. I dok se Potočnik bavi svemirom, niz hrvatskih izumitelja svijetu je podarila uređaje bez kojih bi svakodnevni život (ali i ratovanje) bio nezamisliv, poput dinama, MP3 playera, penkale, power bloka kao i drugih. Izumitelji poput Uzelca, Lupisa, Schwarza, Vučetića, Penkale ostavili su neizbrisiv trag na Hrvatskoj i svjetskoj istraživačkoj mapi.⁴¹

Legendarni znanstvenik i vizionar generacijama iza sebe ostavio je veliki broj otkrića koje su u njegovo vrijeme u većini slučajeva bili ispred vremena. Teslin izum izmjenične struje, ako bi se zanemarilo sve ostalo, što je poznato ili nije, ima golemi utjecaj na civilizaciju. Pobjeda koncepcije nad Edisonovim konceptom istosmjerne struje omogućila je masovnu proizvodnju i distribuciju električne energije na velike udaljenosti, do posljednje kuće. Bez toga 20. stoljeće ne bi izgledalo isto. Izmjenična struja također je omogućila razne druge fenomene: frekvencije titranja omogućuju bežični prijenos informacija, radio i televiziju.⁴² Potrebno je naglasiti da je Tesla odbio 1909. primiti Nobelovu nagradu zajedno s Gugliermom Marconijem za izum radija, jer Marconi nije učinio ništa drugo nego primijenio njegov izum.

⁴¹ Klarić, D.: DOSJE: Hrvati koji su mijenjali svijet: Ima ih više nego slutite!, politikaplus, 2011. Dostupno na: <http://www.politikaplus.com/novost/42018/hrvati-koji-su-mijenjali-svijet-ima-ih-vise-nego-slutite> (13.09.2018.)

⁴² Ibidem

Najutjecajniji umjetnik talijanske renesanse, da Vinci samo ga je crtao no tek ga je hrvatski izumitelj Vrančić (1551. - 1617.) i izradio i s njim skočio. Riječ je o padobranu bez kojeg bi zračni promet itekako bio opasniji. Vrančić je napravio padobran koji je koristio platno raspeto na pravokutni okvir i uspješno demonstrirao skokom s tornja u Veneciji 1617. Da se skok nepobitno dogodio svjedoči i knjiga koju je napisao engleski biskup Willkins (1614.-1672.), tajnik Kraljevskog društva u Londonu, samo 30 godina nakon skoka. Ovo poboljšanje originalne ideje Vrančić je nazvao *Homo Volans* (leteći čovjek), i objavio ga u knjizi izuma *Machinae Novae*, skupa sa skicama drugih naprednih strojeva. Iako je poznat po izumu padobrana, Vrančić je i graditelj niza mostova originalne konstrukcije, podmornice, ratnih strojeva, fortifikacija.⁴³ U svom je području izuma jednako važan kao njegovi suvremenici, poput astronoma Brache i Keplera te graditelja de Strade.

Najveće hrvatsko znanstveno dostignuće u svjetskoj znanosti je Boškovićevo (1711.-1787.) teorija sila i strukture tvari. Ovaj hrvatski matematičar, astronom, geodet, fizičar i filozof, isusovac, stvorio je prve točne predodžbe o obliku Zemlje i razradio predodžbe o izgledu svemira. Njegove su se atomističke teorije (*Theoria philosophiae naturalis*) poslije pokazale točnima u daljnjoj razradi Einsteina i Bohra te današnje kvantne fizike. Najcjenjeniji je europski znanstvenik toga vremena s doprinosom razumijevanja svijeta i svemira na širokom području znanosti.

Torpedo oblika i ustroja kakvog danas poznajemo djelo je hrvatskog umirovljenog časnika Austro-Ugarske ratne mornarice. Luppis poznat i kao Lupis rođen je u Rijeci 28. siječnja 1814. Do umirovljenja bio je zapovjednik austrijske vojne fregate. Izumio je i 1860. godine sagradio torpedo, koji je poslije usavršio britanski strojar inženjer Whitehead, koji je tada bio na čelu Riječkog tehničkog zavoda. Nekoliko godina kasnije upravo je u Rijeci osnovana prva tvornica torpeda u svijetu "Whitehead & Co.". Od 1880. godine Lupis-Whiteheadov torpedo postaje standardno naoružanje razvijenijih ratnih mornarica.⁴⁴ Torpedo je zauvijek promijenio način ratovanja na moru te prenio bojišnicu sa zraka i kopna u morske vode.

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Ibidem

Lučić, alias Lucas (1855. – 1921.), inženjer iz Splita, najpoznatiji je hrvatski naftaš. Svjetsku slavu stekao je po odlasku u SAD. Upotrebljavajući svoj revolucionaran pronalazak, hidrauličnu dijamantnu rotirajuću bušilicu, u Teksasu je 1900. dosegnuo dubinu od 335 metara. Erupcija koja je uslijedila, nije se mogla zaustaviti 10 dana. Lucasova bušeća metoda omogućila je mnogo dostupniju naftu. Američki institut za rudarstvo i tehnologiju dodjeljuje od 1937. godine medalju A. Lucas za iznimna znanstvena dostignuća u naftnom rudarstvu. Uvršten je među 200 najzaslužnijih Amerikanaca.⁴⁵

Vučetić je rođen 20. srpnja 1858. g. u Hvaru, na istoimenom otoku. Zbog ekonomskih razloga 1884. godine emigrirao je u Argentinu, gdje se nakon četiri godine zaposlio u Središnjem uredu policije u Buenos Airesu i uskoro postao šef Odjela za statistiku. Šef policije povjerio mu je zadatak identifikacije počinitelja kaznenih djela metodom antropometrije, tj. na temelju mjerenja dijelova njihovog tijela. Vučetić je ubrzo zapazio sve nedostatke ove metode i razvio je vlastitu metodu klasifikacije otisaka prstiju. Primijetio je da od velikog broja otisaka koje je skupio nije mogao naći dva istovjetna. Svoju je metodu u početku nazvao «iknofalangometrija», a kasnije joj je promijenio ime u daktiloskopija. Godine 1891. osnovao je Službu za identifikaciju u La Plati. Započeo je s redovnim uzimanjem i klasifikacijom otisaka prstiju od zatvorenika, a Vrhovni sud u Buenos Airesu mu iste godine službeno priznaje takvu vrstu klasifikacije. Potvrdu svoje teorije dobio je 1892. kad je prvi put u povijesti jedno dvostruko ubojstvo riješeno uz pomoć otiska prsta.⁴⁶

Penkala (Liptovski sv. Mikulaš, 1871. - Zagreb, 1922.) je prvi u svijetu konstruirao i izveo mehaničku olovku koju je nazvao "Penkala". Patentirao ju je 1906. godine, a patentirana je još u 14 zemalja svijeta. Penkala je značajna po tome što je time u svijetu započelo razdoblje modernoga pisaćeg pribora, a naziv "Penkala" postao je naziv koji se upotrebljava u cijelom svijetu. Godine 1911. Penkala podiže u Zagrebu tvornicu za izradu pisaćeg pribora. Autor je oko 80 patenata. Njegovi originalni izumi su: mehanička četkica za zube, mehanička olovka "penkala", naliv-pero sa spiralnim

⁴⁵ Ibidem

⁴⁶ Ibidem

klipom, držač za pisaljke, tvrde gramofonske ploče, anodne baterije, nacrt lebdjelice, aerodinamički profil, motorni zrakoplov.⁴⁷

Franjo Hanaman (1878. – 1941.) u povijesti tehnike zabilježen je kao jedan (uz Justa) od izumitelja metalne niti za električnu žarulju. Patentirana je 1903. godine. Žarulja s volframovom niti koja se i danas rabi i koja je zamijenila dotadašnju žarulju s ugljenom niti bila je prekretnica u proizvodnji rasvjetnih tijela. Godine 1909./1910. za boravka u SAD tvrtka General Electric Co. otkupljuje njegov patent. Nakon Prvog svjetskog rata osniva Jugoslavensku industriju motora, a 1922. postaje redovnim profesorom anorganske kemijske tehnologije i osniva Zavod za anorgansku kemijsku tehnologiju i metalurgiju. Godine 1924. postaje rektorom Tehničke visoke škole, budućeg Tehničkog fakulteta u Zagrebu.⁴⁸

Kiepach (Križevci, 12. veljače 1884. - ruski front, 12. kolovoza 1915.) je bio izumitelj, čudo od djeteta. U Francuskoj je patentirao dinamo za rasvjetu vozila. Bio je to električni generator s mehaničkim pogonom samoga vozila. Njegov "mali transformator" za niski napon široko se primjenjivao po sustavu "Kiepach-Weiland", a patentirao je i strujni prekidač na principu strujnog tlaka za rendgen. Radio je i na raznim drugim područjima mehanike i elektronike. Dopisivao se s uglednim svjetskim znanstvenicima i izumiteljima toga doba.

Schwarzov zračni brod poletio je 3. studenoga 1897. na uzletištu Tempelhof kraj Berlina. Podigao se na visinu od 466 m. Sam Schwarz nije dočekaio taj dan jer je umro od kapi desetak mjeseci prije. Izum ovog hrvatskog izumitelja židovsko-mađarskih korijena, koji je godinama živio u Zagrebu, nezasluženo se i dan danas pripisuje drugome. Njemački general von Zeppelin, otkupio je kompletne nacрте i patente zračnog broda od Schwarzove udovice Melanie za 15 000 tadašnjih maraka. Tri godine poslije objavljuje patent upravljivog, zračnog broda kao svoj vlastiti, samo s neznatnim promjenama u dizajnu. I tako je, nezasluženo Schwarzov izum dobio naziv "cepelin", iako je trebao dobiti naziv "švarcoplan", o čemu je u ono vrijeme bilo mnogo polemika u tisku.⁴⁹

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Ibidem

⁴⁹ Ibidem

Puratićevo vitlo (eng. *Power Block* ili *Puretic Power Block*) je vitlo za izvlačenje ribarskih mreža. Vitlo je izum hrvatskog izumitelja Puratića. Kako je njegovo prezime u Americi iskrivljeno, u upotrebi je mnogo češći naziv Puretić. Primjena njegova izuma unijela je revolucionarnu promjenu u efikasnost ribarenja, te uz tri puta manju posadu omogućuje trostruki ulov u odnosu na ranije, ručno izvlačenje mreža, koje je bilo izuzetno tegobno i dugotrajno. O popularnosti Puratićeve izuma možda ponajbolje svjedoči podatak da je na kanadskoj novčanici od 5 \$, tiskanoj između 1969. i 1979. godine, slika ribarskog broda s uređajem *Power Block*. Američki patentni ured proglasio ga je 1975. godine "izumiteljem godine za zasluge u napretku znanosti i korisnih vještina."⁵⁰

Povijest Vegete započela je 1958. godine u istraživačkom laboratoriju Podravke pod vodstvom profesorice Bartl (1920. – 2008.) U svojim počecima ovaj začinski proizvod zvao se Vegeta 40. Već 1959. godine Vegeta je lansirana na tržište i kako će se kasnije pokazati, nezaustavljivo je krenula putem uspjeha. Osam godina kasnije potpisuju se prvi prodajni ugovori sa stranim partnerima i kreće u pohod na svjetska tržišta dodatka jelima. Prve inozemne zemlje koje su imale priliku uživati u Vegeti jesu Mađarska i Rusija. Danas se Vegeta prodaje u 40 zemalja svijeta i na svih 5 kontinenata.⁵¹

Maglica je rođen 1930. u New Yorku ali je djetinjstvo proveo na Zlarinu. Obitelj mu se vratila zbog velike ekonomske krize, a otišli su ponovno u SAD 1950. Zараđивао je kao mehaničar, a u slobodno vrijeme radio je na svojim izumima u garaži. Krajem 1970-ih na tržištu je predstavio ručnu svjetiljku Maglite, koja je zbog kvalitetnog materijala (izrađena je od čvrstog aluminija), dugotrajnosti i jačine svjetlosnog snopa ubrzo postala vrlo popularna među američkom vojskom, policijom i vatrogascima.

Kajfež (1936. – 2004.) rođen u Martijancu kraj Ludbrega, bio je doktor kemijskih znanosti. Autor je 88 patenata i 150 znanstvenih radova, te tvorac tableta Valium, u nas poznatog Apaurina (*a paure* - protiv straha). Bio je član Njujorške Akademije

⁵⁰ Ibidem

⁵¹ Ibidem

znanosti i, među ostalim, utemeljitelj tehnologije proizvodnje vitamina C.⁵² Biljke su ga uvijek okupirale i inspirirale, a posebno ga je zanimalo kako iz njih »izvući« kemijsku inačicu ljekovite tvari.

⁵² Ibidem

4. INOVACIJE U TURIZMU

Inovacije imaju važnu ulogu u razvoju i rastu konkurentnosti gospodarstva pa dugoročni uspjeh održive turističke destinacije ovisi o samoj lokaciji destinacije, zatim o dionicima koji uz dobru strategiju menadžmenta unaprijeđuju inovacijski proizvod. Kreiranje novih turističkih proizvoda (inovacija) jača tržišnu turističku poziciju Hrvatske s njenim konkurentskim turističkim zemljama. Primjerene politike i strategije inovativnog turističkog razvoja vrlo su značajne jer srž inovacijskog procesa razumijevanje je želja turista. Proces inovacija u hrvatskom turizmu još se uvijek nije dovoljno osvijestio već se svodi na inicijativu pojedinih udruga (npr. Sigma – udruženje inovatora). Glavni ciljevi Programa Hrvatske vlade za razdoblje 2011. – 2015. odnosili su se na poticanje inovacija u hrvatskom turizmu pod nazivom „Inovativni turizam“ koji se odnose na razvoj novih proizvoda kojima će se obogatiti i unaprijediti ukupna turistička i ugostiteljska ponuda (agrikulturne inovacije, zelene inovacije u turizmu koje se odnose na održivi razvoj, web inovacije koje pridonose lakšem i kvalitetnijem komuniciraju među dionicima, inovacije vezane uz lokalnu upravu – podrazumijevaju pametnu eksploataciju lokalnih resursa u ruralnim područjima, suradnju ruralnog stanovništva s lokalnom zajednicom).⁵³ Jedinice lokalne samouprave bitne su komponente prekogranične suradnje, regionalni razvoj i komponente razvoja ljudskih potencijala te poljoprivreda. Inovacije su važne za turističke destinacije jer se one prepoznaju po kvaliteti proizvoda i cjenovnoj konkurentnosti. Za Istru je važan razvoj kulturnog i kreativnog turizma koji nudi turistima mogućnost aktivnog sudjelovanja u aktivnostima lokalnog stanovništva i običaja. Neupitno je da je na državnoj razini, kao i u nizu destinacija, u posljednjih 10 godina mnogo učinjeno na razvoju kulturno turističkog proizvoda, ponajviše zahvaljujući donošenju državne strategije razvoja kulturnog turizma, ali i sustavnom radu na kreiranju regionalno i globalno prepoznatih događanja i pojačanom otvaranju kulturnom turizmu od strane sve većeg broja pojedinačnih destinacija. Ključne barijere daljnjem rastu treba tražiti u sustavu komercijalizacije (prije svega u integriranju u svjetske sustave), a potom i u sustavu destinacijskog upravljanja kojim bi se kulturni sadržaji na pravi način integrirali u pozicioniranje i isporuku ukupnog doživljaja na razini pojedinih destinacija. Posebno relevantni proizvodi kulturnog

⁵³ Gržinić, J., Bevanada, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2014., str. 93.

turizma za Hrvatsku uključuju: gradski turizam, turizam baštine, turizam događanja, kreativni turizam te vjerski turizam.⁵⁴ Posljednjih godina često se koristi pojam kreativni turizam, koji stvara novu ekonomiju prostora ulaganjem u kreativnost, odnosno u kreativne projekte kojima se unapređuje kvaliteta životnog prostora. UNESCO je 2004. godine razvio mrežu kreativnih gradova u kojima se kreativnim radom stvara kreativni urbani razvoj (npr. u Istarskoj županiji, u Poreču je Eufrazijeva bazilika, koja se nalazi na UNESCO-voj listi svjetske kulturne baštine). Korištenjem posebne ponude kreativnog turizma čovjek zadovoljava svoje unutarnje potrebe za kreativnim stvaralaštvom i hobijima.

Kod kreativnog turizma nositelji kreativnosti su ljudi, okolina, procesi, proizvodi. Tako kreativnost ima važne učinke na turizam zbog:⁵⁵

- stvaranja "atmosfera",
- zadovoljenja ljudske potrebe za osobnim razvojem,
- stvaranja izravne veze između kulture turista i lokalnoga stanovništva,
- mogućnost inoviranja postojećega turističkog proizvoda.

Kroz sudjelovanje u kreativnim aktivnostima turistima se pruža snažan dojam i stjecanje iskustva, zbog čega se odlučuju na duži boravak u gradu te na ponovno vraćanje u isti. Kulturni turizam nije uvijek u dovoljnoj mjeri povezan s masovnim komercijalnim turizmom, a njegovu razvoju u Istri u posljednje vrijeme sve više pridonose filmski, glazbeni, kazališni i književni festivali i priredbe.⁵⁶ Kreativnost se koristi u turizmu zbog stvaranja nove turističke ponude u gradovima koje posjećuju turisti motivirani kulturnim atrakcijama. Turisti se kroz kreativni turizam mogu približiti lokalnom stanovništvu aktivnim sudjelovanjem na radionicama te učiti vještine i tradicijsku kulturu nekog grada kao destinacije.

⁵⁴ Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, („Narodne novine“, broj 55/13), Hrvatski sabor, 2013., dostupno na: www.propisi.hr/.../316_819%20STRATEGIJA%20RAZVOJA%20TURI.. (28.01.2018.)

⁵⁵ Gržinić, J., Bevanada, V., *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2014., str. 93.

⁵⁶ Blažević, I., *Kulturni turizam*, Istrapedia, dostupno na: <http://istrapedia.hr/hrv/1431/kulturni-turizam/istra-a-z/> (28.01.2018.)

4.1. Pojam turizam

Sredinom 19. stoljeća se pojavila relativno mlada društveno ekonomska pojava koju nazivamo turizam, a svoj vrhunac je doživjela u 20 stoljeću. S obzirom na broj međunarodnih turističkih putovanja i prihode koje turizam pridonosi, smatra ga se jednom od najisplativijih i najprofitabilnijih industrija. Nadalje, učinak turizma na razvoj cjelokupnog gospodarstva vrlo je izražen, ponajviše u zemljama u razvoju. Važno je pojasniti pojam turizma i karakteristike turističkog tržišta. Navedeni pojmovi su središte važnosti ovog poglavlja, koje osim spomenutoga istražuje i društveno ekonomska obilježja turizma i utjecaj turizma na gospodarstvo kao bitnu stavku za daljnju razradu predmetne problematike.

Najprihvaćenija definicija turizma jest da je turizam skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna djelatnost.⁵⁷ Turizam je grana djelatnosti koja zapošljava sve više i više radnika i troši sve veći broj materijalnih sredstava, a u nekim zemljama, među kojima se nalazi i Hrvatska, turizam je vodeća djelatnost i glavni izvor prihoda. Dakle, turizam je četvrta privredna grana po veličini, nakon industrije proizvodnje goriva, farmaceutske industrije i automobilske industrije, a u njemu je zaposleno oko 10% ukupne svjetske radne snage.⁵⁸

Zasigurno je potrebno razlikovati pojmove turizam i turist. Autori uglavnom ta dva pojma definiraju svojim riječima, iz svojih individualnih perspektivi te je tako nastao velik broj različitih definicija turizma i turista. Obje riječi, odnosno oba pojma, su se prvi put pojavili oko 1800-e godine u anegdotskoj literaturi u kojoj se spominju putnici, turisti koji putuju bez nekog posebnog razloga⁵⁹. Turizam se uglavnom definira kao složena društvena pojava koja je u međusobnom utjecaju sa turistima, s obzirom da želje i potrebe turista znatno utječu na kreiranje turističkih ponuda koje se kreiraju zbog zadovoljenja tih želja i potreba. Dakle, jasno je da turizam ne bi postojao bez turista, niti turisti bez turizma.

Kako postoje različite definicije turizma, tako postoje i različite tipologije turizma. Naime, turizam ima širok spektar vrsta i podvrsta i selektivnih oblika te se sve češće

⁵⁷ Dulčić, A., Petrić, L., *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb: Mate, 2001, str. 14.

⁵⁸ Jovanović, V., Delić, U.: *Karakteristike manifestacija i njihov utjecaj na razvoj turizma u Srbiji*, Beograd: Singidunum revija, 2010., str. 204.

⁵⁹ Dulčić, A., Petrić, L., *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb: Mate, 2001, str. 15.

razvijaju specijalne vrste turizma, kao i turoperatora, koje su usredotočene na neke specifične aktivnosti ili događaje koji su dio turizma. Klasifikacija na temelju karakteristika destinacije i motiva turista turizam dijeli na pet vrsta, a to su: etnički turizam, kulturni, povijesni, ekološki i rekreacijski turizam.⁶⁰

4.2. Kratka povijest turizma

Još u doba Grka i Rimljana su postojale migracije. Stanovništva su migrirala uglavnom u potrazi za boljim životnim uvjetima i prehranom, te radi sukoba i ratova. Putovanja su tada bila opasna, trajala su ponekad i godinama, te je čest problem bio nedostatak financijskih sredstava za putovanje. Stari su Grci putovali na Olimpijske igre i festivale.

U srednjem vijeku je putovanje također otežano zbog loše prometne povezanosti i infrastrukture, nedovoljno razvijenih transportnih sredstava i slično. Tada se putovalo na hodočašća, ali započinje i obnavljanje putova i cesta, odmarališta uz njih i gostionica.

Europa je oduvijek bila važna destinacija za sve ljubitelje kulturno-povijesnog naslijeđa, još od Rimskog carstva, srednjovjekovnih hodočašća i *Grand toura* ili Velikog putovanja od 17.-19. stoljeća, pa sve do novih turističkih kretanja (Pančić Kombol, 2006: 211).⁶¹ *Grand tour* je nastao u svrhu obrazovanja mlade engleske elite. Zatim, kroz 18. stoljeće započinju putovanja u svrhu zdravlja, odnosno "bijeg" u krajeve sa povoljnijom klimom.

Putovanja su, dakle, postajala sve češća, a putnici su bili većinom bogatiji stanovnici te su se počeli razvijati različiti motivi putnika za putovanje. Sve je to uzrokovalo i veću ekonomsku proizvodnju, urbanizaciju, gradnju bolje i razvijenije infrastrukture i unapređenje sredstava za transport.

⁶⁰ Ibidem, str. 16.

⁶¹ Pančić Kombol, T., *Kulturno naslijeđe i turizam*, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU, Varaždin, 2006., str. 211.

4.3. Suvremeni turizam

Početak suvremenog turizma se veže uz Industrijsku revoluciju koja se pojavila u Velikoj Britaniji krajem 18. stoljeća, a zatim u Francuskoj, Belgiji i ostatku Europe u 20. stoljeću. Glavna obilježja revolucije su urbanizacija, povećanje ekonomske proizvodnje, migracije stanovništva iz sela u gradove, razvoj građanstva i slično. Industrijalizacija je rezultirala odvajanjem rada i slobodnog vremena, odnosno 8+8+8 sati u radnom danu za rad, odmor i slobodno vrijeme. Tada je u cilju bio bijeg od posla i odmor, dok danas u postmodernom društvu zbog razvoja tehnologije posao se većinom smatra ciljem života te "zadire" i u sate predviđene za odmor i slobodne aktivnosti radnika.

Turizam s vremenom postaje masovna pojava, sve više se počinje putovati na more radi sunca i kupanja, dok nacionalizam potiče stanovništvo da putuju u druge zemlje. Želje i potrebe turista su se razvijale i postajale sve složenije i raznolike pa se pojavila potreba za turoperatorima i turističkim agencijama koji pomažu turistima u planiranju putovanja, snižavanju ukupnih cijena putovanja i slično. Danas postoje različite vrste turizma; sportski, kulturni, religiozni, lovni, turizam manifestacija i mnogi drugi. Isto tako postoji i više vrsta turista, ovisno o njihovim željama, oni mogu biti tradicionalni turisti ili pustolovni turisti u potrazi za adrenalinom, masovni turisti koji prate većinu ili individualni koji traže neke nove, drukčije načine provođenja odmora i ne žele biti dio mase. Tu dolazi do potrebe razvoja turističke ponude.

4.4. Definicija i karakteristike turističke ponude

U skup čovjekovih potreba se ubrajaju i turističke potrebe, koje se definiraju kao "osjećaj pomanjkanja" koji izaziva turističke potrebe i zadovoljava se turističkim dobrima, odnosno proizvodima i/ili uslugama.⁶² Za kreiranje turističke ponude potrebno je najprije izvršiti istraživanje tržišta, odnosno izabrati ciljano tržište. Marketinški miks se s aspekta destinacije definira kao skup kontroliranih varijabli koje koriste turistička organizacija i poduzeća u destinaciji radi postizanja ciljeva razvoja na prethodno utvrđenim turističkim tržištima, a uobičajeni elementi marketinškog

⁶² Dulčić, A., Petrić, L., *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb: Mate, 2001, str. 19.

miksa su 4P, tj. proizvod (eng. *product*), cijena (eng. *price*), distribucija (eng. *place*) i promocija (eng. *promotion*).⁶³ Kada se to sve osmisli, ponuda se može plasirati na tržište. U turističku ponudu se ubrajaju sve aktivnosti koje određena destinacija može ponuditi turistu, od razgledavanja grada ili povijesnih spomenika i fakultativnih ponuda, odnosno izleta u bližu okolicu i slično, do raznih događaja i manifestacija.

Kratak povratak turizmu i osvježenje pojma turizam te sve ono što ono donosi i uz što se veže i na što se nadovezuje, olakšava daljnju razradu pojma inovacija i sve ono što se iz inovacija razlaže.

4.5. Zelene inovacije

Inovacije u turizmu su i tzv. zelene inovacije, koje stavljaju naglasak na ekonomski održiv i ekološki osviješten turizam. Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO) potrebno je osigurati održive dugoročne ekonomske poslove (a u našoj državi je turizam jedna od osnovnih gospodarskih aktivnosti, koja omogućava otvaranje novih radnih mjesta, posebno u vrijeme ljetne sezone) koji pružaju društveno ekonomsku korist, koja podrazumijeva stabilnu zaposlenost i stjecanje dohotka stanovništvu, te da na takav način pridonosi ublažavanju siromaštva. Jedan od dvanaest ciljeva održivog turizma UNWTO-a je ekonomska održivost, koja se odnosi na osiguravanje konkurentnosti turističkih destinacija s ciljem dugotrajnog napredovanja i osiguravanja koristi. Lokalne zajednice bi trebale utjecati na inicijativu održivog razvoja, a pri tome bi trebale imati na umu da ekonomsku korisnost u turizmu donosi ekološka odgovornost. Ekonomski indikatori održivosti turizma imaju svrhu ocjene razvijenosti i značaja turizma u regiji, utjecaja na gospodarstvo kroz zapošljavanje, investicije te kroz prihode proračuna na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Održivi turizam treba zadržati visoku razinu zadovoljstva turista te osigurati značajan doživljaj za turiste, podići svijesti o pitanjima održivosti i promicanju održivih turističkih praksi među njima. Ekonomski indikatori održivosti turizma imaju svrhu ocjene razvijenosti i značaja turizma u regiji, utjecaja na gospodarstvo kroz zapošljavanje, investicije te kroz prihode proračuna na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

⁶³ Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2011., str. 170.

Održivi turizam karakterizira poslovanje na ekonomski isplativ, društveno uravnotežen i ekološki prihvatljiv način.⁶⁴ Današnji turistički razvijeni gradovi imaju ključnu ulogu kao pokretači gospodarskog razvoja s obzirom da su oni mjesta spajanja, kreativnosti i inovacija, ali i pružatelji usluga okolnim područjima. Današnji inovacijski pokazatelji poput broja patenata pokazuju da je inovacijska aktivnost u gradovima veća nego na području cijele zemlje.⁶⁵ Da bi gradovi osigurali održivi rast potrebno je riješiti niz problema koji se odnose na urbanizaciju, na rješavanje problema koji se vežu uz iskorištavanje potencijala informacijske i komunikacijske tehnologije za osiguranje bolje zdravstvene zaštite, zaštite okoliša i čistog urbanog transporta, razvoj inovacija te lakši pristup javnim uslugama. U gradovima je koncentriran veliki broj potrošača, poduzeća i radnika pa na takav način nastaje velika potrošnja energije i stvaranje emisije CO₂. Da bi u gradovima došlo do zelenog rasta, čime bi se privukao veći broj posjetitelja, potrebno je promicati politike temeljene na strateškim i integriranim pristupima lokalnih vlasti, dionika i građana, jer se time utječe i na smanjenje urbane depopulacije.

Kako bi gradovi postali nositelji održivog razvoja oni se moraju razviti u mjesto zelene regeneracije po pitanju: visoke razine zaštite okoliša, porasta primjene energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije, smanjenja urbane rastrkanosti i kompaktnog prostornog planiranja grada te održivog, čistog i pristupačnog javnog prijevoza s usklađenom i izgrađenom biciklističkom i pješačkom infrastrukturom; mjesta koja svojom atraktivnošću služe kao pokretači ekonomskog razvoja po pitanju: kreativnosti, inovativnosti te stvaranja i dijeljenja znanja, stimuliranja proaktivnih inovacija i obrazovnih politika, održive gradnje, arhitekture i urbanog korištenja prostor, visokog razvoja lokalnog gospodarstva, iskorištavanja graditeljske vrijednosti, povijesne baštine zgrada i javnih prostora kroz razvoj i rekonstrukciju urbanog krajolika.⁶⁶ U Hrvatskoj postoji organizacija ODRAZ – Održivi razvoj zajednice i Udruga gradova Republike Hrvatske, koje svake godine od 30. svibnja do 5. lipnja održavaju po cijeloj Europi promocije vezane za održivi razvoj i globalne ciljeve održivog razvoja do 2030. (Agenda 2030.) Globalni ciljevi održivog razvoja su

⁶⁴ Roland Berger, *Studija o konceptu održivog turizma – Hrvatska i svijet*, 2008., dostupno na: http://www.rolandberger.hr/media/pdf/rb_press/Roland_Berger_Tourism_Croatia_20081121.pdf (28.01.2018.)

⁶⁵ Pavičić Kaselj, A., *Održivi grad: Mogu li gradovi biti nositelji održivog razvoja?*, zelenaenergija, 2013., dostupno na: www.zelenaenergija.org/clanak/odrzivi-grad-mogu-li-gradovi-biti-nositelji-odrzivog-razvoja/6568 (28.01.2018.)

⁶⁶ Ibidem

univerzalni i moraju biti primjenjivi u svim zemljama i zajednicama, od strane svih ljudi. U njihovoj provedbi treba uzeti u obzir specifične prilike, uvjete i mogućnosti na različitim dijelovima planeta. Treba prepoznati prioriteta područja djelovanja i sagledati vlastite mogućnosti pružanja doprinosa održivom razvoju.⁶⁷ Javnost u Republici Hrvatskoj nije dovoljno informirana o navedenoj Udruzi i ciljevima održivog razvoja, te bi trebalo više pažnje posvetiti tome kako bi se i građani mogli u što većem broju uključiti u akcije koje se odnose na održivi razvoj gradova u kojima prebivaju.

Boravak turista u nekom gradu te turistička događanja u istom može se nazvati urbanim turizmom koji je povezan međudnosom društvenog, ekonomskog i urbanizacijskog procesa transformacije u području čovjekovog rada, života, slobodnog vremena koje je potrebno za odlazak negdje, za osobni rast, razvoj, razonodu te bavljenje brojnim aktivnostima koje će zadovoljiti turističke potrebe. Suvremeni turizam gradova karakterizira urbana obnova, transformacija povijesnih jezgri, proširivanje kulturno – povijesnog naslijeđa na način proglašavanja naslijeđa kulturnim povijesnim bogatstvom te formiranje turističkih distrikta, a navedene karakteristike stvaraju nove vrijednosti kulturnih proizvoda na turističkom tržištu koje dovode do održivosti jer su namijenjene sadašnjim i budućim generacijama. Razvoj održivog turizma treba uskladiti s razvojem grada, te ga konstantno usmjeravati i poticati na rast.

Turistički motivi posjete nekom gradu su raznoliki ali je sasvim sigurno da moraju nositi obilježje privlačnog grada koji posjeduje nove atrakcije. Stoga je nužno ulagati napore oko izgradnje imidža razvijanjem novih i kvalitetnih turističkih proizvoda. Kvalitetni turistički proizvodi grada moraju biti načinjeni od klimatskih i ukupnih prirodnih značajki, kulturnih vrijednosti, manifestacija te raznih drugih događaja koji će turistima biti zanimljivi i primamljivi, čime će se utjecati i na razvoj turističke ponude otvorene prema svijetu, koji će imati mogućnost upoznati običaje, kulturu te druge specifičnosti koje čine identitet grada. Za rast održivog turizma u gradovima je potrebno osigurati uvjete za rekreaciju i odmor, urediti površine, zabavne i sportske objekte u skladu s turističkim potrebama kojima se više vrednuje način života cijenjenja duhovnih vrijednosti u odnosu na materijalne vrijednosti.

⁶⁷ Globalni ciljevi održivog razvoja – *Održivi gradovi i održive zajednice* – Okrugli stol ODRAZ-a i Udruge gradova, Udruge gradova.hr, 2017., dostupno na: <http://www.udruge-gradova.hr/dogadjanja/globalni-ciljevi-odrzivog-razvoja-odrzivi-gradovi-odrzive-zajednice-okrugli-stol-odraz-a-udruge-gradova/> (28.01.2018.)

4.6. Primjeri iz prakse

Iskustvo britanskog Healthy Lifestyle Tourism Cluster (HLTC) se koristi kao referentni pojam za raspravu o procesu stvaranja mreže i klastera, za razumijevanje implikacije inovativnih praksi malih i srednjih poduzeća kroz suradnju i saveze. HLTC obuhvaća mogućnosti koje nude obalne / seoske / urbane sredine, mala i srednja poduzeća i naglašava važnost održivog korištenja lokalnih resursa. Inicijativa Healthy Lifestyle Tourism (HLT) rezultat je suradnje Centra za studije turističke politike (CENTOPS, Sveučilište u Brightonu) i Agencije za razvoj jugoistočne Engleske (SEEDA). HLTC reagira na potrebe tržišta u sferi zdravstvenih veza prilagođenih iskustava, koja se mogu naći u aktivnostima za razvoj pristupa turizmu, a ne u odredišnom pristupu. Kupac na taj način može odabrati ono što najbolje odražava njegov profil i potrebe. U vezi s tim, nužnost diverzifikacija portfelja aktivnosti u Istočnom Sussexu postala je očigledna kako bi se izgradila sinergija između seoskog, urbanog i ruralnog obalnog okruženja, poticanje socijalnog uključivanja i identifikacije najbolje prakse u sklopu HLT banneru.⁶⁸ Cilj HLTC-a je obogaćivanje poduzetništva u regiji i poticanja međunarodno konkurentnih poduzeća i stvaranja klastera pružanjem poluge u savezima malih i srednjih poduzeća i partnerskim aktivnostima.

U Zagrebu je osnovan klaster zdravstvenog turizma s ciljem izgradnje destinacije medicinskog turizma na razini Europe, ali i svijeta. TZ Grada Zagreba angažirala je američko udruženje za medicinski turizam Medical Tourism Association (MTI) za izradu studije izvodljivosti za razvoj medicinskog turizma. Cilj je pozicionirati Zagreb među europske metropole prepoznate po vrhunskoj, modernoj, kvalitetnoj i dostupnoj usluzi, a među ustanovama koje čine bazu za realizaciju planova podjednako ističu javne i privatne zdravstvene ustanove.

Poznat je i „Klaster zdravstvenog turizma Kvarner čiji su nositelji hotel Lovran, Laurana spa-medical wellness centar i Učilište Lovran. Hotel i učilište Lovran posluju u sektoru *wellnessa* i zdravstvenog turizma kao edukatori, konzultanti, pružatelji usluga i promotori *wellness* i zdravstvenog turizma. Objedinjeni u lovranskoj »*medical wellness*« priči, ovi dionici koji djeluju pod istim krovom uspješno posluju i ostvaruju zapažene turističke rezultate. Naime, u posljednje dvije godine kroz ponude *medical*

⁶⁸ Urh, B., *Healthy Lifestyle and tourism*, Quaestus multidisciplinary Research Journal, Ljubljana, 2012., str. 134., dostupno na: <http://www.quaestus.ro/en/wp-content/uploads/2012/02/uhr.barbara.pdf> (28.01.2018.)

wellness paketa ostvarena je prava mala revolucija u potpunosti kapaciteta i podizanju prihoda izvan sezone. U ponudi se nalaze programi „Zdrava leđa“ i „Zdravo disanje“ te inovativni paket, „*senior well being long stay*“ za turiste - Norvežane, Šveđane, a sve uz pomoć Klastera. Najčešći korisnici za sada su Nijemci koji dolaze autobusima u rujnu, listopadu, ožujku, travnju i svibnju, a ovdje šeću lungomarem, zdravo se hrane, koriste fango-aroma terapiju, medicinski „*check in*“. Rezultat svega je 8,5 tisuća noćenja više u hotelu Lovran i 30 posto povećani prihodi Laurana Spa medical wellnessa, odnosno 3,5 tisuće noćenja više u predsezoni i posezoni.⁶⁹

⁶⁹ Kirigin, M., Lovran - *Medicinski wellness donosi revoluciju u zdravstveni turizam*, Novi list.hr, 2016., dostupno na: http://www.novolist.hr/Vijesti/Regija/node_1585/Medicinski-wellness-donosi-revoluciju-u-zdravstveni-turizam?meta_refresh=true (28.01.2018.)

5. RAZLIČITE FORME INOVACIJA U HOTELIJERSKOJ PRAKSI

Postoji velik broj primjera inovacija proizvoda i usluga u hotelijerstvu. Jedan od boljih primjera inovacije proizvoda u hotelijerstvu može biti boutique hotel. On predstavlja specifičan tip hotela koji je nastao kao posljedica povećane potražnje za diferenciranim oblikom hotelskog smještaja, ali i potrebe hotelskih poduzeća da se istaknu na sve konkurentnijem tržištu. Boutique hoteli su moderni, originalni i luksuzni, te pružaju udoban boravak svojim gostima. Najčešće je svaka soba ovakvog hotela drugačije dizajnirana, a sam interijer hotela osmislili su poznati dizajneri. Boutique hoteli su manjeg kapaciteta i predstavljaju inovaciju u odnosu na tradicionalan oblik smještaja masovnih hotela.⁷⁰

Dobar primjer inovacije usluge u hotelijerstvu je koncept hotela 88 Rooms koji se nalazi u sklopu poduzeća MK Group. Hotel je to koji je osmišljen prema *feng shui* principima kako bi se uskladila energija. Na taj se način povećava osjećaj ugone za vrijeme boravka u hotelu. Još jedan primjer inovacije usluga u hotelijerstvu predstavlja program Sleep Advantage hotela Crowne Plaza u Beogradu. Taj je program dostupan samo u hotelima brenda Crowne Plaza koji pridaju značaj dobrom snu i odmoru njihovih gostiju. Program uključuje luksuznu, antialergijsku posteljinu, ergonomski madrac i mekane jastuke. Također, uključena je aromaterapija putem spreja od lavande koji se popraska na ruku gosta i pomaže mu da brže zaspi. Program uključuje tzv. *Quiet Zone*, odnosno vrijeme u kojemu zaposleni neće uznemiravati gosta. Dodatna pogodnost programa je buđenje gosta u razmaku od pet minuta od traženog vremena buđenja. Taj je program dostupan svim gostima hotela. Inovaciju procesa u hotelijerstvu predstavlja uvođenje HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) sistema, koji pruža sigurnost u svim fazama proizvodnje hrane. HACCP je zapravo proces analize opasnosti i kritičnih kontrolnih točaka koji obuhvaća cijeli niz preventivnih postupaka s krajnjim ciljem – osiguravanje zdravstveno ispravne hrane. Utemeljen je na znanstvenim činjenicama.

⁷⁰ Vuković, A. (2017.) *Inovacije u hotelijerstvu*, Turističko poslovanje, br. 19., str. 27-35. Dostupno na: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3099/2017/0354-30991719027J.pdf> (31.1.2018.)

Najjednostavnije se može reći da je HACCP zapravo sustav samokontrole, ali i sustav kvalitete kojim se osigurava neškodljivost hrane.⁷¹

Najbolji primjer procesa upravljanja u hotelijerstvu bio bi potez poduzeća za kružna putovanja pod nazivom *Uniwold*. Naime, svaki zaposlenik u ovom poduzeću ima priliku osvojiti do 100.000 dolara u slučaju da prijavi svoju inovativnu ideju i pobijedi u internom natjecanju za najbolju inovaciju. U ovakvom „natjecanju“ svi zaposlenici unutar poduzeća imaju pravo sudjelovanja. Važnost ovakvog projekta je u tome što je poduzeće *Uniwold* svjesno da su zaposlenici ti koji najbrže i najbolje mogu prepoznati gdje je potrebno unaprjeđenje usluge.

5.1. Primjeri iz inozemne prakse

Inovacije su u današnje vrijeme osjetile potrebu za čestom pojavom. Tako u svijetu postoji velik broj inovacija u hotelijerstvu, a u ovom poglavlju će se izdvojiti nekoliko primjera dobre prakse inovativnih hotela u različitim državama svijeta. Svaki od navedenih hotela dizajniran je na sebi svojstven način kako bi privukao što veći broj posjetitelja. Međutim, navedeni se hoteli ne razlikuju samo po dizajnu već i po ponudi koju nude svojim gostima.

5.1.1. Shinjuku Kuyakusho-mae Capsule Hotel (Japan)

Shinjuku Kuyakusho-mae Capsule Hotel je jedan od najzanimljivijih inovacija u svijetu hotelijerstva jer nudi smještaj u malenim kapsulama dimenzija 2x2 metra (Slika 5.). Hoteli ovakve vrste pružaju jeftin, osnovni smještaj za goste koji ne zahtijevaju ili si ne mogu priuštiti nešto veće i skuplje. Spavanje u tim kapsulama daje gostima doživljaj spavanja u košnici zbog toga što su kapsule smještene jedna pored druge. Svaki gost koji odluči boraviti u ovom hotelu ima na raspolaganju kapsulu opremljenu krevetom i televizijom, a kupaona, sauna, ormari i restoran zajedničke su prostorije koje se dijele s ostalim gostima hotela. Uz dodatnu naplatu, u kapsuli se

⁷¹ Uvođenje i kontrola HACCP sustava. Dostupno na: <http://www.zzjzdnz.hr/hr/usluge/haccp> (31.1.2018.)

može koristiti i utičnica i Wi-Fi.⁷² Malo širi opis uključuje gostinjska soba koja je komora otprilike duljine i širine jednog kreveta, s dovoljnom visinom da se gost u hotelu može uvući i sjesti na krevet. Stjenke komore mogu biti izrađene od drveta ili bilo kojeg krutog materijala, ali su najčešće od plastike. Sadržaji u sobi obično uključuju mali televizor, klima-uređaj, elektroničku konzolu i utičnice za struju. Kapsule su složene jedna uz drugu, dvije jedinice visoke, sa stepenicama ili ljestvama koje omogućuju pristup sobama druge razine, slično kao kreveti na kat. Otvoreni kraj kapsule može se zatvoriti zavjesom ili čvrstim vratima za privatnost, ali se ne može zaključati.

Zbog rasporeda kapsula, kreveti u hotelu se uspoređuju s ljesovima u mrtvačnici. Osim toga, zbog malog unutarnjeg prostora, preporuka je da klaustrofobični gosti ne bi trebali koristiti hotele s kapsulama.⁷³

Slika 5. Prikaz kapsula hotela *Shinjuku Kuyakusho-mae* (Japan)



Izvor: Shinjuku Kuyakushomae Capsule Hotel, dostupno na:

https://www.tripadvisor.co.uk/Hotel_Review-g1066457-d1083524-Reviews-Shinjuku_Kuyakushomae_Capsule_Hotel-Shinjuku_Tokyo_Tokyo_Prefecture_Kanto.html

(1.6.2018.)

⁷² Shinjuku Kuyakushomae Capsule Hotel. Dostupno na: https://www.tripadvisor.co.uk/Hotel_Review-g1066457-d1083524-Reviews-Shinjuku_Kuyakushomae_Capsule_Hotel-Shinjuku_Tokyo_Tokyo_Prefecture_Kanto.html (1.6.2018.)

⁷³ Ibidem

Ovaj je hotel smješten u Tokiju, u dijelu grada koji je karakterističan po velikom broju zabavnih sadržaja, trgovačkih centara i ostalih atrakcija. Hotel vodi politiku poslovanja koja prihvaća samo goste muškog spola. Po uzoru na ovaj hotel, nedavno se u Zagrebu otvorio hostel *Subspace* koji također nudi boravak u kapsulama, ali je predviđen i za žene i za muškarce. Prvi hotel u kapsuli na svijetu otvoren je 1979. godine i bio je *Capsule Inn* Osaka, smješten u okrugu Umeda u Osaki, Japan, a dizajnirao ga je Kisho Kurokawa. Odatle se proširio na druge gradove u Japanu. Od tada se koncept dalje proširio na razne druge teritorije, uključujući Kinu, Belgiju, Island, Hong Kong, Indoneziju, i Indiju.

5.1.2. Propeller Island City Lodge (Njemačka)

Propeller Island City Lodge je hotel i umjetnička instalacija u Berlinu u Njemačkoj koju je dizajnirao umjetnik Lars Storschen i nalazi se u okrugu Wilmersdorf. Hotel je poznat po svojim eklektičnim i razrađenim tematskim sobama.

U prosincu 1997. godine njemački glazbenik i umjetnik Lars Storschen iznajmio je sobe u svom domu u Berlinu kako bi nadopunio svoj prihod. Storschen se dosađivao ideji tradicionalne gostinjske sobe, te je za svoje goste odlučio stvoriti četiri jedinstveno tematske sobe: sobu *Symbol*, sobu *Orange*, sobu *Castle* i sobu *Mirrors*. On je nazvao hotel *Propeller Island City Lodge*, na temelju pseudonimom je preuzeta iz Jules Verneovog romana istog imena.

Kako je popularnost hotela rasla, Storschen je kupio slobodan prostor u istoj zgradi te je 1998. godine počeo projektirati 27 novih soba za goste. Katovi 1. i 2. otvoreni su 2001. godine, a hotelski 3. kat završen je u kolovozu 2002. Od 2013. hotel se sastoji od trideset soba, uključujući umjetničku galeriju, recepciju i *Frühstücksraum* (sala za doručak).⁷⁴

Propeller Island City Lodge hotel sada ima 31 sobu i svaka je soba tematski drugačije uređena (Slika 6). Na primjer, hotel nudi spavanje u zatvorskoj ćeliji ili mrtvačkom lijesu sa zatvorenim poklopcem. U hotelu također postoji i soba okrenuta naglavačke, gdje namještaj visi sa stropa, a gosti spavaju u kutijama ispod podnih

⁷⁴ Staff: "Berlin: Propeller Island City Lodge an Unusual Inn", Prince George Free Press, 2015. Dostupno na: <http://www.pgfreepress.com/berlin-propeller-island-city-lodge-an-unusual-inn/> (15.01.2019.)

dasaka. Neke od soba u hotelu imaju namještaj od krhkog materijala stoga se u sobama nalaze upute kako koristiti namještaj u toj određenoj sobi. Sobe nisu opremljene televizijom ili radijom, te jedina muzika koja se može slušati su kompozicije Stroschena. Ovaj berlinski hotel dizajnirao je njemački umjetnik Stroschen te ga je učinio pravom umjetničkom instalacijom. S obzirom na raznolikost uređenosti soba, one se više smatraju umjetničkim djelom nego prostorom za život.

Slika 6. Propeller Island City Lodge (Njemačka)



Izvor: Propeller Island City Lodge (Njemačka), dostupno na: <https://wall.hr/lifestyle/travel/berlinski-hotel-s-letecim-krevetima-i-sobama-okrenutim-naopacke/> (2.7.2018.)

5.1.3. Hotel de glace (Kanada)

Hotel de glace smješten je u Kanadi, na četiri kilometara udaljenosti od grada Quebeca, a otvoren je 2001. godine (Slika 7.) i prvi je i jedini pravi ledeni hotel u Sjevernoj Americi. Hotel je napravljen od snijega i leda te se zbog toga iz godine u godinu ponovno dizajnira. Svake je godine potrebno 5 tjedana, 500 tona leda i 15 tona snijega kako bi se izgradio ovaj ledeni hotel. Visina stropova iznosi i do 5,5 metara, dok su zidovi ukrašeni originalnim umjetničkim rukotvorinama od blokova leda.

Slika 7. Hotel de glace (Kanada)



Izvor: Visit the hôtel de glace!, dostupno na: <https://www.hoteldeglace-canada.com/> (01.02.2018.)

S obzirom na specifičnost materijala od kojega je izrađen, hotel je otvoren samo od siječnja do kraja ožujka, iako postaje glavna atrakcija već u studenom kada brojni turisti posjećuju mjesto gdje se gradi hotel. Ovaj hotel ima 45 tematskih soba, te je svaka uređena na drugačiji način, a također sadrži i hidromasažne kade.⁷⁵

Postoji i ledena kapelica hotela u kojoj se održavaju vjenčanja. *Hotel de Glace* opisan je kao jedan od "10 mjesta za vjenčanje iz snova". Nakon trinaeste sezone od njezina otvaranja provedeno je 275 vjenčanja.⁷⁶

5.1.4. La balade des gnomes (Belgija)

Nekoć je *La balade des gnomes* predstavljalo klasično belgijsko seljačko domaćinstvo. No, inspirirano fantazijom, slavnom poviješću antičke Grčke i srednjovjekovnim dvorcima, arhitekt Noel izgradio je ovaj hotel koristeći samo prirodan materijal poput drva, kamenja i blata (Slika 8).

⁷⁵ Visit the hôtel de glace! Dostupno na: <https://www.hoteldeglace-canada.com/> (1.2.2018.)

⁷⁶ Ibidem

Slika 8. La balade des gnomes (Belgija)



Izvor: Nos chambres à thème, dostupno na: <http://www.labaladedesgnomes.be/chambres> (1.2.2018.)

Svaku je sobu u hotelu *La balade des gnomes* napravio i dizajnirao Noel uz pomoć lokalnih umjetnika. Imena soba vrlo vješto opisuju ono što možete očekivati kada prođete kroz vrata: "Legenda o trolovima" preuzeta ravno iz *Gospodara prstenova* (epski fantastični roman kojeg je napisao engleski akademik i filolog J. R. R. Tolkien), sljedeća soba "U susjedstvu Mjeseca", vodi vas u daleku budućnost gdje posjetitelji mogu provesti svoj odmor u hotelu na Mjesecu, dok se "Otok Macquarie" može istaknuti morskim dekorom s krevetom u obliku čamca. Najveća atrakcija ovog hotela je svakako Trojanski konj na dva kata (Slika 8.), koji zapravo slični na vola koji je prepoznatljiva i autohtona životinja Belgije.⁷⁷ Na njemu se prepoznaju elementi grčke mitologije, srednjovjekovne povijesti i pojedini elementi serije romana *Game of Thrones* (Igre prijestolja).

5.1.5. Henn Na Hotel (Japan)

Japan je zasigurno jedna od država koja unosi najzanimljivije inovacije u svijet hotelijerstva. *Henn Na Hotel* je prvi hotel na svijetu u kojemu su osoblje roboti (Slika

⁷⁷ Nos chambres à thème. Dostupno na: <http://www.labaladedesgnomes.be/chambres> (01.02.2018.)

9.). Tako umjesto recepcionera, na pultu goste dočekuju roboti koji pričaju nekoliko jezika i koji obavljaju poslove prijave i odjave gostiju te rezervacije. Ima posebno dizajniranu robotsku ruku koja gostima uzima prtljagu i sprema ju kako bi se gostima olakšalo. Jedna od zanimljivosti vezanih za ovaj hotel je da sadržava sustav prepoznavanja lica, stoga gosti ne moraju nositi ključ od sobe, već ih sustav prepoznaje i otključava ili zaključava im vrata. Japanska riječ „Henn“ označava promjenu, što predstavlja politiku hotela da teži pružanju komforne, a ujedno i nesvakidašnje usluge.

Slika 9. Recepcija i roboti recepcioneri *Henn Na hotela* (Japan)



Izvor: Inside Japan's first robot-staffed hotel. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/travel/2015/aug/14/japan-henn-na-hotel-staffed-by-robots> (01.02.2018.)

Svaka je soba u hotelu opremljena klima uređajem koji prilagođava temperaturu sobe tjelesnoj temperaturi gostiju koji u toj sobi borave. Na noćnom ormariću svake sobe, nalazi se mali robot koji gostima pali i gasi svijetla po njihovoj naredbi, govori im vremensku prognozu te služi kao alarm za buđenje.

5.2. Primjeri iz hrvatske prakse

Iako Republika Hrvatska prilično zaostaje za konkurentskim zemljama kada su u pitanju inovacije, ipak postoje poduzetnici koji nastoje popraviti prosjek i pokazati kako ipak Republika Hrvatska je inovativna zemlja. Dva su primjera atraktivnih hotela koji se svojom ponudom ističu od drugih i pružaju jedinstven ambijent i usluge. Dva su primjera, *Hotel Esplanade* u Crikvenici i *Hotel Premantura Resort* u najjužnijem mjestu Istre.

5.2.1. *Hotel Esplanade u Crikvenici*

Hotel Esplanade u Crikvenici predstavlja inovativne ideje u hotelijerstvu jer je on prvi design hotel u Hrvatskoj (Slika 10.). Kapacitet mu je 30 soba i 8 apartmana s ukupno 76 postelja i nalazi se na samoj obali. Hotel se sastoji od dva dijela - novog i starog. Stari je dio izgrađen davne 1929., a prošle godine renoviran, dok je u novom dijelu smještena recepcija, SPA centar, konferencijska dvorana i dva bara. Kao i kod prije navedenih hotela, i u ovome je gotovo svaka soba drugačija i dizajnirana na poseban način. U svakoj od njih se pak nalaze fotografije i tapete sa motivima Crikvenice. Hotel trenutno nosi kategoriju četiri zvjezdice, međutim, u planu je podizanje kategorije na pet zvjezdica. U hotelu je zaposleno 35 osoba, a otvoren je gotovo cijelu godinu.⁷⁸

⁷⁸ Hotel Esplanade u Crikvenici, dostupno na: https://rtl-cdnstatic.r.worldssl.net/image/obnovljeni-hotel-esplanade-na-crikvenicko-vinodolskoj-rivijeri-primio-prve-goste-272f87ca451bad76042157e971ff7c62_view_article_new.jpg?v=20 (02.07.2018.)

Slika 10. Hotel Esplanade u Crikvenici



Izvor: Hotel Esplanade u Crikvenici, dostupno na: https://rtl-cdnstatic.r.worldssl.net/image/obnovljeni-hotel-esplanade-na-crikvenicko-vinodolskoj-rivijeri-primio-prve-goste-272f87ca451bad76042157e971ff7c62_view_article_new.jpg?v=20 (02.07.2018.)

5.2.2. Hotel Premantura Resort

Budućnost hrvatskog turizma je u specijalizaciji i ciljanju na uže skupine. Vlasnici hotela prilagodili su se preporukama i tako je Republika Hrvatska dobila prvi hotel za ronioce, onaj za ljubitelje aktivnog odmora, a već prije uočene su specijalizacije u smjeru obiteljskih i dječjih hotela.

U Premanturi, najjužnijem mjestu istarskog poluotoka, otvoren je prvi hotel specijaliziran za ronioce, *Premantura Resort*, s mogućnošću odlaganja i spremanja ronilačke opreme te punjenja ronilačkih boca. Hotel se nalazi tik do auto kampa *Runke*, a vrijednost investicije iznosila oko dva milijuna eura.

Slika 11. Hotel *Premantura Resort*



Izvor: Prvi ronilački hotel u Hrvatskoj – Hotel Premantura Resort, dostupno na: <https://www.scubalife.hr/magazin/vijesti/prvi-ronilacki-hotel-u-hrvatskoj/> (25.8.2018.)

Lokacija je zanimljiva jer se u blizini nalazi potopljeni admiralski brod *Vis* koji krase posebna povijest. Potopljen je na području Kamenjaka, nedaleko hotela, što ljubiteljima ronjenja predstavlja izuzetno atraktivno područje za istraživanje. Za ronilački program u hotelu zadužen je Puljanin Arsen Brajković, koji je lani u uvali *Polje* na Kamenjaku potopio Titov brod *Vis* upravo radi razvoja ronilačkog turizma. Izgradnjom specijaliziranog hotela priča je zaokružena.⁷⁹

⁷⁹ Hotel Premantura Resort, dostupno na: <https://www.glasistre.hr/ad07717b-0211-4dec-8043-94acc9470b79> (25.8.2018.)

ZAKLJUČAK

Nema sumnje da su inovacije bile i da će biti vrlo važne za pojedince i društva. Danas ljudi sve više shvaćaju da su inovacije bitnije nego što su bile u prošlosti. Dakle, tržišno natjecanje se brzo zaoštava i poduzeća moraju neprekidno donositi inovativne proizvode i usluge na svjetsko tržište. Da bi preživjela, poduzeća trebaju kreativne i inovativne zaposlenike čije su nove ideje potrebne za opstanak poduzeća i uspjeh u budućnosti.

Suvremeno poduzetništvo obilježava inventivnost i inovativnost. Poduzetništvo je samo po sebi inventivni i inovacijski čin poduzetnika. Osim toga, poduzetništvo promiče, organizira i vodi ka primjeni inovacija u praksi. Te dvije komponente nemaju jednaku sadržajnu vrijednost jer suvremeni poduzetnik, kao nositelj poduzetništva, ne mora biti inovator, ali on mora poznavati smisao i značenje inovacija u poduzetničkoj aktivnosti i umjeti potaknuti organiziranu primjenu rezultata inventivne aktivnosti, a time i pomoći da se ona transformira u inovaciju. U tom smislu poduzetnički pothvat je svojevrsna inovacija.

Prema tome, moderno društvo u velikoj mjeri treba sposobne građane koji mogu doći do inovativnih rješenja za trenutne izazove i pridonijeti novim idejama koje pomažu napretku i razvoju proizvoda i usluga na tržištu. Izuzetno kreativna sposobnost ljudi stoga ostaje veoma važan izvor inovacija i promjena.

Turizam predstavlja veliku važnost za gospodarstvo zemlje, ali i njezin društveni razvitak. On je utemeljen na masovnim posjetima i izletima ljudi koji imaju želju posjetiti druge destinacije i upoznati različite kulture. Kako bi turizam uspješno funkcionirao, važno mu je odrediti prioritete od kojih su svakako njegov način poslovanja i upravljanja, te poduzetništvo unutar njega, a samim time i uvođenje novih atraktivnosti odnosno inovacija. Važnost poduzetništva očituje se u uspješnom poslovanju u turizmu jer dobra strategija i pristup potrošačima osigurava njegovo daljnje napredovanje na tržištu, ali isto tako i otkrivanje onih novih. Kada je riječ o novitetima, obzirom da suvremeni stil života podrazumijeva brzinu i konstantne promjene, inovacije predstavljaju nužni dio poslovanja u turizmu jer je konkurentnost nezaobilazna stavka svakog tržišta, pa tako i turističkog.

Proučavajući inovacijske tehnike poznatih stranih turističkih destinacija, može se zaključiti kako je njihovo poslovanje utemeljeno na stvaranju imidža kojeg karakterizira prepoznatljiv izgled koji je u neku ruku već postao dio tradicije. No ono

što takve destinacije održava atraktivnim je fluentnost ponude novih proizvoda i zanimacija koje nude svojim posjetiteljima. Kada je riječ o hrvatskim destinacijama i načinu njihovog poduzetništva, može se reći kako ono uspješno funkcionira, ali da bi na svjetskoj razini kotiralo nekim od najrazvijenijih destinacija (a za to svakako posjeduje potencijal) potrebno je iz godine u godinu pojačavati konkurentnost uvođenjem inovacija i jedinstvenosti u svaku turističku ponudu.

Za generiranje inovacija u poslovanju potrebno je također da hoteli prvenstveno procjene želje i potrebe potencijalnih ili sadašnjih gostiju, kako bi na temelju toga mogli razviti specifičnu ponudu koja zadovoljava sve zahtjevniju turističku potražnju. Za razvoj inovacije potrebno je uočiti određeni problem prilikom konzumiranja proizvoda ili usluga kako bi se inovacijom riješio taj problem.

Na hotelskim je poduzećima da stvore adekvatnu organizacijsku klimu, timski duh i divergenciju mišljenja, te da pruže podršku menadžmenta svojim zaposlenicima. Na taj se način najbolje doprinosi generiranju inovacija unutar poduzeća, jer su upravo zaposlenici ti koji najbolje uočavaju probleme koji se javljaju kod potrošača.

SAŽETAK

Poduzetništvo predstavlja gospodarsku aktivnost pojedinca ili udruženja većeg broja partnera čiji je zajednički cilj uložiti kapital preuzeti rizik poslovnog pothvata. Sve se to čini u svrhu ostvarivanja dobiti. Može se reći kako poduzetništvo postoji otkad je robne ili bilo kakve druge razmjene među ljudima. I premda se politika poslovanja svakog udruženja razlikuju, u suštini, svaki poslovni pothvat označava nekakvu vrstu poduzetništva. Za turizam je ono izrazito važno jer se odražava na ekonomiju čitave zemlje. Kako bi svaki poduzetnik bio uspješan, važno je konstantno biti u toku sa nadolazećim trendovima što podrazumijeva uvođenje noviteta u poslovanje ili u ovom slučaju turističku ponudu.

Inovacija se može tumačiti kao manifest tehničkog i informatičkog napretka. Najčešće predstavlja primjenu nekog pronalaska (izuma) u proizvodnoj tehnici, tehnologiji i organizaciji. Također, ona se odnosi i na uvođenje posve novog dobra ili nove kvalitete dobra, uvođenje nove metode proizvodnje ili prodaje, otvaranje novog tržišta ili prodor proizvoda određene gospodarske grane na sasvim novo osvajanje novih do sada nekorištenih sirovina ili poluproizvoda te uvođenje nove organizacije ili pak razbijanje postojeće monopolističke organizacije.

Gledajući s aspekta turizma, poduzetništvo i inovativnost su jedni od ključnih stavki za njegov razvitak i napredak jer osiguravaju prepoznatljivost i konkurentnost na tržištu.

Ključne riječi: poduzetništvo, inovativnost, turizam

SUMMARY

Entrepreneurship represents the economic activity of an individual or association of a number of partners whose common goal is to invest capital to take over the risk of a business venture. All this is done to make a profit. It can be said that entrepreneurship exists since commodity or any other exchange among people. And although the business policy of each association differs, in essence, every business venture indicates a kind of entrepreneurship. For tourism, it is extremely important because it reflects on the economy of the whole country. In order for every entrepreneur to be successful, it is important to keep up with the upcoming trends, which implies introducing innovations into business or, in this case, a tourist offer.

Innovation can be interpreted as a manifest of technical and informational progress. It is most often the application of some invention (invention) in manufacturing technology, technology and organization. It also applies to the introduction of a completely new good or new quality of goods, the introduction of a new method of production or sale, the opening of a new market or the breakthrough of products of a particular branch of the economy into a completely new conquest of new unused raw materials or semi-products and the introduction of a new organization or breakup of existing monopolistic organizations.

Looking from the aspect of tourism, entrepreneurship and innovativeness are one of the key items for its development and progress as it ensures market recognition and competitiveness.

Keywords: Entrepreneurship, innovation, tourism

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M., Kružić, D., *Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Split: RRIF, 2006.
2. Deželjin, J., M. Dujanić, H. Tadin, V. Vujić, *Poduzetnički menadžment - izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb: Alinea, 1999.
3. Dulčić, A., *Upravljanje razvojem turizma*, Zagreb: Mate, 2001.
4. Grgić, M., F. Bilas, S. Franc, *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*, Zagreb: Sinergija – nakladništvo, 2010.
5. Gržinić, J., Bevanada, V. (ur.), *Suvremeni trendovi u turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2014.
6. Jovanović, V., Delić, U.: *Karakteristike manifestacija i njihov utjecaj na razvoj turizma u Srbiji*, Beograd: Singidunum revija, 2010.
7. Kolaković, M., *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija, 2006.
8. Petrić, L., *Upravljanje turističkom destinacijom*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2011.
9. Škrtić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija, 2006.
10. Škrtić, M. Mikić, M., *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija - nakladništvo, 2011.
11. Nacionalno vijeće za konkurentnost, 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske, Zagreb, 2004.

Članci:

1. Rudan, E., Perspektive kreativnog turizma Hrvatske, *Ekonomska misao i praksa*, 2012., Br. 2., str. 713-730.
2. Roland Berger, Studija o konceptu održivog turizma – Hrvatska i svijet, 2008., dostupno na:
http://www.rolandberger.hr/media/pdf/rb_press/Roland_Berger_Tourism_Croatia_20081121.pdf
3. Urh, B., Healty Lifestyle and tourism, *Quaestus multidisciplinary Research Journal*, 2012., dostupno na: <http://www.quaestus.ro/en/wp-content/uploads/2012/02/uhr.barbara.pdf>

4. Vuković, A. Inovacije u hotelijerstvu, *Turističko poslovanje*, 2017., br. 19., str. 27-35. dostupno na: <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0354-3099/2017/0354-30991719027J.pdf>

Internet izvori:

1. Institut za softversku ekonomiju, inovacije i poduzetništvo: <http://www.poduzetnistvo.org/news/u-varazdinu-osnovan-institut-za-softversku-ekonomiju-inovacije-i-poduzetnistvo> (1.12.2018.)
2. Uvođenje i kontrola HACCP sustava: <http://www.zzjzdnz.hr/hr/usluge/haccp> (31.1.2018.)
3. Poduzetnička infrastruktura: <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnicka-infrastruktura/1842> (2.7.2018.)

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slike

Slika 1. Strategija razvoja poduzetništva žena u RH 2014.-2020. godine

Slika 2. Klaster

Slika 3. Krivulja prihvaćanja inovacije

Slika 4. Trajanje vremena od ideje do njezine komercijalizacije

Slika 5. Shinjuku Kuyakushomae Capsule Hotel (Japan)

Slika 6. Berlinski hotel s letećim krevetima (Njemačka)

Slika 7. Visit the hôtel de glace (Kanada)

Slika 8. La balade de gnomes (Belgija)

Slika 9. Inside Japan's first robot-staffed hotel

Slika 10. Hotel Esplanade u Crikvenici

Slika 11. Hotel Premantura Resort

Tablice

Tablica 1. Pokazatelji ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Grafikoni

Grafikon 1. Korisnici Interneta u svijetu po zadnjim podacima iz 2018. godine