

<https://doi.org/10.38190/ope.12.1.2>

Pregledni rad / Review article

## PODUZETNIŠTVO I INOVACIJE U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA<sup>1</sup>

dr. sc. **Zorica Krželj-Čolović**, docent  
Sveučilište u Dubrovniku  
Lapadska obala 7, Dubrovnik, Republika Hrvatska  
e-mail: zkrzelj@unidu.hr

dr. sc. **Iris Mihajlović**, izvanredni profesor  
Sveučilište u Dubrovniku  
Lapadska obala 7, Dubrovnik, Republika Hrvatska  
e-mail: iris.mihajlovic@unidu.hr

### SAŽETAK

*Istraživanja koja su potkrepljena od strane autora koji se bave problematikom inovacija u domeni uslužnih djelatnosti tek posljednjih godina bilježe značajniji udjel u odnosu na rezultate istih izvan ove domene, a o čemu svjedoče i strani i domaći izvori. Prema stavovima nekih teoretičara inovacijske studije u uslužnim djelatnostima tek su u početku te se istodobno isprepliću, nalazeći svoje mjesto u područjima strateškog planiranja, marketinga, hotelijerstva, kvalitete usluga te primjeni digitalnih alata i poslovnih platformi kojima se olakšava poslovanje subjekata. Terminološka razgraničenja inovacija definiraju svoju primarnu ulogu u četiri temeljna područja. Ista nailaze na teorijsku i znanstvenu podršku kod grupe autora koji temeljnu ideju definiraju prema pojedinom modalitetu. Cilj istraživanja je ukazati na značenje primjene inovativnih alata u uslužnim djelatnostima temeljem praksi i iskustava na koje ukazuju dostupni sekundarni izvori. Transfer znanja i stjecanje kompetencija u konkurentnom okruženju zasigurno zahtjeva osposobljavanje u području radnointezivnih djelatnosti kao što su uslužne djelatnosti i to ne samo u području vještina, komunikacije u internoj okolini već i prilagodbe poslovnih modela tržišnim trendovima koji testiraju konkurentnost poduzeća kroz inovativnost.*

**Ključne riječi:** uslužne djelatnosti; inovacije; znanje; edukacija

---

<sup>1</sup> Rad je nastao u okviru projekta „Uspostava regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik“ sufinanciran od strane Europske Unije iz Europskog socijalnog fonda.

## 1. UVOD

Strukturne tržišne promjene zahtijevaju suptilniji pristup analizi inovacija pri kojima pružatelji usluga u turizmu moraju uzeti u obzir sadržaj inovacija, te prilagođavanje načina poslovanja temeljem veće fleksibilnosti i personalizacije. S obzirom da su mala i srednja poduzeća pokretači gospodarskog rasta i zapošljavanja, trebala bi biti najdinamičniji i najučinkovitiji segment gospodarstva (Krželj Čolović, i sur., 2016, str. 367). U skladu s tržišnim uvjetima, poslovna inovacija očituje se kroz trendove u domeni interesa za turističke proizvode kao turistički proizvod specifičnog identiteta. Turistički proizvod se temelji na prepoznatljivim trendovima: a) nove ideje kao ključ za specijalizaciju i kreiranje inovativnih proizvoda, temeljenih na optimalnoj kombinaciji neovisnih potencijala; b) širi kontekst kvalitete usluga i koordinacije aktivnosti, s obzirom na kontekst vremena i prostorno vremensku konvergenciju; c) novi procesi, poslovni modeli i oblici komunikacije, koji počivaju na arhitekturi platformi za dijeljenje vrijednosti. Strukturne promjene u prostoru pružanja usluga rezultat su velikih promjena i svjedoče o osjetljivosti koju ne bilježi nijedna druga djelatnost ili grana. Iz tog razloga je potrebno implementirati razvojnu orijentaciju s pretpostavkama temeljenim na vrijednostima znanja, oblikovati poslovni model, koji će se temeljiti na višestrukim komparativnim prednostima prostora, a sve u svrhu stvaranja novih vrijednosti i inovativnih proizvoda. Stoga se postavljaju dva ključna pitanja: na koji način se prilagoditi tržišnim promjenama, istovremeno povećavajući mogućnosti plasmana proizvoda, te kako promicati dijeljenje znanja u svrhu jačanja kompetencija zaposlenika kao pokretača inovacija.

## 2. TERMINOLOŠKO RAZGRANIČENJE POJMA INOVACIJE

Prema Schumpeteru inovacije se grupiraju u pet skupina ovisno o pet dimenzija s kojima se dovode u vezu (Baletić, 1995, str. 322). To su novi proizvod ili nova kvaliteta proizvoda, nova metoda proizvodnje ili prodaje, otvaranje novog tržišta ili ulazak proizvoda neke grane na tržište na kojemu se do sada nisu pojavljivali, osvajanje novih izvora sirovina, novi poredak temeljem uvođenja nove organizacije ili napuštanja stare. „U doba suvremenog informatičkog prevrata inovacije postaju stalan pratilac gospodarskoga života i razvoja“ (Baletić, 1995). Schumpeter nadalje razmatra važnost inovacija u kontekstu ekonomskog prioriteta pri čemu one utječu na razvoj gospodarstva (Baletić, 1995, str. 322). Njihovo cikličko kretanje utječe na ravnotežu gospodarstva izazivajući razdoblja depresije ili prosperiteta. Zehrer i sur. (Pechlaner i Innerhofer, 2015, str. 85-94) prednost daju inovacijama i efikasnosti primjene alata temeljem modela za uspostavljanje novih proizvoda na tržištu, te provođenje novih procesa u proizvodni ciklus. Pritom valja napomenuti kako primjena inovacijske studije u području ugostiteljstva dobiva novi poticaj stavljajući ju pritom u kontekst realizacije poduzetničkog profita (Divisekera i Nguyen, 2018, str. 159). Strategija inovacije u turizmu podrazumijeva ostvarenje veće prepoznatljivosti, odnosno stvaranje i ostvarenje bolje tržišne pozicije načinom poslovanja i sadržajem proizvoda, koji se u tu svrhu kreira. Na taj način se ostvaruje nekoliko ciljeva kao što su povećanje prometa, pri-

hoda i prosječne potrošnje po turistu (Hjalager, 2010, str. 2.; Aldebert, Dang, Longhi, 2011, str. 1207). Važno je konstantno poticati inovaciju proizvoda i usluga, što podrazumijeva smjer aktivnosti koncentriran ili na nove proizvode i/ili procese, i /ili na postojeće proizvode ili usluge. Glavni učinci koji proizlaze iz utjecaja globalizacije na turizam su naglasak na uvođenju inovacija, specijalizaciji te na većoj kvaliteti proizvoda i usluga. Inovacije u turizmu označavaju pretpostavku uspješnosti, a konstituiraju ih efikasnost komunikacije, vodstvo i strategija koji sinergijski ili samostalno temelje smisao poslovanja (Kallmuenzer i Peters, 2018, str. 68). S obzirom na ljudsku komponentu, izuzetno važnu u području radno intenzivnih djelatnosti, inovacija se u domeni učinka uspješne primjene zaposlenika definira kao sposobnost uspješne provedbe nove ideje, procesa, proizvoda ili usluga, uključujući sposobnost promjena i prilagodbi. Kao diskontinuitet prethodne prakse poslovanja brojni teoretičari ga opisuju kao ekspanzivnu ili latentnu destrukciju koju bilježi disbalans prethodnog modela poslovanja koje je imalo privid uravnoteženog stanja (Divisekera i Nguyen, 2018; Fraj, Matute i Melero, 2015; Hjalager, 2010; Kallmuenzer i Peters, 2018). Turizam se smatra djelatnošću koju odlikuje velika inovativnost (Hjalager, 2010, str. 3), pri čemu stavovi nekih teoretičara govore u prilog diskutabilnosti mjerenja inovacija u turističkom sektoru, naglašavajući potrebu više istraživanja koja povezuju sektor inovacija i turizma (Hall i Williams, 2008, str. 145). Zapravo se tvrdi da ta usluga inovacija je višedimenzionalna i karakterizira je puno veći naglasak na organizacijskoj dimenziji inovacije kao što su novi koncepti usluge, i novi sustavi isporuke.

### **3. ASPEKTI INOVACIJA U SEGMENTU USLUŽNIH DJELATNOSTI UGOSTITELJSTVA KAO RADNO INTENZIVNE DJELATNOSTI**

Inovacije su ključni saveznik gospodarskog razvoja. One u sektoru usluga predstavljaju primjenu nove i/ili poboljšane ideje, postupka, dobra, usluge i procesa kojima se pridonosi novoj korisnosti i dimenziji kvalitete. Također se inovacija može odnositi na nove metode proizvodnje ili na kreiranje novih proizvoda, pa je se definira kao novu metodu proizvodnje, otkrivanje i proizvodnju nove vrste proizvoda i uvođenje novih proizvodnih kombinacija. Inovacija je manifestacija tehničkoga napretka i tehnološkog rješenja. Realizacija je otkrića u proizvodnoj tehnici i organizaciji rada (Baletić, 1995, str. 322). Prema Europskoj komisiji temeljne komponente pokazatelja učinaka inovacija zemalja članica EU kroz doprinose ICT-a za Europu su (European Commission, 2020):

1. 26% u tehnološkim inovacijama mjereno patentima;
2. 19% apsorpcije vještina mjereno zapošljavanjem u područjima intenzivnijeg utjecaja ICT;
3. 25% u konkurentnosti robe znanja, mjereno izvozom robe srednje visoke tehnologije;
4. 20% u konkurentnosti usluga znanja mjereno izvozom usluga intenzivnih u znanju;
5. 23% u dinamici inovativne tvrtke mjereno zapošljavanjem inovativnih brzorastućih tvrtki.

Prema Buhalisu (1998, str. 412) tehnološke inovacije koje imaju snažan utjecaj na turizam su: internet, razvoj mobilne i bežične telefonije; multimedija; interoperabilnost te dostupnost osobama s poteškoćama. Primjer tehnoloških inovacija u hotelijerstvu je hotel Westin Resort & Spa Whistler, koji svojim gostima nudi hibridna vozila, posjeduje energetske efikasno osvjetljenje, napredne programe za smanjenje emisije ugljen-dioksida, najsuvremeniji sustav senzora za popunjenost soba, automatiziran sustav grijanja i hlađenja, kako bi se optimizirala potrošnja energije u apartmanima. Tehnologija je zasnovana na infracrvenim sensorima i može detektirati prisustvo gosta u apartmanu, a kada je prazan, automatski podešava temperaturu na energetske najefikasniji način. Kritičkim pristupom početku analize istraživanja koja su bila usmjerena na inovacije u domeni pružatelja usluga u turizmu, posebice u hotelijerstvu, sežu u prvo desetljeće 21. stoljeća pri čemu je pretežito istraživanje bilo usmjereno na inovacije u hotelskom sektoru. Međutim, posljednjih desetak godina dominacija istraživanja mjerenja performansi uspješnosti u hotelskom sektoru koncentrirana se na prostor Europe i Azije gdje znanstvenici ujedinjeni u stavovima ukazuju na višestruke koristi primjene inovacija u svim područjima poslovanja i aktivnostima koje se isprepliću i mjere višestruke sinergijske učinke proizašle iz strateškog planiranja, marketinga, poslovne inteligencije i kvalitete usluga. Iako se rezultati baziraju prvenstveno na istraživanjima hotelskog menadžmenta, nije zanemariv podatak do kojega su teoretičari u ovom segmentu došli. Radi se o dva efekta utjecaja inovacija koje zasigurno mijenjaju dinamiku poslovanja, a tiču se strategija i ključnih čimbenika za postizanje financijskih rezultata s aspekta pružatelja usluga, dok s druge strane socijalne dimenzije koje su katkad teško usporedive i mjerive, a odnose se na brand, lojalnost, interes i sklonost za pozicioniranje proizvoda su one jedinice koje imaju veću zastupljenost inovacija i aktivnosti koje su posljedično rezultat investicija u znanje i poslovanje (Campo, Díaz i Yagüe, 2014; Fraj, Matute, i Melero, 2015; Grisseemann, Plank i Brunner-Sperdin, 2013; Wu, Lin i Lee, 2010; Hjalager, 2010; Tang, 2014; Tseng, Kuo i Chou, 2008).

U Tablici 1 analizirani su stavovi teoretičara koji daju naglasak inovacijama na pojedinim područjima poslovanja i intenzivirajući učinke u istima s obzirom na vođenje hotelskog menadžmenta, stratešku usmjerenost k odgovornom ponašanju prema zajednici, komunikaciju među zaposlenicima, delegiranje zadataka i regrutiranje zaposlenika.

**Tablica 1. Grupiranje stavova autora s obzirom na prioriteta područja poslovanja i potrebom intenziviranja inovativnih aktivnosti u istima**

Inovacije u područjima	Autori	Intenziviranje aktivnosti oko dominantnih pitanja
<b>Vođenje</b>	Wu i sur. (2010); Zehrer i sur. (2015); Divisekera i Nguyen(2018); Kallmuenzer i Peters (2018); Schuckert i sur.(2018)	Nužnost vođa da participiraju u poboljšanju sustava upravljanja hotela, motiviranju te prepoznavanju kvalitete zaposlenika u hotelu, upravljaju promjenama, procesima vodstva poštujući misiju i viziju hotela
<b>Strategije</b>	Hjalager (2010); Fraj i sur. (2015); Sparks i Browning (2010); Sutthijakra (2011); Nicolau i Santa-Maria (2013)	Razvijanje, prilagodba organizacijskih strategija i poboljšanje informacijskom tehnologijom. Planira se i poboljšava upravljanje ljudskim kapitalom pri čemu se materijalna dobra i osnovna sredstva koriste efikasno, a informacije i znanje ključni su u donošenju odluka.
<b>Komunikacija</b>	Tseng i sur. (2008); Hjalager (2010); Divisekera i Nguyen (2018)	Intenzivira se uspostava dijaloga između zaposlenika i hotelske organizacije pri čemu su zaposlenici nagrađeni, prepoznati i cijenjeni. Upravlja se odnosima s klijentima uz potporu IKT.
<b>Procesi</b>	Hjalager (2010); Scholl-Grissemann i sur. (2013); Tang (2014); Divisekera i Nguyen (2018)	Procesi se temelje na potrebama svih dionika. Prepoznaju se partnerstva s dobavljačima zbog postizanja obostrane koristi. Financijama se upravlja radi postizanja organizacijskih ciljeva. Proizvodi i usluge usklađeni su sa zahtjevima gostiju. Aktivnosti i procesi provode se u standardiziranom sustavu.

Izvor: Prilagođeno prema Vieira de Souza Meira, J., Gadotti Dos Anjos, S.J. i Falaster, C.D. (2018). *Innovation and performance in the hotel industry. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), str. 192

Strategija inovacije u turizmu podrazumijeva ostvarenje veće prepoznatljivosti, odnosno stvaranje bolje tržišne pozicije načinom poslovanja i sadržajem proizvoda koji se u tu svrhu kreira (Hjalager, 2010, str. 2). Na taj način ostvaruje se nekoliko ciljeva kao što su povećanje prometa, prihoda i prosječne potrošnje po turistu. Inovacije u turizmu označavaju pretpostavku mogućnosti održavanja pozicije kako na lokalnom tako i na globalnom tržištu, pri čemu zbog posebnosti procesa i metoda koje unose predstavljaju temelj oblikovanja turističkih proizvoda, postizanja konkurentnosti za velika, srednja i mala turistička poduzeća (Hjalager, 2010, str. 2). Važno je konstantno poticati inovaciju proizvoda i usluga, što podrazumijeva smjer aktivnosti koncentriran ili na nove proizvode i/ili procese, i/ili na postojeće proizvode ili usluge (Baletić, 1995, str. 322). Glavni učinci koji proizlaze iz utjecaja globalizacije na turizam su naglasak na uvođenju inovacija, specijalizaciji te na većoj kvaliteti proizvoda i usluga (Hjalager, 2010, str. 3). Uspjeh strategije inovacije u turizmu temelji se prvenstveno na kreativnosti i razvoju novih proizvoda i usluga u skladu s interesima turističke potražnje. Inovacije predstavljaju ključ, odnosno osnovu transformacije sustava turizma kako bi se ostvario maksimalni turistički potencijal. Strategija inovativ-

nosti ima za cilj isticanje kvalitetnih i inovativnih programa te sustavan poticaj svim pružateljima usluga u turizmu koji nude ili žele ponuditi drugačiji turistički sadržaj, uslugu ili proizvod. Strategija inovacije u turizmu jasno pokazuje da novi način razmišljanja te prilagodba brzim promjenama i dinamičkom turističkom tržištu predstavljaju osnovu uspjeha poduzeća koja će zadržati tržišnu poziciju ili će u budućnosti postići prednost pred konkurentima. Inovacije se događaju unutar različitih područja poslovanja, od financijskog, procesnog i proizvodnog menadžmenta do procesa isporuke usluga i razvoja robne marke. Inovativnost je u turističkom poslovanju najintenzivnija u području primjene informacijsko – komunikacijske tehnologije (IKT) koja uvelike mijenja način poslovanja. IKT kontinuirano potiče inovacije u turizmu omogućujući gospodarskim subjektima učinkovitije poslovanje i ostvarivanje konkurentske prednosti. Konkurencija na globalnoj razini sve više utječe na turističke destinacije „primoravajući“ ih na inovacije. IKT je turistima osigurala lakši i brži pristup uslugama te odabir onih za koje pokazuju pojačani interes. Dinamika promjena u okruženju iziskuje iznalaženje inovativnih alata koji pomažu tvrtkama da dostignu održivu konkurentsku prednost.

Slika 1 prikazuje inovacijska istraživanja i dominantna područja u turizmu.

### Slika 1. Inovacijska istraživanja u turizmu i dominantna područja utjecaja

Inovacije proizvoda i usluga	•Promjene koje vide izravno kupci i smatraju se novim
Inovacije procesa	•Nova ili poboljšana tehnologija
Menadžerske inovacije	•Usmjeravanje i osnaživanje zaposlenih, izgradnja karijera...
Upravljačke inovacije	•Komunikacija i suradnja sa ljudima u ključnim u proizvodnju i potrošnju turističkih proizvoda
Logističke inovacije	•Vanjske komercijalne vrijednosti
Institucionalne inovacije	•Strukture koje mogu potaknuti posao cijelim lancem vrijednosti

Izvor: Hjalager, A.M. (2010). *A review of innovation research in tourism. Tourism Management, 31(01), str. 6*

Autori Hall i Williams (2008) identificirali su četiri platforme neophodne za razumijevanje inovacija u turizmu: tehnologija, organiziranje posla i slobodnog vremena, apsolutnu i relativnu raspodjelu dohotka te kreativno ponašanje gospodarskog subjekta naročito u segmentu maloprodaje. Važno je razgraničiti područja intenziteta utjecaja inovacija. Kao proces on se promatra u kontekstu (Hjalager, 2010, str. 4): a) ukupnog reinženjeringa proizvodnih procesa, npr. pružanje standarda kvalitetne usluge za pružatelje turističkih usluga, (HAACAP), b) upravljanje informacijama – tehnološke inovacije – razvoj inovativnih alata za upravljanje komunikacijom za povećanje lojalnosti kupaca, mjerenje zadovolj-

stva i obrazovanje o zapošljavanju, brža i jeftina komunikacija s krajnjim kupcima. Možda najbolji primjer inovacije u odnosu s gostom je u hotelima Best Western France uvođenjem elektronskog concierge. Best Western eConcierge predstavlja inovativnu mobilnu aplikaciju koja je nastala kao potreba prilagođavanja novim okolnostima u kojima gosti očekuju da rezervaciju mogu izvršiti putem mobilnih telefona. Pored ove usluge, aplikacija nudi mogućnost da tijekom boravka u hotelu, gosti provjere pojedinosti vezane za usluge u objektu, usluge prevoditelja, rezervaciju transporta i direktnu komunikaciju sa zaposlenima u hotelu i druge pogodnosti, a sve s ciljem njihovog povećanog zadovoljstva i lojalnosti. Inovacije su preduvjeti za učinkovitu komunikaciju i ključni su pokretači transformacije koji vrše pritisak na ukupnu kvalitetu, optimalne cijene i učinkovito korištenje vremena s uvažavanjem turističke ponude (Dumičić i sur., 2016, str. 25). S obzirom da je turizam složen sustav, inovacije u turizmu mogu se smatrati složenijima od inovacija u nekim drugim sektorima iz razloga što su mnogo više od „kozmetičke promjene“ ili proširenja linije proizvoda pri čemu se povećava vrijednost turističkog proizvoda i doživljaj turista (Weiermair i Peters, 2002, str. 606). Posebno mjesto kao rezultat generiranja parcijalnih inovacija u sadržaju proizvoda ima organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu, te različite vrste sadržaja, kao što su gastronomska ponuda, wellness sadržaji, zabavni sadržaji i animacija, te ponuda izleta i sl. koji se kombiniraju na različite načine te se tako stvaraju novi i inovativni turistički proizvodi npr. hotelski proizvod. Jedan od primjera inovativnog procesa je uzgoj povrća u hotelskom staklenom vrtu hotela Atlanta Marriott Alpharetta u Sjedinjenim Američkim Državama koju je prvi put primijenio 2011. godine. Hotel je na taj način svojim gostima osigurao mogućnost konzumiranja najsvježijeg proizvoda. Dodatni primjeri inovacija na ovom području uključuju programe lojalnosti potrošača, izgradnju ekološki održivih smještajnih kapaciteta te organiziranje događanja temeljenih na lokalnoj tradiciji. Jedan od najboljih primjera ekološki održivih smještajnih kapaciteta je otvoren luksuzni hotel s pet zvjezdica nazvan Intercontinental Shanghai Wonderland Hotel. Dovršen je krajem studenoga 2018. Prvi put u povijesti je da se napušteni kamenolom pretvorio u hotel pod zemljom. Prirodne ljepote krajolika, kojima je okružen, poslužile su projektantima kao glavni poticaj za izradu projekta kojim se prvi podzemni hotel na svijetu u cijelosti prilagodio prirodi. Zamišljen je kao ukopana konstrukcija u 90 metara dubokome kamenolomu, koji je uz pomoć umjetno stvorenog vodopada ispunjen vodom kako bi se stvorila površina za kupanje i vodene sportove. Projektom je predviđeno korištenje geotermalne i solarne energije. Zeleni je krov projektiran tako da bi se hotel što bolje uklopio u krajolik koji ga okružuje, ali i zbog energetske prednosti izvedbe takve konstrukcije. Izuzetan je izazov bila gradnja ukopane konstrukcije, ponajprije zbog zaštite od potresa i održavanja razine podzemne vode. Još jedan od takvih inovacija je uvođenje standarda vezanih za čuvanje, pripremu i posluživanje hrane. Stoga, za zaključiti je kako promjene koje vide izravno kupci i percipiraju novim predstavljaju inovaciju i dovode se u vezu s kreativnom organizacijom. Nadalje, kreativna organizacija primjenjuje inovativnu i poboljšanu tehnologiju procesa, usmjerava i alokira resurse u kardinalna područja za osnaživanje ljudskog kapitala, izgradnju logistike motivacije, karijera napredovanja te arhitekture sustava organizacije rada. To se postiže ustrojem sustava vrednovanja kompetencija od strane menadžmenta, te uspostavom sustava

vrijednosti temeljem interne komunikacije i suradnje s kadrovima, koji su ključni u proizvodnji proizvoda, pri čemu orijentir predstavljaju vanjske komercijalne vrijednosti koje se uspostavljaju između turističke potražnje i konkurentnih pružatelja usluga u turizmu. Primjer upravljačke inovacije je nova ideja o stimuliranju zaposlenih, kao što su incentives, odnosno potaknuta putovanja na koja se šalju zaposleni koji su ostvarili zapažene rezultate (hotel Dubrovnik Palace). Ta putovanja predstavljaju nagradu za dobar posao, ali također i poticaj za bolje rezultate po povratku. Nerijetko kompanije šalju na ovakva putovanja zaposlene koji nisu u dobrim međusobnim odnosima zbog čega trpi šira organizacija i njen uspjeh.

*Logističke inovacije* sadržane su u aktivnostima u domeni poslovnih procesa; strukturama koje mogu potaknuti posao cijelim lancem vrijednosti, institucionalne inovacije, organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća. U novije vrijeme aktualne su inovacije poslovnih procesa u funkciji uštede energije i smanjenja negativnih utjecaja turističke aktivnosti na okoliš.

#### 4. RASPRAVA

Ovaj rad je nastao u okviru projekta pod nazivom „Uspostava regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik“ sufinanciran od strane Europske Unije iz Europskog socijalnog fonda. Glavni cilj projekta je podizanje kvalitete osoblja u turizmu i ugostiteljstvu na području Dubrovačko-neretvanske županije i regije, a kako je turizam kao vrlo važna grana gospodarstva podložan stalnim promjenama potrebno je stalno inoviranje i držanje u korak sa stalnim trendovima. Kako inovacija predstavlja jedan od načina osiguranja konkurentne prednosti na turističkom tržištu, uvođenje novih ideja, procesa, proizvoda i usluga bilo je potrebno istražiti kroz sekundarne izvore primjere inovacija u turizmu koji bi ukazali na ono što je potrebno učiniti da bi se postojeća kvaliteta osoblja u turizmu u budućnosti digla na višu razinu. Dosadašnja istraživanja u okviru projekta su ukazala na potrebu usavršavanja osoblja u području gastronomije čime je jedan od sljedećih zadataka na projektu uspostava HUB-a koji će omogućiti sinergiju svih pet kategorija inovacija (navedenih u ovom radu i potkrijepljenih nekim od primjera) i dovesti do inovativnih metoda učenja te time kao rezultat jačanje kapaciteta i stručnosti ugostiteljskog osoblja.



## 5. ZAKLJUČAK

Inovacije u prostoru uslužnih djelatnosti moraju respektirati postojanje niske tolerancije na rizike, vremensko ograničenje i realne okvire u okruženju kao potporu realizaciji vizije. Pružatelji usluga u turizmu moraju voditi računa da unatoč dijeljenju zajedničkih inovacijskih izazova, treba postojati sinergija između funkcija u organizacijskoj strukturi koju valja koordinirati, te između organizacija i dionika za poticanje inovacija. Personalizacija je jedan od odgovora na zahtjeve u pogledu sigurnosti kojima pružatelji usluga moraju odgovoriti. Kritički pristup i analiza akademske literature naznaka je otvorenih pitanja makrostrateškoj razini s ciljem kako bi se istražio (ili postigao) konsenzus o spornim temama po pitanju terminološkog razgraničenja, poimanja i prostora poslovanja kod kojih inovacije imaju veću ili manju ulogu, uključujući aktivnosti poput sadržaja i dizajna proizvoda do provedbe inovacijske strategije u skladu s mogućnostima i izazovima, posebno u domeni plasmana proizvoda. Strateško promišljanje inovacija kao najsofisticiraniji oblik poboljšanja polazi od promjene pravila igre radi redefiniranja posla, proizvoda – usluga, ciljne skupine te redefiniranja načina valorizacije postojećih ključnih kompetencija u internoj okolini za potrebe kreiranja novih usluga i izgradnju prepoznatljivog proizvoda. Strateška inovacija proizvoda u turizmu čine procesi i ishodi. Kao proces, inovacije mogu utjecati na unutarnje dionike korporacije – interne kupce, zaposlenike; istodobno ciljati na krajnje korisnike; crpiti vanjsko znanje (otvorena inovacija) ili odgovoriti na vertikalnu integraciju i isključivu kontrolu (zatvorena inovacija). Stoga, može se reći da su inovacije u svim segmentima i pojavnostima definirane u smislu stupnja novosti ili radikalnosti, veće ili manje otvorenosti.

## ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION IN SERVICE INDUSTRIES

**Zorica Krželj-Čolović**, PhD, assistant of professor  
University in Dubrovniku  
Lapadska obala 7, Dubrovnik, Croatia  
e-mail: zkrzelj@unidu.hr

**Iris Mihajlović**, PhD, associate professor  
University in Dubrovnik  
Lapadska obala 7, Dubrovnik, Croatia  
e-mail: iris.mihajlovic@unidu.hr

### **ABSTRACT**

*Research supported by authors dealing with the issue of innovation in the field of service activities has only in recent years recorded a significant share in relation to the results of the same outside of this domain, as evidenced by both foreign and domestic sources. According to some theorists, innovation studies in service industries are still in their development phase and at the same time intertwined, finding their place in the areas of strategic planning, marketing, hospitality, service quality and application of digital tools and business platforms that facilitate business. Terminological delimitations of innovations define their primary role in four basic areas that find theoretical and scientific support in that group of authors who define the basic idea according to a particular modality. Furthermore, the aim of the research is to point out the significance of the application of innovative tools in service industries based on the practices and experiences indicated by the available secondary sources. Knowledge transfer and acquisition of competencies in a competitive environment certainly requires training in work-intensive activities such as service activities, not only in the field of skills and communication in the internal environment, but also adaptation of business models to market trends that test enterprise competitiveness through innovation.*

**Keywords:** service industries; innovation; knowledge; education

## LITERATURA

1. Aldebert, B., Dang, R. & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism. *Tourism Management*, 32(5), str. 1204-1213. doi: 10.1016/j.tourman.2010.08.010
2. Baletić, Z. (1995). *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“.
3. Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), str. 409-421. doi: 10.1016/S0261-5177(98)00038-7
4. Campo, S., Díaz, A. M. & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), str. 1292-1311. doi: 10.1108/IJCHM-08-2013-0373
5. Divisekera, S. & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, str. 157-167 doi: 10.1016/j.tourman.2018.01.0100261-5177
6. Dumičić, K., Žmuk, B. & Mihajlović, I. (2016). Panel Analysis of Internet Booking of Travel and Holiday Accommodation Indicators. *Interdisciplinary description of complex systems*, 14(1), str. 23-38. doi: 10.7906/indecs.14.1.3
7. European Commission (2020). *JCR Joint Research Centre: Annual report*. Preuzeto s [https://ec.europa.eu/info/departments/joint-research-centre\\_en](https://ec.europa.eu/info/departments/joint-research-centre_en) (21.05.2021.)
8. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, str. 30-42. doi: 10.1016/j.tourman.2014.05.009
9. Hall, C. M. & Williams, A. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
10. Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), str. 1-12. doi: 10.1016/j.tourman.2009.08.012
11. Kallmuenzer, A. & Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, str. 66-74. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.10.022
12. Krželj-Čolović, Z., Mihajlović, I. & Milić Beran, I. (2016). Clusterization – a Factor of Efficiency in Small and Medium Hospitality Enterprises. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issue*, 29(2), str. 367-380. doi:
13. Nicolau, J. L. & Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), str. 71-79. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.04.005
14. Pechlaner, H. & Innerhofer, E. (Ed.) (2016). *Competence-Based Innovation in Hospitality and Tourism*, str. 85-94. Burlington: Gower Publishing.
15. Scholl-Grissemann, U., Plank, A. & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), str. 347-356. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.10.005
16. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), str. 776-796. doi: 10.1108/IJCHM-05-2016-0282
17. Sparks, B. A. & Browning, V. (2010). Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints online. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(7), str. 797-818. doi: 10.1080/19368623.2010.508010

18. Sutthijakra, S. (2011). Managing service subsidiaries through an innovation perspective: A case of standard interpretation in multinational hotels. *The Service Industries Journal*, 31(4), str. 545-558. doi: 10.1080/02642069.2010.504824
19. Tang, T. W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, str. 1-10. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.01.008
20. Tseng, C. Y., Kuo, H. Y. & Chou, S. S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(7/8), str. 1015-1028. doi: 10.1080/02642060701882080
21. Vieira de Souza Meira, J., Gadotti Dos Anjos, S. J. & Falaster, C. D. (2018). Innovation and performance in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), str. 185-205. doi: 10.1080/1528008X.2018.1512936
22. Weiermair, K. & Peters, M. (2002). Innovation and Innovation Behaviour in Hospitality and Tourism: Problems and Prospects, in *Tourism in Asia: Development, Marketing and Sustainability. 5<sup>th</sup> Biennial Conference, Conference proceedings, Hong Kong, China*, str. 600-612.
23. Wu, C. S., Lin, C. T. & Lee, C. (2010). Competitive marketing strategies decision-making based on marketing resources and capabilities: Evidence from the hospitality industry in Taiwan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 11(4), str. 219-238. doi: 10.1080/1528008X.2010.504163