

# Komparacija praksi implementacije inovacija u hotelijerstvu Hrvatske i Portugala

---

**Dukić, Daria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:137:761210>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-03**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE

DARIA DUKIĆ

Komparacija praksi implementacije inovacija u  
hotelijerstvu Hrvatske i Portugala

Diplomski rad

Pula, siječanj 2021. godina

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE

DARIA DUKIĆ

Komparacija praksi implementacije inovacija u  
hotelijerstvu Hrvatske i Portugala

Diplomski rad

JMBAG: 0303045279, redoviti student

Studijski smjer: Diplomski sveučilišni studij Kultura i turizam

Predmet: Specijalizacija hotelijerstva kulturnog turizma

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Trgovina i turizam

Mentor: doc. dr. sc. Tamara Floričić

Pula, siječanj 2021. godina

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. DEFINICIJA I ZNAČENJE INOVACIJE .....	3
1.1. Generacije inovacija .....	4
1.2. Koncepti inovacija.....	5
1.3. Determinante inovacija.....	8
2. INOVACIJE U HOTELIJERSTVU.....	11
2.1. Tehnološke inovacije u hotelijerstvu.....	13
2.2. Netehnološke inovacije u hotelijerstvu.....	14
2.3. Nove prakse u hotelijerstvu .....	16
2.4. Strategija inovacija .....	18
3. EUROPSKA HOTELIJERSKA INDUSTRIJA .....	20
3.1. Portugalska hotelijerska industrija .....	22
3.2. Hrvatska hotelijerska industrija.....	25
4. INOVATIVNE PRAKSE HOTELIJERA TIJEKOM PANDEMIJE COVID 19 .....	27
4.1. Valamar Riviera .....	29
4.2. Arena Hospitality Group.....	31
4.3. Plava Laguna.....	32
4.4. Jadranski Luksuzni Hoteli.....	34
4.5. Maistra .....	35
4.6. Pestana Hotel Group.....	36
4.7. Vila Galé Hoteis .....	37
4.8. Accor Hotels .....	38
4.9. Minor Hotels .....	39
4.10. Hoti Hoteis .....	40

5. TRENDVI INOVACIJA TIJEKOM PANDEMIJE COVID 19.....	42
5.1. Inovacije u sklopu digitalizacije usluge.....	43
5.2. Inovacije u sklopu <i>Health&amp;Safety</i> segmenta .....	45
5.3. Inovativne ponude za digitalne nomade .....	48
ZAKLJUČAK.....	50
LITERATURA .....	52
POPIS TABLICA .....	59
POPIS SLIKA.....	59

## UVOD

Inovacijska aktivnost predstavlja jedan od glavnih pokretača hotelijerske industrije. Danas se inovacija smatra neizostavnim čimbenikom poslovnog uspjeha koji omogućava hotelijerima konkurentnost na turističkom tržištu. Ograničenja putovanja, ukidanje kulturnih i zabavnih događanja te mnoge druge mjere uvedene u svrhu očuvanja zdravlja stanovništva tijekom pandemije COVID 19 su hotelijere tijekom 2020. godine suočile s teškim izazovima. Hotelska poduzeća su bila primorana prilagoditi svoje usluge, proizvode i poslovne procese u svrhu opstanka. U diplomskom radu su sagledani glavni čimbenici razvoja inovacija, načini implementacije inovativnih praksi, vrste i karakteristike inovacija, kao i njihovi utjecaji na poslovanje hotelijera. Predmet istraživanja su inovativne prakse vodećih hotelijera u Hrvatskoj i Portugalu tijekom pandemije COVID 19.

Svrha istraživanja je uvidjeti koje su inovacije vodeće hotelske kompanije implementirale u svoje hotele kako bi prilagodile poslovanje novonastalim okolnostima na turističkom tržištu tijekom 2020. godine.

Cilj ovog istraživanja je pomoću metode analize definirati vodeće trendove inovativnih praksi koje se primjenjuju tijekom pandemije COVID 19 u hotelijerstvu Hrvatske i Portugala te teorijski istražiti i opisati obilježja inovacije.

Metodom analize koja podrazumijeva analizu dostupnih podataka o aktualnim inovacijama u hotelijerstvu želi se ispitati koje je nove trendove prouzrokovala ili pospješila pandemija. Primarni podaci potrebni za istraživanje prikupljeni su analizom internetskih stranica hotelskih grupacija, a za pisanje rada koristila se postojeća literatura o navedenoj temi, istraživanja o inovacijama u hotelijerstvu, znanstveni i stručni radovi, službene web stranice odabranih hotelijera te su doneseni zaključci na temelju vlastitih spoznaja.

S obzirom na konstantne izmjene izdanih mjera u svrhu suzbijanja pandemije COVID 19 koje uvelike utječu na poslovanje hotelskog sektora, važno je naglasiti kako su podaci za istraživanje prikupljeni u razdoblju od 1. listopada do 31. prosinca 2020. godine. Tijekom navedenog perioda pregledane su službene internetske stranice odabranih hotelskih grupacija te zabilježene sve inovacije uzrokovane pandemijom.

Istraživanjem se dokazuju sljedeće hipoteze:

H0 Pandemiya COVID 19 je akcelerirala implementaciju tehnoloških inovacija u poslovanje te je digitalizacija usluga postala imperativ u hotelskom sektoru.

H1 Implementiranje inovativnih sigurnosnih i zdravstvenih protokola u poslovanje hotelijera je vodeći trend u inovacijama tijekom 2020. godine te zahtjeva suradnju s ostalim dionicima na tržištu kako bi se vratilo povjerenje gostiju.

H2 Prenamjena prostora i uvođenje ponuda za digitalne nomade hotelijerima omogućuje prilagodbu novoj tržišnoj niši s tendencijom rasta.

Diplomski rad je strukturiran u pet poglavlja. Prvo poglavlje daje uvid u definiciju i značenje inovacije, povijesni razvoj inovacijskih procesa, koncepte inovacija te njene determinante. Drugo poglavlje se odnosi na inovacije u hotelijerstvu koje se dijele na tehnološke, netehnološke i nove prakse te je sagledan značaj i uloga strategije inovacija. Treće poglavlje donosi pregled europske hotelijerske industrije s naglaskom na Hrvatsku i Portugal. U četvrtom poglavlju su sagledane inovativne prakse tijekom pandemije COVID 19 hotelskih grupacija kao što su: Valamar, Arena Hospitality Group, Plava Laguna, Jadranski Luksuzni Hoteli, Maistra, Pestana Hotel Group, Vila Galé Hoteis, Accor Hotels, Minor Hotels i Hoti Hoteis. Peto poglavlje donosi spoznaje istraživanja, trendove inovacija u hotelijerstvu tijekom pandemije COVID 19. U ovom poglavlju su detaljnije sagledane inovacije u sklopu digitalizacije usluge, inovacije u sklopu *Health&Safety* segmenta te inovativne ponude za digitalne nomade. Na kraju rada stoji zaključak u kojem su iznešene sintetizirane spoznaje do kojih je došlo istraživanjem.

## 1. DEFINICIJA I ZNAČENJE INOVACIJE

Tijekom posljednjih trideset godina, znanstvenici i razne industrije koriste se različitim pristupima prilikom definiranja inovacije. Pojam inovacija se kroz povijest razvijao kao sinonim za razvoj društva, tehnološki napredak te kao glavni čimbenik poslovnog uspjeha. Danas se inovacija ne koristi samo kao znanstveni koncept, već se koristi i kao slogan ili metafora.

Prema Schumpeteru, koji je bio jedan od prvih u definiranju teorije inovacije, inovacija je "*novi način postupanja, jedinstvena kombinacija proizvodnih čimbenika*" (Gnoth i Ottenbacher, 2005: 206). Nadalje, inovacija se definira kao najvažniji segment rada poduzetnika. Poduzeća usvajaju inovacije kako bi doprinijela svojim performansama i djelotvornosti tražeći bolje načine rada ili daljnjeg razvoja svojih proizvoda (Tseng i sur., 2015.).

Inovacija se može definirati kao poseban alat za poduzetnika, prilika koja rezultira stvaranjem novog proizvoda ili usluge. Štoviše, inovacija može biti ideja, praksa ili postupak (Drucker, 2002.).

Uzimajući u obzir navedene teorije, moguće je uočiti kako je inovacija zapravo rezultat procesa u kojem poduzetnik dolazi do novih, tržišnih proizvoda i usluga, ili čak do novih proizvodnih i distribucijskih sustava.

*"Inovacija se odnosi na postupak korištenja novih ideja za rješavanje problema. Ideje za reorganizaciju, rezanje troškova, uvođenje novih proračunskih sustava, poboljšanje komunikacije ili drugačije kategoriziranje proizvoda su također inovacije "* (Hall i Williams, 2008.: 5). U suvremenim uvjetima brzih i sveobuhvatnih promjena u gotovo svim sektorima i sferama društva, nemoguće je zamisliti gospodarski i opći razvoj bez razvoja tehnologije, organizacije i menadžmenta ljudskih resursa što uzrokuje potrebu za inovacijama svih oblika s ciljem prilagodbe dostignućima znanosti, tehnologije te informacijske i komunikacijske revolucije.

U teoriji, kao i u praksi, koristi se puno različitih definicija inovacija. Brojne su definicije slične, ali sadrže određene specifičnosti. Inovacija također podrazumijeva novost - promjenu. Najšire prihvaćene definicije inovacija pružaju Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) i Ministarstvo trgovine SAD-a (DOC). Te su definicije usredotočene na složene oblike inovacija. Prema OECD-u, inovacija se može definirati kao primjena novog ili značajno



poboljšano proizvoda, usluga, ili postupka, nova marketinška metoda ili nova organizacijska metoda u organizacijskim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima. Nadalje, DOC definira inovaciju kao dizajn, izum, razvoj i implementaciju novih ili promijenjenih proizvoda, usluga, procesa, sustava, organizacijskih struktura ili poslovnih modela u svrhu stvaranja nove vrijednosti za kupce i financijskog prihoda za poslovno poduzeće (Martin- Rios, 2017.).

Štoviše, postoji i široko korišten koncept koji definira inovacije kao alat za stvaranje novih znanja (Acs, Anselin i Varga, 2002; Strambach, 2002). U skladu s tim, navedeni se koncept temelji na uvjerenju da upotreba novih proizvoda, usluga, procesa i paradigmi ugrađenih u već postojeće inovacije dovodi do inovativnog načina razmišljanja i novog znanja. Ovaj iterativni ciklus znanja i kreiranje novog rezultirao je proširenjem inovacijskih procesa (Abroskin, Kostemir i Meissner, 2013).

Inovacija je zapravo svojevrsna transformacija ideja u nešto što se potpuno razlikuje od prethodnog ili trenutnog. Inovacija se istodobno može definirati kao alat za prilagodbu promjenama u okolini, ali i kao snažan alat u rukama poduzetničkog menadžmenta.

### 1.1. Generacije inovacija

Pet generacija inovacijskih procesa započinje procesom inovacijskog poticanja kojim je napredak u znanosti i tehnologiji usmjeren prema implementaciji inovacijskih procesa tijekom 1950-ih do sredine 1960-ih (Rothwell, 1994.).

Druga generacija, model privlačenja tržišta, postala je dominantna sredinom 1960-ih do početka 1970-ih. Tijekom ove generacije potrebe tržišta bile su glavni utjecaj na inovacijske procese. Ova su dva pojma, linearne naravi, bila okviri za razumijevanje odnosa između znanosti i tehnologije i gospodarstva (Godin, 2006.).

Tijekom 1970-ih treća generacija inovacijskih modela postala je dominantna, takozvani model spajanja konceptualizira inovacije kao interakciju između tržišnih prilika i internih sposobnosti i znanja tvrtke, a ne kao linijski model (Kline i Rosenberg, 1986.).

Četvrta generacija bila je model integracije, a postao je dominantna početkom 1980-ih do 1990-ih. Japanske inovacijske tvrtke, kao uzori, u ranoj su fazi integrirale dobavljače u proces razvoja

novih proizvoda, dok su istodobno integrirale aktivnosti različitih uključenih odjela koji su na projektima radili istovremeno, a ne uzastopno (Trott, 2008.).

Posljednja, peta generacija u ovom pregledu, obilježena je kao razdoblje brzih i otvorenih inovacija. Započela je krajem 1990-ih te još uvijek traje. Rastuća složenost i tempo industrijskih tehnoloških promjena obvezuju tvrtke na stvaranje novih saveza i učinkovitiji odgovor na promjene na tržištu (Chesbrough, 2003.).

## 1.2. Koncepti inovacija

Schumpeter je definirao pet vrst inovacija koje su općeprihvaćene u literaturi. Prema njegovoj podjeli, inovacije mogu biti:

- implementacija novog proizvoda,
- primjena novih metoda proizvodnje,
- otvaranje novog tržišta,
- usvajanje novih resursa ili poluproizvoda,
- reorganizacija proizvodnje.

Prva kategorija odnosi se na primjenu dobara (proizvoda ili usluga) koji su novi za potrošače na tržištu ili su kvalitetniji od prethodnih. Druga kategorija se odnosi na primjenu proizvodnih metoda koje su nove u određenim industrijama i gospodarskim djelatnostima u kojima se koriste. Treća vrsta inovacija je odgovor na jasne potrebe i potraživanja kupaca proizvodom ili uslugom na novom tržištu. Usvajanje novih resursa ili poluproizvoda odnosi se na upotrebu novih izvora sirovina, konfigurirajući četvrtu kategoriju. Posljednja kategorija odnosi se na reorganizaciju industrije u svrhu provedbe novih oblika natjecanja na tržištu koja dovode do strukturnih promjena u djelatnostima koje ih provode. Uočljivo je da unatoč vrsti inovacije, njihov izvor može biti unutar ili izvan organizacije, ili kombinacija unutarnjih i vanjskih izvora (Pivčević i Prančević, 2012.).

U skladu sa Schumpeterianovim konceptom, inovacije su podijeljene u dvije kategorije: velike ili radikalne inovacije i male ili inkrementalne inovacije. Ova se kategorizacija temelji na utjecaju koji inovacije imaju na strukturne promjene u pojedinim industrijama i tržišnim segmentima. Radikalne inovacije stvaraju promjene u poslovnim procesima, proizvodima ili

uslugama koje transformiraju postojeća tržišta ili industrije ili stvaraju nova. S druge strane, inkrementalna inovacija je niz neznatnih nadogradnji postojećih proizvoda, usluga, procesa ili metoda tvrtke. Prema ovom pristupu, nove proizvodne metode nisu nužno utemeljene na novim znanstvenim otkrićima. Prvo korištenje tehnologija koje su se već primjenjivale u drugim industrijama također se može pripisati inkrementalnim inovacijama. Budući da su inovacije povezane s procesima proizvodnje proizvoda i njegove uporabe, svaka skupina ima svoja specifična obilježja (Linton, 2002.).

Schumpeterian pristup u definiranju kategorija inovacija donekle je primijenjen u istraživanjima turizma. Međutim, danas većina autora kategorizira inovacije u četiri područja: proizvod / usluga, proces, marketing i organizacijske inovacije (Abroskin, Kotsemir i Meissner, 2013.).

Tablica 1: Tipologija inovacija prema OECD metodologiji

<b>Vrsta inovacije</b>	<b>Područje primjene</b>	<b>Karakteristike</b>
Inovacija proizvoda/usluge	Inovacije povezane s robom i uslugama.	Značajna poboljšanja u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima. Unaprijeđenje usluge prema potrebama klijenta i potražnji.
Inovacija procesa	Primjena novih ili znatno poboljšanih metoda proizvodnje ili isporuke proizvoda.	Značajne promjene u tehnologiji, proizvodnoj opremi i / ili softveru.
Marketing inovacije	Primjena novih metoda marketinga, uključujući značajne promjene u dizajnu ili pakiranju proizvoda tijekom skladištenja,	Povećavanje stupnja zadovoljstva potrošača, stvaranje novih tržišta ili nove, povoljnije tržišne pozicije u svrhu povećanja prodaje.

	promociji na tržištu i tržišnim cijenama.	
Organizacijske inovacije	Primjena novih oblika i metoda organizacije poslovnih poduzeća, organizacije poslova i vanjskih odnosa.	Primjena nove poslovne prakse u organizaciji radnih mjesta ili u vanjskim odnosima u svrhu provedbe strateških odluka.

Izvor: Kotsemir, M., Abroskin, A., Meissner, D. (2013), *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*, Higher School of Economics Research Paper, str. 20.

Glavne vrste inovacija u skladu s OECD metodologijom mogu se sažeti kako je prikazano (tab. 1). U ovoj su klasifikaciji sve vrste inovacija grupirane u četiri segmenta te predstavlja najrasprostranjeniju klasifikaciju u literaturi.

Nadalje, detaljnija klasifikacija aspekata inovacija se definira kroz 12 pogleda na inovaciju koji se mogu opisati kako slijedi:

A: Inovacija kao proces implementacije nečeg novog:

- inovacija kao oponašanje;
- inovacija kao izum;
- inovacija kao otkriće.

B: Inovacije kao ljudske sposobnosti za kreativne aktivnosti:

- inovacija kao mašta;
- inovacija kao domišljatost;
- inovacija kao kreativnost;

C: Inovacije kao promjena u svim sferama života:

- inovacija kao kulturna promjena;
- inovacija kao društvena promjena;
- inovacija kao organizacijska promjena;

- inovacija kao politička promjena;
- inovacija kao tehnološka promjena;

D: Inovacije kao komercijalizacija novog proizvoda (Godin, 2007.).

Kroz ovih 12 koncepata inovacija uočljivo je da se inovacije mogu primijeniti na bilo koji segment života, industrije i poslovanja.

### 1.3. Determinante inovacija

Postoji široka literatura koja identificira čimbenike koji utječu na sposobnost upravljanja inovacijama (Ottenbacher, 2007.; Shukla i Singh, 2008.). Utvrđivanje motivacije poduzeća za uvođenje inovacija pomaže u ispitivanju čimbenika koja pokreću inovacijske aktivnosti, kao što su konkurencija ili mogućnost za ulazak na nova tržišta. Utjecaj različitih čimbenika na uspjeh tvrtke u primjeni inovacija može biti pozitivan ili negativan, a obično ovisi i o životnom ciklusu tvrtke (Jong i sur., 2003.).

Čimbenici kojima upravlja sama tvrtka mogu se podijeliti u dvije skupine: a) čimbenici povezani s inovacijskim aktivnostima i razvojem novih usluga, i b) čimbenici koji stvaraju pozitivnu unutarnju klimu za inovacije. Čimbenici koji su izravno povezani s inovacijskim aktivnostima i razvojem novih usluga se mogu podijeliti u četiri glavne kategorije: ljudi, struktura, resursi i povezivanje. Nadalje, čimbenici koji pomažu u stvaranju poticajne inovacijske klime unutar tvrtke mogu se podijeliti između: kulture i vodstva, strategije i karakteristika tvrtke (Jong i sur., 2003.).

Iako je neke od determinanti inovacija lako izmjeriti i usporediti (npr. starost tvrtke, veličina tvrtke, broj zaposlenih s visokim obrazovanjem), drugi uključuju više subjektivnih čimbenika koje nije tako jednostavno izmjeriti, poput stavova i percepcije (npr. znanje).

Osim čimbenika koji izravno utječu na razinu inovacijske prakse, postoje i neki čimbenici koji sprječavaju tvrtke da implementiraju inovacije. Prepoznavanje čimbenika koji sprječavaju tvrtke da inoviraju moglo bi pridonijeti boljem razumijevanju i poboljšanju inovacijskih aktivnosti (Martinez, Vargas, 2013.). Postoje četiri vrste čimbenika koji sprečavaju tvrtke da inoviraju, kao što su: čimbenici troškova (visoki troškovi, nedostatak unutarnjih i vanjskih financijskih fondova), čimbenici znanja (nedostatak kvalificiranih zaposlenika), tržišni

čimbenici (konkurenti ili nesigurna potražnja) i razlozi da se ne inovira zbog nedavnih inovacija ili nedostatka potražnje za novim proizvodima ili uslugama (OECD, 2005.).

Prema OECD-u, inovacijske aktivnosti mogu biti blokirane nizom čimbenika. Ti čimbenici mogu biti razlog da se uopće ne započinju inovacijske aktivnosti. Nadalje, mogu usporiti takve aktivnosti ili negativno utjecati na njih. To uključuje ekonomski aspekt, poput visokih troškova ili nedostatka potražnje, čimbenike specifične za poduzeće, nedostatak resursa, loše vodstvo i neadekvatno financiranje, te pravne čimbenike, poput propisa ili poreznih pravila (OECD, 2005.).

Sposobnost tvrtke da ostvari dobit od svojih inovacijskih aktivnosti također utječe na inovacije. Ako tvrtke, na primjer, nisu u stanju zaštititi svoje inovacije od oponašanja konkurenata, imat će manje poticaja za inovacije. Nadalje, ako industrija dobro funkcionira bez formalne zaštite inovacija, promicanje takve zaštite može usporiti napredak znanja i tehnologije i rezultirati višim cijenama roba i usluga (OECD, 2005.).

Singh i Shukla definirali su deset važnih čimbenika koji utječu na sposobnost tvrtke da upravlja ili provodi inovacije među kojima postoji snažna korelacija. U studiji se preporučuju sljedeći organizacijski čimbenici koji utječu na inovacije: stav prema inovaciji, inkrementalna inovacija, fleksibilnost i otvorena komunikacija, prilagodljivost zaposlenika, generiranje ideja, tradicionalni pristup, orijentiranost rezultatima, usavršavanje vještina, motivacija za inovacije i organizacijska podrška. Ti čimbenici imaju vrlo važnu ulogu u stvaranju i upravljanju inovativnom kulturom u organizaciji (Singh i Shukla, 2015.).

Stav prema inovacijama najistaknutiji je čimbenik koji predstavlja odnos menadžmenta prema inovacijama. Entuzijastični menadžment koji ulaže stalne napore u inovacije jedan je od presudnih čimbenika u stvaranju inovativne kulture u organizaciji. Inkrementalne inovacije drugi su najutjecajniji čimbenik koji ukazuje na to da organizacije mijenjaju postojeće proizvode i ideje kako bi održale ili poboljšale tržišnu poziciju proizvoda. Točnije, u takvim organizacijama se vjeruje u učinkovitost inovacija, ali se preferira niz malih poboljšanja ili nadogradnja postojećih usluga, proizvoda, procesa ili metoda. Fleksibilnost i otvorena komunikacija predstavljaju slobodan protok informacija koji omogućuju više vremena ili resursa za inovacije u radnom okruženju fleksibilne organizacije. Prilagodljivost zaposlenika odnosi se na situaciju kada organizacija pruža dodatni poticaj zaposlenima koji se bave inovacijama kako bi ih se motiviralo da budu dio inovativnih projekata. Organizacija potiče zaposlenike na generiranje ideja kako bi mogli uvesti inovacije u proizvod kako bi poboljšali

imidž organizacije. Tradicionalni pristup ograničava razvoj inovacija jer se preispituju nove ideje te se tako nove prakse i proizvodi smatraju velikim rizikom. Sljedeći čimbenik je orijentiranost na rezultat što označava organizaciju rada unutar poduzeća tako da je naglasak stavljen na ciljeve i rezultate poslovanja, a ne na tehnike. Osmi faktor je usavršavanje vještina koji ukazuje na to da organizacija pruža potrebnu obuku zaposlenicima za usavršavanje njihovih vještina kako bi mogli sudjelovati u inovacijskim procesima. Motivacija za inovacije sugerira da je inovacija presudan čimbenik da se ostane ispred konkurencije. Nagrađivanje djelatnika i dodjela priznanja dodatno doprinose uključenosti u osmišljavanje i kreiranje novih proizvoda i usluga. Posljednji čimbenik, organizacijska potpora, predstavlja činjenicu da organizacija podupire inovativnost zaposlenika financijskim resursima iz proračuna (Singh i Shukla, 2015.).

## 2. INOVACIJE U HOTELIJERSTVU

Hotelski sektor središnji je segment turističke industrije, uključujući homogen skup tvrtki sa sličnim proizvodnim funkcijama i tržišnim okruženjem (Orfila-Sintes i sur., 2009.).

U konkurentnoj hotelijerskoj industriji, hotelski lanci i neovisni poduzetnici primorani su tražiti načine za poboljšanje kvalitete i ugleda, rezanje troškova i povećanje prodaje i dobiti. Da bi ostali konkurentni na turističkom tržištu, hoteli moraju poboljšati kvalitetu i ugled kroz inovacije i biti u mogućnosti razviti ili pokrenuti nove i uspješne ugostiteljske usluge (Gomezelj Omerzel, 2014). U tu svrhu, hotelska poduzeća mogu razmotriti potrebu dodavanja novog brenda u svoj portofolio kao odgovor na dinamičnu prirodu svog tržišnog okruženja. Razvoj novih usluga može omogućiti popunjavanje praznih smještajnih jedinica izvan sezone te zadržavanje kvalitetnog odnosa s gostima (Ottenbacher, 2007.).

Slično proizvodnji, novi proizvodi predstavljaju vrijedan resurs opstanka i rasta za uslužnu industriju. Zbog svoje nematerijalne prirode, inovacije u uslužnim djelatnostima teško je pratiti i procijeniti u smislu djelatnosti i učinkovitosti. Štoviše, inovacije i inovacijski procesi unutar uslužnog sektora mogu biti u različitim oblicima zbog raznolikosti aktivnosti (Miles, 2008.).

Kategorije inovacija u hotelijerstvu uključuju inovacije proizvoda (održivi smještajni kapaciteti), inovacije procesa (računalni sustavi upravljanja, novi uređaji za čišćenje i održavanje), inovacije u upravljanju (metode upravljanja, metode obuke), i logističke inovacije (novi lanac vrijednosti u restoranima). Nadalje, marketinške inovacije također su ključne i obično se smatraju odvojenima od inovacija proizvoda i upravljanja, što donosi novinu u odnosu hotel-kupac. Ova vrsta inovacija mogla bi uključivati programe vjernosti i aplikacije na društvenim mrežama (Hjalager, 2002.).

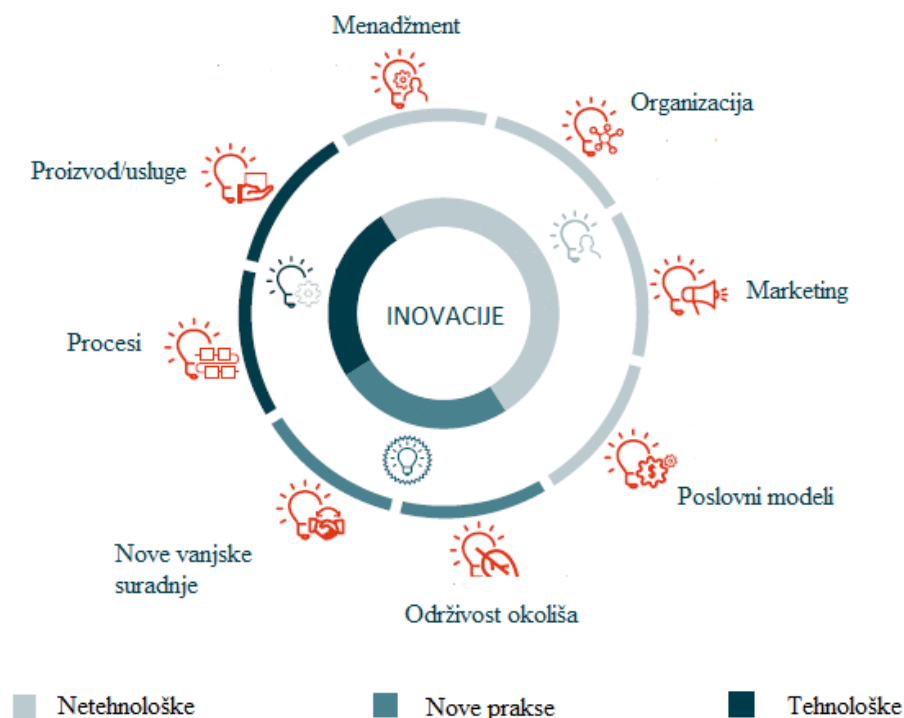
Primjeri redovitih inovacija u hotelijerstvu uključuju: nova ulaganja u veće strukture (npr. veće hotele sa sveobuhvatnijim objektima), obuku i obrazovanje osoblja, nadogradnju standarda kvalitete (npr. s 4 zvjezdice na 5 zvjezdica). Primjeri nišnih inovacija koje teže unaprjeđenju specifičnih usluga i proizvoda umjesto osnovnih kompetencija i znanja uključuju: uspostavljanje tržišnih saveza (npr. tematska turneja radi pristupa novoj grupi kupaca), nova kombinacija postojećih proizvoda i usluga, partnerstva s drugim tvrtkama izvan turističkog tržišta. (npr. zdravstvene usluge) (Hjalager, 2002.).



Zbog njihove nematerijalne prirode, hotelijerske inovacije teško je pratiti i procijeniti. Mogu se kretati od istinskih inovacija (potpuno nove usluge za novo tržište) do manjih izmjena postojeće usluge. Devet elemenata koji promiču uspješne inovacije u uslugama su: odabir tržišta, strateško upravljanje ljudskim resursima, osposobljavanje zaposlenika, reakcija tržišta, osnaživanje, procjena zasnovana na ponašanju, marketinška sinergija, predanost zaposlenika i opipljiva kvaliteta (Ottenbacher i Gnoth, 2005.).

Inovacije usluga zahtijevaju ulaganje u inovacije procesa i tehnologiju od strane pružatelja usluga kako bi se osigurao pozitivan i konzistentan rast. Jednako su važna ulaganja u vještine i metode rada kako bi se promijenio poslovni model, kao i promjene u marketingu (Tidd i Bessant, 2009.).

Slika 1: Vrste inovacija u hotelijerstvu



Izvor: Martin-Rios, C. (2017), Hospitality Innovation Industry Report. Switzerland: EHL. Preuzeto s: <https://industry.ehl.edu/hubfs/Hi-Infographic-and-Documents/EHL-25.04.20>, 25.05.2018.

Najnovije istraživanje koje je proveo Martin-Rios (2017.), *Izveštaj o inovacijama u hotelijerstvu*, pruža klasifikaciju inovacija u kojoj su inovacije odvojene u tri kategorije: tehnološke i netehnološke te nove prakse (sl. 1).

Sklonost inovacijama hotela ovisi o mnogo faktora specifičnih karakteristika hotelske industrije, kao što su kategorizacija, upravljanje (npr. hotel kojim upravlja vlasnik, ugovor o upravljanju, franšiza) i organizacija lanca (Orfila-Sintes i sur., 2005.).

## 2.1. Tehnološke inovacije u hotelijerstvu

Za većinu hotelijerskih organizacija inovacija se odnosi na razvoj novih tehnologija ili tehničkih kompetencija. Hoteli visoko ulažu u tehnološki razvoj i nove tehničke mogućnosti kako bi postigli veći povrat performansi. Rukovoditelji i viši menadžeri slažu se u potrebi da se poslovanje hotela neprestano prilagođava i poboljšava olakšavajući ulaganje u nove tehnologije i prilagođavajući nove tehnološke mogućnosti. Unatoč činjenici da je poboljšanje tehnologije važno u hotelijerstvu, hoteli koji ulažu u nove tehnološke inovacije ne postižu znatno veće rezultate u ukupnom zadržavanju kupaca i prosječnoj stopi zauzetosti kapaciteta. Preciznije, nova tehnologija ili tehnička rješenja neučinkovita su ako se gosti ne informiraju o njihovoj dostupnosti i najučinkovitijem načinu njihove upotrebe (Martin-Rios, 2017.).

Inovacije proizvoda ili usluga definirane su kao promjene koje potrošači mogu izravno primijetiti i smatraju se novim; bilo u smislu nikad viđenog, bilo novo za određenu hotelijersku tvrtku ili destinaciju. Iz turističke percepcije, inovacije mogu postati čimbenik u odluci o kupnji. Kao što pokazuju nedavna istraživanja, jedan od glavnih čimbenika profitabilnosti u razvoju novih usluga je pokretanje jedinstvenih, vrhunskih usluga s uvjerljivim vrijednostima jer su se vrste usluga i zahtjevi potražnje drastično promijenili u posljednjih nekoliko godina te primjena tradicionalnih načina pružanja usluga više nije dovoljna (Hjalager, 2010, McKinsey, 2015.). Nadalje, inovacija proizvoda je primjena dobra ili usluge koja se razlikuje od prethodne ili je značajno poboljšana s obzirom na svoje karakteristike ili namjeravanu uporabu. To uključuje značajan napredak u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, ugrađenom softveru, jednostavnosti za upotrebu ili drugim funkcionalnim karakteristikama (Martin-Rios, 2017.).

Inovacija proizvoda ili usluge odnosi se na poboljšanje i uvođenje nove usluge. Inovacije usluga u hotelskom sektoru koriste nova znanja i tehnologije ili nove kombinacije postojećih znanja i tehnologija. Očekuje se da će inovacije pružiti hotelskim tvrtkama konkurentsku prednost zahvaljujući tehnološkoj novosti usluge (Evangelista i Vezzani, 2010.).

Inovacije procesa odnose se na nove načine pružanja usluga koje hotelijer osmišljava i prilagođava gostima. U jedinstvenom procesu pružanja usluga u kojem je okosnica tehnologija, u obzir se uzimaju potrebe gostiju. Hoteli svoje radne procese unaprjeđuju poboljšanjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija, poput automatiziranih usluga za *front* i *back office*. Zbog inovacije procesa dolazi do napretka u učinkovitosti pružanja usluga kupcu (Buhalis i Law, 2008.).

*„Inovacija procesa je primjena nove ili značajno poboljšane metode proizvodnje ili isporuke. To uključuje značajne promjene u tehnikama, opremi i / ili softveru”* (Martin-Rios, 2017.: 15).

## 2.2. Netehnološke inovacije u hotelijerstvu

Netehnološke inovacije u hotelijerstvu uključuju nekoliko oblika inovacija. Prema *Izvyješću o inovacijama u hotelijerstvu*, to je nova metoda u poslovnoj praksi, organizaciji radnog mjesta, marketinškoj strategiji ili poslovnom modelu. Svrha netehnoloških inovacija je optimizacija poslovanja hotela smanjenjem administrativnih i transakcijskih troškova, povećanjem zadovoljstva djelatnika ili smanjenje potrošnje resursa. Nadalje, netehnološke inovacije mogu se svrstati u dvije kategorije: organizacijske inovacije i menadžerske inovacije. Organizacijske inovacije bave se raspodjelom rada unutar tvrtke, dok menadžerske inovacije uključuju operacije i postupke kojima organizacija obavlja svoje aktivnosti (Martin-Rios, 2017.).

Inovacija menadžmenta može biti sve što značajno modificira način na koji se obavlja posao menadžmenta ili uveliko mijenja uobičajene organizacijske procese u vrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva (Birkinshaw i Mol, 2006). Sukladno tome, različite inovacije u upravljanju imaju značajan utjecaj, ne samo na njihove inovacijske ishode, već i na procese razvoja i provedbe poslovnih praksi za povećanje konkurentnosti. Štoviše, inovacije u upravljanju postale su istaknutije u mnogim hotelijerskim organizacijama i, u kombinaciji s drugim izvorima inovacija (tehnoškim ili netehnološkim), mogu dovesti do razvoja stručnosti i izvrsnosti (Martin-Rios, 2017.).

Organizacijska inovacija konceptualizirana je kao *“primjena nove organizacijske tehnike u hotelskoj poslovnoj praksi, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima koja namjerava poboljšati učinkovitost ili uspješnost tvrtke koja usvaja”* (OECD, 2005.: 51). Ova vrsta

inovacija manje je diskretna, više nematerijalna i veže se za organizacijske procese koji se primjenjuju prilikom pružanja usluga (Armbruster i sur., 2008.).

Prema *Izvešću o inovacijama u hotelijerstvu*, oko 37% ugostiteljskih poduzeća izvještava o visokim razinama organizacijskih inovacija. Postoji veza između primjene organizacijskih i menadžerskih inovacija. Rezultati pokazuju snažnu povezanost između organizacijskih inovacija, inovacija poslovnog modela i ukupne organizacijske učinkovitosti tvrtke (Martin-Rios, 2017.).

Druga vrsta netehnoloških inovacija u hotelijerstvu uključuje marketinške metode ili strateške inovacije. Štoviše, marketinške su inovacije primjena nove marketinške metode koju tvrtka prije nije koristila, uključujući „*značajne promjene u promociji ili cijenama, plasmanu proizvoda, dizajnu ili paketu proizvoda*“ (OECD, 2005.: 49.). Te se inovacije usredotočuju na potrebe kupaca, otvaranje novih tržišta ili repozicioniranje usluga hotela u svrhu povećanja prodaje. Istraživanja pokazuju da uspješna marketinška inovacija pomaže uslužnim tvrtkama da poboljšaju svoju konkurentnu strategiju (Line i Runyan, 2012; Scaglione i sur., 2009.).

Organizacije komercijaliziraju nove ideje i tehnologije putem svojih poslovnih modela. Često tvrtke koje imaju mogućnost ulaganja u inovacije i procese za istraživanje novih ideja i tehnologija ne prepoznaju prilike za inoviranje poslovnih modela kojima bi se te iste inovacije mogle provesti. Ista ideja ili tehnologija plasirana na tržište kroz dva različita poslovna modela donijet će dva različita ekonomska ishoda. Stoga je dobro za poslovni uspjeh tvrtke također implementirati i inovacije poslovnih modela (Martin-Rios, 2017.).

Prema izvorima iz literature, inovacija poslovnog modela ima najmanji udio u provedbi inovacijskih praksi. Zapravo, samo 19% hotelijerskih organizacija slijedi intenzivnu inovacijsku strategiju u pogledu formuliranja poslovnog modela. Uočljivo je da postoji snažna pozitivna veza između inovacija poslovnog modela i svih pokazatelja uspješnosti, osim prosječne stope popunjenosti kreveta, jer sezonske fluktuacije i vanjski socio-ekonomski čimbenici imaju važne ekonomske implikacije na hotele (Martin-Rios, 2017.).

### 2.3. Nove prakse u hotelijerstvu

Održivost je postala još jedan parametar za mjerenje konkurentnosti hotelijera na turističkom tržištu. Zbog izravne veze između, primjerice, dobrih ekoloških praksi i smanjenja fiksnih troškova poduzeća, hotelska poduzeća ostvaruju veću dobit (Willard, 2002.). Globalno zatopljenje, nejednakost ekonomskih modela i drugi čimbenici razlozi su zbog kojih se korporacije i poduzetnici u procesu promjena i inovacija čine konkurentnijima i dosežu više tržišta. S gledišta poslovanja, hoteli s profitabilnim održivim strategijama uspješni su zahvaljujući integriranju održivih praksi očuvanja resursa i eko dizajnom u proizvodne procese ili pružanje usluga (Esty i Winston, 2006, Willard, 2002.).

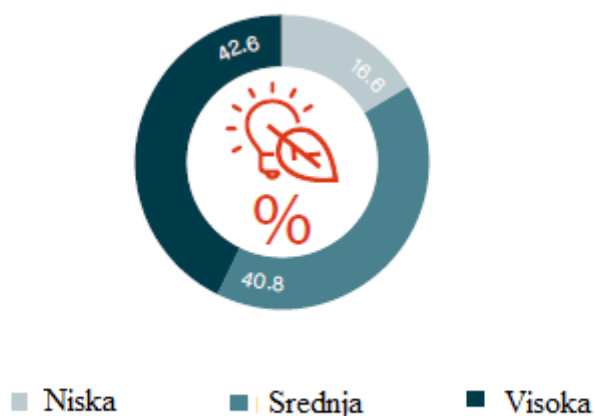
*„Koncept održivosti okoliša postao je vrlo ozbiljan i dubok problem u ugostiteljskom području u posljednjem desetljeću. To je uglavnom zbog brzog tempa kojim se potrebe i očekivanja kupaca mijenjaju“* (Doody, 2010.: 1). Upravo je novi način razmišljanja korisnika turističkih usluga donio transformaciju, u većoj ili manjoj mjeri, svih poslovanja povezanih s turističkom djelatnošću.

Broj istraživanja o održivosti u hotelijerstvu raste te je ova tematika sve zastupljenija među znanstvenicima. Ovo poglavlje nudi izabrane primjere koji daju uvid u raspon tematike novih praksi u hotelijerstvu. Dajući uvod u nedavne studije i knjige o održivosti u hotelijerskoj industriji, Jauhari (2014.) se usredotočuje na niz ključnih tema, uključujući planiranje i strukturiranje zelenih hotela, minimiziranje potrošnje energije, ulogu tehnoloških inovacija u postizanju održivosti, održivi turizam, marketing održivosti te iznosi kako prakse upravljanja ljudskim resursima mogu doprinijeti održivosti. Nadalje, Kasim i suradnici (2014.), ističu načine na koje hotelijeri mogu doprinijeti očuvanju zaliha voda i njene kvalitete. Autori predlažu okvir upravljanja vodama koji se oslanja na koncept inovacije i nudi primjere kako bi se hoteli različitih veličina, s različitim financijskim, tehničkim i upravljačkim kapacitetima mogli nositi s izazovom upravljanja vodama i ostvariti komercijalnu korist. Kako bi se ispitali načini poboljšanja održivosti u hotelijerstvu, Gil-Saura i Ruiz (2011.) pružaju uvid u poslovne prakse u kojima bi se primjenom informacijskih i komunikacijskih tehnologija moglo pridonijeti smanjenju energetske potrebe. Bonilla-Priego i suradnici (2014.) uspostavili su indeks korporativnog izvještavanja o održivosti koji obuhvaća rad i ljudska prava, zdravlje i sigurnost te okolišne i ekonomske dimenzije za industriju krstarenja. Ovi primjeri istraživanja daju uvod u brojne akademske studije koje razrađuju važnost inovacije održivosti tj. novih

praksi u hotelijerstvu kao jedne od glavnih prioriteta najvećih svjetskih hotelijera u planiranju budućeg poslovanja.

Znatan dio tvrtki prijavljuje snažna ulaganja u ekološke inovacije. Oko 80% hotelijerskih tvrtki ulaže velika sredstva u ekološke inovacije. Razvoj održivog poslovanja ekološko je, ekonomsko i socijalno pitanje. Štoviše, hoteli traže smanjenje troškova i blage performanse (imidž, marka i reputacija) (Martin-Rios, 2017.).

Slika 2: Razina održivih ekoloških inovacija u hotelima



Izvor: Martin-Rios, C., (2017), Hospitality Innovation Industry Report. Switzerland: EHL. Preuzeto s: <https://industry.ehl.edu/hubfs/Hi-Infographic-and-Documents/EHL-25.04.20>, 3.06.2018.

Kao što Slika 2 prikazuje, samo 16,6% ima nisku razinu održivih ekoloških inovacija. Nadalje, 40,8% ima srednju razinu inovativnosti, a 42,6% visoku. Primjetno je koliko su eko-inovacije važne za hotelijerske tvrtke (Martin-Rios, 2017.).

S druge strane, osim inovacijskih praksi održivosti, otvorene inovacije također su jedan od segmenata novih praksi u hotelijerstvu. Otvorene inovacije su „*upotreba priljeva i odljeva znanja kako bi se ubrzale unutarnje inovacije i proširila tržišta za vanjsku upotrebu inovacija*“ (Avellaneda-Rivera i sur., 2016.: 1482). Otvorenost se općenito odnosi na lakšu i bržu provedbu inovacija u slučaju kada tvrtke koriste vanjsko znanje, također, povrat ulaganja u intelektualni kapital i znanje bit će mnogo veći ako tvrtke svoje znanje i iskustvo investiraju u suradnju s drugima.

Postoje dvije komplementarne vrste otvorenosti u modelu otvorenih inovacija. Jedan je "izvana", a drugi "iznutra". U prvoj vrsti modela, izvan tvrtke, tvrtka u većoj mjeri koristi vanjske ideje i tehnologije u svojoj organizaciji. Druga vrsta otvorenosti je "iznutra prema van", u kojoj poduzeće dopušta da neke vlastite ideje, tehnologije ili procesi koriste drugi (Chesbrough, 2011.).

#### 2.4. Strategija inovacija

Inovacijska strategija se ne temelji na inovacijskim taktikama, već više na planiranju misije, vizije i vrijednosti hotela za definirana turistička tržišta. Strategijom se postavljaju okviri očekivanih rezultata planiranih inovacija kako bi se postigao najbolji mogući ishod. Važno je napomenuti da se ciljevi poslovnog inovacijskog poslovanja ne bi trebali odvajati od ukupnih organizacijskih ciljeva jer će jedinstvena vizija i zajednički ciljevi za inovacije pomoći u razmjeni ideja, informacija i znanja unutar organizacije te povećanju operativne učinkovitosti (Pikkemaat i Peters, 2005.).

Inovacijske strategije pružaju jasan smjer za rješavanje strateških pitanja, kao na primjer odabir tržišta za ulazak i vještina koje treba razviti. Vrijednost strategije može se definirati izjavom da „strateški planirani projekti omogućuju tvrtki da iskoristi sinergiju paralelnih inovacijskih projekata“ (Van Der Panne i sur., 2003.: 314). Nadalje, od iznimne važnosti u strukturiranju i razvoju strategije su menadžerski timovi. Uloga tima je odlučivanje o načinu korištenja tehnologije i pokretanju procesa poboljšanja izvedbe poslovnih aktivnosti koristeći odgovarajuće inovacije. Prvi i najvažniji korak u formiranju inovacijske strategije jest definiranje što točno inovacija znači za tvrtku (Oke, 2007.).

Jednostavna inovacijska strategija predstavlja provedbu jedne od četiri vrste inovacija, dok je složena strategija rezultat provedbe više vrsta inovacija. Na primjer, složena inovacijska strategija formira se primjenom svih tehnoloških inovacija ili svih netehnoloških inovacija. Koordinacija ovih vrsta inovacija može rezultirati složenim inovacijskim strategijama. Kombinacija jedne ili više tehnoloških i netehnoloških inovacija stvara hibridnu složenu strategiju inovacija. Najbolja opcija za hotelijersko poduzeće je hibridna složena inovacijska strategija, posebno kombinacija inovacija proizvoda ili procesa s organizacijskim ili marketinškim inovacijama, jer može predvidjeti ukupan promet od prodaje na tržištu.

Hotelijski profesionalci trebali bi se usredotočiti na pakete inovativnih aktivnosti. Na primjer, nove ili poboljšane prateće aktivnosti trebale bi se kombinirati s novim načinima plasiranja usluga na tržište i novim kanalima prodaje. Kombinacije ovih radnji moraju biti pažljivo odabrane u skladu s formalno dizajniranom inovacijskom strategijom. Štoviše, preuzimanje najboljih praksi iz drugih uslužnih djelatnosti i njihovo postavljanje u hotelijerstvo ne jamči pozitivne rezultate. Iz tog razloga, hotelijski profesionalci moraju pažljivo odabrati i kombinirati različite vrste inovacija, a ne bezumno povećavati količinu inovacija (Ciobanu i Martin-Rios, 2019.).

Inovacijska strategija pozitivno utječe na ekonomsku održivost hotela. Inovativni hoteli vjerojatno će preživjeti na turističkom tržištu na temelju četiri aspekta: održivi rast koji uzima u obzir buduće generacije, fokus dugoročne profitabilnosti, zadovoljstvo kupaca povezano s održivošću i naglasak na pouzdanosti dobavljača. Provedba inovacijske strategije može poboljšati sposobnost hotela da prepoznaju i razumiju potencijalne potrebe i zahtjeve za različite skupine turista, što može biti neophodno u pružanju kvalitetnih usluga koje odgovaraju ili premašuju očekivanja turista (Njoroge i sur., 2019.).



### 3. EUROPSKA HOTELIJERSKA INDUSTRIJA

Unutar Europske Unije, turizam ostvaruje oko 10% BDP-a te stvara više od 26 milijuna radnih mjesta izravno i neizravno vezanih za ovu gospodarsku granu. Kao raznolik sektor, turizam zahtijeva suradnju na svim razinama kako bi destinacije unutar Europske Unije konkurirale na svjetskom tržištu (UNWTO, 2018.).

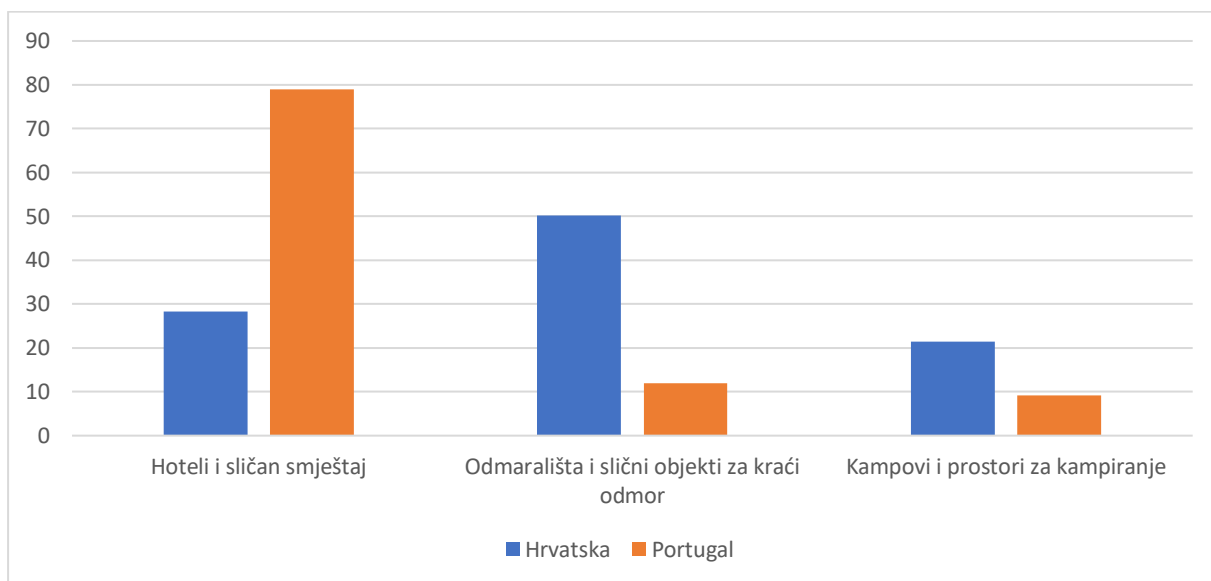
Europa je tijekom 2019. godine zabilježila porast dolazaka u od 4%. U brojkama i rezultatima za turizam predvode južna i mediteranska Europa, vidljivi su porasti u dolascima te je zabilježen snažan rast u pogledu zarade. Među većim odredištima su Italija, Grčka, Portugal i Hrvatska koje ostvaruju dobre rezultate. U međuvremenu, Turska nastavlja svoj oporavak potpomognut povoljnim devizni tečaj (UNWTO, 2020.).

Broj noćenja u turističkom smještaju u EU-u nastavio se povećavati u 2019. godini, za 2,4%, dosegnuvši više od 3,2 milijarde noćenja. S obzirom na raspodjelu po vrstama smještaja, u 2019. godini hoteli i slični smještaj bili su najpopularniji (64%), a slijedili su ih odmorišni i ostali objekti za kraći odmor poput privatnog smještaja (23%) te na trećem mjestu kampovi i prostori za kampiranje (13%). Sve tri vrste turističkog smještaja zabilježile su porast, broj noćenja u hotelima povećao se za 1,8%. Broj noćenja u odmorišnim i ostalim objektima za kraći odmor povećao se za 4,3%, dok je u kategoriji kampovi i prostori za kampiranje zabilježen rast od 2,5%. (Eurostat, 2019.).

Prema podacima Eurostata, broj noćenja u turističkim objektima smještaja u Hrvatskoj iznosio je 89 568 000, što čini 2,8% od ukupnog broja noćenja u objektima turističkog smještaja u EU. Portugal je zabilježio 74 408 000 noćenja, što čini 2,4% od ukupnog broja (Eurostat, 2019.).

Gledajući raspodjelu prema vrsti smještaja (sl. 3), u 2019. godini, odmarališta i slični objekti za kraći odmor, poput privatnih soba i apartmana, bili su najpopularniji tip smještaja u Hrvatskoj (50,2%), zatim slijede hoteli i sličan smještaj (28,3%) te kampovi i prostori za kampiranje (21,5%). U Portugalu statistika pokazuje drugačije rezultate, većina noćenja ostvarena je u hotelima i sličnom smještaju (78,9%). Oko 11,9% turističkih noćenja u Portugalu je provedeno u odmaralištima i sličnim objektima za kraći odmor, a manje od 10% u kampovima, i prostorima za kampiranje (Eurostat, 2019.).

Slika 3: Udio noćenja u ukupnom turističkom smještaju (%):



Izvor: Eurostat, (2019), *Tourism statistics - annual results for the accommodation sector*. Preuzeto s: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Continuous\\_growth\\_in\\_the\\_tourist\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Continuous_growth_in_the_tourist_accommodation_sector), 20.01.2021.

Većinu noćenja stranih gostiju su ostvarili turisti iz drugih država članica Europske unije (74%), dok je 8% turista bilo iz drugih europskih zemalja. Samo 18% nerezidentnih noćenja proveli su turisti izvan Europe (Eurostat, 2019.).

### 3.1. Portugalska hotelijerska industrija

Turistički sektor u Portugalu bilježi snažan rast posljednjih nekoliko godina u glavnim turističkim pokazateljima. Nedavne performanse ove industrije rezultat su:

- Provedene strategije nacionalnih turističkih organizacija koja je izrađena za strukturiranje i promociju proizvoda prilagođenim zahtjevima tržišta.
- Međunarodnog i nacionalnog gospodarskog rasta.
- Povećanja broja zrakoplovnih veza.
- Priznanje Portugala kao turističke destinacije kroz nekoliko nagrada i odlikovanja. Na primjer, World Travel je dodijelio 14 priznanja hotelskim objektima u Portugalu u 2017. godini (Portugal Hospitality, 2017.).

U posljednjih nekoliko godina turistički sektor u Portugalu zabilježio je izvrsne rezultate. Broj gostiju dosegao je 27 milijuna u 2019. godini, a broj noćenja iznosio je 77,8 milijuna, što odgovara porastu od 7,4% u odnosu na 2018.godinu. Hoteli su i dalje vodeći u izboru, ostvarujući gotovo 58 milijuna noćenja (Estatísticas do Turismo, 2019.).

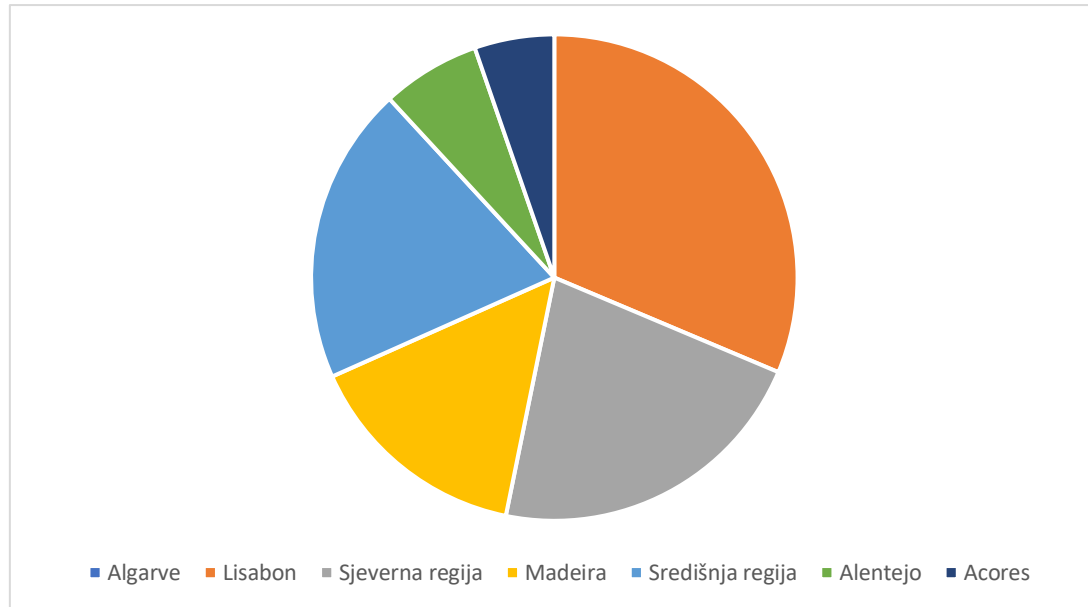
U objektima za turistički smještaj (hoteli, lokalni smještaj i seoski turizam) ukupni prihod iznosio je 4,3 milijarde eura (+7,8%), a prihod od smještaja dosegao je 3,2 milijarde eura (+7,9%). U usporedbi s prethodnim godinama, prihodi se lagano usporavaju (Estatísticas do Turismo, 2019.).

U 2019. glavno emitivno tržište bilo je Ujedinjeno Kraljevstvo (18,8% ukupnih noćenja nerezidenata), s rastom od 1,0%. Na drugom mjestu, njemačko tržište (12,3% od ukupnog broja) smanjilo se za 5,3%, dok je španjolsko tržište (11,0%) poraslo za 7,6%. Štoviše, istaknuli su se i porasti zabilježeni na sjevernoameričkom (+21,3%), kineskom (+16,8%), brazilskom (+14,9%), irskom (+9,9%) i kanadskom (+9,6%) tržištu (Estatísticas do Turismo, 2019.).

Portugal trenutno ima 2 034 hotelska objekta koji nude oko 144 893 smještajne jedinice. Hoteli čine 72% od ukupnog broja, sa 106 286 jedinica. Prema kvaliteti, 38% hotelske ponude u Portugalu kategorizirano je s 4 \*, a slijede smještajne jedinice kategorizirane s 3 \* koje čine 33% od ukupnog broja. Luksuzni hoteli, kategorizirani kao smještajne jedinice s 5 \*, i dalje imaju skroman udio, od samo 8% ponude (Portuguese Hospitality Atlas, 2019.).

Većina hotelskih objekata u Portugalu koncentrirana je u regijama Algarve i Madeira te u urbanim središtima Lisabona i Porta. U posljednje vrijeme arhipelag Azori počeo se razvijati kao turističko odredište. Nadalje, regija Douro, na sjeveru države, također predstavlja odredište s ogromnim potencijalom (sl. 4) (Portuguese Hospitality Atlas, 2019.).

Slika 4: Smještajni kapaciteti u hotelskim objektima prema regijama:



Izvor: Instituto Nacional de Estatística, (2019), *Estatísticas do Turismo*. Preuzeto s: [Estatísticas do turismo 2019.pdf — Instituto Nacional de Estatística \(ine.gov.mz\)](#). 22.01.2021.

Tablica 2 prikazuje rangiranje hotelskih grupa u Portugalu. Pestana Hotels & Resorts najveća je hotelska grupa u Portugalu, s 73 jedinice i 16 596 kreveta. Drugi najzastupljeniji hotelski operater i najveći međunarodni brend je Vila Galé Hotéis s 23 hotelska objekta i 9 237 kreveta. Na trećem je mjestu hotel Accor s 32 smještajne jedinice i 6 598 kreveta. Po veličini slijede Minor hoteli, sa 19 smještajnih jedinica i 6 241 kreveta. Hoti Hotéis ima 19 hotelskih objekata s 5.501 krevetom, a Marriott Hotels & Resorts 12 jedinica s 5 822 kreveta. SANA hoteli rangirani su na sedmom mjestu, s 13 jedinica i 4 177 kreveta (Portuguese Hospitality Atlas, 2019.).

Tablica 2: Najveće hotelske grupacije u Portugalu

Hotelska grupacija	Broj hotela	Broj kreveta
Pestana Hotels & Resorts	73	16,596
Vila Galé Hotéis	23	9,237
Accor Hotels	32	6,598
Minor Hotels	16	6,241
Hoti Hotéis	19	5,501
Marriott Hotels & Resorts	12	5,822
SANA Hotels	13	4,177

Izvor: Deloitte, (2019), *Portuguese Hospitality Atlas. 14<sup>th</sup> Edition*. Preuzeto s:

<https://www2.deloitte.com/pt/en/pages/transportation-infrastructure/articles/hospitality-atlas-2019.html>,

22.01.2021.

U razdoblju od 2014. do 2019. godine je vidljiv porast zaposlenih u djelatnostima vezanim za pružanje smještaja u Portugalu. Brojke pokazuju kako je broj zaposlenih u 2019. godini porastao za 50.8% odnosu na 2014. godinu (tab. 3). Sektor ugostiteljstva i turizma predstavlja izuzetno važan segment nacionalne ekonomije, pružajući posao u djelatnostima smještaja velikom broju stanovništva.

Tablica 3: Broj zaposlenih u djelatnostima pružanja usluga smještaja (u tisućama)

Godina	Broj zaposlenih
2014	51,9
2015	55,5
2016	61,1
2017	68,3
2018	73,8
2019	78,3

Izvor: Instituto Nacional de Estatística, (2019), *Estatísticas do Turismo*. Preuzeto s: [Estatísticas do](#)

[turismo 2019.pdf — Instituto Nacional de Estatística \(ine.gov.mz\)](#). 22.01.2021.

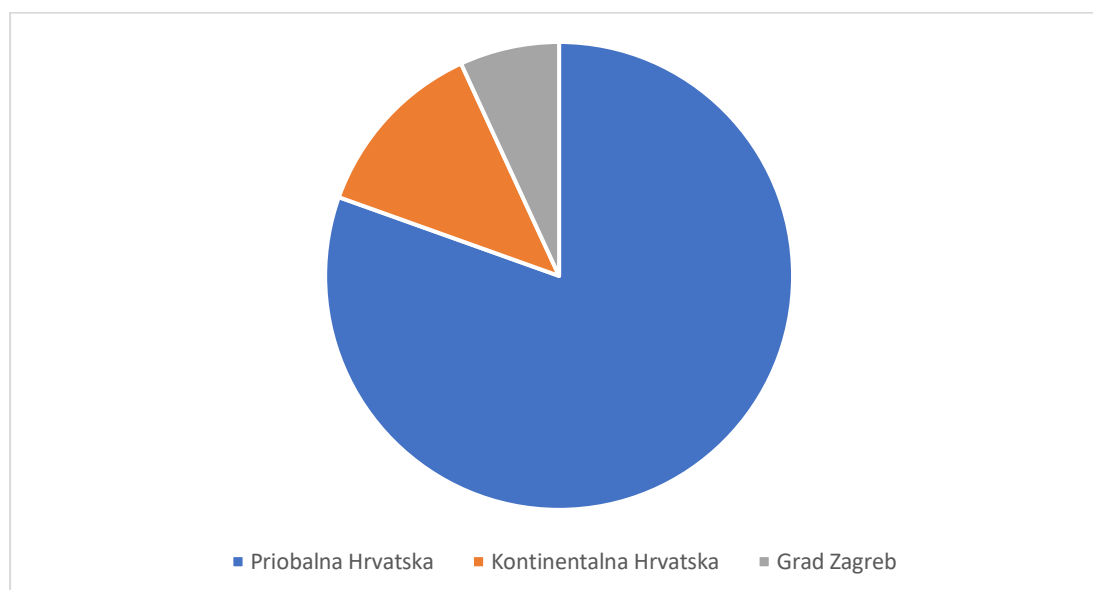
### 3.2. Hrvatska hotelijerska industrija

Sektor turizma i ugostiteljstva glavna je industrija u Hrvatskoj koja potiče gospodarski rast i zapošljavanje. Trenutna Strategija razvoja turizma 2020. ima sljedeće ciljeve:

- Poboľjšati proizvode i usluge u turističkom sektoru i podići njihovu kvalitetu ulaganjem, inovacijama, specijalizacijom i novim održivim praksama.
- Pozicionirati Hrvatsku kao snažnu marku na međunarodnim tržištima, povećati broj turista u predsezoni i posezoni, povećati prosječnu potrošnju i podržati privatni sektor (Hrvatska strategija razvoja turizma, 2013).

Tijekom 2019. godine u Hrvatskoj je zabilježeno 19,6 milijuna turističkih dolazaka i 91,2 milijuna turističkih noćenja u objektima komercijalnog smještaja. U odnosu na 2018. zabilježen je primjetan porast dolazaka turista od 4,8%, a noćenja za 1,8%. Kao što Slika 6 pokazuje, većina dolazaka turista registrirana je u jadranskoj Hrvatskoj (86,5%), kontinentalna Hrvatska prijavila je oko 2,7 milijuna dolazaka turista (13,6%), a Grad Zagreb, kao najmanje područje, imao je 1,5 milijuna dolazaka u 2019. godini ( 7,4%) (sl. 5) (Državni zavod za statistiku, 2019.).

Slika 5: Turistički dolasci u Hrvatskoj u 2019. godini prema regiji



Izvor: Državni zavod za statistiku, (2019), *Dolasci i noćenja turista u 2019.* Preuzeto s: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.htm), 23.01.2021.

U Hrvatskoj je u 2019. bilo registrirano 731 hotelskih objekata. Hoteli čine 13% ukupnog broja smještajnih jedinica, sa 117 211 kreveta. Prema kvaliteti, 49,4% (328 hotelskih objekata) hotelskih jedinica kategorizirano je s 4 \*. slijede jedinice s 3 \* koje čine 33,9% (309 hotelskih objekata). Oko 10% hotelske ponude kategorizirano je kao hotel s 5 zvjezdica (45 objekata), a 6,6% od ukupnog broja kategorizirano je kao hotel s 2 zvjezdice (49 objekata) (Državni zavod za statistiku, 2019.).

Vežano za dolaske i noćenja, hoteli su u 2019. godini ostvarili 7,5 milijuna dolazaka i 20,4 milijuna noćenja. Brojevi su pokazali primjetan porast od 5,6% dolazaka u 2019. i rast od 1,6% noćenja. Prema nacionalnoj statistici, bilo je 6,9 milijuna dolazaka i 20,8 milijuna noćenja (Državni zavod za statistiku, 2019.).

Najveće hotelske grupe u Hrvatskoj su: Valamar, Maistra, Plava Laguna, Jadranski luksuzni hoteli, Arena Hospitality, Armadia Park, Liburnia Hoteli i Lošinj Hotels & Villas. Budući da podaci na službenim web stranicama tvrtki ne definiraju koliko je jedinica kategorizirano kao hotelske jedinice, nije bilo moguće napraviti službeni pregled. Valamar ima 36 hotela i odmarališta na hrvatskoj obali, s 9 259 jedinica. Maistra upravlja 19 hotelima u međunarodno priznatim destinacijama (Rovinj, Vrsar, Zagreb i Dubrovnik). Plava Laguna u svom portfelju ima 20 hotela smještenih u Poreču, Umagu i Rijeci. Portfelj luksuznih hotela Adriatic uključuje 7 ekskluzivnih hotela smještenih u Dubrovniku, Cavtatu i na otoku Mljetu. Lošinj Hotels & Villas upravlja s hotelima s 4 \* i 5 \*.

Sektor turizma i ugostiteljstva izravno je donio približno 85 tisuća radnih mjesta u Hrvatskoj u 2014. Tijekom godina, broj se povećao na 108 tisuća, što pokazuje veličanstven porast od 27% zaposlenih u turizmu (tab. 4) (HTZ, 2019.).

Tablica 4: Broj zaposlenih u tuizmu (u tisućama)

Godina	Broj zaposlenih
2014	85
2015	90
2016	93
2017	92
2018	101
2019	108

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, (2019), *Turizam u brojkama – 2019*. Preuzeto s: [HTZ TUB HR 2019 \(1\).pdf](#), 26.01.2021.

## 4. INOVATIVNE PRAKSE HOTELIJERA TIJEKOM PANDEMIJE COVID 19

Pandemija COVID 19 je hotelijere u 2020. godini suočila s teškim izazovima. Odluke koje su primjenjivale mnoge države u svrhu očuvanja zdravlja stanovništva poput ograničenja putovanja, držanje socijalne distance i ukidanje kulturnih i zabavnih događanja, značajno su smanjile razinu potražnje na turističkom tržištu te prouzrokovale drastičan pad prihoda mnogim tvrtkama (Bartik i sur., 2020.). Preporuke nacionalnih stožera, smanjenje broja letova i drugih transportnih veza i zatvaranje većine objekata koji se bave pružanjem usluga dovelo je do naglog pada broja prodanih smještajnih jedinica.

Preliminarni rezultati istraživanja koje je proveo urednički tim *Journal of Hospitality Marketing & Management* sugeriraju da ponovno otvaranje restorana i ukidanje ograničenja putovanja neće odmah rezultirati vraćanjem gostiju u ugostiteljske i hotelske objekte (Gursoy i sur., 2020.). Veliki dio pojedinaca (preko 50%) nije voljan odmah večerati u ugostiteljskom objektu. Isto vrijedi i za boravak u hotelima., većina ispitanika (preko 50%) nije voljna otputovati na odredište i odsjesti u hotelu u skorije vrijeme. (Gursoy i sur., 2020.).

Zbog visokih operativnih troškova, opstanak mnogih ugostiteljsko-hotelijskih poduzeća uvelike ovisi o stabiliziranju situacije na turističkom tržištu, tj. povećanju potražnje za njihovim uslugama i proizvodima. Stoga je ključno shvatiti što će motivirati kupce da rezerviraju smještaj u hotelu.

Rezultati istraživanja provedenog od strane *Journal of Hospitality Marketing & Management* također ukazuju da će se otprilike 18% turista osjećati ugodno prilikom putovanja do odredišta i boravka u hotelu samo ako to odredište ima vrlo mali broj slučajeva COVID-19 te ako ima mogućnost testiranja, praćenja i izoliranja slučajeva COVID-19. Nadalje, oko 17% turista planira putovati i odsjesti u hotelu tek nakon što prime cjepivo (Gursoy i sur., 2020.).

Često čišćenje površina, obuka zaposlenika o zdravstvenim i sigurnosnim protokolima te ograničavanje broja gostiju su neki od zahtjeva potražnje te preduvjet za ostvarivanje putovanja. U svrhu očuvanja zdravlja i sigurnost, oko 40% hotelskih gostiju je spremno platiti više za povećane sigurnosne mjere (Gursoy i sur., 2020.).



Većina hotelskih gostiju (70,42%) smatra da će za vrijeme COVID 19 pandemije biti nužna primjena različitih tehnologija u pružanju usluga kako bi se smanjila interakcija između ljudi. Predviđa se da će hotelijeri morati usvojiti nove tehnološke prakse u poslovanju kao što su beskontaktno plaćanje, digitalni jelovnici dostupni na mobilnim uređajima putem QR kodova, ulazak bez ključa, itd.. (Gursoy i sur., 2020.).

U svrhu prilagodbe, hotelijeri su u 2020. godini primijenili niz inovativnih praksi u poslovanju. Poduzeća, zaposlenici i gosti su se našli pred velikim izazovom koji je zahtijevao inovacije koje će omogućiti daljnje poslovanje u sigurnom okruženju. S obzirom da su se odluke i mjere vlade izmjenjivale na razini svake države zasebno tijekom cijele 2020. godine, a hoteli poslovali uz ograničenja, za izvor podataka potrebnih za analizu su se koristile službene internetske stranice hotelskih kompanija.

U sljedećem dijelu rada će se usporediti inovativne prakse implementirane u poslovanje u svrhu prilagodbe tržišnim izazovima za vrijeme pandemije u hotelijerskim poduzećima u Hrvatskoj i Portugalu.

#### 4.1. Valamar Riviera

Pregledom službenih internetskih stranica utvrđeno je kako je Valamar od početka pandemije, unutar svog poslovanja razvio sustav sigurnosti u svrhu zaštite zdravlja zaposlenika i gostiju u skladu sa smjernicama i odlukama vlade. Sustav sigurnosti obuhvaća: kontinuiranu edukaciju zaposlenika s ciljem informiranja o mogućim opasnostima i odgovarajućim preventivnim postupcima, dostupnost sredstava za dezinfekciju površina i ruku, dodatne mjere sigurnosti u pripremi i posluživanju obroka i napitaka te dodatne mjere u čišćenju i dezinfekciji smještajnih jedinica i ostalih prostora hotela. Uz navedeni sustav sigurnosti, Valamar je svojim posjetiteljima osigurao mogućnost prilagodljivih uvjeta putovanja pa tako gosti imaju mogućnost izmijeniti svoje termine putovanja do četiri dana prije dolaska u odabrani objekt. Ključne inovacije koje su se istaknule tijekom sezone 2020. su *V Health&Safety*, *CleanSpace 100% privacy*, *Valfresco Direkt*, *Online recepcija* i *Bed & Brunch*.

Nadalje, Valamar je u sezoni 2020. modificirao proizvode u svojoj ponudi te akcelerirao razvoj projekata digitalizacije kako bi učinkovito poslovao u izvanrednim uvjetima. Ukupni smještajni kapaciteti koji uključuju hotele, ljetovališta i kampove su umanjeni za 20% s ciljem pružanja više prostora gostima. Smanjenjem ukupnih kapaciteta, gosti su na raspolaganju imali više prostora u restoranima, na recepciji, terasama i plažama. Također su osmišljene i promotivne kampanje *#stayinnature* i *#beachholidays* s naglaskom na zdravlje i sigurnost te socijalno distanciranje.

*V-Health&Safety* je inovativni program osmišljen prema sigurnosnim zdravstvenim, higijenskim i ekološkim standardima u Hrvatskoj i smjernicama međunarodnih zdravstvenih organizacija koje djeluju u svrhu sprječavanja širenja COVID 19. Svrha ovog programa je osigurati najvišu razinu zdravstvene sigurnosti gostiju i djelatnika hotela. Implementacijom pojačanih protokola čišćenja fokus je stavljen na 3 ključna područja: *V-Health&Safety CleanSpace*, *V-Health&Safety Food* te *V-Health&Safety Management*.

*V-Health&Safety CleanSpace* je fokusiran na čišćenje smještajnih jedinica i zajedničkih prostorija u hotelima ili kampovima prema preporukama organizacija WHO i ECDC. Pokazatelj kvalitete protokola je certifikat ISO 9001. Prepoznata je važnost primjene visokog standarda čišćenja te je stoga sigurnost gosta osigurana potpunom dezinfekcijom hotelskih soba, apartmana i mobilnih kuća prije samog dolaska. Valamar također svojim gostima nudi i

mogućnost otkazivanja usluga čišćenja smještajnih jedinica u vremenskom razdoblju njihovog boravka.

*V-Health&Safety Food* je inovativni protokol kojim se omogućuje najviši nivo sigurnosti i zdravstvene ispravnosti namirnica koje se koriste u pripremi hrane i pića koja se poslužuju gostima u svim restoranima i barovima. Nadgledaju se procesi proizvodnje, dostave, pripreme i posluživanja hrane i pića. Kvalitetu protokola potvrđuje HACCP certifikat koji je potvrđen od strane SGS-a.

Posljednji ključni segment u *V Health&Safety* je *V-Health&Safety Management* koji je zadužen za upravljanje svim sigurnosnim protokolima te uključuje primjenu svjetskih standarda i kontrolu korištenja vanjskih sadržaja poput dječjih igrališta, vanjskih i unutarnjih bazena, plaža za goste u neposrednoj blizini hotela i ostalih sadržaja u svim vrstama objekata. U svakom smještajnom objektu postoji manager čija je dužnost pružiti informacije i pomoć gostima 24/7 te u slučaju potrebe pomaže organizirati zdravstvenu skrb za goste. Nadalje, Health&Safety manager odgovoran je za komunikaciju s dežurnim doktorom u destinaciji, edukaciju djelatnika u provedbi sigurnosnih programa, pružanje potpore i smjernica za postupanje u kriznim situacijama vezanim za zdravstveno stanje gostiju.

„*CleanSpace – 100% privacy*“ je inovativna praksa kojom se osigurava da su najčešće dodirne točke u smještajnim jedinicama temeljito dezinficirane te da je prostor do dolaska gosta bio netaknut. Gosti se mogu odlučiti na potpunu privatnost u iznajmljenom prostoru tijekom cjelokupnog boravka uz jamstvo da će djelatnici ulaziti isključivo na njihov poziv.

Tijekom lipnja 2020. godine u sklopu poslovanja Valamar Rivijere je pokrenuta online trgovina s dostavom pod nazivom Valfresco Direkt. Kupci na kućnu adresu mogu naručiti svježe proizvode i namirnice proizvedene ili uzgojene na obiteljsko-poljoprivrednim gospodarstvima u Istri te tradicionalna polugotova i gotova jela pripremljena u vlastitoj Valfresco kuhinji. Uz navedeno, moguće je kupiti i druge proizvode koji su dostupni u trgovinama. Dostava proizvoda iz ekološkog uzgoja ili tradicionalnih jela je omogućena kupcima na području Istre te gostima koji borave unutar hotela, apartmana ili mobilnih kućica Valamara. Pomoću ove inovacije, Valamar je nastavio podupirati obiteljska gospodarstva i lokalne proizvođača iz Istre te planira proširiti ponudu proizvodima iz Slavonije i Dalmacije. Valfresco uz sve navedeno nudi i usluge *cateringa* za razna događanja.

U sklopu akceleracije digitalizacije unutar poslovanja, Valamar je uveo *online* recepciju. Gostima hotela i kampova omogućena je prijava i odjava putem interneta čime se pojednostavljuje njihov dolazak i odlazak iz objekta te se smanjuju kontakti s osobljem.

U pojedinim hotelskim objektima, od 2020. godine gostima je dostupna nova usluga *Bed & Brunch*. Hotelski restorani su produžili vrijeme posluživanja doručka do 13:00 sati. Gostima je na raspolaganju kava i druga pića uz raznovrstan izbor jela (<https://valamar-riviera.com/hr/>, 1.10.2020.).

Unutar izvansezonskog razdoblja, Valamar je odlučio u svoju ponudu uvrstiti tzv. *long stay*. Mogućnost duljeg boravka će biti dostupna do 31. ožujka 2021. godine s pravilom najma od minimalnom mjesec dana. Istra Premium Camping Resort 5\* u Funtani pored Poreča i Ježevac Premium Camping Resort 4\* na otoku Krku su objekti u kojima je moguće rezervirati mobilnu kućicu na duži period po cijeni od 440 do 550 eura mjesečno. Ovom inovacijom Valamar nastoji približiti ponudu digitalnim nomadima ili ljudima koji za vrijeme pandemije imaju opciju rada od kuće. Gosti u mobilnim kućicama imaju pristup internetu te oba kampa nude mogućnost rekreacije na otvorenom sportskom igralištu i zabavne sadržaje u Multimedia Game Longeu. Fokus je stavljen na uvjete pogodne za rad te prirodno okruženje za opuštanje. Smještajne jedinice su pogodne i za boravak s djecom (<https://valamar-riviera.com/hr/>, 05.12.2020.)

#### 4.2. Arena Hospitality Group

Arena Hospitality Grupa je među svojim inovacijama u sezoni 2020. istaknula uvođenje prilagođene ponude za digitalne nomade, SGS sigurnosne protokole, web prijavu te program vjernosti.

SGS revizija čistoće, higijene i sigurnosti provedena je u Arena Hospitality hotelima brenda Park Plaza. Vodeća svjetska tvrtka za kontrolu i certificiranje osigurala je da su u poslovanje implementirani protokoli i procedure u skladu s lokalnim zahtjevima i preporukama vezanih za COVID 19. Nakon završetka revizije, hoteli su dobili službeni certifikat *Health&Safety* kojim se potvrđuje da su implementirane procedure poput česte dezinfekcije prostora, edukacija osoblja te sve ostale mjere u svrhu zaštite od COVID 19 i sprječavanja širenja zaraze.

U srpnju 2020. godine uvedena je i mogućnost prijave u hotel putem interneta. Putem linka koji se šalje gostima u mailu nakon rezervacije smještaja moguće je podmiriti troškove za smještaj, a ostale usluge koje se koriste tijekom boravka se naplaćuju na recepciji prilikom odjave. Po dolasku u hotel gosti također mogu koristiti samoposlužni kiosk za prijavu te tako obaviti brzu registraciju i preuzeti ključeve sobe ili apartmana u kojem će odsjesti.

Sljedeća inovacija u sklopu poslovanja Arena Hospitality je Arena Rewards program vjernosti pomoću kojeg su gostima u Puli i Medulinu u omogućene razne pogodnosti u svim oblicima smještajnih objekata. Članstvo u programu vjernosti se sastoji od četiri razine, a temelji se na prikupljanju noćenja. Većim brojem noćenja gosti ostvaruju veće pogodnosti te mnogobrojne popuste na usluge i sadržaje. Pojedine pogodnosti su tijekom 2020. godine prilagođene poslovanju u uvjetima pandemije, a neke od planiranih pogodnosti su nedostupne

Kako bi se prilagodila tržištu i izazovima, Arena Hospitality je uvela pravilo otkaza rezervacije bez naknade za sve individualne rezervacije. Pravo otkaza rezervacije bez naknade vrijedi do 48 sati prije dolaska, a može se ostvariti u hotelima i naseljima (<https://www.arenahotels.com/hr/>, 5.10.2020.).

Ponuda za digitalne nomade dostupna je u kampovima Arena Grand Kažela i Arena Stoja te u hotelu Park Plaza Histria u Puli. U uslugu je uključena beskontaktna samostalna prijava u objekt, beskontaktno plaćanje, super brzi internet, Netflix aplikacija, OTT IPTV usluga za gledanje TV kanala te mobilna aplikacija. Naglasak se stavlja na mirno okruženje pogodno za rad i digitalnu infrastrukturu visoke kvalitete (<https://www.arenahotels.com/hr/>, 10.12.2020.).

#### 4.3. Plava Laguna

Plava Laguna je pomoću certifikacijske kuće TÜV Croatia (dio grupacije TÜV NORD GROUP) potvrdila da se u poslovanju zadovoljavaju svi odgovarajući zdravstveni, sigurnosni i higijenski uvjeti. Zajedničkom suradnjom proveden je verifikacijski program *Hygiene and Cleanliness Checked* kojim su obuhvaćeni poslovni procesi unutar smještajnih objekata. Točnije, certifikatom su obuhvaćene: kontrole cjelokupnog procesa nabave i zaprimanja namirnica pa sve do posluživanja gotovih jela gostima, osiguranje najviših standarda higijene u pružanju usluga smještaja u objektima te potvrda provođenja higijenskih mjera u svrhu sprječavanja širenja zaraze virusom u svim prostorijama hotela i vanjskog okruženja. Osim

objekata unutar vlasništva Plave Lagune, certifikatom su obuhvaćeni i ostali dionici poslovnih procesa poput dobavljača, servisera, zaštitara i sl..

Na internetskim stranicama Plave Lagune sve promjene u poslovanju uvjetovane pandemijom su raspoređene u kategorije: opće, osoblje, recepcija, hrana i piće, smještajne jedinice, zajednički prostori te plaže, bazeni, sport, *activities&experiences*.

U segmentu općih promjena u poslovanju navodi se inovativna praksa beskontaktno rezervacije mjesta u pansionском restoranu te je moguća rezervacija programa u sklopu *Activities&Experiences*. Nadalje, na svim javnim prostorima su postavljeni beskontaktni dozatori za dezinfekciju ruku, naročito na mjestima gdje je veća mogućnost protoka ili boravka većeg broja djelatnika i gostiju. Uvedena su ograničenja broja osoba u dizalu, a gosti na zahtjev mogu dobiti zaštitne maske i rukavice.

Vezano za osoblje, Plava Laguna je omogućila svojim djelatnicima specijaliziranu edukaciju i treninge vezane za COVID 19 te su svi zaposlenici detaljno upoznati s preporučenim mjerama i smjernicama Svjetske zdravstvene organizacije, nacionalnog stožera i lokalnih zdravstvenih organizacija. Svim djelatnicima se mjeri tjelesna temperatura prilikom dolaska na posao te je propisano nošenje zaštitne opreme tijekom interakcije s gostima.

Među inovacijama na odjelu recepcije ističe se nova mogućnost internetske prijave kojom je moguće ubrzati proces prijave gosta u objektu. Nakon potvrde rezervacije, gostu se putem elektroničke pošte šalje link s poveznicom na kojoj se otvara obrazac za brzu prijavu. Ispunjavanjem informacija u obrascu se smanjuje kontakt s osobljem na recepciji prilikom prijave po dolasku. Nadalje, uvedena je nova praksa koja gostima omogućuje da odrede točno vrijeme za odjavu te se tako smanjuju gužve na recepciji i čekanje.

U segmentu hrane i pića uvedena je opcija rezervacije u restoranu putem aplikacije PLAVA LAGUNA mGUEST, pomoću koje se može i odabrati termin obroka s obzirom na to da su svi obroci u pansionским restoranima podijeljeni u dva termina kako bi se izbjegao dolazak velikog broja ljudi u isto vrijeme. Na stolove su postavljene dodatne pregrade od pleksiglasa, uvedena je obvezna dezinfekcija svakog stola nakon odlaska gosta te gosti više nisu u direktnom kontaktu s hranom već osoblje na njihov zahtjev poslužuje odabrana jela.

Procedure čišćenja smještajnih jedinica su unaprijeđene s dodatnom dezinfekcijom u skladu s visokom higijenskim standardima, a gosti se tijekom boravka mogu odlučiti na potpunu privatnost. Uslugu privatnosti moguće je aktivirati putem aplikacije, a osoblje u tom slučaju u

smještajnu jedinicu ulazi samo u slučaju ukoliko to gost zatraži. Također je uvedena usluga beskontaktna posluge u sobu putem aplikacije.

U zajedničkim prostorima te na plažama, bazenima i ostalim vanjskim prostorima su postavljena dezinfekcijska sredstva i smjernice o ponašanju. *Activities&Experiences* programi se mogu koristiti isključivo uz prethodnu rezervaciju termina putem aplikacije, a pojedini sadržaji poput mokre saune u sklopu wellnessa su privremeno zatvoreni (<https://www.plavalaguna.com/hr/>, 11.10.2020.).

U hotelu Bonavia je uvedena opcija najma hotelske sobe kao radnog prostora, a usluga uključuje boravak od 09:00 do 18:00 sati, brzi bežični internet, doručak poslužen u sobi te mogućnost korištenja konferencijske sale u trajanju od dva sata dnevno. Gosti mogu rezervirati pakete od 1 ili 5 dana, a dostupne su i premium verzije koje uključuju dodatne usluge poput wellness centra, masažu i *lunch* paket (<https://www.plavalaguna.com/hr/>, 14.12.2020.)

#### 4.4. Jadranski Luksuzni Hoteli

U suradnji s međunarodnom certifikacijskom kućom Bureau Veritas, Jadranski Luksuzni Hoteli su certificirali svoje hotele SAFEGUARD certifikatom. Nakon što je proveden Safeguard Program prevencije rizika i zaštite zdravlja sve hotelske procedure prilagođene su visokim standardima.

Adriatic Luxury Hotels je svoje poslovanje prilagodio novonastalim uvjetima uvođenjem jednostavnijih inovacija poput dezinfekcije gostinjske prtljage pri dolasku i pojačane dnevne dezinfekcije prostora recepcije, restorana i ostalih prostorija hotela. Nadalje, za djelatnike je osigurana specijalizirana edukacija i treninzi o COVID 19 mjerama zaštite te osoblje koristi propisanu zaštitnu opremu tijekom interakcije s gostima.

U hotelskim sobama su pojačane procedure čišćenja i dezinfekcije. Papirnate konfekcije poput menua za posluge su zamijenjene digitalnim formatima, a uvedena je opcija i beskontaktna posluge u sobu. Usluge čišćenja smještajne jedinice gost može prilagoditi svom rasporedu kako bi izbjegao kontakt s osobljem prilikom izmjene posteljine i ručnika.

U restoranima i barovima je uvedena praksa da gosti pristupaju stolu uz pratnju osoblja koje će ih smjestiti za dezinficirani stol. Standardni jelovnici su zamijenjeni jednokratnim ili

plastificiranim alternativama te se preporučuje rezervirati stol. U većini restorana je ponuđena *a-la-carte* usluga, a u slučaju buffet usluge osoblje poslužuje hranu gostima. Svi protokoli vezani uz higijenu namirnica prilikom pripreme jela su prilagođeni u skladu s preporukama.

U zajedničkim prostorima poput *wellnessa*, plaža i bazena su postavljena sredstva za dezinfekciju te je obavezno napraviti rezervaciju termina putem telefona. Zaposlenici između svakog tretmana čiste i dezinficiraju prostor zbog čega je osiguran vremenski razmak od 30 minuta između svakog rezerviranog termina u *wellnessu* (<https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/>, 18.10.2020.).

Hotel Dubrovnik Palace uveo je *long stay* ponudu koja uključuje rezervaciju minimalno 21 noćenja u sobi za do dvije osobe. Gostima koji se odluče na duži boravak u hotelu je omogućen brzi bežični internet, besplatna usluga pranja rublja, besplatan doručak u sobu (na zahtjev), popusti od 20% za hotelsku F&B ponudu i sve *Spa&Wellness* usluge te besplatni parking. Usluge čišćenja sobe se prilagođavaju zahtjevima gosta. Pravo otkaza rezervacije traje do 24 prije dolaska, a potpuno plaćanje rezervacije se vrši u hotelu. Ponuda je dostupna do kraja ožujka 2021. godine (<https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/>, 15.12.2020.).

#### 4.5. Maistra

Maistra je u svrhu prilagodbe poslovanja pandemiji osigurala svakodnevne treninge i edukacije djelatnika putem kojih im se prezentiraju novi protokoli čišćenja i održavanja higijene u smještajnim objektima. Djelatnicima se svakodnevno prilikom dolaska na posao mjeri tjelesna temperatura beskontaktnim toplomjerom u svrhu prevencije i očuvanja zdravlja cjelokupnog tima i gostiju. U slučaju otkrivanja slučaja zaraze, definiran je postupak sa strogim smjernicama.

Na recepciji je ograničen broj ljudi uz obavezno socijalno distanciranje. Uvedena je elektronička prijava putem maila te su gostima dostupne sve detaljne informacije o hotelskim mjerama vezanim za sprječavanje širenja virusa.

Svi stolovi u restoranu se temeljito čiste nakon svake uporabe te Maistra kontrolira standard sigurnosti hrane pomoću samoinspekcija. Samoposluživanje u restoranima je ukinuto, u tu svrhu zaposlenici su osposobljeni za sigurno i higijensko posluživanje hrane tijekom pansionerskih obroka.



U segmentu čišćenja, definirani su novi planovi čišćenja, a gosti mogu otkazati uslugu čišćenja tijekom boravka u smještajnom objektu. Prilikom čišćenja smještajnih jedinica, naglasak je stavljen na površine koje se često dodiruju kao što su minibar, telefon, sušilo za kosu, itd.. U većini prostorija hotela su implementirani dozatori za dezinfekciju koji stoje na raspolaganju gostima i djelatnicima objekta.

Posebna pažnja pridana je izmjenama u klubu za djecu u obiteljskom hotelu Amarin. Dječje grupe imaju odvojene aktivnosti tijekom dana te je obavezna prijava kojom se određuje grupa i aktivnosti za djecu. Obrazac za prijavu se dijeli gostima na recepciji prilikom prijave. Uvedeno je obavezno mjerenje temperature i provjera simptoma prehlade prilikom ulaska u dječju igraonicu u sklopu hotela. Cjelokupni asortiman igračaka i prostor se dezinficira nekoliko puta dnevno te je zbog generalne dezinfekcije dječji proctor zatvoren između 13:30 i 14:30 sati (<https://www.maistra.com/hr/>, 17.10.2020.).

#### 4.6. Pestana Hotel Group

Pestana Hostel Group je tijekom 2020. u svoje poslovanje implementirala nadograđenu verziju aplikacije dostupne na iOS ili Android sustavima. Ova inovacija nudi razne pogodnosti gostima te osigurava pristup informacijama o odabranom smještajnom objektu. Neke od prednosti korištenja aplikacije su: pristup ponudama i akcijama, prijava i odjava u objekt bez čekanja na recepciji, otvaranje sobe pomoću pametnog telefona, rezervacija stola u restoranu i pregled jelovnika. U aplikaciji je također moguće pronaći informacije o događanjima u destinaciji, ugostiteljskoj ponudi u okolini te informacije o atrakcijama. Nadalje, aplikacija pomaže gostima da olakšano pronađu put do hotela (putem GPS-a ili Google Mapsa), informacije o letovima, vremenu i ostale vijesti. Prijavom u aplikaciju gosti automatski postaju korisnici programa vrijednosti te su učlanjeni u Pestana Guest Club.

U svakom hotelskom objektu postoji *Health&Safety* ambasador koji pomaže gostima i osoblju u pridržavanju mjera vezanih za COVID 19 te brine o poštivanju pravila protokola čišćenja i dezinfekcije. Svi hoteli Pestana Group u Portugalu su ovlašteni službenom oznakom *Clean&Safe* koju im je dodijelio *Turismo de Portugal*.

Gostima se prije dolaska u objekt putem elektroničke pošte šalju trenutne zdravstvene i sigurnosne mjere koje se primjenjuju u poslovanju u kontekstu COVID 19 pandemije. Na taj

način gosti mogu biti unaprijed obaviješteni o trenutnoj situaciji te si olakšati dolazak u objekt. Ukoliko su u mogućnosti, gosti mogu obaviti *check-in* putem interneta ili aplikacije. Na recepciji se preporučuje plaćati kreditnim ili debitnim karticama. Kako bi se izbjegla gužva na recepciji, izmijenjeno je vrijeme prijave i odjave pa tako gosti u svoje smještajne jedinice mogu ući od 11:00, a odjavu mogu napraviti do 16:00 sati.

Iz soba su uklonjeni svi predmeti koji nisu nužno potrebni gostima prilikom boravka kako bi se izbjeglo višestruko rukovanje istim. Po dolasku u hotel, gostima se pružaju informacije o protokolima pospremanja soba, a učestalost usluge se može smanjiti na zahtjev. Svaki gost dobiva komplet za osobnu zaštitu koji uključuje masku za lice, rukavice za jednokratnu upotrebu i sredstvo za dezinfekciju ruku.

U zamjenu za samoposlužne *bifée*, u hotelima su uvedeni novi načini posluživanja poput opcija *grab&go*, *take-out*, *a la carte* usluge ili posluživanje hrane od strane osoblja. Uvedena je obvezna rezervacija stolova u restoranima putem aplikacije kako bi se poštivalo ograničenja kapaciteta tj. dozvoljen broj ljudi. Jelovnici restorana su dostupni na namjenskim zaslonima postavljenim na vidljivim mjestima u restoranu te u aplikaciji, ali ako je potrebno, gosti mogu na zahtjev dobiti jednokratne papirnate jelovnike.

Na otvorenim područjima se također primjenjuju ograničenja i sigurnosne mjere te je iz tog razloga također potrebno rezervirati i unaprijed platiti ležaljke na hotelskoj plaži (<https://www.pestanagroup.com/en/>, 21.10.2020.).

#### 4.7. Vila Galé Hoteis

Vila Galé hoteli su odlučili ograničiti stopu popunjenosti hotela te su dizajnirali MyVilaGalé digitalnu platformu za prijave i odjave gostiju putem mobilnih uređaja koja također služi za rezervaciju usluga u *wellnessu* i stolova u restoranu te za prijave na aktivnosti koje su organizirane od strane hotela. U slučaju online prijave, potrebno je samo pokazati identifikacijski dokument na recepciji i preuzeti ključ.

Rezervacije u restoranu su podijeljene na više termina kako bi se izbjegao veći broj ljudi od ograničenog. Buffet usluga je zamijenjena *a la cart* uslugom, a cjelokupni prostor se konstantno dezinficira. Na ulazu u restorane dostupni su pladnjevi s rukavicama za jednokratnu upotrebu, alkoholnim gelom i brošurama s informacijama. Nadalje, masaže, teretana i bazeni

su dostupni samo uz prethodnu najavu dolaska. Dječje prostori za animaciju igre imaju ograničeni kapacitet, a aktivnosti se nastoje obavljati na vanjskim dijelovima hotela.

Usluge čišćenja smještajnih jedinica obavljaju se isključivo u odsutnosti gosta, a osoblje je dužno nositi zaštitnu opremu prilikom obavljanja radnih zadataka. Svi članovi osoblja prošli su specifičnu obuku za interne protokole u vezi s izbijanjem COVID 19 te edukaciju o prevenciji i suzbijanju infekcije.

Vila Galé hoteli su tijekom 2020. osigurali u sklopu smještajnih objekata područja za izolaciju gostiju koji pokažu simptome zaraze virusom COVID-19. U slučaju sumnje na zarazu, jedan od djelatnika je zadužen za provođenje strogo propisane procedure te odvođenje osobe sa simptomima na izolacijsko područje, pružanje pomoći i kontaktiranje državne zdravstvene službe.

U poslovanje je uvedena i usluga pripreme obroka za ponijeti na području Lisabona i Porta. Hoteli Vila Galé Ópera, Vila Galé Porto, Vila Galé Coimbra i Vila Galé Évora nude mogućnost preuzimanja ručka ili večere u razdoblju od 12:00 do 22:00 sata. Na ovu uslugu primjenjuju se popusti iz programa vjernosti Vila Galé Club (<https://www.vilagale.com/en/>, 23.10.2020.).

Kao odgovor na potrebe tržišta, u hotelima Vila Galé određen broj soba je pretvoreno u urede kako bi se ljudima koji rade od kuće pružila prilika promjene radnog ambijenta. Gosti mogu iznajmiti sobu s pristupom internetu u period od 8:00 do 18:00 sati. U ponudu je uključen doručak koji traje do 10:30 sati, a gosti imaju pristup teretani i zatvorenom bazenu, parking u garaži te 20% popusta na masaže. Cijena najma sobe po danu iznosi 59€ u slučaju da se rezervira samo jedan dan, a rezervacijom za više dana cijena po danu se snižava. Gosti mogu ostvariti 10% popusta ukoliko se odluče podijeliti ured s još jednom osobom (<https://www.vilagale.com/en/>, 15.12.2020.).

#### 4.8. Accor Hotels

Accor je u svoje poslovanje uveo pojačane higijenske i preventivne mjere kako bi osigurao zdravlje i sigurnost gostiju. Oznakom ALLSAFE, koju je razvio i provjerio Bureau Veritas, potvrđeno je da su novi protokoli i povišeni standardi čistoće izvanredne kvalitete, a zaposlenici su dobili sveobuhvatnu obuku o sigurnosti i higijeni. Također je od srpnja 2020. u

svakom smještajnom objektu određen ALLSAFE djelatnik, koji je odgovoran za zdravlje i sigurnost gostiju koji borave u hotelima.

Preporučuje se beskontaktna prijava, odjava i plaćanje kad god je to moguće, a gosti koji imaju pristup i sredstvima za dezinfekciju na svim ključnim lokacijama u smještajnom objektu.

Nadalje, pojačani su protokoli za čišćenje soba, uključujući dodatnu dezinfekciju svih predmeta i kupaonica, uspostavljena namjenska telefonska linija za goste putem koje djelatnici odgovaraju na sve upite gostiju te pružaju informacije o trenutnim mjerama koje se primjenjuju u poslovanju hotela.

Za goste je uvedena 24-satna medicinska pomoć za nehitne situacije tj. mogućnost konzultiranja s medicinskim stručnjakom u slučaju potrebe. Osoblje na recepciji pruža mogućnost besplatnog telefonskog savjetovanja ili pristup odabranim pružateljima zdravstvenih usluga s certifikatom AXA za osobno savjetovanje (<https://all.accor.com/>, 23.10.2020.).

U Accoru je trend prenamjene soba u poslovne urede prepoznat nešto ranije, ali su usluge unaprijeđene tijekom 2020. godine. Mogućnost rada na daljinu u hotelskim prostorima je u ponudi još od početka 2019. godine, a trenutno se naglasak stavlja na B2B sektor čime se planira ponuditi vanjske urede tvrtkama svih veličina stvaranjem ureda za jednu do 3 osobe ili pretvaranjem soba za sastanke u urede za nekoliko desetaka ljudi. Korištenjem ovih ponuda, gosti mogu iskoristiti Accor Live bodove programa vjernosti te ih zamijeniti za usluge u smještajnim objektima (<https://group.accor.com/en/>, 15.12.2020.).

#### 4.9. Minor Hotels

Hoteli grupacije Minor su tijekom pandemije COVID 19 započeli suradnju sa SGS-om, vodećom tvrtkom za inspekciju, provjeru, ispitivanje i certificiranje u svrhu uvođenja prilagođenih protokola namijenjenih suzbijanju širenja zaraze virusom. Menadžer za zdravlje i sigurnost u suradnji s tvrtkom SGS planira i organizira specijaliziranu obuku zaposlenika o novouvedenim protokolima i praksama koji su prilagođeni zdravstvenim propisima. Njegova je odgovornost uvoditi i ažurirati potrebne mjere te omogućiti djelatnicima i gostima dostupnost informacija o protokolu.

Kako bi minimalizirali interakciju između djelatnika i gostiju u poslovanje su uveli napredne digitalne usluge poput *FastPass* (internetska usluga za prijavu odjavu i odabir sobe), digitalizaciju podataka o hotelu, mogućnost naručivanja jela i pića u sobu te komunikacijske kanale putem uređaja za neposrednu interakciju s hotelskim osobljem. Za goste je također uvedena opcija savjetovanja pod nazivom *City Connection* koja omogućava konzultiranje putem interneta pri odabiru prijevoznika tijekom razgledavanja destinacije i okolnih mjesta, pruža informacije o zdravstvenim ustanovama kao što su kontakti lokalnih bolnica i ljekarni te lokacije ostalih hotela iz grupacije i dostupne usluge.

U sve zajedničke prostorije su postavljene sigurnosne oznake te se redizajnom zajedničkih prostora omogućilo gostima poštivanje pravila socijalnog distanciranja te im je omogućen pristup sredstvima za dezinfekciju ruku, maskama i rukavicama tijekom boravka.

U segmentu hrane i pića su prilagođeni postupci naručivanja, pripreme, isporuke, konzumiranja i plaćanja usluga. Rukovanje namirnicama je svedeno na minimum, dok se prilikom pripreme i isporuke hrane koristi jednokratna ambalaža (<https://www.minorhotels.com/en/>, 16.10.2020.)

#### 4.10. Hoti Hoteis

Hoti grupacija je odredila interne protokole kojima se detaljno definiraju novi načini dezinfekcije, pružanja usluga te ostale nove poslovne prakse i mjere u svrhu sprječavanja širenja pandemije. Prilikom izmjene načina poslovanja u svrhu prilagodbe na izvanrednu situaciju koju je stvorila pandemija COVID 19 naglasak je stavljen na sigurnost zaposlenika i gostiju smještajnih objekata, smanjenje kontakata između gostiju i djelatnika te pojednostavljivanje i digitalizaciju usluge. Na temelju tih načela, uvedeno je često čišćenje površina i predmeta učestale upotrebe (uključujući radne površine, radne ploče, električne prekidače za svjetlo, gumbe dizala, kvake na vratima i ormariću) te dezinfekcija bazena i ostale opreme u *Spa&Wellness* područjima.

Svi zaposlenici su prošli edukaciju te su im pružene informacije o internom protokolu u vezi s izbijanjem koronavirusa. U svim smještajnim objektima je osigurano da postoji zaposlenik koji je odgovoran za pokretanje postupaka u slučaju sumnje na infekciju i zaposlenik koji je odgovoran za poštivanje svih pravila i propisa koji se primjenjuju u prevenciji širenja zaraze, provedbi protokola i mogućim pozitivnim slučajevima zaraze. Izmjenom rasporeda dnevnih

zadataka i smjena osoblja se nastoji smanjiti kontakti i susreti zaposlenih kako bi se omogućila veća kontrola svih sigurnosnih i sanitarnih pravila i propisa.

U prostore predodređene za izolaciju su postavljene zalihe materijala za čišćenje, zaštitne maske, termometar, vreće za otpad i za skupljanje rublja te voda i nepokvarljivi prehrambeni proizvodi. U slučaju pozitivnih slučajeva infekcije djelatnici su obvezni izvršiti dekontaminaciju izoliranih prostora te s otpadom postupati kao s bolničkim otpadom s biološkim rizikom.

U sklopu MICE segmenta, implementirani su pojačani protokoli dezinfekcije prostora za sastanke te su isti redizajnirani u skladu s mjerama socijalnog distanciranja. Gosti imaju mogućnost korištenja alata za 3D pregled kapaciteta. Sudionicima sastanka može biti osiguran privatni, odvojen prostor u restoranu, a pića u dvoranama se poslužuju u zatvorenim ambalažama (<https://www.hotihoteis.com/>, 19.10.2020.).

## 5. TRENDOVI INOVACIJA TIJEKOM PANDEMIJE COVID 19

Usprkos nepovoljnim okolnostima poslovanja uzrokovanih porastom COVID 19 slučaja zaraze tijekom 2020. godine i ograničenjima putovanja s emitivnih tržišta, hotelijeri Hrvatske i Portugala su u svoje poslovanje implementirali niz inovacija, modificirali svoje proizvode i usluge kako bi održali kontinuitet poslovanja uz očuvanje radnih mjesta svih zaposlenih. Trenutna situacija na turističkom tržištu potvrđuje da pandemija COVID 19 zaista predstavlja neizvjesnu operativnu i financijsku stabilnost hotelijera.

Unaprjeđenjem kvalitete i sigurnosti usluga hotelijeri su pokušali umanjiti negativni efekt usporenog trenda ulaska novih rezervacija na poslovanje te transformirati ponudu s inovativnim tehnološkim rješenjima. Nadalje, od iznimne je važnosti da hoteli planiraju svaku fazu oporavka te da implementiraju inovacije koje imaju ključnu ulogu u omogućavanju i ubrzavanju oporavka turističke industrije i vraćanju povjerenja gostiju.

Istraživanjem inovativnih praksi vodećih hotelijera Hrvatske i Portugala moguće je utvrditi kako ključne inovacije u 2020. godini uključuju:

- digitalizaciju usluga,
- unaprjeđenje protokola čišćenja,
- nove ponude i usluge za digitalne nomade,
- redizajn hotelskih prostora.

Sve hotelske grupacije su akcelerirale digitalizaciju usluga pomoću tehnoloških inovacija te unaprijedile protokole čišćenja prema strogim sigurnosnim pravilima i mjerama. Većina grupacija uključenih u istraživanje je u svoje poslovanje uvela nove ponude i usluge za digitalne nomade. Od ostalih inovacija ističu se redizajn hotelskih prostora te izmijenjeni načini pružanja usluga hrane i pića.

U daljnjim potpoglavljima rada će se identificirati, sumirati i analizirati inovacije u sklopu digitalizacije usluge, inovacije u *Health&Safety* segmentu te inovacije u sklopu MICE i *business* segmenta.

## 5.1. Inovacije u sklopu digitalizacije usluge

Implementacija novih tehnologija u poslovanje hotelijerima donosi prednosti koje osiguravaju konkurentnost na tržištu. Digitalizacijom usluge moguće je smanjiti troškove poslovanja, obujam radne snage te vremenski skratiti procese u poslovanju (npr. ubrzanje administrativnih procesa upotrebom novih tehnologija) (Gržinić i Floričić, 2015.).

Tijekom 2020. godine, vodeće hotelijerske grupacije su ubrzano implementirale tehnološke inovacije u svoja poslovanja s ciljem smanjenja kontakta između zaposlenika i gostiju te pružanja sigurnosti gostima tijekom njihovog boravka u hotelu. Istraživanjem je utvrđeno kako je naglasak stavljen na integraciju mobilnih tehnologija u poslovne procese koje ne zahtijevaju visoku razinu tehnološkog predznanja potrebnog za instalaciju i korištenje. Trendovi i značajke novih tehnoloških inovacija koje su se prije smatrale dodatnom pogodnošću u poslovanju su sada postale neizostavni dio ponude.

Digitalizacija usluga smatra se imperativom za privlačenje nove generacija turista, tzv. *tehnofila*, koji zahtijevaju jednostavnu rezervaciju smještaja, mogućnost biranja usluga i olakšano pronalaženje informacija vezanih za njihov boravak i destinaciju putem digitalnih platformi. Nadalje, novu generaciju turista karakterizira želja za samostalnim planiranjem i biranjem aktivnosti prema vlastitoj želji te je stoga nužno da digitalizirane platforme pružatelja hotelskih usluga budu orijentirane prema gostu i integrirane u cjelokupni ciklus interakcije (Kansakar i sur., 2017.).

Pandemija COVID 19 uvjetovala je izmjene u interakciji između gosta i hotelijera što je rezultiralo primjenom korištenja beskontaktna komunikacije koja hotelima omogućuje da se pridržavaju zdravstvenih smjernica, istovremeno ispunjavajući zahtjeve, potrebe i želje gostiju. Inovacije u sklopu digitalizacije usluge uključuju *online* recepciju ili mogućnost prijave i odjave putem interneta, beskontaktna rezervacije hotelskih usluga i stolova u restoranima, digitalne menue hotelskih restorana i barova, otključavanje soba pomoću pametnog telefona, digitalne platforme s informacijama o destinaciji te komunikacijske kanale za interakciju s osobljem (npr. putem WhatsApp aplikacije) (tab. 5).



Tablica 5: Inovacije u sklopu digitalizacije usluge

<b>Hotelska grupacija</b>	<b>Inovacije u sklopu digitalizacije usluge</b>
Valamar Riviera	<i>Online</i> recepcija u hotelima i kampovima.
Arena Hospitality Group	Web <i>check-in</i> u smještajne objekte.
Plava Laguna	Beskontaktna rezervacija mjesta u pansionskom restoranu i rezervacija programa u sklopu <i>Activities&amp;Experiences</i> putem PLAVA LAGUNA mGUEST aplikacije, internetska prijava.
Jadranski Luksuzni Hoteli	Digitalni formati menua za posluđu, rezervacija termina u <i>wellnessu</i> putem mobitela.
Maistra	Elektronička prijava putem maila.
Pestana Hotel Group	Nadograđena verzija aplikacije Pestana kojom se omogućuje <i>check-in</i> i <i>check-out</i> , otključavanje sobe, rezervacija stola u restoranu i pregled jelovnika te pristup ponudama i akcijama,
Vila Galé Hoteis	MyVilaGalé digitalna platforma namijenjena za <i>online check-in</i> i <i>check-out</i> , posluđu u sobu, pregled menua restorana i bara, rezervacije stola u restoranu i spa usluga te pristup informacijama i promocijama.
Accor Hotels	Beskontaktni <i>check-in</i> i <i>check-out</i> , mogućnost savjetovanja s osobljem putem mobitela.
Minor Hotels	<i>FastPass</i> , <i>City Connection</i> , digitalizacija podataka o hotelu, mogućnost naručivanja jela i pića u sobu te digitalni komunikacijski kanali putem uređaja za neposrednu interakciju s hotelskim osobljem.
Hoti Hoteis	Digitalni <i>conciierge</i> , komunikacija s osobljem putem WhatsApp aplikacije.

Izvor: Izrada autora

Na temelju prikupljenih informacija moguće je zaključiti kako su sve hotelske grupe uključene u istraživanje u svoje poslovanje implementirale tehnološke inovacije u sklopu digitalizacije usluge kako bi se prilagodile novonastalim uvjetima na turističkom tržištu. Mobilne aplikacije i beskontaktni pristup te mogućnost plaćanja usluga i naručivanje hrane putem digitalnih platformi prepoznati su kao vodeći zahtjevi potražnje. Trend digitalizacije će se zasigurno zadržati i u budućnosti stoga je potrebno da hotelijeri definiraju ulogu zaposlenika u izmijenjenom načinu interakcije.

Integracija tehnologije u budućnosti donosi izvrsne alate koji će omogućiti personaliziranu uslugu i minimizirati kontakt s osobljem u svrhu socijalnog distanciranja. Pandemija COVID 19 popularizirala je ideju uvođenja umjetne inteligencije i tehnologiju robota pri pružanju usluga u hotelijerstvu. VR će također postati alat koji će omogućiti doživljavanje usluga u virtualnom okruženju te potaknuti turiste na rezervaciju (Gursoy i Chi, 2020.).

## 5.2. Inovacije u sklopu *Health&Safety* segmenta

*„Sigurnost u hotelu, kampu, apartmanskom naselju, marini i općenito destinaciji koja je odabrana u novije je vrijeme sve bitnija kada gost odlučuje o tome gdje će provesti svoj odmor. Uz atraktivnost, cijenu, komunikacijsku povezanost i kvalitetu usluge, sve češći razlog zbog kojeg turisti odabiru određenu destinaciju jest i pitanje sigurnosti destinacije”* (Laušić i Petar, 2010: 202). Osiguravanje strogih sigurnosnih standarda i poštivanje zdravstvenih mjera u svrhu suzbijanja širenja zaraze trenutno je ključni čimbenik za ostvarivanje povjerenja gostiju. Zaštita zdravlja zaposlenih i gostiju je bila glavni prioritet u 2020. godini.

Istraživanjem je utvrđeno kako inovacije u sklopu *Health&Safety* segmenta uključuju: nove protokole dezinfekcije i čišćenja soba, javnih prostora i dodirnih površina, dezinfekciju prtljage gosta pri dolasku u objekt, mjerenje temperature gostiju i zaposlenih, protokole u slučaju zaraze, edukacije o prevenciji i suzbijanju zaraze, medicinsko savjetovanje, izolacijska područja i ostale manje izmjene poput postavljanja pregrada i dezinfekcijskih sredstava na javnim prostorima.

*„Sigurnosni problemi u turizmu određeni su uvjetima u kojima se turizam kao gospodarska grana odvija, a nastaju kada se opće stanje sigurnosti spusti ispod minimalne razine koja se može smatrati razumno prihvatljivom”* (Grgurić i Matika, 2007.: 81). Zbog sigurnosnih

problema uzrokovanih pandemijom COVID 19 hotelijeri Hrvatske i Portugala su tijekom 2020. godine bili primorani privremeno zatvoriti svoje objekte. Ponovno otvaranje hotela hotelijerima je omogućeno tek kada se situacija stabilizirala, međutim implementacija sigurnosnih protokola je postala neizostavni faktor u nastavku poslovanja. Stoga su hotelijeri u suradnji s vodećim svjetskim tvrtkama za inspekciju, provjeru, ispitivanje i certificiranje uveli stroge protokole i procedure u održavanju higijene smještajnih objekata.

*Turismo de Portugal* je tijekom 2020. godine uveo službeni pečat *Clean&Safe* s ciljem certificiranja tvrtki i aktivnosti koje posluju u skladu s preporukama i mjerama zdravstvene zaštite koje je izdalo *Autoridade Turística Nacional*. Svrha ovog projekta je promovirati Portugal kao sigurnu destinaciju te potaknuti svijest djelatnika u turizmu o potrebi uvođenja zdravstvenih i higijenskih postupaka u poslovanje kako bi osigurali sigurnost svih aktera. Ovakva praksa provođenja službene kontrole sigurnosti potiče oporavak nacionalnih i međunarodnih turističkih aktivnosti te olakšava proces ostvarivanja povjerenja potražnje. Pečat *Clean&Safe* je besplatan i dobrovoljan, a obuhvaća širok spektar tvrtki i djelatnosti (npr. turističke smještaje, pružatelje turističkih usluga, turističke agencije, kongresne centre, muzeje, itd.). Poduzeća koja žele certificirati svoje higijenske standarde podnose prijavu u kojoj se nalazi izjava o obvezi poštivanja svih zahtjeva, mjera i smjernica te nakon toga dobivaju službeni pečat koji može koristiti u komunikaciji s potražnjom ili u marketinške svrhe. Nasumičnim inspekcijama u objektima koji su dobili *Clean&Safe* pečat, *Turismo de Portugal* provodi provjeru poštivanja sigurnosnih protokola (<https://portugalcleanandsafe.com> 20.01.2020.).

Tijekom 2020. godine, Hrvatska nije prepoznala priliku i prednosti uvođenja nacionalne oznake za primjenu sigurnosnih protokola. Pokretanje službene oznake *Safe Stay in Croatia* planira se u veljači 2021. godine. U tijeku je priprema sigurnosnih protokola u skladu s preporukama Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo koji će se implementirati u hotele, ugostiteljske objekte, marine i privatne smještajne objekte. Naglasak će također biti stavljen na edukaciju turističkih djelatnika kako bi se osigurala učinkovita primjena protokola (<https://mint.gov.hr>, 24.01.2020.).

Službena oznaka *Clean&Safe* je hotelijerima koji posluju na području Portugala omogućila da potvrde svoje higijenske standarde i dokažu gostima da se pridržavaju propisanih uvjeta, dok su hotelijeri u Hrvatskoj morali surađivati s tvrtkama specijaliziranim za ispitivanje, inspekciju

i certificiranje ukoliko su željeli službeno dokazati da su njihovi protokoli usklađeni s međunarodno priznatim normama, tj. s dobrom poslovnom praksom koja teži zaštiti gostiju.

Tablica 6: Inovacije u sklopu Health & Safety segmenta

<b>Hotelska grupacija</b>	<b>Inovacije u sklopu Health &amp; Safety segmenta</b>
Valamar Riviera	<i>V-Health&amp;Safety Management, V-Health&amp;Safety Food, V-Health&amp;Safety CleanSpace, CleanSpace - 100% privacy.</i>
Arena Hospitality Group	SGS sigurnosni protokoli certificirani “ <i>Health&amp;Safety</i> ” oznakom u Park Plaza hotelima.
Plava Laguna	Proveden je certifikacijski program „ <i>Hygiene and Cleanliness Checked</i> ” u suradnji s TÜV Croatia (dio grupacije TÜV NORD GROUP).
Jadranski Luksuzni Hoteli	Bureau Veritas certifikat pod nazivom SAFEGUARD.
Maistra	Treninzi i edukacije djelatnika putem kojih se prezentiraju novi protokoli čišćenja i održavanja higijene.
Pestana Hotel Group	Akreditiranje sigurnosnih protokola hotela službenim pečatom <i>Clean&amp;Safe</i> , unaprijeđenje usluga čišćenja, Health & Safety ambasador.
Vila Galé Hotels	Kvaliteta unaprijeđenih higijenskih procesa potvrđena službenim pečatom <i>Clean&amp;Safe</i> .
Accor Hotels	Inovativna ALLSAFE oznaka koju je razvio i provjerio Bureau Veritas. Pomoć pri pružanju zdravstvenih usluga gostima u suradnji s AXA, <i>Clean&amp;Safe</i> pečat.
Minor Hotels	Uvedeni SGS sigurnosni higijenski protokoli, certificirani “ <i>Health&amp;Safety</i> ” oznakom te potvrđeni <i>Clean&amp;Safe</i> pečatom.
Hoti Hotels	Smještajni objekti označeni Clean & Safe pečatom.

Izvor: Izrada autora

Sve hotelske grupacije koje posluju na području Portugala su potvrdile kvalitetu svojih unaprijeđenih higijenskih protokola službenim *Clean&Safe* pečatom. Ističu se Minor i Accor

koji su kao najveće međunarodne kompanije dodatno certificirale svoje protokole kako bi standardizirali usluge na globalnom nivou. Pojedini hotelijeri u Hrvatskoj poput Maistre i Valamara su odlučili samostalno implementirati nove protokole te provesti edukacije zaposlenih, dok su Plava Laguna, Arena Hospitality i Jadranski Luksuzni Hoteli u suradnji s tvrtkama certificirali svoje protokole sigurnosti i čistoće (tab. 6).

### 5.3. Inovativne ponude za digitalne nomade

Pad broja službenih putovanja bi se mogao pokazati manje privremenim trendom na turističkom tržištu. Dok hotelijeri očekuju oporavak putovanja u slobodno vrijeme već u 2021. godini, MICE segment i poslovna putovanja će najvjerojatnije kao rezultat rezanja troškova mnogih poduzetnika biti drastično manji nego u godinama prije pandemije COVID 19. Mnoge tvrtke su shvatile kako su videokonferencije jeftiniji i jednako produktivan način održavanja sastanka od putovanja u inozemstvo. Hotelijeri koji su se oslanjali na poslovne putnike trebaju analizirati stanje i prognoze turističkog tržišta te sagledati opciju prelaska na drugu tržišnu nišu.

Nakon sagledanih inovativnih praksi vodećih hotelskih kompanija u Hrvatskoj i Portugalu, moguće je zaključiti kako su se hotelijeri brzo prilagodili novim tržišnim izazovima te ponudili svoje smještajne objekte svojim gostima u svrhu obavljanja posla (tab. 7).

Tablica 7: Inovativne ponude za digitalne nomade

<b>Hotelska grupacija</b>	<b>Inovativne ponude za digitalne nomade</b>
Valamar Riviera	Uvedena usluga <i>long stay</i> najma smještaja.
Arena Hospitality Group	<i>Long stay, hotel office</i> za digitalne nomade, protokol čišćenja i sigurnosti u 10 koraka za sastanke i događanja.
Plava Laguna	Prenamjena soba u <i>hotel office</i> kapacitete.
Jadranski Luksuzni Hoteli	Implementirana opcija <i>long stay</i> boravka za digitalne nomade.
Maistra	Nije pronađena inovacija vezana za digitalne nomade.
Pestana Hotel Group	U ponudu je uvedena ponuda <i>long stay</i> boravka.

Vila Galé Hoteis	<i>Hotel office</i> u razdoblju od 08:00h do 18:00h.
Accor Hotels	<i>Hotel office</i> ponuda fokusirana na B2B.
Minor Hotels	Nije pronađena informacija o inovacijama vezanim za digitalne nomade.
Hoti Hoteis	Redizajn soba za sastanke i dvorana, 3D alati za vizualizaciju kapaciteta, uvedene učestale dezinfekcije soba, prilagođeni procesi posluživanja hrane i pića tijekom sastanaka.

Izvor: Izrada autora

Uvođenjem viza za digitalne nomade u Hrvatskoj krajem 2020. godine, hotelijerima je pružena mogućnost da svoje kapacitete iznajme u svrhu obavljanja poslovnih obaveza ljudima koji rade van ureda. Većina vodećih hotelskih kompanija u Hrvatskoj je prepoznala priliku te osmislila posebne ponude za digitalne nomade koji predstavljaju zanimljivu turističku nišu s tendencijom rasta i potencijalom izvan ljetne turističke sezone. Prema Zakonu o strancima, “*digitalni nomad je državljanin treće zemlje koji je zaposlen ili obavlja poslove putem komunikacijske tehnologije za tvrtku ili vlastitu tvrtku koja nije registrirana u Republici Hrvatskoj i ne obavlja poslove ili pruža usluge poslodavcima na području Republike Hrvatske*” (Konačni prijedlog Zakona o strancima, 2019.). Ciljajući ovu novu tržišnu skupinu, hotelijeri u Hrvatskoj su u svoju ponudu uključili *long stay* opciju te ponudile svoje smještajne kapacitete na korištenje kao ured u hotelu (*hotel office*). Slične inovativne prakse su primijenili i hotelijeri u Portugalu, uvođenje *long stay* i *hotel office* ponude je jedan od vodećih trendova u poslovanju. Ističe se Accor grupacija koja je dodatno unaprijedila svoju ponudu usmjerenjem B2B sektora na daljnje širenje s ciljem prenamijene prostora hotela u urede za tvrtke različitih veličina.

## ZAKLJUČAK

Novonastala situacija uzrokovana pandemijom COVID 19 ukazala je na važnost inovacije kao neizostavnog alata prilikom prilagodbe nastalim promjenama u okolini te njen značaj u procesima poboljšanja kvalitete i ugleda, rezanja troškova i povećanja prodaje i dobiti.

Tijekom 2020. godine, hotelijeri su pokušali umanjiti negativni efekt usporenog trenda ulaska novih rezervacija transformirajući ponudu s inovativnim tehnološkim rješenjima te unaprjeđenjem kvalitete sigurnosnih protokola u poslovanju. Implementacija inovacija se pokazala kao ključna aktivnost u ubrzavanju oporavka turističke industrije i vraćanju povjerenja gostiju.

Na temelju spoznaja dobivenih istraživanjem inovativnih praksi vodećih hotelijera Hrvatske i Portugala moguće je zaključiti kako ključne inovacije u 2020. godini uključuju digitalizaciju usluga, unaprjeđenje protokola čišćenja, nove ponude i usluge za digitalne nomade te redizajn hotelskih prostora.

Sve hotelske grupacije uključene u istraživanje su u svoje poslovanje implementirale neki oblik tehnološke inovacije kako bi omogućili beskontaktnu interakciju između gostiju i zaposlenika što potvrđuje hipotezu da je pandemija COVID 19 akcelerirala implementaciju tehnoloških inovacija u poslovanje te je digitalizacija usluga postala imperativ u hotelskom sektoru.

Nadalje, istraživanjem je utvrđeno kako su inovacije u svrhu očuvanja sigurnosti gostiju i zaposlenih postale glavni prioritet svih dionika na turističkom tržištu. Suradnja s vanjskim tvrtkama specijaliziranim za ispitivanje, inspekciju i certificiranje je većini hotelijera omogućila da certificiraju svoje protokole te dobivene certifikate koriste u komunikaciji s gostima ili u oglašavanju. Međutim, u situaciji koja se svakodnevno mijenja, potpora i uloga države kao predvoditelja oporavka je od iznimne važnosti. Portugal je prepoznao prednosti uvođenja službene oznake Clean & Safe što je olakšalo hotelijerima da svojim gostima dokažu kako brinu o njihovoj sigurnosti te u konačnici doprinijelo oporavku turizma. Rezultati istraživanja su potvrdili kako je implementacija inovativnih sigurnosnih i zdravstvenih protokola u poslovanje hotelijera vodeći trend u inovacijama tijekom 2020. godine te da zahtjeva suradnju s ostalim dionicima na tržištu kako bi se vratilo povjerenje gostiju.

Drastičan pad broja poslovnih putovanja potaknuo je hotelijere da se prilagode novim zahtjevima potražnje. Trend rada od kuće u 2020. godini rezultirao je povećanjem broja digitalnih nomada što su hotelijeri prepoznali kao priliku za prelazak na novu tržišnu nišu. Istraživanjem je utvrđeno kako je većina hotelijera prenamijenila svoje prostore u urede te u svoja poslovanja uvela *long stay* i *hotel office* ponudu u svrhu prilagodbe novim tržišnim izazovima.

Upitno ostaje koja će biti uloga zaposlenih u daljnjem razvoju digitalizacije te na koji način će hotelijeri uspjeti personalizirati digitalne usluge kako bi zadovoljili zahtjeve potražnje. U daljnjim istraživanjima bi se mogla sagledati važnost inovacije iz perspektive gosta te preciznije definirati koje inovacije bi doprinijele vraćanju povjerenja i oporavku hotelskog sektora.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Chesbrough, H. W. (2003), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
2. Drucker, P., (2002), *Innovation and entrepreneurship: Practise and Principles*, London: HarperCollins Publishers Ltd.
3. Esty, D. C., Winston, A. S., (2006), *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New Haven: Yale University Press.
4. Gržinić, J., Floričić T., (2015), *Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
5. Hall, M.C., Williams, A., (2008), *Tourism and Innovation*, First Edition. London: Routledge.
6. Jauhari, V., (2014), *Managing Sustainability in the Hospitality and Tourism Industry: Paradigms and Directions for the Future (Advances in Hospitality and Tourism)*. Oakville Canada: Apple Press.
7. Matika, D., Gugić, A., (2007), *Turizam i sigurnost*. Zagreb: adriatica.net.
8. Trott, P., (2008), *Innovation Management and New Product Development*, Sixth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
9. Willard, B., (2002), *The sustainability advantage: Seven business case benefits of a triple bottom line*. Gabriola: New Society Publisher.

## Članci i znanstveni radovi:

1. Avellaneda- Rivera, L., Saez-Martinez, F., Moreno, Á., (2016), *Open and green innovation in the hospitality industry*. Environmental engineering and management journal, vol. 15, str. 1481-1487. DOI: 10.30638/eemj.2016.159.
2. Acs, Z., Anselin, L., Varga, A., (2002), *Patents and Innovation Counts as Measures of Regional Production of New Knowledge*. Research Policy, vol. 31, no. 7, str. 1069-1085. DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00184-6.
3. Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., Lay, G., (2008), *Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*. Technovation, vol. 28, no. 10, str. 644-657. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>.
4. Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., Stanton, C., (2020), *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*, Proceedings of the National Academy of Sciences Jul 2020, vol. 117, no. 30, str. 17656-17666. DOI: 10.1073/pnas.2006991117.
5. Birkinshaw, J., Mol, M., (2006), *How management innovation happen*. MIT Sloan Management Review, vol. 47, no. 4, str. 81-88. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/50995430\\_How\\_management\\_innovation\\_happen](https://www.researchgate.net/publication/50995430_How_management_innovation_happen)
6. Bonilla-Priego, M.J., Font, X., Rosario, P.O., (2014), *Corporate sustainability reporting index and baseline data for the cruise industry*, Tourism Management. vol. 44, str. 149-160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.004>
7. Buhalis, D., Law, R., (2008), *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet —The state of eTourism research*. Tourism Management, vol. 29, no. 4, str. 609-623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>.
8. Carvalho, L., C., Costa, T. M., (2011), *Tourism Innovation – A Literature Review Complemented By Case Study Research*. Book of Proceedings, vol. 1, str. 23-33. Algarve: International conference on Tourism and Management Studies. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/277195196\\_TOURISM\\_INNOVATION - A LITERATURE REVIEW COMPLEMENTED BY CASE STUDY RESEARCH](https://www.researchgate.net/publication/277195196_TOURISM_INNOVATION_-_A_LITERATURE_REVIEW_COMPLEMENTED_BY_CASE_STUDY_RESEARCH)

9. Chesbrough, H., (2011), *Bringing Open Innovation to Services*. MIT Sloan Management Review, vol. 52, no. 2, str. 86-90.  
Dostupno na: <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2010/12/a4daa5e156.pdf>
10. Godin, B. (2006), *The Linear Model of Innovation, The Historical Construction of an Analytical Framework*, Science, Technology & Human Values, vol. 31, no. 6  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0162243906291865>
11. Gil-Saura, I., Ruiz, M.E. (2011), *Tools for improving environmental sustainability in the hospitality industry*. [CAB Reviews: Perspectives in Agriculture, Veterinary Science, Nutrition and Natural Resources](#), vol. 6, no. 13, str. 1-6.  
DOI: 10.1079/PAVSNNR20116013
12. Godin, B. (2007), *National innovation system: The system's approach in historical perspective*. In Working Paper, no. 36. Montreal: Project on the History and Sociology of STI Statistics. DOI: <https://doi.org/10.1177/0162243908329187>
13. Godin B. (2008), *Innovation: the History of a Category // Working Paper*, Project on the Intellectual History of Innovation, no.1. Montreal: INRS.
14. Gursoy, D., Chi, C.G., (2020) *Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda*. Journal of Hospitality Marketing & Management, vol. 29, no. 5, str. 527-529. DOI: 10.1080/19368623.2020.1788231.
15. Hjalager, A.M., (2002), *Repairing innovation defectiveness in tourism*, Tourism Management, vol. 23, no. 5, str. 465-474. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
16. Hjalager, A. M. (2008), *Repairing innovation defectiveness in tourism*. Tourism Management, vol. 23, no. 5, str. 465-474. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
17. Hjalager, A.M., (2010), *A review of innovation research in tourism*. Tourism Management, vol. 31, no. 1, str. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>.
18. Jong, P.J., Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J., (2003), *Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why?*. Strategic Study B. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/200167211\\_Innovation\\_in\\_Service\\_Firms\\_Explored\\_What\\_How\\_and\\_Why](https://www.researchgate.net/publication/200167211_Innovation_in_Service_Firms_Explored_What_How_and_Why)
19. Kansakar, P., Munir. A., Shabani, N., (2019), *Technology in the Hospitality Industry: Prospects and Challenges*. IEEE Consumer Electronics Magazine, vol. 8, no. 3, str. 60-65. DOI: 10.1109/MCE.2019.2892245.

20. Kline, S., Rosenberg, N. (1986) *An Overview of Innovation*. U: Landau R., Rosenberg N. (ed.) *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, DC: National Academy of Sciences, str. 275-306.  
Dostupno na: <https://www.nap.edu/read/612/chapter/18#277>
21. Kotsemir, M., Abroskin, A., Meissner, D. (2013), *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*, Higher School of Economics Research Paper, no. WP BRP 05/STI/2013 DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221299>
22. Line, N.D., Runyan, R.C., (2012), *Hospitality marketing research: Recent trends and future directions*, International Journal of Hospitality Management, vol. 31, no. 2, str. 477-488. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.006>.
23. Linton, J. (2002), *Implementation Research: State of The Art and Future Directions*, Technovation, vol. 48, no. 2, str. 65-79. DOI: 10.1016/S0166-4972(01)00075-X.
24. Martin-Rios, C. Ciobanu, T., (2019), *Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges*. Tourism Management, vol. 70, str. 218-229.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.018>.
25. Miles, I., (2008), *Patterns of Innovation in Service Industries*. IBM Systems Journal, vol. 47, no.1, str. 115 - 128. DOI: 10.1147/sj.471.0115.
26. Njoroge, M., Anderson, W., Mbura, O. (2019), *Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry*. The Bottom Line, vol. 32 no. 4, str. 253-268.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/BL-03-2019-0080>
27. Oke, A. (2007), *Innovation types and innovation management practices in service companies*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 27, no. 6, str. 564-587. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570710750268>
28. Orfila-Sintes, F., Mattsson, J., (2009), *Innovation Behavior in the Hotel Industry*. Omega. 37, vol. 37, no. 2, str. 380-394. DOI: 10.1016/j.omega.2007.04.002.
29. Ottenbacher, M., Gnoth, J. (2005), *How to Develop Successful Hospitality Innovation*. Cornell Hospitality Quarterly, vol. 46, no. 2, str. 205-222 .  
DOI: 10.1177/0010880404271097.
30. Ottenbacher, M.. (2007) *Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success*. Journal of Hospitality & Tourism Research, vol. 3, no. 4, str. 431-455. DOI: 10.1177/1096348007302352.
31. Petar, S., Laušić, M., (2010), *Sigurnosne procedure u hotelima, Zadovoljenje minimumazakonskih obveza ili omogućavanje maksimuma sigurnosti gosta*. Acta Turistica Nova, vol. 4, no. 2, str. 202. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/107015>

32. Pikkemaat, B., Peters, M., (2006), *Towards the Measurement of Innovation—A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, vol, 6, no..3-4, str. 89-112. DOI: 10.1300/J162v06n03\_06
33. Pivcevic, S., Praničević, D. (2012) *Innovation Activity in the Hotel Sector – the Case of Croatia*. Economic Research - Ekonomska Istraživanja. str. 337-363.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2012.11517568>
34. Rinaldo Evangelista, R., Vezzani, A. (2010) *The economic impact of technological and organizational innovations, A firm-level analysis*, Research Policy, vol. 39, no. 10, str. 1253-1263. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.08.004>.
35. Rothwell, R. (1994), *Towards the Fifth-generation Innovation Process*. International Marketing Review, vol. 11, no. 1, str. 7-31.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
36. Scaglione, M., Schegg, R. and Murphy, J., (2009), *Website adoption and sales performance in Valais' hospitality industry*. Technovation, vol. 29, no. 9, str. 625-631.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.011>
37. Shukla, T., Singh, A., (2015), *Organizational Factors Influencing Innovation: An Empirical Investigation*, Journal of Strategic Human Resource Management, vol. 4, no. 3.  
DOI: 10.21863/jshrm/2015.4.3.018.
38. Souitaris, V., (2003), *Determinants of Technological Innovation: Current Research Trends and Future Prospects*. The International Handbook on Innovation, str. 513-528.  
DOI:10.1016/B978-008044198-6/50035-8.
39. Strambach, S. (2002), *Change in the Innovation Process: New Knowledge Production and Competitive Cities - The Case of Stuttgart*. European Planning Studies - EUR PLAN STUD, vol. 10, no. 2, str. 215-231. DOI: 10.1080/09654310120114508.
40. Tidd, J., Bessant, J., (2018), *Managing Innovation Integrating Technological. Market and Organizational Change*. Sixth Edition. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/323120452\\_Managing\\_Innovation\\_Integrating\\_Technological\\_Market\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Sixth\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/323120452_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_and_Organizational_Change_Sixth_Edition)
41. Van der Panne, G., Van Beers, C., Kleinknecht, A. (2003), *Success and failure of innovation: A literature review*, International Journal of Innovation Management, vol. 7, no. 3, str. 309-338. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919603000830>
42. Wu, K.L., Liao, C.J., Tseng, M.L., Chou, J. (2015), *Understanding Innovation for Sustainable Business Management Capabilities and Competencies under Uncertainty*. Sustainability, no. 7, str. 13726-13760. DOI: 10.3390/su71013726.

Internet izvori:

1. Cushman & Wakefield, (2017), *Portugal Hospitality*. Dostupno na: <https://pdfslide.net/documents/portugal-mediareportsportugalhospitality-2017-hospitality-november-2017.html> (18.01.2021.)
2. Deloitte, (2019), *Portuguese Hospitality Atlas. 14<sup>th</sup> Edition*. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/pt/en/pages/transportation-infrastructure/articles/hospitality-atlas-2019.html> (22.01.2021.)
3. Državni zavod za statistiku, (2019), *Dolasci i noćenja turista u 2019*. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/04-03-02\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/04-03-02_01_2019.htm) (23.01.2021.)
4. Doody, H., (2010), *What are the barriers to implementing environmental practices in the Irish hospitality industry?*. Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC). Ireland: Shannon College. Dostupno na: <https://www.yumpu.com/en/document/read/33983226/what-are-the-barriers-to-implementing-environmental-practices-in-the-> (25.01.2021.)
5. Eurostat, (2019), *Tourism statistics - annual results for the accommodation sector*. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism\\_statistics\\_-\\_annual\\_results\\_for\\_the\\_accommodation\\_sector#Continuous\\_growth\\_in\\_the\\_tourist\\_accommodation\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Continuous_growth_in_the_tourist_accommodation_sector) (20.01.2021.)
6. Gursoy, D., Chi, C. G., Chi, O. H. (2020), *COVID-19 Study 2 Report: Restaurant and Hotel Industry: Restaurant and hotel customers' sentiment analysis. Would they come back? If they would, WHEN*, Carson College of Business, Washington State University. Dostupno na: <http://www.htmacademy.com/covid-19-research-for-hospitality-industry/>
7. Martin-Rios, C. (2017), *Hospitality Innovation Industry Report*. Switzerland: Ecole hôtelière de Lausanne Dostupno na: [https://industry.ehl.edu/hubfs/Hi-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality\\_Innovation\\_Industry\\_Report\\_2018.pdf](https://industry.ehl.edu/hubfs/Hi-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality_Innovation_Industry_Report_2018.pdf) (25.05.2018.)
8. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, (2019), *Turizam u brojkama – 2019*. Dostupno na: [HTZ\\_TUB\\_HR\\_2019\\_\(1\).pdf](HTZ_TUB_HR_2019_(1).pdf) (26.01.2021.)
9. Ministarstvo turizma i sporta, *Safe Stay in Croatia*. Dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/odrzana-sjednica-savjeta-za-oporavak-i-razvoj-turizma-realizaciju-turisticke-2021-godine-te-unaprjedjenja-turisticke-ponude/22250> (24.01.2021.)

10. Instituto Nacional de Estatística, (2019), *Estatísticas do Turismo*. Dostupno na: [Estatísticas do turismo 2019.pdf — Instituto Nacional de Estatística \(ine.gov.mz\)](#). (22.01.2021.)
11. OECD/Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities*. Paris: OECD Publishing. Dostupno na: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
12. Turismo de Portugal, Clean&Safe Stamp. Dostupno na: <https://portugalcleanandsafe.com/en> (24.01.2021.)
13. Vlada Republike Hrvatske, (2013), *Strategija razvoja turizma RH do 2020*. Dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf> (23.01.2021.)
14. World Tourism Organization (2021), *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. Madrid: UNWTO. Dostupni na: <https://doi.org/10.18111/9789284422456>. (19.01.2021.)
15. World Tourism Organization, (2018), *European Union Tourism Trends*, UNWTO, Madrid. Dostupno na: <https://doi.org/10.18111/9789284419470> (19.01.2021.)
16. Zakon o strancima, NN 133/2020. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_12\\_133\\_2520.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_12_133_2520.html) (24.01.2021.)

Internet stranice hotelskih kompanija:

1. Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/naslovnica/> (1.10.2020., 14.12. 2020.)
2. Arena Hospitality Group, <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr> (6.10.2020., 14.12.2020)
3. Plava Laguna, <https://www.plavalaguna.com/hr> (8.10.2020., 14.12. 2020.)
4. Jadranski Luksuzni Hoteli, <https://www.adriaticluxuryhotels.com/hr/> (18.10.2020., 15.12.2020.)
5. Maistra, <https://www.maistra.com/hr> (17.10.2020.)
6. Hoti Hoteis, <https://www.hotihoteis.com/> (19.10.2020.)
7. Minor Hotels, <https://www.minorhotels.com/en> (16.10.2020.)
8. Accor Hotels, <https://all.accor.com/usa/index.en.shtml> (23.10.2020., 15.12.2020.)
9. Pestana Group, <https://www.pestanagroup.com/en> (21.10.2020.)
10. Vila Galé Hoteis, <https://www.vilagale.com/en> (23.10.2020., 15.12.2020.)



## POPIS TABLICA

Tablica 1: Tipologija inovacija prema OECD metodologiji

Tablica 2: Najveće hotelske grupacije u Portugalu

Tablica 3: Broj zaposlenih u djelatnostima pružanja usluga smještaja (u tisućama)

Tablica 4: Broj zaposlenih u tuizmu (u tisućama)

Tablica 5: Inovacije u sklopu digitalizacije usluge

Tablica 6: Inovacije u sklopu *Health&Safety* segmenta

Tablica 7: Inovativne prakse za digitalne nomade

## POPIS SLIKA

Slika 1: Vrste inovacija u hotelijerstvu

Slika 2: Razina održivih ekoloških inovacija u hotelima

Slika 3: Udio noćenja u ukupnom turističkom smještaju (%):

Slika 4: Smještajni kapaciteti u hotelskim objektima prema regijama:

Slika 5: Turistički dolasci u Hrvatskoj u 2019. godini prema regijama