

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Međusveučilišni interdisciplinarni doktorski studij
Poduzetništvo i inovativnost

Jasmina Sladoljev
**DETERMINANTE I UČINCI INOVACIJA NA
POSLOVNU USPJEŠNOST U HOTELSKOM
SEKTORU**

DOKTORSKI RAD

Osijek, 2025.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Međusveučilišni interdisciplinarni doktorski studij
Poduzetništvo i inovativnost

Jasmina Sladoljev

**DETERMINANTE I UČINCI INOVACIJA NA
POSLOVNU USPJEŠNOST U HOTELSKOM
SEKTORU**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2025.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
Inter-University Interdisciplinary Doctoral Study
Entrepreneurship and Innovativeness

Jasmina Sladoljev

**DETERMINANTS AND INNOVATION EFFECTS
ON BUSINESS PERFORMANCE IN THE HOTEL
SECTOR**

DOCTORAL THESIS

Supervisor: Professor Sanja Pfeifer, Ph.D.

Osijek, 2025.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Jasmina Sladoljev

JMBAG: 212

OIB: 59221561255

e-mail za kontakt: jasminasladoljev1@gmail.com

Naziv studija: Međusveučilišni interdisciplinarni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost

Naslov rada: Determinante i učinci inovacija na poslovnu uspješnost u hotelskom sektoru

Mentorica rada: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 30.10.2025. godine

Potpis



TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski rad

Znanstveno područje: društvene znanosti
Znanstveno polje: ekonomija

DETERMINANTE I UČINCI INOVACIJA NA POSLOVNU USPJEŠNOST U HOTELSKOM SEKTORU

Jasmina Sladoljev

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Kratki sažetak doktorskog rada:

Doktorski rad istražuje determinante i učinke inovacija na uspješnost poslovanja u hotelskom sektoru u Republici Hrvatskoj oslanjajući se na koncepcijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima (RBV). Ovaj koncept naglašava da sinergija unutarnjih resursa i sposobnosti poduzeća potiče inovacije koje doprinose poslovnoj uspješnosti. Ciljevi istraživanja uključuju utvrđivanje povezanosti između determinanti i konvencionalnih inovacija i eko-inovacija te povezivanje obaju tipova inovacija s poslovnom uspješnošću. Rezultati pokazuju da orijentacija prema kupcima ne utječe ni na jednu vrstu inovacija, dok je tehnološka orijentiranost značajno povezana s objema vrstama inovacija. Angažman zaposlenika povezan je isključivo s konvencionalnim inovacijama, a zelena organizacijska kultura značajno je povezana s eko-inovacijama. Od četiriju vrsta konvencionalnih inovacija i eko-inovacija utvrđeno je da su konvencionalne inovacije i eko-inovacije proizvoda i usluga, kao i one u području marketinga, pozitivno povezane s uspješnošću poslovanja hotela. Studija naglašava važnost upravljanja inovacijama u postizanju poslovne uspješnosti.

Broj stranica: 232

Broj slika: 11

Broj tablica: 48

Broj grafikona: 5

Broj literaturnih navoda: 569

Jezik izvornika: hrvatski

Ključne riječi: koncepcijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima (*Resource-Based View* – RBV), konvencionalne inovacije, eko-inovacije, determinante inovacija, uspješnost poslovanja, hotelski sektor.

Datum obrane:

Stručno povjerenstvo za obranu:

1. izv. prof. dr. sc. Marina Stanić, predsjednica
2. prof. dr. sc. Mirela Alpeza, član
3. prof. dr. sc. Christian Stipanović, član
4. prof. dr. sc. Mirna Leko Šimić (zamjena)

Doktorski rad pohranjen je u: Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek.

BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek

PhD thesis

Scientific Area: Social Sciences

Scientific Field: Economics

DETERMINANTS AND INNOVATION EFFECTS ON BUSINESS PERFORMANCE IN THE HOTEL SECTOR

Jasmina Sladoljev

Supervisor: Professor Sanja Pfeifer, Ph.D.

Short abstract:

This dissertation investigates the determinants and effects of innovations on business performance in the hotel sector in the Republic of Croatia, relying on the resource-based view (RBV) of firm management. This concept emphasizes that the synergy of a company's internal resources and capabilities drives innovations that contribute to business success. The research objectives include determining the relationship between the determinants and both conventional innovations and eco-innovations and linking both types of innovations to business performance. The results show that customer orientation does not influence either type of innovation, while technological orientation is significantly associated with both. Employee engagement is linked exclusively to conventional innovations, whereas green organizational culture is significantly associated with eco-innovations. Among the four types of conventional innovations and eco-innovations, it was found that conventional and eco-innovations in products and services, as well as conventional and eco-innovations in marketing, are positively related to hotel business performance. The research highlights the importance of innovation management in achieving business success.

Number of pages: 232

Number of figures: 11

Number of tables: 48

Number of graphs: 5

Number of references: 569

Original in: Croatian

Key words: Resource-Based View (RBV), conventional innovation, eco-innovation, innovation determinants, business performance, hotel sector.

Date of the thesis defense:

Reviewers:

1. Assoc. prof. Ph.D. Marina Stanić, president
2. Ph.D. Mirela Alpeza, member
3. Ph.D. Christian Stipanović, member
4. Ph.D. Mirna Leko Šimić (substitute)

Thesis deposited in: National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg Sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek.

DETERMINANTE I UČINCI INOVACIJA NA POSLOVNU USPJEŠNOST U HOTELSKOM SEKTORU

SAŽETAK

Doktorski rad istražuje determinante i učinke inovacija na uspješnost poslovanja u hotelskom sektoru u Republici Hrvatskoj oslanjajući se na konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima (RBV). Ovaj koncept naglašava da sinergija unutarnjih resursa i sposobnosti poduzeća potiče inovacije koje doprinose poslovnoj uspješnosti (Barney, 1991). Premda se inovacije smatraju ključnim pokretačem rasta, istraživanja inovacija u ugostiteljstvu i turizmu još uvijek zaostaju za onim u proizvodnim industrijama. Iako su istraživanja u hotelskom sektoru pokazala različite razine inovacijske aktivnosti među državama, većina ih ukazuje na to da su hoteli uglavnom umjereno inovativni, što predstavlja mogućnost za daljnji razvoj. Kada je riječ o eko-inovacijama, istraživanja su također još uvijek rijetka. Različiti istraživači ističu potrebu za daljnjim empirijskim dokazima o povezanosti različitih unutarnjih resursa i sposobnosti s inovacijama kao i o učincima inovacija na poslovnu uspješnost. U skladu sa specifičnostima hotelskog sektora, u ovom doktorskom radu posebno se promatra povezanost orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture s inovacijama (konvencionalnim i eko-inovacijama) te povezanost inovacija (konvencionalnih i eko-inovacija) s poslovnom uspješnošću (ekonomskom, društvenom i ekološkom). Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 111 hotela u Republici Hrvatskoj u kategorijama s trima, četirima i pet zvjezdica. Rezultati pokazuju da orijentacija prema kupcima nema signifikantan utjecaj na inovacije (konvencionalne i eko-inovacije), dok je tehnološka orijentiranost značajno povezana s objema vrstama inovacija. Angažman zaposlenika povezan je isključivo s konvencionalnim inovacijama, a zelena organizacijska kultura značajno je povezana s eko-inovacijama. Od četiriju vrsta konvencionalnih inovacija i eko-inovacija utvrđeno je da su konvencionalne inovacije i eko-inovacije proizvoda i usluga, kao i one u području marketinga, pozitivno povezane s uspješnošću poslovanja hotela. Studija naglašava važnost upravljanja inovacijama u postizanju poslovne uspješnosti.

Ključne riječi: konceptijski pristup upravljanju temeljen na resursima (*Resource-Based View* – RBV), konvencionalne inovacije, eko-inovacije, determinante inovacija, uspješnost poslovanja, hotelski sektor.

DETERMINANTS AND INNOVATION EFFECTS ON BUSINESS PERFORMANCE IN THE HOTEL SECTOR

ABSTRACT

This work investigates the determinants and effects of innovations on business performance in the hotel sector in the Republic of Croatia, relying on the resource-based view (RBV) of firm management. This concept emphasizes that the synergy of a company's internal resources and capabilities drives innovations that contribute to business success (Barney, 1991). While innovations are considered a key driver of growth, research on innovations in the hospitality and tourism industry still lags behind that in manufacturing industries. Although studies in the hotel sector have highlighted varying levels of innovation activity across different countries, most research indicates that hotels are moderately innovative, presenting opportunities for further development. Additionally, research on eco-innovations remains scarce. Various scholars suggest that further empirical evidence is needed to examine the relationship between different internal resources and capabilities with innovations, as well as the effects of innovations on business performance. Considering the specific characteristics of the hotel sector, this doctoral dissertation particularly examines the relationship between customer orientation, technological orientation, employee engagement, and green organizational culture with innovations (both conventional and eco-innovations). It also explores the relationship between innovations (conventional and eco-innovations) and business performance (economic, social, and environmental). The empirical research was conducted on a sample of 111 hotels in the Republic of Croatia, categorized as three-star, four-star, and five-star hotels. The results show that customer orientation does not have a significant impact on innovations (both conventional and eco-innovations), whereas technological orientation is significantly associated with both types of innovations. Employee engagement is linked exclusively to conventional innovations, while green organizational culture is significantly associated with eco-innovations. Among the four types of conventional and eco-innovations, it was found that conventional and eco-innovations in products and services, as well as conventional and eco-innovations in marketing, are positively related to hotel business performance. The study highlights the importance of innovation management in achieving business success.

Key words: Resource-Based View (RBV), conventional innovation, eco-innovation, innovation determinants, business performance, hotel sector.

Zahvale

Ovaj doktorski rad ne bi bio moguć bez potpore brojnih ljudi kojima dugujem iskrenu zahvalnost.

Veliko hvala mojoj mentorici, prof. dr. sc. Sanji Pfeifer, na stručnom vodstvu, strpljenju, poticajima i neprocjenjivim savjetima tijekom cijelog istraživačkog procesa. Hvala što ste cijelo vrijeme vjerovali u mene.

Zahvalnost upućujem članovima povjerenstva, prof. dr. sc. Marini Stanić i prof. dr. sc. Christianu Stipanoviću, na korisnim sugestijama koje su pridonijele kvaliteti ovoga rada.

Zahvaljujem svojim kolegicama i kolegama s Veleučilišta u Šibeniku, koji su, osim što su bili podrška tijekom cijelog studija, nesebično dijelili svoje vrijeme i iskustvo te tako doprinijeli ovom radu.

Zahvaljujem svim menadžerima, direktorima i vlasnicima hotela koji su odvojili svoje dragocjeno vrijeme za popunjavanje upitnika i na taj način pridonijeli izradi ovoga rada.

Hvala mojim roditeljima koji su u mene usadili velike životne vrijednosti te prepoznali i poticali moju upornost, znatiželju i vjeru u vlastite mogućnosti.

Najveću zahvalnost dugujem svojoj obitelji, mom voljenom suprugu i mojim ljubljenim kćerima, na njihovoj ljubavi, neizmjernom razumijevanju, bezuvjetnom strpljenju i stalnoj podršci. Vaša vjera u mene bila je snaga koja me vodila kroz sve izazove.

Ovaj doktorski rad posvećujem svojoj obitelji, jer je vrijeme uloženo u izradu ovoga rada bilo vrijeme kada sam željela biti sa njima, a oni su to vrijeme nesebično darovali meni uz bezuvjetnu podršku.

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Problem i predmet istraživanja	5
1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja	5
1.3. Metodološki okvir istraživanja	7
1.4. Znanstveni doprinos doktorskog rada	7
1.5. Struktura doktorskog rada	8
2. Kontekstualni okvir – hotelski sektor	11
2.1. Hotelijerstvo kao ključni element turističke djelatnosti	11
2.2. Razvrstavanje smještajnih objekata iz skupine „Hoteli“	13
2.3. Klasifikacija hotela	14
2.3.1. Hoteli prema lokaciji	14
2.3.2. Hoteli prema ponudi	15
2.3.3. Hoteli prema veličini	15
2.3.4. Hoteli prema razini usluge	15
2.3.5. Hoteli prema vlasništvu	17
2.4. Podjela i specifičnosti hotelskih proizvoda i usluga	19
2.5. Trendovi u hotelskom poslovanju i razvoju usluga	22
2.6. Analiza hrvatskog hotelijerstva	26
2.7. Strateški okvir razvoja i konkurentnost turizma Republike Hrvatske	38
3. Teorijski okvir – konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima	41
4. Inovacije – pojam, klasifikacija i razvoj modela inovacija	51
4.1. Pojmovno određenje i važnost inovacija	51
4.2. Klasifikacija inovacija	54
4.3. Vrste inovacija	54
4.4. Stupanj inovacija	63
4.5. Doseg inovacija	65
4.6. Razvoj inovacijskih modela	65
4.7. Inovacije u uslugama	69
4.8. Inovacije u turizmu	71

4.9. Inovacije u hotelskom sektoru	75
4.10. Eko-inovacije u hotelskom sektoru	79
5. Determinante inovacija i eko-inovacija	84
5.1. Orijentacija prema kupcima i inovacije	84
5.2. Tehnološka orijentacija i inovacije	88
5.3. Angažman zaposlenika i inovacije	89
5.4. Zelena organizacijska kultura i inovacije	92
6. Inovacije i uspješnost poslovanja	94
6.1. Uspješnost poslovanja	94
6.2. Mjerenje uspješnosti poslovanja	95
6.3. Inovacije i uspješnost poslovanja	99
7. Metodološki okvir	106
7.1. Opis istraživačkog pristupa i prikupljanja podataka	106
7.2. Definiranje populacije i uzorka istraživanja	108
7.3. Opis istraživačkog instrumenta	109
7.4. Opis varijabli	110
7.5. Konceptijski okvir istraživanja	116
7.6. Istraživačke hipoteze	118
7.7. Metode obrade podataka	125
8. Rezultati istraživanja	130
8.1. Opće karakteristike uzorka i ispitanika	130
8.2. Pouzdanost mjernih instrumenata	134
8.3. Stavovi ispitanika o istraživanim varijablama	135
8.3.1. Stavovi ispitanika o determinantama	135
8.3.2. Stavovi ispitanika o uvođenju konvencionalnih inovacija	139
8.3.3. Stavovi ispitanika o uvođenju eko-inovacija	146
8.3.4. Stavovi ispitanika o uspješnosti poslovanja hotela	149
8.4. Rezultati istraživanja povezanosti determinanti s konvencionalnim inovacijama	151
8.5. Rezultati istraživanja povezanosti determinanti s eko-inovacijama	153
8.6. Rezultati istraživanja povezanosti konvencionalnih inovacija s uspješnošću poslovanja hotela	154
8.7. Rezultati istraživanja povezanosti eko-inovacija s uspješnošću	

poslovanja hotela	159
9. Rasprava – primjena rezultata istraživanja i mogućnosti daljnjih istraživanja	165
9.1. Inovacije u hotelskom sektoru Republike Hrvatske	165
9.2. Povezanost determinanti i inovacija	166
9.2.1. Povezanost orijentacije prema kupcima s inovacijama	167
9.2.2. Povezanost tehnološke orijentacije s inovacijama	168
9.2.3. Povezanost angažmana zaposlenika s inovacijama	168
9.2.4. Povezanost zelene organizacijske kulture s eko-inovacijama	169
9.3. Povezanost konvencionalnih inovacija s poslovnom uspješnošću hotela	170
9.3.1. Povezanost konvencionalnih inovacija s ekonomskom uspješnošću hotela	170
9.3.2. Povezanost inovacija s društvenom uspješnošću hotela	172
9.3.3. Povezanost inovacija s ekološkom uspješnošću hotela	173
9.4. Povezanost eko-inovacija s poslovnom uspješnošću hotela	174
9.4.1. Povezanost eko-inovacija s ekonomskom uspješnošću hotela	175
9.4.2. Povezanost eko-inovacija s društvenom uspješnošću hotela	177
9.4.3. Povezanost eko-inovacija s ekološkom uspješnošću hotela	178
9.5. Doprinos doktorskog rada	179
9.6. Ograničenja istraživanja	181
9.7. Prijedlog za buduća istraživanja	182
10. Zaključak	185
Literatura	191
Popis slika	220
Popis grafikona	220
Popis tablica	220
Prilozi	223
Biografija autora	228

1. Uvod

Inovacije predstavljaju ključnu polugu ekonomskog razvoja te važnu determinantu poslovanja i opstanka poduzeća. Značaj inovacija za poslovanje poduzeća je neupitan, bez obzira radi li se o proizvodnim ili uslužnim poduzećima. Uslužni sektor smatra se najbrže rastućim sektorom jer dominira značajnim postotkom bruto domaćeg proizvoda globalnog gospodarstva (Chen i sur., 2016b). Gospodarstva razvijenih zemalja prošla su tranziciju s proizvodno orijentiranih modela na one temeljene na uslugama (Ottenbacher i Harrington, 2010a).

Od ranih 1960-ih godina, kao dio uslužne djelatnosti, razvija se turizam, koji kontinuiranim rastom doprinosi svjetskom gospodarstvu. Turizam je važan pokretač gospodarskog razvoja jer osim što pridonosi otvaranju radnih mjesta, generiranju prihoda i deviza te poticanju lokalnih poduzeća, jača regionalni razvoj i multiplicira rast povezanih gospodarskih sektora. Osim toga, ima ključnu ulogu u globalnom, nacionalnom i lokalnom gospodarstvu. Prema podacima WTTC-a za 2024. godinu, turizam doprinosi s oko 10 % globalnom BDP-u i zapošljava 357 milijuna ljudi širom svijeta (WTTC, 2024), što predstavlja porast u odnosu na 330 milijuna zaposlenih u 2019. godini (WTTC, 2019). U Republici Hrvatskoj turizam je jedna od najvažnijih gospodarskih djelatnosti, a turistički su prihodi porasli s 13,1 milijarde eura u 2022. na 14,6 milijardi eura u 2023. godini, što čini 19,6 % BDP-a, odnosno porast od 11,4 % (Hrvatska narodna banka, 2024).

Iako turizam ima brojne prednosti, suočava se s ekološkim izazovima zbog svojeg negativnog utjecaja na globalno zatopljenje. Osiguranje održivog rasta sektora, koji pozitivno doprinosi zajednicama i ekosustavima o kojima ovisi, te zaštita prirodne i kulturne baštine, koja je od esencijalne važnosti za njegov uspjeh, jedni su od glavnih prioriteta Svjetskog vijeća za putovanja i turizam (WTTC, 2020). Najnovije istraživanje o okolišu i društvu (*Environmental & Social Research*) Svjetskog vijeća za putovanja i turizam pokazuje da je sektor putovanja i turizma u 2023. godini činio 6,5 % ukupnih globalnih emisija stakleničkih plinova, što predstavlja smanjenje u odnosu na 7,8 % iz 2019. godine, kada je sektor bio na vrhuncu. Istraživanje također ističe važan napredak: gospodarski doprinos sektora raste brže od njegova utjecaja na okoliš (WTTC, 2024).

Od receptivnih elemenata turističke ponude krucijalni element predstavljaju hotelska poduzeća koja utječu na imidž i konkurentnost destinacije, indeks turističke razvijenosti, produženje sezone, zapošljavanje te pokretanje poduzetničkih aktivnosti koje su direktno i indirektno

vezane za turizam. Unatoč pozitivnim aspektima, hoteli negativno utječu na prirodne resurse, o kojima istovremeno ovise, te je njihova uloga u promicanju proizvoda i procesa koji smanjuju utjecaj na okoliš jako velika. Hoteli troše značajne količine energije i vode te proizvode otpad i štetne tvari koje negativno utječu na okoliš (Makoondlall-Chadee i Bokhoree, 2024; Gössling i Reinhold, 2024). Hotelski sektor doprinosi približno 1 % globalnih emisija ugljikovog dioksida, a očekuje se da će taj udio rasti, što naglašava važnost uvođenja održivih mjera i odgovornost sektora za upravljanje vlastitim utjecajem na okoliš. U tu svrhu razvijena je *Hotel Carbon Measurement Initiative* (HCMI), koju je pokrenula *World Sustainable Hospitality Alliance* u suradnji s *World Travel & Tourism Council* (WTTC) i vodećim globalnim hotelskim kompanijama. HCMI pruža dosljednu metodologiju za mjerenje i izvještavanje o emisijama ugljikovog dioksida u hotelima, s ciljem povećanja transparentnosti, točnosti i razumijevanja utjecaja sektora na okoliš. Podaci prikupljeni kroz HCMI koriste se i u *Cornell Hotel Sustainability Benchmark Indexu* (CHSB), najvećem godišnjem *benchmarku* hotelske industrije za energiju, vodu i emisije ugljikovog dioksida, kao i u alatu za *benchmark Hotel Footprinting* (World Sustainable Hospitality Alliance, 2023).

Turistička i ugostiteljska industrija dinamičan su sektor koji se kontinuirano razvija kao odgovor na globalne trendove, tehnološki napredak, ekološke probleme i promjenjive preferencije potrošača. Suvremena pitanja u turizmu obuhvaćaju niz izazova, trendova i briga koji mijenjaju globalno turističko okruženje (Dutta, 2024). Među različitim podsektorima globalnog gospodarstva turizam se ističe kao jedan od najkonkurentnijih, a njegov rast tijekom posljednjih nekoliko desetljeća bio je popraćen intenzivnom konkurencijom (Vodeb, 2012; Backman i sur., 2017). Zbog sve veće konkurencije na globalnoj razini inovacije u turizmu i hotelijerstvu od presudne su važnosti za poslovni opstanak, konkurentnost i rast (Sundbo i sur., 2007b; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009). Konkurentnost se može zadržati samo prilagođavanjem novim zahtjevima kupaca, adekvatnim reagiranjem na inovacije konkurenata i iskorištavanjem prednosti novih tehnoloških dostignuća dostupnih na tržištu (Camisón, 2000). Konkurentnost u hotelijerstvu odnosi se na sposobnost hotelskih poduzeća da privuku i zadrže goste, ostvare profitabilnost i dugoročno održavaju prednost na tržištu unatoč promjenjivim uvjetima i visokoj razini nesigurnosti (Pereira-Moliner i sur., 2021). Suvremeni pristupi konkurentnosti uključuju inovacije, digitalnu transformaciju i održivo poslovanje (Haldorai i sur., 2023; Park i sur., 2024). Prema Haldorai i sur. (2023), konkurentska prednost u suvremenom hotelijerstvu sve se više temelji na akumulaciji i primjeni znanja te na organizacijskoj kulturi koja sustavno podupire razvoj i implementaciju ekoloških inovacija. Istodobno, proces digitalne

transformacije predstavlja jedan od ključnih izvora dugoročne konkurentnosti u digitalno orijentiranim hotelima (Park i sur., 2024).

Hoteli se, osim s konkurencijom i ubrzanim tehnološkim napretkom, suočavaju i s nedostatkom kvalificirane radne snage i promjenama u potrebama kupaca. Nieves i sur. (2014) smatraju da hotelska poduzeća moraju razviti kontinuirane inovacijske procese kako bi prevladala probleme u globalnoj uslužnoj industriji.

Doprinos inovacija gospodarskom rastu jedna je od njihovih glavnih koristi. Naime, inovacijama se može povećati produktivnost, odnosno mogu se postići bolji rezultati uz iste resurse (Europska središnja banka, 2017). Inovacije u uslugama, za razliku od onih u proizvodnom sektoru, bile su zanemarene jer se smatralo da je proizvodni sektor glavni pokretač ekonomskih promjena, a tehnologija osnovni poticaj inovacijama (Cainelli i sur., 2006), unatoč tome što usluge generiraju glavninu zaposlenosti, čine veliki udio u BDP-u te potiču rast i razvoj drugih sektora. Proučavanje inovativnosti u ugostiteljstvu i turizmu nema dugu tradiciju u usporedbi s proizvodnim industrijama. Lusch i Nambisan (2015) ukazuju na to da su istraživanja inovacija usluga znatno porasla jer se one sve više prepoznaju kao glavni pokretač diferencijacije i rasta poduzeća te postoji značajan broj vrijednih i zapaženih akademskih doprinosa (Pivčević, 2010). Rezultati prethodnih istraživanja ističu kako su turistička poduzeća, općenito gledajući, umjereno inovativna, uz pojedine iznimke koje daju za pravo zaključiti da postoji potencijal za veću inovativnost u ovom značajnom sektoru svjetskog gospodarstva (Pivčević, 2010).

Održivost okoliša postavila je nove zahtjeve i pritiske inovativnoj aktivnosti poduzeća, te se u tom kontekstu mogu razlikovati zelene inovacije od onih koje to nisu (Triguero i sur., 2013). Posljednjih godina zabilježen je porast teorijskih i empirijskih istraživanja eko-inovacija i zelenih inovacija. Studije su ispitale povezanost eko-inovacija i zelenih inovacija s uspješnošću poduzeća te odnos između specifičnih determinanti i eko-inovacija odnosno zelenih inovacija na razini poduzeća. Nekoliko studija raspravljalo je i o održivosti u hotelskoj industriji, no literatura o zelenim inovacijama u tom sektoru još uvijek je oskudna (Menezes i Cunha, 2016), a njezin je nedostatak zamjetan (García-Pozo i sur., 2015). U ovom radu izrazi eko-inovacije i zelene inovacije koristit će se naizmjenično, ovisno o referencama, pri čemu će termin eko-inovacije obuhvaćati širi spektar inovacija usmjerenih na održivost.

Tijekom posljednjih desetljeća istraživanja inovacija usluga znatno su se proširila, s povećanim fokusom na turizam (Hjalager, 2010). Ipak, različiti radovi sugeriraju da su potrebni daljnji empirijski dokazi o inovacijama u turizmu (Hjalager, 2010; Pivčević i Petrić, 2011) kako bi se u potpunosti razumio fenomen inovacija u području ugostiteljstva i turizma (de Larrea i sur., 2021). Istraživači pozivaju na daljnja istraživanja usmjerena na detaljniju identifikaciju i ispitivanje determinanti koje utječu na inovacije u hotelskom sektoru (Orfila-Sintes i sur., 2005; Ottenbacher i sur., 2006a; Sundbo i sur., 2007a; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Pikkemaat, 2008; Hjalager, 2010; Grisseman i sur., 2013; Gomezelj, 2016), uključujući i zelene inovacije u istom sektoru (Aboelmaged, 2018; Asadi, 2020), jer su dosadašnja istraživanja neuvjerljiva, ograničena i rijetka. Također se poziva na daljnja istraživanja učinka inovacija na financijske i nefinancijske performanse hotela (Mattsson i Orfila-Sintes, 2014; Wikhamn i sur., 2018) kao i na istraživanja učinka eko-inovacija na ishod (Munodawafa i Johl, 2019), s obzirom na to da su dokazi o čvrstoj vezi među navedenim varijablama malobrojni. Ističe se kako je potrebno dodatno istražiti koje vrste eko-inovacija i/ili inovacija poboljšavaju učinak (Chen i sur., 2015) te kako je nužno da istraživači u ugostiteljstvu ispituju i druge vrste inovacija (Hjalager, 2010). Pikkemaat i sur. (2019) istaknuli su potrebu za daljnjim studijama usmjerenim na inovacije u malim turističkim poduzećima, eko-inovacije te međuodnos upravljanja i inovacija.

Nadalje, uspješnost poduzeća ovisi o unutarnjim resursima i sposobnostima, koji uključuju materijalne resurse, poput financijskih sredstava, tehnologije i infrastrukture, te nematerijalne resurse kao što su znanje, vještine zaposlenika, strategije, inovativnost i organizacijska kultura. Upravo ova kombinacija resursa i njihovih specifičnih karakteristika oblikuje konkurentsku sposobnost poduzeća. U skladu s time, ovaj se rad oslanja na konceptualni pristup upravljanju temeljen na resursima (*Resource-Based View* – RBV) koji naglašava da je sinergija unutarnjih resursa i sposobnosti poduzeća ključna za uvođenje inovacija koje potiču uspješnost poslovanja (Barney, 1991; 2001). Fokusirajući se na raspoložive interne resurse i njihove jedinstvene sposobnosti, ovaj pristup omogućava dublji uvid u faktore koji pridonose dugoročnoj uspješnosti poduzeća.

Postojeća literatura do sada nije uspjela pružiti sveobuhvatno razumijevanje konceptijskog pristupa upravljanju temeljenog na resursima (RBV), posebno u kontekstu zelenih inovacija (Khanra i sur., 2022). S obzirom na još uvijek relativno ograničena akademska istraživanja s empirijskim dokazima o inovacijama u hotelima, ovo istraživanje namjerava doprinijeti rastućoj bazi znanja o inovacijama u hotelskoj industriji. Empirijski podaci prikupljeni su kako

bi se proučila povezanost determinanti s inovacijama te povezanost inovacija s poslovnom uspješnošću u hotelskom sektoru u Republici Hrvatskoj. Rezultati daju doprinos RBV teoriji kroz identifikaciju resursa i sposobnosti hotelskih poduzeća koji doprinose inovacijama odnosno poslovnoj uspješnosti.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Turizam je jedna od najvećih globalnih industrija, a hotelska poduzeća ključni su pružatelji smještaja. Hotelski sektor, suočen s neprestanim promjenama, primoran je na stalne inovacije. Inovacije ovise o resursima i sposobnostima, poznatim kao determinante, te mogu utjecati na poslovnu uspješnost, što zahtijeva daljnja istraživanja. Ovaj rad istražuje determinante inovacija i njihov utjecaj na poslovnu uspješnost fokusirajući se na hotelska poduzeća s trima, četirima i pet zvjezdica u Republici Hrvatskoj.

1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Svrha ovog doktorskog rada je doprinijeti postojećoj literaturi rješavanjem utvrđenih teorijskih ili empirijskih praznina i poboljšanjem znanja o inovacijama u hotelskom sektoru. Cilj rada je kritički analizirati povezanost između inovacija, njihovih determinanti i učinka na poslovnu uspješnost te valorizirati njihovu interakciju u kontekstu hotelske industrije u Republici Hrvatskoj. Ukupni cilj dodatno je operacionaliziran kroz sljedeće znanstvene i praktične ciljeve. Znanstveni ciljevi istraživanja su:

1. sistematizirati i kritički analizirati relevantnu literaturu vezanu za pojmova određena konvencionalnih inovacija i eko-inovacija
2. sistematizirati i sintetizirati prethodna istraživanja vezana za ključne determinante koje utječu na konvencionalne inovacije i eko-inovacije te na temelju identificiranih istraživačkih praznina empirijski testirati povezanost između determinanti i konvencionalnih inovacija i eko-inovacija u hotelskim poduzećima
3. kritički valorizirati relevantnu literaturu vezanu za pokazatelje uspješnosti poslovanja i empirijski testirati povezanost između konvencionalnih inovacija i eko-inovacija i poslovne uspješnosti hotelskih poduzeća.

Aplikativni ciljevi ovog rada su sljedeći:

1. empirijski istražiti broj i vrste inovacija u poslovnoj praksi hotelskih poduzeća koja posluju u Hrvatskoj

2. ukazati na kompleksan odnos između inovacija i njihovih determinanti i učinaka na poslovnu uspješnost hotelskih poduzeća
3. ukazati na važnost inoviranja kao elementa poslovne uspješnosti hotelskih poduzeća i oblikovati prijedloge za vlasnike ili menadžere u cilju poticanja inovacija hotelskih poduzeća
4. potaknuti ostala turistička poduzeća na razmatranje primjene različitih determinanti za postizanje inovacija te primjene inovacija za postizanje uspješnosti poslovanja.

Na temelju definiranog problema, ciljeva istraživanja, analize teorijskih aspekata predmeta istraživanja i prethodnih istraživanja postavljaju se sljedeće hipoteze, koje će se istražiti u svrhu ostvarenja znanstvenih i aplikativnih ciljeva doktorskog rada:

H1a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između orijentacije prema kupcima i konvencionalnih inovacija u hotelskom poduzeću.

H1b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između orijentacije prema kupcima i eko-inovacija u hotelskom poduzeću.

H2a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između tehnološke orijentacije i konvencionalnih inovacija u hotelskom poduzeću.

H2b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između tehnološke orijentacije i eko-inovacija u hotelskom poduzeću.

H3a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između angažmana zaposlenika i konvencionalnih inovacija u hotelskom poduzeću.

H3b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između angažmana zaposlenika i eko-inovacija u hotelskom poduzeću.

H4: Postoji pozitivna i značajna povezanost između zelene organizacijske kulture i eko-inovacija u hotelskom poduzeću.

H5a: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela.

H5b: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću poslovanja hotela.

H5c: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekološkom uspješnošću poslovanja hotela.

H6a: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela.

H6b: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću poslovanja hotela.

H6c: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekološkom uspješnošću poslovanja hotela.

1.3. Metodološki okvir istraživanja

U radu su korištena dva temeljna tipa istraživanja, nužna za izradu predloženog doktorskog rada, a odnose se na istraživanje za stolom i istraživanje na terenu, čija je svrha utvrđivanje znanstvenih i praktičnih spoznaja.

Sekundarni podaci, vezani za predmet istraživanja, prikupljeni su istraživanjem za stolom te je na temelju tih podataka napisan teorijski dio rada. Navedena vrsta istraživanja obuhvaća analizu opsežne domaće i posebno inozemne znanstvene i stručne literature iz područja inovacija, s osobitim naglaskom na hotelski sektor. Na temelju proučavanja relevantne literature, u teorijskom dijelu rada objašnjene su inovacije, determinante inovacija i učinci inovacija na poslovnu uspješnost. Također je dan pregled prethodnih istraživanja determinanti i učinaka inovacija na uspješnost poslovanja s posebnim naglaskom na hotelski sektor.

Na temelju proučene literature razvijen je istraživački instrument u svrhu provedbe primarnog istraživanja. Metodom strukturiranog anketnog upitnika prikupljeni su primarni podaci za 111 hotelskih poduzeća, u kategorijama s trima, četirima i pet zvjezdica, koja se nalaze na popisu Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske (iz 2023. godine). Podaci prikupljeni primarnim istraživanjem analizirani su odgovarajućim statističkim metodama uz pomoć softverskog paketa SPSS 26.

1.4. Znanstveni doprinos doktorskog rada

Očekivani znanstveni doprinos doktorskog rada očituje se u:

1. valorizaciji konceptijskog pristupa upravljanju temeljenog na resursima (*Resource-Based View* – RBV) u kontekstu inovacija u hotelskoj industriji
2. analizi determinanti inovacija i njihova utjecaja na inovacijske aktivnosti hotela
3. istraživanju inovativnih aktivnosti i njihova utjecaja na poslovnu uspješnost hotela
4. primjeni višedimenzionalnog modela koji integrira konstrukte istraživane u prethodnim studijama u jedinstveni analitički okvir

5. otkrivanju novih spoznaja o inovativnim aktivnostima u hotelskom sektoru Republike Hrvatske, čime se postavljaju temelji za buduća dubinska istraživanja i omogućuju međunarodne usporedbe.

U praktičnom smislu, očekivani doprinos ovog doktorskog rada ogleda se u pružanju relevantnih i korisnih informacija vlasnicima, menadžerima i direktorima hotela o inovativnim aktivnostima u hotelskom sektoru. Također, rad omogućava detaljniji uvid u postojeće inovacijske prakse te sadrži konkretne smjernice za povećanje inovativnosti unutar hotela. Kroz bolje razumijevanje inovacijskih procesa donositelji odluka mogu donijeti odluke koje će doprinijeti ne samo povećanju inovativnosti već i dugoročnom poboljšanju poslovne uspješnosti, konkurentnosti i održivosti hotela.

1.5. Struktura doktorskog rada

Struktura doktorskog rada sastoji se od deset logički povezanih poglavlja uključujući uvod i zaključak. Prvi dio, „Uvod“, predstavlja polazište za provođenje empirijskog istraživanja. U njemu su definirani problem i predmet istraživanja, objašnjeni ciljevi istraživanja uz navođenje hipoteza te je ukratko obrazložen metodološki okvir i istaknut znanstveni doprinos rada.

U drugom poglavlju, pod naslovom „Kontekstualni okvir – hotelski sektor“, analizira se hotelijerstvo kao značajan i rastući segment turizma te se donose temeljne klasifikacije hotelskih objekata koje uključuju vrste hotela, njihove kategorije i specifične oblike poslovanja. Poseban naglasak stavljen je na specifičnosti hotelskih proizvoda i usluga, kao što su razina kvalitete, raznolikost ponude i prilagodljivost potrebama gostiju, te praćenje trendova u hotelskom poslovanju i ponudi usluga. Nadalje su detaljno analizirane ključne značajke hotelskog sektora u Republici Hrvatskoj, kako bi se istaknula njegova važnost za gospodarstvo. Također su predstavljeni strateški okvir razvoja turizma te ocjena konkurentnosti hrvatskog turizma u globalnom kontekstu.

U trećem poglavlju, naslovljenom „Teorijski okvir – konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima“, predstavljen je konceptijski pristup koji ističe ulogu resursa i sposobnosti u postizanju inovacija i uspješnosti poslovanja. U drugom dijelu poglavlja dan je pregled prethodnih istraživanja koja podupiru taj konceptijski pristup upravljanju poduzećem.

U četvrtom poglavlju, pod naslovom „Inovacije – pojam, klasifikacija i razvoj modela inovacija“, definiraju se pojam inovacija, različite klasifikacije i razvoj modela inovacija. Zatim se definiraju i različite vrste konvencionalnih inovacija i eko-inovacija (proizvoda i usluga, procesa, organizacijskih i marketinških inovacija) te se prikazuju prethodna istraživanjima inovacija u turizmu i hotelijerstvu.

U petom poglavlju, koje nosi naslov „Determinante inovacija i eko-inovacija“, obrađuju se specifični unutarnji resursi i sposobnosti poduzeća, poput orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture. Definiraju se ključni pojmovi, ističe se njihova važnost te se daje pregled prethodnih istraživanja koja su se bavila povezanosti navedenih resursa i sposobnosti s inovacijama i eko-inovacijama.

U šestom poglavlju, pod naslovom „Inovacije i uspješnost poslovanja“, definira se pojam poslovne uspješnosti te se objašnjavaju mjere uspješnosti poslovanja. Drugi dio ovog poglavlja donosi pregled prethodnih spoznaja o povezanosti inovacija s poslovnom uspješnošću.

Sedmo poglavlje, naslovljeno „Metodološki okvir“, započinje opisom istraživačkog pristupa i procesa prikupljanja podataka. Nakon toga se detaljno definiraju populacija i uzorak istraživanja, istraživački instrument, varijable i konceptualni okvir istraživanja. Nadalje, izlažu se istraživačke hipoteze te se objašnjavaju metode obrade podataka.

Osmo poglavlje, „Rezultati istraživanja“, prikazuje ključne nalaze empirijskog istraživanja. U prvom dijelu analizira se pouzdanost mjernih instrumenata korištenih u istraživanju, čime se osigurava vjerodostojnost dobivenih podataka. Slijedi prikaz stavova ispitanika o istraživanim varijablama uključujući percepcije determinanti, uvođenja inovacija i eko-inovacija te uspješnosti poslovanja hotela. Nadalje, poglavlje se bavi analizom povezanosti istraživanih determinanti s konvencionalnim inovacijama i eko-inovacijama, čime se ispituje utjecaj različitih organizacijskih čimbenika na inovacijske aktivnosti hotela. U završnom dijelu predstavljeni su rezultati koji prikazuju povezanost konvencionalnih inovacija i eko-inovacija s uspješnošću poslovanja hotela.

Deveto poglavlje, pod naslovom „Rasprava – primjena rezultata istraživanja i mogućnosti daljnjih istraživanja“, donosi interpretaciju dobivenih rezultata, njihovu primjenu u kontekstu hotelske industrije te smjernice za buduća istraživanja. U prvom dijelu poglavlja analizira se stanje inovacija u hotelskom sektoru Republike Hrvatske. Sljedeći dio fokusira se na

povezanost ključnih determinanti s inovacijama, pri čemu se detaljno razmatra utjecaj orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture na inovacijske aktivnosti hotela. Daljnja analiza usmjerena je na istraživanje povezanosti inovacija s poslovnom uspješnošću. Poglavlje također obuhvaća znanstveni i praktični doprinos rada ističući njegovu vrijednost u teorijskom i primijenjenom smislu. Na kraju poglavlja identificiraju se ograničenja istraživanja koja mogu utjecati na tumačenje rezultata te se daju prijedlozi za buduća istraživanja s ciljem daljnjeg unapređenja znanja o inovacijama u hotelskom sektoru. Posljednje, deseto poglavlje doktorskog rada odnosi se na „Zaključak“, u kojem se sustavno i sažeto prezentiraju rezultati istraživanja te doprinos cjelokupnog istraživanja doktorskog rada.

2. Kontekstualni okvir – hotelski sektor

U ovom poglavlju hotelijerstvo će se sagledati kao jedan od najdinamičnijih i najznačajnijih segmenata turizma. Posebna će se pažnja usmjeriti na temeljne klasifikacije hotelskih objekata, njihova obilježja i specifičnosti hotelskih proizvoda i usluga kao i na aktualne trendove i izazove s kojima se sektor danas suočava. Nadalje, provest će se analiza ključnih značajki i posebnosti hotelskog sektora u Republici Hrvatskoj, čime će se omogućiti cjelovit uvid u njegovu ulogu i razvojne perspektive.

2.1. Hotelijerstvo kao ključni element turističke djelatnosti

Turizam se definira kao društveni, kulturni i ekonomski fenomen povezan s kretanjem ljudi izvan njihova uobičajenog mjesta stanovanja (OECD, 2022). Istodobno se prepoznaje kao perspektivan sektor s potencijalom za smanjenje siromaštva i postizanje održivog razvoja. Osim jačanja globalne konkurentnosti, turizam doprinosi stvaranju gospodarskog bogatstva i poticanju regionalnog razvoja (United Nations, 2008). Turistička i ugostiteljska industrija imaju ključnu ulogu u mnogim zemljama, a učinci turističke potražnje promatraju se kroz ekonomske doprinose, zapošljavanje, društveni razvoj, kulturnu razmjenu, utjecaj na lokalne zajednice te održivost i društvenu odgovornost (Sampaio i sur., 2024). Turistička i ugostiteljska industrija čine dinamičan sektor koji se kontinuirano razvija kao odgovor na globalne trendove, tehnološki napredak, ekološke izazove i promjenjive preferencije potrošača (Dutta, 2024).

U posljednjim desetljećima turizam bilježi snažan rast, što potvrđuje povećanje broja turista, rast prihoda i širenje turističkih destinacija. Prema najnovijem Svjetskom barometru turizma UNWTO-a (2025), međunarodni turizam je u 2024. godini gotovo u potpunosti (99 %) dosegnuo razine prije pandemije, pri čemu je većina destinacija nadmašila brojke iz 2019. godine. Procjenjuje se da je u svijetu 2024. zabilježeno oko 1,4 milijarde međunarodnih turista s barem jednim noćenjem, što predstavlja porast od 11 % u odnosu na 2023. godinu, odnosno dodatnih 140 milijuna turista. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) procjenjuje da će do 2030. godine broj međunarodnih turističkih dolazaka porasti na oko 2 milijarde. Ovi trendovi naglašavaju važnost turizma u globalnim ekonomskim kretanjima ali i potrebu za održivim upravljanjem njegovim razvojem. S obzirom na snažan utjecaj turizma na okoliš, lokalne zajednice i kulturno naslijeđe, nužno je pronaći ravnotežu između ekonomskih koristi i očuvanja resursa.

Turizam je od iznimne važnosti za hrvatsko gospodarstvo jer, osim izravnih učinaka na BDP, dodanu vrijednost i zaposlenost, ostvaruje i neizravne i inducirane učinke. Neizravno potiče rast aktivnosti i zapošljavanje u sektorima poput trgovine, transporta, građevinarstva i proizvodnje, dok zaposleni u tim djelatnostima svojim dohocima stvaraju dodatnu potražnju, čime nastaje inducirani učinak (Sektorske analize, 2024).

Iako je potražnja za nekom destinacijom određena u prvom redu atraktivnim čimbenicima, ekonomska funkcija destinacije bila bi beznačajna bez receptivnih¹ elemenata. To je primarni razlog zbog kojeg receptivni elementi čine osnovicu turističke privrede i služe kao mjerilo turističke razvijenosti nekog mjesta odnosno destinacije (Petrić, 2006). Hoteli predstavljaju vitalan element turističke industrije jer ispunjavaju jednu od njezinih temeljnih funkcija – pružanje smještaja gostima, odnosno zadovoljenje njihove osnovne potrebe tijekom boravka u destinaciji (Ali i sur., 2021). Hoteli i hotelska industrija predstavljaju ključan segment turističke destinacije i uvelike oblikuju njezinu konkurentnost na međunarodnom tržištu. Bez kvalitetne i raznovrsne hotelske ponude destinacije bi ostvarivale ograničene prihode, imale slabije mogućnosti zapošljavanja i smanjenu dugoročnu održivost. Stoga kvaliteta i kapacitet hotelskog smještaja presudno određuju atraktivnost i tržišnu poziciju destinacije. Razvoj hotelskih kapaciteta usko je povezan s fazama razvoja destinacije, turističkim prometom i iskorištenošću smještajnih jedinica. Posebnu važnost ima ulazak međunarodnih hotelskih lanaca, koji svoje hotele visoke kvalitete razvijaju isključivo u perspektivnim i održivim destinacijama. Njihova prisutnost podiže globalnu reputaciju destinacije, potiče dodatne investicije i jača gospodarski doprinos turizma lokalnoj zajednici (Attila, 2016).

Hotelijerstvo ima vrlo značajnu ulogu za državnu ekonomiju te važnost koja se ogleda u sljedećem (Galičić, 2017):

1. gospodarska važnost
2. ostvarivanje deviznog priljeva
4. utjecaj na platnu bilancu zemlje
5. sudjelovanje u robnom prometu
6. zapošljavanje kadrova
7. društvena, politička i kulturna važnost.

¹ Receptivni elementi odnose se na smještajne kapacitete turističke destinacije.

Hoteli predstavljaju temeljnu turističku infrastrukturu i uvelike određuju smjer razvoja turizma neke zemlje. Struktura smještajnih kapaciteta izravno je povezana sa strukturom gostiju i njihovom potrošnjom te posljedično s ukupnim prihodima od turizma. Izgrađenost i kvaliteta smještajnih objekata važan su kriterij turističke valorizacije, te na lokacijama sličnih atraktivnih obilježja brojnost, kvaliteta i raznovrsnost ponude određuju razinu konkurentnosti lokacije odnosno destinacije (Pivčević, 2010).

2.2. Razvrstavanje smještajnih objekata iz skupine „Hoteli“

Prema *Pravilniku o izmjenama i dopunama Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli* (Narodne novine, br. 120/2019), hoteli se razvrstavaju u sljedeće vrste:

1. hotel baštine (*heritage*)
2. difuzni hotel
3. hotel
4. aparthotel
5. turističko naselje
6. turistički apartmani
7. pansion
8. integralni hotel (udruženi)
9. lječilišne vrste: lječilišni hotel baštine, lječilišni hotel, lječilišni aparthotel, lječilišno turističko naselje, lječilišni turistički apartmani, lječilišni pansion, lječilišni difuzni hotel i lječilišni integralni hotel
10. hoteli posebnog standarda: *business* (poslovni), *meetings* (za sastanke), *congress* (kongresni), *club* (klub), *casino* (kasino), *holiday resort* (odmorišni), *coastal holiday resort* (priobalni odmorišni), *family* (obiteljski), *small & friendly* (mali i prijateljski), *senior citizens* (za starije osobe), *health & fitness* (zdravlje i *fitness*), *wellness*, *diving club* (ronilački klub), *motel* (motel), *ski* (skijališni), hotel za osobe s invaliditetom i *bike* (za bicikliste).

Prema toj podjeli, u skupinu „Hoteli“ svrstavaju se sve funkcionalne cjeline u kojima se gostima obavezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge (Narodne novine, br. 56/2016).

2.3. Klasifikacija hotela

Iako se hoteli često dijele prema veličini, kvaliteti i vlasništvu (Candela i Figini, 2012), najčešća podjela hotela je ona prema kriterijima koji su navedeni na slici 2.1 (Galičić, 2017).



Slika 2.1: Podjela hotela prema različitim kriterijima (prema Galičić, 2017)

2.3.1. Hoteli prema lokaciji

Lokacija (lat. *locus* – mjesto) označava prostorni položaj ugostiteljskih objekata ili turističkih destinacija, na koji utječu faktori poput udaljenosti izvora sirovina, blizine tržišta, prometne razvijenosti, dostupnosti kadrova i klimatskih uvjeta. Makrolokacija odnosi se na šire područje (npr. Hrvatska kao turistička destinacija), a mikrolokacija na konkretno mjesto (npr. smještaj hotela u gradu ili turističkoj destinaciji). Prema kriteriju lokacije hotela, oni se mogu podijeliti na sljedeće vrste: urbani, suburbani, odmorišni (*resort*) hoteli, *airport*, *akvatel*,² *botel*,³ hotel teglenica,⁴ *motel*, *rotel*,⁵ *pop-up*⁶ i tranzitni hotel⁷ (Galičić, 2017).

² *Akvatel* (*akva hotel*; lat. *aqua* – voda i franc. *hôtel*) ili ploveći hotel je brod opremljen za odmor i duža putovanja. Predstavlja kombinaciju hotela i motornog čamca, s kapacitetom od 6 do 10 kreveta i hotelskim komforom.

³ *Botel* (*boat hotel*; engl. *boat* – brod) je vrsta specijaliziranog ugostiteljskog objekta koji nudi usluge smještaja i servis za nautičare i stalno usidrene brodove. *Botel* je brod koji služi kao hotel ili hostel.

⁴ Hotel teglenica (engl. *Hotel Barge*; franc. *Péniche Hôtel*) nastao je na temelju razvoja komercijalnog prijevoza po riječnim kanalima Europe. Mnoge teglenice, koje su nekad služile za prijevoz tereta, pretvorene su u plutajuće hotele s različitim stupnjevima opremljenosti i luksuza.

⁵ *Rotel* (engl. *rolling hotel*) je hotel na kotačima, višekatni autobus s krevetima, sanitarnim čvorom, tuševima, kuhinjama i barovima.

⁶ *Pop-up* hotel je privremeni hotel koji se gradi odnosno postavlja u kratkom roku neposredno prije održavanja nekih velikih događaja na otvorenom, npr. velikih glazbenih koncerata.

⁷ Tranzitni hotel je hotel koji služi za kratki boravak gostiju, a najčešće se nalazi u tranzitnoj zoni međunarodnih zračnih luka.

2.3.2. Hoteli prema ponudi

Ovisno o ponudi koja dominira u nekom hotelu, odnosno vrsti gostiju koji posjećuju te hotele, u suvremenom se hotelijerstvu pojavljuje nekoliko tipičnih vrsta hotela, od kojih su najznačajnije sljedeće: kongresni, *garni*, *couples only*, birohotel, *boutique hotel*,⁸ *budget hotel*, *fasten hotel*,⁹ *fortuna hotel*,¹⁰ *golf resort hotel*, hostel, *self service hotel* i zeleni hotel (Galičić, 2017).

2.3.3. Hoteli prema veličini

U određivanju kriterija za klasifikaciju hotela prema njihovoj veličini (broju soba) postoje metodičke razlike, ovisno o zemlji. Općenito se smatra da je najbolji kriterij za razvrstavanje hotela upravo veličina (broj soba) i broj zaposlenih. Prema nekim definicijama, pojam „hotel“ označava smještajne objekte od 50 do 2000 soba, pa čak i više, jer pojedini hoteli imaju i više od 5000 soba. Prema tim standardima moguća je podjela hotela u sljedeće četiri kategorije (Galičić, 2017):

- do 149 soba
- od 150 do 299 soba
- od 300 do 600 soba
- više od 600 soba.

Hoteli se u Republici Hrvatskoj klasificiraju u sljedeće tri skupine (Cerović, 2003):

- mali hoteli (od 5 do 50 soba)
- srednje veliki hoteli (od 51 do 200 soba)
- veliki hoteli (više od 200 soba).

2.3.4. Hoteli prema razini usluge

Najčešća percepcija o razini usluge koja se pruža u hotelima, odnosno o cijeni tih usluga, jest da se hoteli dijele na jeftine, srednje kvalitetne i luksuzne hotele. Cjenovni razredi hotela predstavljaju razine cijena u odnosu na kvalitetu usluge u hotelima. Kvaliteta usluge određuje

⁸ *Boutique* hotel je manji, intiman, ali luksuzan hotel (do 50 soba). Razlikuju se od većih hotelskih lanaca po personaliziranom smještaju i usluzi.

⁹ *Fasten* hotel je hotel koji kroz svoju ponudu promovira poseban program baziran na „postu“ (odricanju od konzumiranja hrane) i promicanju tradicionalnih životnih vrijednosti.

¹⁰ *Fortuna* hotel je hotel koji je prodajna služba hotelskog poduzeća odabrala kao objekt koji će u određenom periodu poslovanja (koji karakterizira nizak stupanj turističke potražnje) nuditi smještaj po nižim cijenama.

se u pravilu brojem zvjezdica, prema kojem hoteli s pet zvjezdica nude najbolju uslugu. U suvremenom hotelijerstvu prepoznaju se tri razine kvalitete usluge (Galičić, 2017):

1. Vrhunska usluga (*World-Class* ili *First-Class Service*) je najviša razina kvalitete usluga u hotelijerstvu, koja se mora pružati u hotelima najviše kategorije. Ona podrazumijeva i najvišu cijenu usluge. Ovu razinu usluga može se dovesti u korelaciju s hotelima koji su kategorizirani u prvu kategoriju i označavaju se s pet zvjezdica.
2. Srednja usluga (*Mid-Range Service*) je srednja razina kvalitete usluga u hotelijerstvu, koja se mora pružati u hotelima srednje kategorije, a to je u aktualnom hotelijerskom trenutku hotel s četirima zvjezdicama.
3. Ekonomska/ograničena usluga (*Economy/Limited Service*) je najniža razina kvalitete usluga u hotelijerstvu i može se dovesti u korelaciju s hotelima koji su kategorizirani u treću kategoriju i označeni s trima zvjezdicama.

Sve vrste hotelskih smještajnih objekata razvrstavaju se u kategorije prema opremi, uslugama, održavanju i drugim uvjetima propisanim *Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata* (Narodne novine, br. 56/2016). Prema hrvatskim standardima, hoteli mogu imati dvije, tri, četiri ili pet zvjezdica. Ovo pravilo odnosi se na postojeće hotele dok novoizgrađeni hoteli mogu biti kategorizirani s trima, četirima ili pet zvjezdica, kako je prikazano u tablici 2.1.

Tablica 2.1: Kategorizacija novih ugostiteljskih objekata iz skupine „Hoteli“ u Hrvatskoj

Objekt	Mogući broj zvjezdica		
Hotel	***	****	*****
Aparthotel	***	****	*****
Turističko naselje	***	****	*****
Turistički apartmani	***	****	

Izvor: *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli* (NN 120/2019)

Kategorizacija hotelskih objekata predstavlja proces kojim se definira vrsta, kategorija i posebni standard određenog objekta, čime se osigurava ujednačenost i prepoznatljivost kvalitete u turističkoj ponudi. U Republici Hrvatskoj kategorizacija se provodi u skladu s *Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli* koji donosi i nadzire Ministarstvo turizma i sporta. Ovaj postupak nije samo regulatorni instrument već i važan mehanizam oblikovanja percepcije kvalitete među potrošačima. Za određivanje kategorije hotela procjenjuju se (Narodne novine, br. 120/2019):

- smještajne jedinice (površina sobe, kupaonica, balkon)
- opremljenost (TV, internet, sef, minibar, klimatizacija itd.)
- usluge (recepcija, restoran, bar, sobna usluga, animacija)
- dodatni sadržaji (bazen, *wellness*, parking, konferencijske dvorane)
- održavanje i čistoća (higijenski, tehnički i sigurnosni uvjeti)
- profesionalno osoblje i broj zaposlenika po gostu.

Klasifikacija hotela važan je instrument kojim se potrošačima omogućuje jednostavna usporedba hotelskih objekata i razine usluge koju nude (Narangajavana i Hu, 2008; Nunkoo i sur., 2020). Osim što djeluje kao mehanizam za osiguranje kvalitete, klasifikacija ujedno ima i snažnu marketinšku funkciju. Naime, hoteli s višom kategorijom često ostvaruju veću popunjenost kapaciteta te mogu opravdano primjenjivati više cijene svojih usluga (Narangajavana i Hu, 2008). Dio literature usmjerava se na pitanje budućnosti službene klasifikacije hotela u svjetlu rastuće važnosti *online* recenzija gostiju. Brojni autori ističu kako bi tradicionalne zvjezdice mogle postupno izgubiti na značaju jer mrežne platforme za ocjenjivanje i recenzije gostiju sve snažnije oblikuju percepciju o kvaliteti hotela i odluke o kupnji (Blomberg-Nygard i Anderson, 2016; Hensens, 2011; UNWTO, 2014). Premda se stručne klasifikacije temeljene na inspekcijskim kriterijima općenito smatraju objektivnijima i pouzdanijima, njihov stvarni utjecaj na ponašanje potrošača ostaje slabiji u odnosu na *online* recenzije (Blomberg-Nygard i Anderson, 2016).

2.3.5. Hoteli prema vlasništvu

Hotel kao samostalni ugostiteljski objekt, koji je prepoznatljiv po svojim uslugama, kvaliteti usluga, vrstama usluga, lokaciji, tipu usluga i ostalim posebnostima, može se na turističkom tržištu pojavljivati u različitim oblicima. Prema Galičiću (2017), hoteli se prema vlasništvu najčešće dijele na sljedeće vrste:

1. nezavisni hoteli
2. hoteli s menadžerskim ugovorima
3. franšizni hoteli
4. *timeshare* hoteli
5. *condo* hoteli.

Prema Ceroviću (2003), hoteli se mogu pojavljivati samostalno ili biti povezani u različite grupacije, tj. hotel može biti dio određenih sustava ili se pojavljivati izvan sustava ili standarda, te se s tog aspekta razlikuju sljedeće vrste hotela:

1. nezavisni hoteli
2. hotelski lanci.

1. Nezavisni hoteli nisu vezani za neki hotelski sustav, već samostalno vode svoju poslovnu i marketinšku politiku te politiku prodaje i cijena. Zauzimajući specifičnu nišu na turističkom tržištu, primjenjuju opće standarde i poštuju nacionalne pravilnike o kategorizaciji, ali nemaju međunarodno priznate standarde (*brand*). Rijetko su uvršteni u globalne distribucijske sustave, njihov nastup na tržištu je samostalan, a temelj tržišnog nastupa jesu stalni gosti (Galičić, 2017).

2. Hotelski lanci su sustavi povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i zagantiranim standardom iza kojeg stoji tržišno poznato ime (*brand*). Prednosti hotelskih lanaca uključuju bolju prodaju, prepoznatljivu promociju, zajedničku nabavu, garanciju kvalitete, mogućnost postizanja bolje cijene i smanjenje troškova poslovanja. Lanac hotela čini niz hotela istog imena i istih standarda smještenih u različitim mjestima i zemljama, a u vlasništvu je jednog poduzeća ili je temeljen na franšiznim ugovorima ili centralom rezervacijskom sustavu (Cerović, 2003). Osim navedenog, konkurentске prednosti hotelskih lanaca uključuju široku geografsku distribuciju (rasprostranjenosti u različitim djelovima svijeta), snažnoj kapitalnoj osnovi, visokokvalificiranom osoblju (menadžmentu i radnicima), financijskoj stabilnosti, dobro utemeljenom znanju, stabilnim partnerstvima i vezama, personalizaciji i visokoj kvaliteti usluga, najnovijim tehnologijama, učinkovitim programom vjernosti i korporativnoj kulturi (Zunic i sur., 2023). Hotelski lanci nastaju temeljem ugovora između zainteresiranih strana, a hoteli unutar lanca mogu biti povezani na sljedećim osnovama:

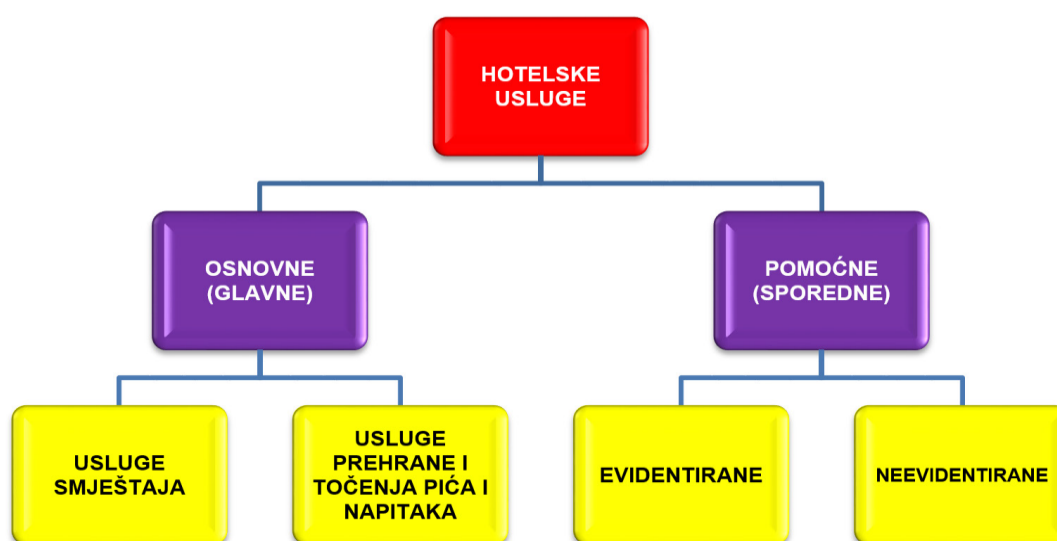
- potpuno vlasništvo
- franšizni ugovor
- ugovor o menadžmentu
- ugovor o najmu
- hotelski rezervacijski sustav – konzorcij.

Potpuno vlasništvo u hotelskom lancu znači da nositelj standarda istovremeno posjeduje i upravlja hotelom te kontrolira sve aspekte poslovanja uključujući vlasništvo, upravljanje i *brand*. **Franšizni ugovor** povezuje dvije strane: franšizora, koji pruža standarde i marketinške

resurse, i franšizanta, koji te resurse koristi. Franšizant plaća naknadu za korištenje standarda, logotipa i marketinških prava, dok franšizor pruža stručnu pomoć i znanje (Cerović, 2003). **Ugovor o menadžmentu** (Cerović, 2003) povezuje hotele u lanac sporazumom između vlasnika hotela i menadžment kompanije. Ova vrsta ugovora omogućava menadžment kompaniji da upravlja hotelom prema vlastitim standardima i pravilima, ali ne jamči povećanje zarade. Menadžment kompanija prima naknadu za svoje usluge, dok vlasnik hotela snosi financijski rizik i odgovornost za poslovni rezultat. **Ugovor o najmu** uređuje odnose između dviju strana, pri čemu se hotel daje u najam najmoprimcu. Najmoprimac, koji pruža standarde i rukovodi hotelom, zarađuje prema uvjetima ugovora (Cerović, 2003). **Hotelski rezervacijski sustavi** pružaju marketinške i rezervacijske usluge te unapređuju tehnologiju i globalnu distribuciju omogućavajući neovisnim hotelima, koji nemaju vlastite rezervacijske sustave, da postignu sličnu transparentnost kao korporativni lanci.

2.4. Podjela i specifičnosti hotelskih proizvoda i usluga

Hotel se definira kao turistička ustanova koja pruža smještaj na kraći boravak kao plaćenu uslugu, uključujući namješteni smještaj u hotelskim sobama i *suiteovima*, a osim smještaja može pružati i niz drugih usluga poput hrane i pića, parkiranja, praonice rublja, bazena, *fitness* sala, rekreacijskih sadržaja te kongresnih i konferencijskih prostora (Eurostat, 2020). Hotelske usluge mogu se kategorizirati na više načina, no najčešće se dijele na osnovne (glavne) i pomoćne (sporedne), prema definiciji koju navodi Galičić (2017), što je prikazano na slici 2.2.



Slika 2.2: Podjela hotelskih usluga (prema Galičić, 2017)

a) Osnovne hotelske usluge su:

1. **usluge smještaja** – pružaju se u hotelskim smještajnim jedinicama (sobama ili hotelskim apartmanima)
2. **usluge hrane i pića** – ovisno o vrsti i kategoriji hotela, usluge prehrane pružaju se u hotelskim blagovaonicama, banketnim dvoranama, prostorijama za zajutak ili prostorijama za doručak, *grill-roomu* i aperitiv barovima, a gosti se mogu posluživati i u sobama (*room service*).

b) Pomoćne, dopunske (sporedne) ili ostale hotelske usluge uključuju:

- evidentirane i plaćene usluge koje uključuju pomoćni krevet, garažu, pranje i glačanje rublja, čuvanje vrijednosti, usluge čuvanja djece, čišćenje obuće, telefon i druge naplaćene usluge
- neevidentirane usluge koje su uključene u druge usluge i odnose se na:
 1. izvanpansionske usluge hrane i pića (uključuju usluge u *à la carte* restoranima i različite gastronomske priredbe)
 2. usluge rekreacije i sporta (uključuju bazene, teniske i golf terene, igrališta, kuglane, pješačke staze i staze za trčanje te organizaciju različitih natjecanja)
 3. kulturno-zabavne usluge (uključuju koncerte, izložbe, knjižnice, salone za zabavu, društvene igre i specijalno pripremljene zabavne programe – animacije)
 4. trgovačke usluge (uključuju kupovinu suvenira, tiskovina, osobnih potrepština i proizvoda iz butika visoke mode)
 5. obrtničke usluge (uključuju frizerske, kozmetičke i pedikerske salone, usluge fotografiranja, urarske usluge i slično)
 6. zdravstvene i ostale usluge (uključuju dijagnosticiranje, terapije, rehabilitacije i druge slične usluge).

Hotelska poduzeća posluju u relativno težim uvjetima od ostalih djelatnosti, a kao specifični čimbenici mogu se izdvojiti (Vrtiprah i Pavlić, 2005; Sampaio i sur., 2024):

- uslužni karakter hotelskog proizvoda
- kontinuitet poslovanja koje podrazumijeva poslovanje 24 sata dnevno
- integracija proizvodnje i usluge koja se odvija na jednom mjestu
- komplementarnost hotelske usluge
- neopipljivost usluge
- izražena volatilnost turističke odnosno hotelske potražnje

- krutost kapaciteta ponude
- visoka vrijednost stalne imovine uz istovremeno nedostatno korištenje kapaciteta
- dominantan udio osobnog rada i struktura radne snage
- složenost operacija koje podrazumijevaju širok raspon aktivnosti i visok stupanj koordinacije.

Usluge se po određenim karakteristikama značajno razlikuju od proizvoda. Četiri temeljna obilježja usluga su (Weber i Mikačić, 1999; Kotler i Keller, 2007; Molina-Castillo i sur., 2023):

- neopipljivost
- nedjeljivost
- nepostojanost (promjenjivost)
- prolaznost.

Specifičnost hotelske usluge proizlazi iz njezine neopipljivosti, s obzirom na to da je gost prije boravka ne može iskusiti ili kušati, što zahtijeva povjerenje u hotel i njegovo osoblje. Usluga je neodvojiva od svojeg izvorišta jer se pružanje i korištenje odvijaju istovremeno, čime iskustvo gosta postaje sastavni dio same usluge. Nadalje, hotelske usluge su promjenjive, jer njihova kvaliteta ovisi o tome tko, kada, kako i gdje ih pruža, što otežava njihovu standardizaciju. Interakcija između osoblja i gosta oblikuje ukupni doživljaj dok stručnost, vještine, angažman i gostoljubivost zaposlenika čine uslugu prepoznatljivom i razlikuju hotel od konkurencije. Hotelske usluge karakterizira i prolaznost, koja proizlazi iz njezine nemogućnosti skladištenja, pa neprodane turističke usluge predstavljaju trajno izgubljen prihod, zbog čega hoteli nastoje osigurati bolji plasman na tržištu.

Svaki trenutak pružanja usluge je jedinstven, što dodatno naglašava važnost pravovremenog i kvalitetnog angažmana osoblja te učinkovite koordinacije svih operacija u hotelu. Osim toga, hotelske usluge su integrirane s proizvodnim procesima, što znači da se pružanje i konzumacija odvijaju istovremeno, a njihova uspješnost izravno utječe na zadovoljstvo i lojalnost gostiju.

Smještajni objekt, sa svim svojim elementima ponude, predstavlja integralni i složen turistički proizvod. On ne uključuje samo fizički prostor i osnovnu uslugu noćenja, već obuhvaća širok spektar materijalnih i nematerijalnih komponenti koje zajedno oblikuju cjelokupno iskustvo gosta. To obuhvaća arhitektonska obilježja objekta, kvalitetu i raznolikost smještajnih jedinica, razinu pruženih usluga, gastronomsku ponudu, dodatne rekreacijske i *wellness* sadržaje,

tehnološku opremljenost te profesionalnost i kompetencije zaposlenika (Middleton i sur., 2009). Smještajni objekt može se promatrati kao sustav međusobno povezanih usluga i doživljaja koji stvaraju percepciju vrijednosti kod gosta. Ta se percepcija temelji na doživljenoj kvaliteti usluge, ambijentu i interakciji s osobljem, a odražava se na zadovoljstvo i lojalnost turista (Grönroos, 2007). Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO, 2019), kvaliteta i struktura smještajnih kapaciteta presudno utječu na profil i segment gostiju koje destinacija privlači, čime smještajni objekti imaju važnu ulogu u njezinu tržišnom pozicioniranju.

Proizvodi i usluge koje hoteli nude na tržištu u velikoj mjeri ovise o kvaliteti i učinkovitosti poslovnih procesa. Oni predstavljaju temelj svake organizacije jer omogućuju sustavno povezivanje aktivnosti potrebnih za oblikovanje ponude, ostvarivanje poslovnih ciljeva i ispunjavanje očekivanja gostiju. Prema Drljači (2006), poslovni proces obuhvaća sve aktivnosti koje organizacijski dijelovi hotela moraju provesti da bi se osigurala usluga i stvorila dodatna vrijednost za korisnika. Procesi su stoga srž poslovanja i omogućuju kontinuirano stvaranje vrijednosti kroz stalna unapređenja (Sikavica i Hernaus, 2011). Bosilj-Vukšić i Kovačić (2004) naglašavaju da oni predstavljaju niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća radi pružanja proizvoda i usluga odgovarajuće kvalitete i cijene. Postoje tri tipa poslovnih procesa (Drljača, 2006):

- **upravljački procesi** – planiranje, razvoj, marketing, upravljanje kvalitetom i odgovornošću
- **glavni procesi** – prihvata i smještaj gosta, održavanje čistoće, priprema i posluživanje hrane i pića
- **procesi potpore** – upravljanje ljudskim resursima, financijama, nabavom, infrastrukturom i informacijama.

Svi procesi međusobno su povezani i funkcioniraju kao integrirana cjelina, a njihova koordinacija omogućuje hotelu da osigura kvalitetnu uslugu, ostvari zadovoljstvo gostiju i postigne konkurentsku prednost.

2.5. Trendovi u hotelskom poslovanju i razvoju usluga

Hotelska poduzeća i turističke destinacije u suvremenim uvjetima poslovanja moraju biti usmjereni prema budućnosti kako bi pravovremeno odgovorili na promjenjivu turističku potražnju. Turističko poslovanje oblikuju ključni trendovi – ekonomski, društveni, politički, ekološki i tehnološki (Dwyer i sur., 2008). Na njega u najvećoj mjeri utječu promjene potreba turista, razvoj tehnologija i rast konkurencije. Konkurentnost u turizmu podrazumijeva

sposobnost privlačenja i zadržavanja gostiju, ostvarivanje profitabilnog poslovanja i dugoročno očuvanje tržišne prednosti unatoč dinamičnom i neizvjesnom okruženju (Pereira-Moliner i sur., 2021). Kako bi održala konkurentsku poziciju, hotelska poduzeća kontinuirano razvijaju i inoviraju koncepte poslovanja (Stipanović i Rudan, 2014). Inovacije imaju ključnu ulogu u oblikovanju kvalitetne ponude i stvaranju novih konkurentskih prednosti (Ribarić, 2016). Suvremena istraživanja potvrđuju da konkurentnost sve više proizlazi iz inovacija, digitalne transformacije i održivog poslovanja (Haldorai i sur., 2023; Park i sur., 2024).

Digitalizacija snažno utječe na hotelski sektor mijenjajući poslovne modele i način pružanja usluga. Prvotno su informacijske tehnologije korištene za operativnu podršku, a s vremenom se njihova primjena proširila na alate za određivanje cijena, distribucijske sustave i CRM platforme. Danas digitalne tehnologije oblikuju mehanizme stvaranja vrijednosti, uvode nove poslovne modele i mijenjaju turističko iskustvo kroz personalizaciju usluga – od *online* rezervacija do primjene umjetne inteligencije u komunikaciji s gostima (OECD, 2020; Zeqiri, 2024).

Tijekom posljednjih dvadeset godina tehnološki napredak, uključujući razvoj hardvera i softvera te integraciju informacijskih, komunikacijskih i kontrolnih tehnologija, doveo je do procesa poznatog kao „digitalna transformacija“. Ona temeljito mijenja način poslovanja i pružanja vrijednosti potrošačima obuhvaćajući integraciju digitalnih tehnologija u sve aspekte poslovanja (Doborjeh i sur., 2022; Krajčik i sur., 2023). Prema Vialu (2019), digitalna transformacija odnosi se na „proces koji ima za cilj poboljšati entitet pokretanjem značajnih promjena njegovih svojstava kroz kombinacije informacijskih, računalnih, komunikacijskih i tehnologija povezivanja“. U tom kontekstu, integracija poslovne inteligencije postaje ključna za ostvarivanje ciljeva digitalne transformacije jer omogućuje prikupljanje, analizu i interpretaciju velike količine podataka. To podržava strateško odlučivanje, optimizira operativne procese, poboljšava korisničko iskustvo i potiče inovacije (Maharudrappa, 2025). Učinkovitost poslovne inteligencije posebno se očituje kroz brže dobivanje uvida, što omogućuje pravovremenu reakciju na promjene na tržištu, dok povećana fleksibilnost i pojednostavljeni postupci doprinose ukupnoj operativnoj izvrsnosti (Pereira i sur., 2022). Prema izvješću „Travel Technology Investment Trends 2024“, gotovo svi hotelijeri planiraju povećati ulaganja u tehnologiju tijekom 2025. godine, s posebnim naglaskom na alate poslovne inteligencije.

Digitalne tehnologije obuhvaćaju širok raspon rješenja poput elektroničkih alata, automatiziranih sustava, robota, *blockchaina*, analitike velikih podataka, mobilnih aplikacija, društvenih mreža, umjetne inteligencije, virtualne stvarnosti (VR), proširene stvarnosti (AR) i interneta stvari (Shin i sur., 2019; Choi i sur., 2020; Mingotto i sur., 2020; Wynn i Jones, 2022).

Promjene u ponašanju potrošača dodatno su prisilile hotele da postanu snažnije orijentirani na goste i prilagode se rastućim očekivanjima, čime čuvaju svoju digitalnu konkurentsku poziciju u odnosu na druge hotele i disruptore u sektoru (Lam i Law, 2019). Potrošači sve češće djeluju kao ključni izvor inovacija, dok održivost i dugoročni opstanak hotela ovise o financijskoj uspješnosti, sposobnosti prilagodbe tržišnim promjenama te strateškom pristupu transformaciji i diversifikaciji ponude (Van Niekerk, 2016).

Informacijska tehnologija omogućuje razvoj novih proizvoda, kanala komunikacije s korisnicima i novih oblika plaćanja, što se u potpunosti odražava i na turistički sektor. Uz rezervacijske sustave i turističke društvene mreže, u ugostiteljskoj se industriji sve više primjenjuju napredne digitalne tehnologije poput algoritama strojnog učenja (Zhang i sur., 2017), *blockchain* tehnologije (Valeri i Baggio, 2021), robotike temeljene na umjetnoj inteligenciji, AR/VR tehnologija i *chatbotova* odnosno virtualnih asistenata (Doborjeh i sur., 2022).

Digitalizacija hotela omogućuje veću učinkovitost u interakciji s kupcima i dionicima kao i u internim poslovnim procesima. Njezine glavne prednosti uključuju optimizaciju marketinga i prodaje, smanjenje troškova i rast produktivnosti (Konstantinou, 2016), optimizaciju procesa upravljanja, logistike i opskrbe, financija i računovodstva (Oliinyk i sur., 2022) te unaprjeđenje načina pružanja i primanja usluga u ugostiteljstvu (Kansakar i sur., 2019). Time je turistička industrija dobila novo pozicioniranje kroz koncepte Turizam 4.0 i Pametni turizam, koji koriste digitalne resurse za strateško modeliranje tržišne pozicije, razvoj prioriternih područja, poput ekoturizma, te unaprjeđenje korisničkog iskustva prije, tijekom i nakon putovanja (Pencarelli, 2020). Turizam 4.0, kao ekvivalent Industriji 4.0, označava tehnološki intenzivan ekosustav turističke vrijednosti (Stankov i Gretzel, 2020), ali je doveo do nenamjernog isključivanja određenih segmenata turista (Gretzel i Stankov, 2021). Kao odgovor na to, razvija se Turizam 5.0, utemeljen na principima Industrije 5.0, koji promiče humanije i održivije korištenje tehnologije u korist svih dionika (Breque i sur., 2021). Budući da tehnologija postaje sastavni dio putovanja, univerzalna pristupačnost postaje nužnost (Stankov i sur., 2023). Industrija 5.0 pritom naglašava inkluzivnost i dobrobit svih, uključujući osobe s tehnološkim ograničenjima

(Bonello i sur., 2024), čime se smanjuje digitalni jaz i redefinira odnos između tehnologije i turizma na načelima usmjerenosti na čovjeka, održivosti i otpornosti (Filimonau i sur., 2022).

Održivost je ključna u hotelskoj industriji i predstavlja temelj dugoročnog razvoja i učinkovitosti smještajnih jedinica. S obzirom na negativan utjecaj brzog razvoja sektora na okoliš, menadžeri sve više primjenjuju inicijative za održivost, uključujući ekološke oznake, prakse održivog ponašanja i sustave upravljanja okolišem. Održivi pristup uravnotežuje gospodarski rast, očuvanje okoliša i društvenu odgovornost doprinoseći globalnim naporima u borbi protiv klimatskih promjena. Za smanjenje negativnog utjecaja i povećanje pozitivnog društvenog efekta potrebne su strateške promjene na operativnoj i investicijskoj razini (Popša, 2023). Moderni alati održivosti obuhvaćaju primjenu međunarodnih standarda poput ISO 14001 i Green Key certifikata, dok digitalizacija kroz pametne sustave za upravljanje energijom i personalizaciju usluga dodatno povećava učinkovitost (Kansakar i sur., 2019). Održivo nabavljanje temelji se na suradnji s lokalnim i ekološki odgovornim dobavljačima (Xie i Zhong, 2020), a primjenjuju se i sustavi za praćenje održivosti poput ETIS-a (Font i sur., 2023), edukacija gostiju i zaposlenika (Cornell University Center for Hospitality Research, n.d.), tehnologije za smanjenje otpada i pametna infrastruktura – energetske učinkovite zgrade, solarna energija i sustavi za recikliranje vode (Kansakar i sur., 2019).

Kroz digitalnu transformaciju hoteli prelaze s tradicionalnih modela na one temeljene na podacima, automatizaciji i interakciji u realnom vremenu otvarajući prostor za digitalne i personalizirane usluge. Ona predstavlja strateški okvir koji integrira suvremene tehnologije u poslovne modele i operativne procese te djeluje kao pokretač inovacija, čime nastaju konkretne nove usluge i poboljšana iskustva gostiju. U suvremenom turističkom okruženju hoteli više nisu samo mjesta boravka, već ključne točke stvaranja doživljaja, diferencijacije destinacije i izgradnje konkurentne prednosti. Inovacije, digitalizacija i održivost postali su centralni alati za personalizaciju iskustva gostiju, optimizaciju operativnih procesa te integraciju ekološki i društveno odgovornih praksi osiguravajući dugoročnu održivost i konkurentnost turističkog sektora.

2.6. Analiza hrvatskog hotelijerstva

Turizam je jedan od ključnih stupova gospodarstva Republike Hrvatske zahvaljujući visokim prihodima koje ostvaruje i značajnom udjelu u bruto domaćem proizvodu (BDP-u), što je jasno vidljivo iz podataka prikazanih u tablici 2.2.

Tablica 2.2: Prihodi od turizma i udio turizma (u postocima) u BDP-u od 2010. do 2024.

Godina	BDP (u mlrd. €)	Turizam (prihodi od putovanja u mlrd. €)	Indeks prihodi		Udio turizma u ukupnom BDP-u	Indeks	
			Verižni	Bazni		Verižni	Bazni
2010.	45 919	6236,80			13,60		
2015.	43 845	7961,90	127,66	127,66	18,16	133,53	133,53
2019.	53 983	10 539,10	132,37	168,98	19,50	107,38	143,38
2020.	50 224	4813,50	45,67	77,18	9,58	49,12	70,44
2021.	58 207	9134,40	189,77	146,46	15,69	163,78	115,37
2022.	68 373	13 113,80	143,56	210,26	19,18	122,24	141,03
2023.	76 472	14 597,80	111,32	234,06	19,09	99,53	140,37
2024.	85 610	14 986	102,66	240,28	19,60	102,67	144,11

Izvor: vlastita obrada na temelju podataka Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske i Hrvatske narodne banke

Iz tablice 2.2 vidljivo je da su prihodi od putovanja kontinuirano rasli od 2010. do 2024. godine, osim 2020., kada je zabilježen pad uslijed pandemije bolesti COVID-19. Razlika u prihodima u navedenom periodu iznosi 140,28 %. Udio turizma u BDP-u je varirao, krećući se od 13,60 % do 19,60 % (osim 2020. godine). Iako je pandemija uzrokovala značajan pad turističkih prihoda i udjela u BDP-u, sektor se brzo oporavio. Podaci od 2022. do 2024. godine uz rast prihoda pokazuju i povratak udjela turizma u BDP-u iznad 19 %.

Prodaja usluga inozemnim turistima omogućuje hotelijerstvu ostvarivanje oblika „izvoza na licu mjesta“, što ima značajan učinak na gospodarstvo (Vrtiprah i Pavlić, 2005). Hotelijerstvo ima ključnu ulogu u gospodarskom razvoju jer ne samo da generira značajne prihode već i potiče razvoj i rast brojnih drugih sektora, poput poljoprivrede, tekstilne industrije, drvne industrije, građevine i trgovine, koji kroz opskrbu proizvodima i uslugama zadovoljavaju potrebe hotelskih gostiju. Uz ekonomski doprinos, hotelijerstvo značajno doprinosi i povećanju zaposlenosti, kako direktno unutar sektora tako i posredno u povezanim industrijama. Nadalje, povećava potrošnju i investicije, a posebno pozitivno utječe na razvoj nerazvijenih i ruralnih regija doprinoseći ravnomjernijem regionalnom razvoju. Također, kroz unapređenje turističke ponude i imidža destinacije, hotelijerstvo produžuje turističku sezonu, čime se povećava stabilnost prihoda i omogućava dugoročna održivost turizma. Osim toga, ono predstavlja temelj

za valorizaciju drugih turističkih resursa pružajući infrastrukturu i usluge potrebne za cjelokupno turističko iskustvo, a time dodatno doprinosi atraktivnosti destinacije.

Daljnje analize kvantitativnih pokazatelja hotelskog sektora i usporedba s drugim oblicima smještaja prikazat će važnost daljnjeg razvoja hotelskog sektora za hrvatsko gospodarstvo. Tablica 2.3 prikazuje broj hotela prema kategoriji od 2005. do 2024. godine.

Tablica 2.3: Broj hotela prema kategoriji od 2005. do 2024. godine

Godina	5 *	4 *	3 *	2 *	1 *	Ukupno	Verižni indeks	Bazni indeks
2005.	13	52	247	160	30	502		
2010.	25	160	314	101	/	600	119,52	119,52
2015.	38	245	316	76	/	675	112,50	134,46
2017.	42	300	313	69	/	724	107,26	144,22
2019.	47	341	323	48	/	759	104,83	151,19
2020.	48	317	283	35	/	683	89,99	136,06
2021.	51	337	288	34	/	710	103,95	141,43
2022.	52	354	298	30	/	734	103,38	146,21
2023.	56	366	280	28	/	730	99,45	145,21
2024.	57	368	267	26	/	718	98,36	143,03
Stopa rasta 2005. – 2024.	338,46 %	607,69 %	8,09 %	–83,75 %		43,03 %		

Izvor: obrada autorice prema podacima Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske (*Turizam u brojkama*) i Državnog zavoda za statistiku

U razdoblju od 2005. do 2024. godine broj hotela porastao je za 43,03 %. Najveći rast zabilježen je u kategoriji hotela s četirima zvjezdicama, koji su imali povećanje za čak 607,69 %, a u kategoriji hotela s pet zvjezdica također je ostvaren značajan porast broja objekata (338,46 %). Hoteli s trima zvjezdicama, koji su 2005. godine činili najveći dio ponude, u promatranom razdoblju imali su porast od 8,09 %. Hoteli s jednom zvjezdicom nestali su s tržišta već 2006. godine, dok se broj hotela s dvjema zvjezdicama smanjio za 83,75 % tijekom promatranog razdoblja. Uz kategorizaciju hotela, važno je analizirati i njihov udio prema veličini, što je prikazano u tablici 2.4.

Tablica 2.4: Udio i broj hotela prema veličini u 2015. i 2023. godini u Republici Hrvatskoj

Broj smještajnih jedinica (soba)	Broj hotela 2015.	%	Broj hotela 2023.	%	Indeks 2023./2015.
Mali hoteli 5 – 50	362	57,28	422	57,81	116,57
Srednji hoteli 51 – 200	174	27,53	210	28,77	120,69
Veliki hoteli 201 i više	96	15,19	98	13,42	102,08
Ukupno	632	100	730	100	115,50

Izvor: izradila autorica prema Galičiću (2017) i Ministarstvu turizma i sporta Republike Hrvatske

Iako je broj hotela u 2023. godini porastao za 15,50 % u odnosu na 2015., udio hotela prema veličini nije se značajno promijenio. U Hrvatskoj i dalje prevladavaju mali hoteli, s udjelom od 57,80 % u 2023. godini, dok veliki hoteli čine samo 13,42 %. Najveći rast zabilježili su srednji hoteli povećavši se za 20,69 % i dosegnuvši udio od 28,77 %.

Tablica 2.5 prikazuje zastupljenost hotela prema kategoriji u razdoblju od 2005. do 2023. godine.

Tablica 2.5: Zastupljenost hotela prema kategoriji (u postocima) od 2005. do 2023. godine

	5 *	4 *	3 *	2 *	1 *
2005.	2,59	10,36	49,20	31,87	5,98
2010.	4,17	26,67	52,33	16,83	0,00
2015.	5,51	36,21	46,94	11,33	0,00
2017.	5,57	41,43	43,71	9,29	0,00
2019.	6,19	45,22	42,26	6,33	0,00
2020.	7,20	45,44	42,56	4,80	0,00
2021.	7,08	47,83	40,61	4,48	0,00
2022.	7,08	48,23	40,59	4,09	0,00
2023.	7,67	50,13	38,35	3,83	0,00
Indeks 2023./2005.	296,14	483,88	77,94	12,02	0

Izvor: obrada autorice prema podacima Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske (*Turizam u brojkama*) i Državnog zavoda za statistiku

Između 2005. i 2023. godine zabilježene su značajne promjene u kategorijama hotela. Hoteli s četirima zvjezdicama zabilježili su najveći rast. Njihov udio se tijekom promatranog razdoblja povećao s 10,36 % na impresivnih 50,13 %, što predstavlja rast od čak 383,88 %. Hoteli s trima zvjezdicama čine 38,35 % udjela, ali se njihov udio u promatranom razdoblju smanjio za 22,06 %. Hoteli s pet zvjezdica bilježe kontinuirani rast, a u 2023. godini dosegnuli su udio od 7,67 %, što predstavlja porast od značajnih 196,14 % u usporedbi s 2005. godinom.

U tablici 2.6 prikazan je broj postelja u hotelima prema kategoriji od 2010. do 2023. godine.

Tablica 2.6: Broj postelja u hotelima prema kategoriji od 2010. do 2023. godine

	2010.	2015.	2017.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	Indeks 2019./ 2010.	Indeks 2023./ 2019.
*****	9209	11 939	13 024	12 425	12 926	13 983	14 714	14 822	134,92	119,29
****	39 085	55 239	62 023	63 518	58 069	62 662	64 552	68 116	162,51	107,24
***	55 559	52 669	44 008	43 849	35 655	38 517	41.174	37 488	78,92	85,49
**	17 463	15 955	13 755	8 195	5391	5951	4.926	5050	46,92	61,62
Ukupno	121 316	135 802	132 810	127 987	112 041	121 113	125.366	125 476	105,49	98,04

Izvor: obrada autorice prema podacima Državnog zavoda za statistiku

Između 2010. i 2019. godine najveći porast broja postelja zabilježili su hoteli s četirima zvjezdicama (62,51 %), a hoteli s pet zvjezdica također su zabilježili rast (34,92 %). Nasuprot tome, hoteli s trima zvjezdicama imali su pad u broju postelja (21,08 %). U razdoblju od 2019. do 2023. godine povećanje broja postelja zabilježili su hoteli s pet zvjezdica, i to za 19,29 %, a hoteli s četirima zvjezdicama za 7,24 %. Hoteli s trima i dvjema zvjezdicama zabilježili su pad broja postelja.

Osim analize broja postelja prema kategoriji, nužno je utvrditi koji smještajni kapaciteti ostvaruju najveću popunjenost (u danima) i iskorištenost (u postocima), a to je prikazano u tablici 2.7. U analizu su uključeni samo objekti koji inače imaju veće udjele u ukupnom smještajnom kapacitetu.

Tablica 2.7: Popunjenost (u danima) i iskorištenost (u postocima) kapaciteta za odabrane vrste smještajnih objekata od 2015. do 2023. godine

	2015.	2017.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.
	Popunjenost (u danima)						
Hoteli	127	145	156	46	95	138	148
Turistička naselja	92	115	120	42	89	118	122
Turistički apartmani	85	108	103	29	52	98	97
Kampovi i kampirališta	74	74	69	36	70	86	87
Privatne sobe, apartmani	52	51	48	34	49	58	58
	Iskorištenost (u postocima)						
Hoteli	34,79	39,73	42,74	12,60	26,03	37,81	40,55
Turistička naselja	25,21	31,51	32,88	11,51	24,38	32,33	33,42
Turistički apartmani	23,29	29,59	28,22	7,95	14,25	26,85	26,58
Kampovi i kampirališta	20,27	20,27	18,90	9,86	19,18	23,56	23,84
Privatne sobe, apartmani	14,25	13,97	13,15	9,32	13,42	15,89	15,89

Izvor: obrada autorice prema podacima Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske (*Turizam u brojkama*)

U usporedbi s drugim vrstama smještajnih objekata, hoteli su pokazali najvišu razinu popunjenosti i iskorištenosti kapaciteta, osim 2020. godine, kada su zbog pandemije svi objekti zabilježili nagli pad. U 2023. godini hoteli su zabilježili 148 dana popunjenosti, što je najviše među svim kategorijama smještaja. Od 2021. godine bilježi se oporavak, te su hoteli 2023. godine postigli gotovo iste vrijednosti popunjenosti kao i 2019. godine (148 dana ili 40,55 % naspram 156 dana ili 42,74 %). Turistička naselja također su imala značajan pad u 2020., no njihova popunjenost i iskorištenost kasnije su se vratile na razine približne onima prije pandemije. Sličan trend oporavka vidljiv je i kod turističkih apartmana i kampova, s time da je njihov oporavak sporiji. Privatne sobe i apartmani bilježe najniže vrijednosti popunjenosti (58 dana) i iskorištenosti (do 15,89 %) tijekom cijelog razdoblja, s blagim oporavkom nakon 2020., no bez značajnih promjena u odnosu na pretpandemijske godine. Hoteli su očigledno najbrže vratili potražnju, vjerojatno zbog svoje sposobnosti prilagodbe i kvalitete usluge koja pruža dodatnu sigurnost gostima.

Osim popunjenosti i iskorištenosti kapaciteta prema vrstama objekata, nužno je promotriti popunjenost i iskorištenost hotelskog kapaciteta prema kategoriji, kao što je prikazano u tablici 2.8.

Tablica 2.8: Popunjenost (u danima) i iskorištenost (u postocima) kapaciteta prema kategoriji hotela

Godina	5 *	4 *	3 *	2 *
Popunjenost (u danima)				
2015.	156	139	120	91
2017.	169	156	137	96
2019.	180	169	139	109
2020.	47	51	38	31
2021.	99	105	83	60
2022.	152	149	121	91
2023.	164	157	133	95
Iskorištenost (u postocima)				
2015.	42,74	38,08	32,88	24,93
2017.	46,30	42,74	37,53	26,30
2019.	49,32	46,30	38,08	29,86
2020.	12,88	13,97	10,41	8,49
2021.	27,12	28,77	22,74	16,44
2022.	41,64	40,82	33,15	24,93
2023.	44,93	43,01	36,44	26,03

Izvor: obrada autorice prema rezultatima Državnog zavoda za statistiku

Hoteli s pet zvjezdica kontinuirano ostvaruju najvišu popunjenost i iskorištenost kapaciteta, što ukazuje na visoku i stabilnu potražnju za luksuznim smještajem. Popunjenost hotela s pet zvjezdica u 2019. godini iznosila je 180 dana (49,32 %), nakon pandemije se oporavlja te u 2023. godini doseže 164 dana (44,93 %). Važno je napomenuti da i hoteli s četirima zvjezdicama imaju vrlo sličan trend.

Radi utvrđivanja razlika u ključnim parametrima uspješnosti poslovanja hotela, u sljedećim trima tablicama (tablice 2.9, 2.10 i 2.11) prikazani su prosječna cijena, ukupni prihod po noćenju i RevPAR za 2019. i 2022. godinu, razvrstani prema kategorijama hotela i mjesecima (svibanj i kolovoz). U navedenim tablicama prikazani su rezultati *benchmarking* analize Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, koja je provedena na temelju internetskog prikupljanja podataka o poslovanju hotela i njihove usporedbe s konkurencijom. Analiza je obuhvatila 113 hotela u svibnju 2019., 114 hotela u kolovozu iste godine i 119 hotela u svibnju i kolovozu 2022. godine.

Tablica 2.9: Usporedba prosječnih cijena hotelskih soba po mjesecima i kategorijama hotela (2019. i 2022. godina)

	Prosječna cijena sobe za odabrane mjesece 2019.		Indeks kolovoz/ svibanj 2019.	Prosječna cijena sobe za odabrane mjesece 2022.		Indeks kolovoz/ svibanj 2022.	Indeks svibanj 2022./2019.	Indeks kolovoz 2022./2019.
Mjesec	Svibanj	Kolovoz		Svibanj	Kolovoz			
Prosjeck Hrvatska	77,62	156,79	202,00	86,14	182,87	212,29	110,98	116,63
5 zvjezdica	156,01	288,41	184,87	184,26	344,40	186,91	118,11	119,41
4 zvjezdice	72,29	143,34	198,28	73,09	168,44	230,46	101,11	117,51
3 zvjezdice	42,48	95,56	224,96	50,41	111,23	220,21	118,67	116,40

Izvor: obrada autorice prema *Izveštaju* „Benchmarking hrvatskog hotelijerstva“

Na razini prosjeka Hrvatske, cijene su u 2022. godini porasle u obama mjesecima, pri čemu je u svibnju zabilježen rast od 10,98 %, a u kolovozu 16,63 % u odnosu na 2019. godinu, što potvrđuje snažniji rast cijena u vrhuncu sezone. Promatrajući kategorije hotela, uočava se da su hoteli s pet zvjezdica ostvarili najveći rast cijena, i to od 18,11 % u svibnju i 19,41 % u kolovozu, što ukazuje na otpornost i sposobnost luksuznog segmenta da najbrže valorizira potražnju. Kod hotela s četirima zvjezdicama rast je bio minimalan u svibnju (1,11 %), dok je u kolovozu dosegao 17,51 %, što sugerira sporiju prilagodbu u predsezoni i snažniji rast tek u visokoj sezoni. Hoteli s trima zvjezdicama ostvarili su stabilan i uravnotežen rast cijena od 18,67 % u svibnju i 16,40 % u kolovozu, što može upućivati na postojanu potražnju u nižem srednjem segmentu.

Tablica 2.10: Usporedba ukupnog prihoda po noćenju po mjesecima i kategorijama hotela (2019. i 2022. godina)

	Ukupni prihod po noćenju za odabrane mjesece 2019.		Indeks kolovoz/ svibanj 2019.	Ukupni prihod po noćenju za odabrane mjesece 2022.		Indeks kolovoz/ svibanj 2022.	Indeks svibanj 2022./2019.	Indeks kolovoz 2022./2019.
Mjesec	Svibanj	Kolovoz		Svibanj	Kolovoz			
Prosjeck Hrvatska	68,32	98,45	144,10	77,41	110,70	143,00	113,30	112,44
5 zvjezdica	126,00	174,46	138,50	155,53	217,00	139,53	123,44	124,38
4 zvjezdice	65,42	92,01	140,60	67,41	98,90	146,71	103,04	107,48
3 zvjezdice	40,12	59,66	148,70	48,21	66,80	138,56	120,16	111,97

Izvor: obrada autorice prema *Izveštaju* „Benchmarking hrvatskog hotelijerstva“

Na razini prosjeka Hrvatske, ukupni prihod po noćenju porastao je u obama promatranim mjesecima, u svibnju za 13,30 %, a u kolovozu za 12,44 % u odnosu na 2019. godinu, što pokazuje ujednačen rast u predsezoni i vrhuncu sezone. Prema kategorijama hotela, uočljive su razlike u intenzitetu rasta. Hoteli s pet zvjezdica ostvarili su najznačajniji porast prihoda – 23,44 % u svibnju i 24,38 % u kolovozu – što potvrđuje da luksuzni segment najviše profitira od povećane platežne moći gostiju i njihove spremnosti na plaćanje viših cijena. Kod hotela s

četirima zvjezdicama rast je bio umjereniji, 3,04 % u svibnju i 7,48 % u kolovozu, što sugerira osjetljivost ovog segmenta na tržišne okolnosti i blaži rast u odnosu na luksuzne hotele. U hotelima s trima zvjezdicama zabilježen je stabilan i relativno snažan rast – 20,16 % u svibnju i 11,97 % u kolovozu – što može upućivati na održanu potražnju u nižem srednjem segmentu ali i na veću fleksibilnost u cjenovnoj politici. Sveukupno, rezultati ukazuju na to da su prihodi po noćenju u 2022. godini porasli u svim kategorijama hotela u odnosu na pretpandemijsku 2019., pri čemu je luksuzni segment ostvario najizraženiji rast.

Tablica 2.11: Usporedba RevPAR-a po mjesecima i kategorijama hotela (2019. i 2022.)

	RevPAR za odabrane mjesece 2019.		Indeks kolovoz/ svibanj 2019.	RevPAR za odabrane mjesece 2022.		Indeks kolovoz/ svibanj 2022.	Indeks svibanj 2022./2019.	Indeks kolovoz 2022./2019.
	Svibanj	Kolovoz		Svibanj	Kolovoz			
Mjesec								
Prosjek Hrvatska	53,32	142,25	266,78	43,81	164,51	375,50	82,16	115,64
5 zvjezdica	106,63	251,98	236,31	93,23	293,04	314,32	87,43	116,29
4 zvjezdice	50,84	132,14	259,91	38,10	156,09	409,48	74,94	118,12
3 zvjezdice	27,49	89,45	325,39	23,92	101,27	423,37	87,01	113,21

Izvor: obrada autorice prema *benchmarking* analizi

Na razini prosjeka Hrvatske uočava se pad RevPAR-a u svibnju 2022. u odnosu na 2019. godinu za 17,84 %, dok je u kolovozu ostvaren rast od 15,64 %. Ovi podaci potvrđuju da je predsezona u 2022. godini i dalje bila obilježena slabijim rezultatima u odnosu na pretpandemijsko razdoblje, dok je u vrhuncu sezone zabilježen oporavak i rast prihoda po raspoloživoj sobi. Prema kategorijama hotela, dinamika kretanja pokazuje određene razlike. U hotelima s pet zvjezdica RevPAR je u svibnju 2022. bio 12,57 % niži nego u svibnju 2019., dok je u kolovozu ostvaren porast od 16,29 %, što ukazuje na to da se luksuzni segment uspio brže oporaviti tijekom glavne sezone. U hotelima s četirima zvjezdicama pad je bio najizraženiji u svibnju (–25,06 %), no u kolovozu je zabilježen snažan rast od 18,12 %, što sugerira značajnu ovisnost ovog segmenta o visokoj sezoni. Hoteli s trima zvjezdicama također su imali slabije rezultate u svibnju (–12,99 %), ali su u kolovozu ostvarili porast od 13,21 %, što upućuje na stabilnu, ali ipak osjetljiviju poziciju u odnosu na luksuzne hotele.

Sveukupno gledano, rezultati pokazuju da je RevPAR u svibnju 2022. bio niži u odnosu na pretpandemijsko razdoblje u svim kategorijama hotela, dok je u kolovozu zabilježen oporavak i rast, pri čemu je najizraženiji porast ostvaren u hotelima s četirima i pet zvjezdica. Ovi podaci upućuju na sporiji oporavak predsezona ali i na izraženu snagu ljetnog vrhunca u 2022. godini.

Kako bi se istakla važnost hotelskog sektora za gospodarski razvoj, potrebno je analizirati dnevnu potrošnju¹¹ hotelskih gostiju u usporedbi s potrošnjom gostiju u kampovima i obiteljskim smještajima, što je prikazano u tablici 2.12.

Tablica 2.12: Dnevna potrošnja turista prema vrsti smještaja (u eurima)

	Dnevna potrošnja prema vrsti smještaja				Indeks potrošnje		
	Ukupno prosjek	Hoteli	Kampovi	Obiteljski smještaj	Hoteli ukupno	Kampovi ukupno	Obiteljski smještaj ukupno
2017.	78,80 €	121,70 €	57,60 €	74,20 €	154,44	73,10	94,16
2019.	97,90 €	141,54 €	68,31 €	87,61 €	144,58	69,78	89,49
2023.	140,15 €	194,61 €	84,11 €	138,91 €	136,72	60,01	99,04
Indeks 2019./2017.	124,24	116,30	118,59	118,07			
Indeks 2023./2019.	143,16	137,49	123,13	158,55			

Izvor: obrada autorice prema TOMAS istraživanjima *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj* Instituta za turizam iz 2017., 2019. i 2023. godine

Iz tablice 2.10 vidljivo je da potrošnja hotelskih gostiju raste u razdoblju od 2017. do 2019. godine, no to je povećanje (16,30 %) u usporedbi s povećanjem potrošnje gostiju u kampovima (18,59 %) i obiteljskom smještaju (18,07 %) manje. Najmanja dnevna potrošnja zabilježena je kod gostiju u kampovima (od 26,90 do 30,22 % ispod prosjeka) i obiteljskom smještaju (od 5,84 do 10,51 % ispod prosjeka). S druge strane, hoteli bilježe najvišu dnevnu potrošnju (od 44,58 do 54,44 % iznad prosjeka), što ukazuje na veću platežnu moć hotelskih gostiju. U razdoblju 2019. – 2023. bilježi se još izraženiji rast dnevne potrošnje u svim vrstama smještaja, pri čemu je on najviši u obiteljskom smještaju (58,55 %), zatim u hotelima (37,49 %), a najmanji u kampovima (23,13 %). Ovi podaci upućuju na to da je nakon pandemije došlo do promjene strukture potrošnje – dok hoteli i dalje prednjače u apsolutnim iznosima, obiteljski smještaj bilježi najdinamičniji relativni rast, čime dodatno jača svoju tržišnu poziciju. Istodobno, kampovi ostaju segment s najmanjom potrošnjom po gostu, no ipak ostvaruju stabilan i kontinuiran rast. Rezultati pokazuju da se dnevna potrošnja turista u svim oblicima smještaja značajno povećala u promatranom razdoblju, ali s različitim intenzitetom rasta: hoteli zadržavaju vodeću poziciju dok obiteljski smještaj pokazuje najbržu dinamiku rasta potrošnje.

¹¹ Prosječna dnevna potrošnja turista u Hrvatskoj ne uključuje izdatke za prijevoz od/do mjesta stanovanja i izračunata je kao omjer ukupnih izdataka boravka i broja noćenja (TOMAS Hrvatska, 2019).

U nastavku tablica 2.13 prikazuje vodeće turističke kompanije prema broju hotelskih kreveta i njihov udio u ukupnom hotelskom smještaju u 2023. godini.

Tablica 2.13: Udio vodećih hotelskih kompanija

TURISTIČKA KOMPANIJA	Broj kreveta u hotelima	Udio u ukupnom hotelskom smještaju
Plava Laguna	10 176	8,11 %
Valamar	10 177	8,11 %
Sunce hoteli	4946	3,94 %
Imperial Riviera	4899	3,90 %
Maistra	4568	3,64 %
Liburnia Riviera	3579	2,85 %
Arena Hospitality Group	2820	2,25 %
Jadranka hoteli	2578	2,05 %
Jadranski luksuzni hoteli	2107	1,68 %
	45 850	36,54 %

Izvor: obrada autorice prema *Popisu kategoriziranih ugostiteljskih i turističkih objekata* Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske

Budući da su podaci u pojedinim kompanijama agregirani (hoteli, kampovi, apartmani), izračun tržišnog udjela prema prihodima i noćenjima za same hotele bio bi nepouzdan. Stoga je tržišni udio izračunan prema kapacitetu, odnosno broju ležajeva, što omogućava usporedivost među kompanijama i jasniji uvid u njihov položaj unutar hotelskog segmenta.

U analizu su uključene vodeće hotelske kompanije u hrvatskom turističkom sektoru, pri čemu su hotelski kapaciteti preuzeti iz *Popisa kategoriziranih ugostiteljskih i turističkih objekata* iz 2023. godine. Ukupni kapacitet ovih kompanija iznosi 45 850 kreveta, što predstavlja 36,54 % ukupnog hotelskog smještajnog kapaciteta u 2023. godini. Najveći pojedinačni udio drže Plava Laguna i Valamar, svaka s nešto više od 8 % ukupnog hotelskog smještaja. Slijede Sunce hoteli, Imperial Riviera i Maistra dok ostale kompanije imaju manje pojedinačne udjele.

U posljednjem desetljeću hrvatsko tržište hotelske industrije obilježeno je nizom kapitalnih ulaganja koja su značajno redefinirala turističku ponudu i podigla razinu kvalitete smještajnih kapaciteta. Pri tome je došlo do smanjenja udjela hotela s trima zvjezdicama, uz istodobno povećanje broja hotela s četirima i pet zvjezdica. Unatoč tome, udio hotelskog smještaja u odnosu na druge vrste smještaja, osobito privatni smještaj, ipak je oslabio.

Hrvatska se suočava s izazovom niskog udjela hotelskog smještaja u odnosu na druge mediteranske zemlje. Prema Stojiću (2024), glavnom ekonomistu Hrvatske udruge

poslodavaca, nove investicije u hotelske kapacitete ključne su za povećanje udjela hotelskih kreveta u ukupnim smještajnim kapacitetima Republike Hrvatske, koji trenutačno iznosi oko 10 %. Taj udio znatno je ispod prosjeka mediteranskih destinacija, koji iznosi 43 % (Novi informator, prosinac 2024). Prethodna *Strategija razvoja turizma* predviđala je povećanje udjela hotelskog smještaja s 13 % na 18 % do 2020. godine. Međutim, taj cilj nije ostvaren; današnji udio hotelskog smještaja gotovo je dvostruko manji od planiranog. Prema istraživanju „Hrvatski turizam – Očekivanja i izazovi u 2025. godini“ koje su proveli Hrvatska udruga turizma (HUT), Udruga poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) i Deloitte, postojeći model razvoja turizma u Hrvatskoj smatra se iscrpljenim. Bez poticanja investicija u hotelski smještaj, koji može stvoriti veću dodanu vrijednost i ojačati turističku potražnju izvan visoke sezone, hrvatski turizam riskira gubitak konkurentnosti u odnosu na sve jaču mediteransku konkurenciju. Potencijal za dodatno produljenje turističke sezone u Hrvatskoj moguć je jedino promjenom smještajne strukture. Do 2027. godine predviđena je izgradnja 6155 hotelskih soba, od kojih 2794 u segmentu hotela s pet zvjezdica i 3361 u segmentu s četirima zvjezdicama, pri čemu će 40 % biti pod međunarodnim brendovima kao što su Marriott, Accor i Hilton. Prema *Top Hotel Projects*, vrijednost investicija u hotele u Hrvatskoj do 2027. godine iznosi oko 1,5 milijardi eura, čime zemlja zauzima treće mjesto u regiji jugoistočne Europe (uključujući Austriju i Tursku), ispred Austrije (1,3 milijarde eura) i Grčke (1,2 milijarde eura), ali iza Crne Gore (1,6 milijardi eura).

U razdoblju od 2025. do 2027. godine planirana je realizacija niza kapitalnih hotelskih projekata koji predstavljaju značajne iskorake u razvoju hrvatske turističke ponude. Među najistaknutijim projektima je Pinea Resort u Poreču, luksuzni hotel s pet zvjezdica i najveća investicija na hrvatskoj obali Jadrana od osamostaljenja zemlje. U Dalmaciji se razvijaju brendirani gradski hoteli i međunarodni lanci. Primjeri uključuju Hotel Marjan u Splitu, čija obnova s 285 smještajnih jedinica daje gradu novi simbol hotelske ponude, zatim Mövenpick u Splitu, hotel sa 156 soba koji dodatno diversificira ponudu međunarodnih brendova, te Hyatt Regency u Zadru, sa 133 smještajne jedinice. Na Kvarneru se ističu projekti kao što su Riva's Marriott u Ičićima, hotel sa 180 soba i 12 luksuznih vila, riječki hoteli Tribute Portfolio Marriott i Hotel Continental, koji modernizacijom i ulaskom u globalne hotelske mreže podižu standarde i jačaju imidž Rijeke kao urbane i poslovne destinacije, te Mövenpick Kvarner Bay u Novom Vinodolskom, obnova resorta sa 198 soba i 304 rezidencijalne jedinice, koji značajno unapređuju turističku ponudu regije. Posebno se ističe Hilton na Ugljanu, sa 65 soba, bazenom i *spa* centrom, koji po prvi put pozicionira otok na međunarodnu kartu luksuznog turizma.

Kontinentalni dio Hrvatske fokusira se na obnovu Hotela Plitvice iz 1950-ih, koji raspolaže s 38 smještajnih jedinica i *wellness* sadržajima.

Navedeni projekti ukazuju na nekoliko važnih trendova u razvoju hotelske industrije u Hrvatskoj: povećanje udjela međunarodnih hotelskih brendova, značajnu usmjerenost na luksuzni i *premium* segment kao i obnovu povijesnih objekata u svrhu valorizacije kulturne baštine. Ovi projekti ne predstavljaju samo prostorno proširenje smještajnih kapaciteta već i strateško podizanje kvalitete, imidža i konkurentnosti Hrvatske na globalnom turističkom tržištu.

Turističke kompanije pokazuju jasnu spremnost za ulaganja, pri čemu 90 % njih planira povećati investicijski volumen do 2027. godine u odnosu na prethodne dvije godine. Vidljivo je da će fokus ulaganja i dalje biti prvenstveno na rekonstrukcijama postojećih objekata, dok je razina *greenfield* ulaganja ograničena. Kako bi se omogućila realizacija investicijskog ciklusa, Stojić (2024) naglašava nužnost izmjena zakonodavnog okvira, posebice u području prostornog uređenja, strateških investicijskih projekata i izvlaštenja. Istodobno se ističe potreba ograničavanja gradnje namijenjene kratkoročnom najmu i davanja prednosti hotelskim projektima u okviru studija održivog turizma, jer postojeći model dominacije privatnog smještaja pokazuje ograničenja daljnjeg rasta. Također, ukazuje se na činjenicu da Hrvatska bilježi najnižu prosječnu potrošnju stranih turista u regiji, oko 160 eura po danu, što je znatno ispod razina zabilježenih u Italiji (215 eura), Španjolskoj (260 eura) i Francuskoj (500 eura) (Novi informator, prosinac 2024).

U skladu s navedenim, Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske donijelo je novi *Zakon o turizmu* (Narodne novine, br. 156/2023), koji je Hrvatski sabor izglasao 15. prosinca 2023., a stupio je na snagu početkom 2024. godine. Ovaj zakon predstavlja krovni dokument za upravljanje razvojem održivog turizma, dio je sveobuhvatne reforme sustava upravljanja hrvatskim turizmom i jedan od temelja za povećanje vrijednosti postojećih hotelskih objekata i poticanje daljnjih ulaganja u visokokvalitetni smještaj. U skladu s tim zakonom donesen je planski dokument za razvoj održive destinacije, poznat kao *Plan upravljanja destinacijom*. Njegov je cilj usmjeriti razvoj destinacije prema principima održivosti uzimajući u obzir prostorne, kulturne i druge relevantne planove. Plan izrađuju lokalne i regionalne turističke zajednice, uključujući Turističku zajednicu grada Zagreba, a namijenjen je poboljšanju iskustva posjetitelja, zaštiti prirodnih i kulturnih resursa te osiguravanju dobrobiti lokalne zajednice. Dokument identificira ključna pitanja i izazove destinacije, potiče suradnju svih dionika,

povećava konkurentnost, prati turističke aktivnosti i omogućuje učinkovito upravljanje resursima uz smanjenje negativnih utjecaja turizma (Ministarstvo turizma i sporta, 2024).

Pokazatelji hrvatskog hotelskog sektora jasno upućuju na to da rast troškova i pritisak na profitabilnost zahtijevaju strateške transformacije i inovacije u upravljanju, uslugama i tehnologiji. Kako bi se očuvala konkurentnost i povećala dodana vrijednost turističke ponude, hrvatski sektor može se osloniti na smjernice iz globalne perspektive predstavljene u studiji „Putnici i destinacije sljedeće generacije: naša vizija transformacije turističke industrije“, koju su razvili Google i Deloitte, a objavljena je u studenom 2024. godine. Studija analizira razvoj turističkog sektora od 1990. te predviđa njegov daljnji smjer do 2040. godine. Naglašava se da će dugoročna uspješnost industrije ovisiti o integraciji šest ključnih pokretača: eksponencijalnih tehnologija, promjena u ponašanju i očekivanjima putnika, kulturnih i društvenih pokreta, poslovne transformacije, klimatskih promjena i održivosti te globalne ekonomije, politike i distribucije moći. Primjena ovih trendova u hrvatskom kontekstu omogućila bi strateško unapređenje kvalitete hotelske ponude, inovacije u proizvodima i uslugama te održivu i konkurentnu turističku industriju u narednim desetljećima.

2.7. Strateški okvir razvoja i konkurentnost turizma Republike Hrvatske

Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine definirala je pet glavnih ciljeva, a odnosili su se na: podizanje međunarodne konkurentnosti, poboljšanje strukture i kvalitete smještaja, povećanje zapošljavanja, realizaciju novog investicijskog ciklusa i povećanje turističke potrošnje. Iako je u prethodnom periodu vidljiv iskorak, realizacija ciljeva najvećim dijelom ipak je izostala. U kontekstu povećanja međunarodne konkurentnosti hrvatskog turizma bilo je planirano pozicioniranje među 20 vodećih turističkih destinacija u svijetu.

Model za analizu nacionalne turističke konkurentnosti na globalnoj razini koji je vrijedio do 2019. godine bio je model Svjetskog ekonomskog foruma poznat kao TTCI (*The Travel & Tourism Competitiveness Index*). Hrvatska je, prema TTCI-ju, napredovala s 34. na 27. mjesto između 2011. i 2019. godine, te se cilj da bude među 20 vodećih turističkih destinacija nije ostvario. Godine 2021. promijenio se model za mjerenje nacionalne turističke konkurentnosti na globalnoj razini te se otada zove TTDI (*The Travel & Tourism Development Index*). TTCI mjerio je konkurentnost turizma, dok se TTDI fokusira na održivi razvoj. TTDI bolje odražava ulogu turizma u gospodarskom i društvenom razvoju, s naglaskom na održivost i suradnju svih dionika. Promjene u metodologiji čine TTCI iz 2019. godine neusporedivim s TTDI-om iz

2021., a Republika Hrvatska je prema TTDI-ju u 2021. godini zauzela 46. mjesto (Strategija razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2023. godine). Prema *Travel & Tourism Development Indexu* (TTDI, 2024), Republika Hrvatska zauzela je također 46. mjesto od ukupno 119 zemalja, ističući se kao gospodarstvo u regiji koje je najviše ovisno o sektoru turizma i putovanja.

Strategija za prethodno razdoblje (do 2020. godine) predviđala je stvaranje dodane vrijednosti uz poboljšanje strukture i kvalitete smještaja. Planirani rast udjela smještaja u hotelima s 13,1 % u 2011. na 18,1 % u 2020. godini (broj ležajeva) nije realiziran, jer je većim stopama rastao obiteljski smještaj.

U „Strategiji održivog razvoja turizma u Republici Hrvatskoj do 2030. godine“ hotelski sektor zauzima ključno mjesto u transformaciji prema održivom turizmu, s naglaskom na ključne smjernice i izazove koji su vezani za ljudske resurse, tehnologiju, održivost i konkurentnost.

Jedan od ciljeva strategije je povećanje kvalitete hotelskog smještaja, pri čemu se posebni fokus stavlja na privlačenje posjetitelja više kupovne moći. To uključuje unapređenje smještajnih objekata i prilagodbu standardima ekološki prihvatljivog poslovanja. Strategija stavlja naglasak i na diversifikaciju ponude potičući razvoj specifičnih i održivih smještajnih objekata, poput *boutique* hotela i ekoloških *resorta*, u cilju privlačenja gostiju koji traže jedinstvena i održiva turistička iskustva. Time se otvara prostor za razvoj inovativnih oblika smještaja temeljenih na načelima održivosti, što je u skladu s dugoročnim ciljevima hrvatskog turizma. Također, cilj je i smanjenje sezonalnosti, jer hoteli imaju ključnu ulogu u produženju turističke sezone kroz razvoj novih sadržaja i ponuda koje privlače goste tijekom cijele godine.

Strategija predviđa stavljanje težišta na održivost i primjenu zelene tehnologije u hotelskom poslovanju, s posebnim fokusom na energetske učinkovite sustave i certificiranje hotela prema međunarodnim standardima. Novi modeli koje strategija potiče usmjereni su na razvoj tehnologija i procesa koji doprinose smanjenju otpada od hrane, optimizaciji korištenja energije i resursa te implementaciji inovativnih rješenja u skladu s načelima održivosti. Digitalizacija postaje ključan alat za optimizaciju poslovanja u hotelskom sektoru, omogućujući učinkovitije upravljanje resursima, smanjenje troškova i unapređenje korisničkog iskustva kroz personalizirane usluge i bržu obradu zahtjeva gostiju. Istovremeno, zelena transformacija uključuje ekološki prihvatljive prakse, poput smanjenja potrošnje energije i vode, korištenja obnovljivih izvora energije te sustavnog upravljanja otpadom. Integracija digitalizacije i zelene

transformacije omogućuje hotelima poboljšanje operativne učinkovitosti, povećanje ekonomske i ekološke vrijednosti te jačanje konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu.

Međutim, upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu suočeno je s nizom izazova. Nedostatak sezonskih radnika, loša obuka, manjak kvalificirane radne snage, visoka fluktuacija, nedovoljna motivacija i niski interes mladih za razvoj karijere ozbiljno ugrožavaju daljnji napredak sektora. Strategija naglašava da u rješavanju navedenih problema treba sudjelovati Vlada, gospodarstvo, javne i obrazovne institucije, ali i sve druge organizacije koje svojim aktivnostima mogu utjecati na kvalitetan i održiv razvoj ljudskih potencijala. Samo integrirana suradnja svih dionika u turizmu može dati odgovore na ključne izazove. Ljudski potencijal u ovom trenutku predstavlja ograničavajući čimbenik održivog razvoja turizma u Hrvatskoj.

Zaključno, analiza kontekstualnog okvira, tj. stanja i značajki hotelskog sektora, kao i strateškog okvira razvoja turizma i hotelijerstva u Hrvatskoj ukazuje na potrebu za povećanjem konkurentnosti, inovativnim rješenjima, smanjenjem ekološkog otiska i značajnim transformacijama prema održivom i društveno odgovornom poslovanju. Edukacija i podizanje kvalitete ljudskih resursa bit će presudni za ostvarenje tih ciljeva, jer održivost u turizmu ne ovisi samo o tehnologiji već i o ljudskom faktoru.

3. Teorijski okvir – konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima

U ovom poglavlju predstaviti će se konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima, koji ističe ulogu resursa i sposobnosti u postizanju inovacija i uspješnosti poslovanja. Također, u drugom dijelu poglavlja, dat će se pregled prethodnih istraživanja koja podupiru taj konceptijski pristup upravljanju poduzećem.

Resursi i sposobnosti središnji su konstrukti konceptijskog pristupa temeljenog na resursima (*Resource-Based View* – RBV). Uloga resursa i sposobnosti od iznimne je važnosti u stvaranju vrhunske vrijednosti za kupca i u postizanju konkurentske prednosti u odnosu na konkurente (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Slater i Narver, 1994; Ülgen i Mirze, 2010). Za razliku od analize čimbenika eksterne okoline, RBV naglašava važnost analize internih razlika među poduzećima (čak i unutar iste industrije). Razlike u resursima i kompetencijama među poduzećima mogu biti izvor održive konkurentske prednosti (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

RBV je prvi put predstavljen u literaturi o strategiji upravljanja kao način ispitivanja pozicije poduzeća na tržištu na temelju njegovih resursa. Penrose (1959) je prva iznijela ideju da se u proučavanju poduzeća treba koristiti širi skup resursa. Predstavila je teoriju učinkovitog upravljanja resursima poduzeća, proizvodnim mogućnostima i strategijom diverzifikacije te je objasnila kako razotkriti uzročne veze među resursima, sposobnostima i konkurentskim prednostima. Penrose (1959) daje tri ključna argumenta koja povezuju resurse poduzeća, produktivnu mogućnost i rast profitabilnosti poduzeća. Prvo, tvrdi da poduzeća mogu stvoriti ekonomsku vrijednost, ali ne samim posjedovanjem resursa, već zahvaljujući učinkovitom i inovativnom upravljanju resursima, pri čemu navedena sposobnost upotrebe resursa potiče razlike u proizvodnim mogućnostima i financijskoj izvedbi. Drugo, pruža uvid u uzročne veze između resursa i stvaranja prilika za rast i inovacije. Menadžeri djeluju kao katalizatori koji pretvaraju resurse poduzeća u njegove sposobnosti te primjenjuju nove proizvode odnosno nove kombinacije resursa koje dovode do inovacija i stvaranja ekonomske vrijednosti. Treće, objašnjava pokretače stopa i smjera rasta poduzeća. Dostupnost vrhunskih menadžerskih i tehničkih talenata može predstavljati usko grlo za stopu rasta poduzeća u određenom vremenskom razdoblju. Penrose (1959) ne samo da artikulira zašto i kako ti pokretači oblikuju stopu i smjer rasta, već tvrdi da nepoznavanje ovih ograničavajućih čimbenika rezultira

neučinkovitošću i gubitkom konkurentske prednosti. Ona daje sveobuhvatno objašnjenje povezanosti pokretača temeljenih na resursima i izvedbe na razini poduzeća.

Drugi značajniji predstavnik ove teorije je Wernerfelt (1984), koji je uveo koncept prema kojem se identificiraju resursi koji se mogu proučavati kao izvor konkurentske prednosti za poduzeće, a poduzeće opisuje kao jedinstven spoj resursa i sposobnosti koji zajedno stvaraju kompetencije. Wernerfelt (1984:172) je resurs opisao kao „sve što bi se moglo smatrati snagom ili slabošću određenog poduzeća“. Njegovi primjeri resursa uključuju kapital, procese, opremu, osoblje, robne marke, interno znanje o tehnologiji i trgovinske ugovore, a posjedovanje istih poduzeće može dovesti do superiornih dugoročnih performansi.

Prema Barneyju (1991:102), održiva konkurentska prednost ostvaruje se kada poduzeće „provodi strategiju stvaranja vrijednosti koju istovremeno ne provode drugi sadašnji ili potencijalni konkurenti i kada ta druga poduzeća nisu u mogućnosti ponoviti prednosti te strategije“. U svojem temeljnom radu Barney ispituje četiri pokazatelja koje resursi poduzeća moraju imati kako bi generirali održivu konkurentsku prednost, a oni se odnose na to da su resursi:

- vrijedni (*valuable*)
- rijetki (*rare*)
- neponovljivi (*inimitable*)
- nezamjenjivi (*non-substitutable*; VRIN).

Barney tvrdi da moraju postojati sva četiri pokazatelja kako bi poduzeće imalo potencijal za održivost.

Grant (1991) dijeli resurse na materijalne, nematerijalne i one temeljene na osoblju, a sposobnosti definira kao kompetencije koje se izgrađuju kombiniranjem resursa. Prema RBV-u, resursi i sposobnosti poduzeća glavne su komponente u formuliranju inovacijske strategije (Barney, 1991) te se mogu kategorizirati kao materijalna i nematerijalna dobra koja su dostupna poduzeću (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) i kojima poduzeće ostvaruje svoje aktivnosti.

U ranoj fazi razvoja RBV se fokusirao na pojašnjenje osnovnih pojmova, poput materijalnih i nematerijalnih resursa i sposobnosti, kao i na načine na koje se može postići konkurentska prednost poduzeća. Konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima evoluirao je i razvio se u tri struje (Božić i Knežević Cvelbar, 2016):

- pristup temeljen na znanju
- pristup temeljen na prirodnim resursima
- pristup temeljen na dinamičkim sposobnostima.

Grant (1996) je prepoznao važnost znanja kao pokretača održivih konkurentskih prednosti poduzeća. Budući da je znanje teško oponašati i utjelovljeno je u svakodnevnoj praksi poduzeća, ono se smatra najvažnijim izvorom održive konkurentske prednosti (Foss, 2011). U tom kontekstu, autori istražuju prakse upravljanja ljudskim potencijalima, politike poduzeća, vještine zaposlenika, vještine menadžera, intelektualni i društveni kapital poduzeća, relacijski kapital i organizacijsku kulturu (Božić i Knežević Cvelbar, 2016). Druga struja istraživanja bavila se prirodnim okolišem kao glavnim pokretačem održive konkurentske prednosti (Hart, 1995). Prirodni okoliš može se promatrati kao dio fizičkih resursa poduzeća ili kao nematerijalna imovina i sposobnost formiranja politika i praksi koje odražavaju odnos poduzeća s prirodnim okolišem. Shodno navedenom, autori istražuju ekološke politike poduzeća, prakse korporativne društvene odgovornosti, stavove menadžera i zaposlenika te znanje o zaštiti prirodnog okoliša i njihovu povezanost s učinkom poduzeća (Božić i Knežević Cvelbar, 2016). Treća struja istraživanja naglašavala je sposobnost poduzeća da se prilagođava promjenama iz dinamičnog okruženja (Teece i sur., 1997) u kojem se događaju tehnološke revolucije, globalizacija i brze promjene, te je sposobnost poduzeća da prilagodi svoje resurse i sposobnosti navedenom okruženju postala važan izvor održive konkurentske prednosti.

Ispitivanje unutarnjih resursa i sposobnosti može pomoći u razumijevanju inovativnog potencijala i kontinuiranih inovacija unutar poduzeća kao i u poboljšanju poslovne izvedbe (Hjalager, 2010; Martínez-Román i sur., 2011). Ključno pitanje u strateškom menadžmentu je zašto su neka poduzeća konkurentnija ili profitabilnija od drugih i koje varijable utječu na te razlike. Prema konceptijskom pristupu upravljanju temeljenom na resursima (Barney, 1991), poduzeća unutar iste industrije mogu imati različite razine profitabilnosti zbog specifičnih unutarnjih čimbenika (Pereira-Moliner i sur., 2021).

U kontekstu inovacija, konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima naglašava da resursi i sposobnosti poduzeća određuju njegovu sposobnost za inovacije. Organizacijski resursi, materijalni i nematerijalni, koriste se kao inputi koji se, zajedno sa sposobnostima, transformiraju u inovativne konkurentske prednosti (Kostopoulos i sur., 2002). Dok resursi predstavljaju imovinu koju poduzeće posjeduje, sposobnosti su ono što kombinira, razvija i transformira te resurse radi stvaranja vrijednosti za kupce (Grant, 1991; Day, 1994;

Teece i sur., 1997). RBV pruža teorijsku osnovu za proučavanje odnosa resursa, sposobnosti i učinka. S obzirom na rastuće pritiske na okoliš, poduzeća trebaju usmjeriti resurse i sposobnosti na smanjenje utjecaja na prirodu i pretvoriti prijetnje u konkurentske prednosti (Hart i Dowell, 2011). Stoga RBV pruža holistički okvir za razumijevanje eko-inovacija (Cheng i sur., 2014).

Prema Huntu i Morganu (1995), materijalni resursi uključuju fizičke stavke poput objekata, sirovina, opreme i novčanih rezervi, dok nematerijalni resursi obuhvaćaju vještine i znanje zaposlenika te informacije o kupcima, konkurentima i dobavljačima. Empirijska istraživanja klasificiraju resurse poduzeća u šest strateških kategorija: fizičke resurse, ugled, organizacijski, financijski, ljudski i tehnološki kapital (Barney, 1991; Amit i Schoemaker, 1993).

Koncepcijski pristup upravljanju temeljen na resursima (RBV) naglašava važnost nematerijalnih resursa kao ključnih čimbenika uspjeha, s obzirom na to da su oni rijetki, specijalizirani i teško ih je kopirati (Barney, 1991; Amit i Schoemaker, 1993; Michalisin i sur., 1997; Ray i sur., 2004). Prema RBV-u, resursi i sposobnosti poduzeća, poput tehnologije, ljudskih resursa i orijentacije prema kupcima, ključni su za poslovnu izvedbu i stjecanje konkurentske prednosti (Nassani, 2023).

Sundboova teorija strateške inovacije također naglašava da tržišna orijentacija, fokus na kupce te mreže i interni resursi poduzeća određuju njegovu inovativnost (Sundbo, 2001). Unutarnji resursi i sposobnosti, prema RBV-u, ključni su pokretači inovacija, a konkurentska prednost ovisi o efikasnom korištenju tih resursa (Rumelt, 1984).

RBV sugerira da poduzeća odgovaraju na vanjske promjene oslanjajući se na vlastite unutarnje resurse i sposobnosti (Oliver, 1997). Osnovna pretpostavka ovog pristupa je heterogenost organizacijskih resursa (Penrose, 1959), s obzirom na to da se poduzeće ne sastoji od jednog jedinstvenog resursa, već od raznolike kombinacije resursa koji zajedno doprinose njegovoj konkurentskoj prednosti. Znanstvenici koriste ovaj pristup kako bi procijenili u kojoj mjeri poduzeće raspolaže resursima koji su vrijedni, rijetki, neponovljivi ili nezamjenjivi te koliko ti resursi doprinose njegovoj konkurentskoj prednosti i ukupnoj poslovnoj uspješnosti (Newbert, 2007).

Nekoliko studija analiziralo je korpus empirijskih istraživanja o RBV-u (Barney i Arkan, 2001; Newbert, 2007). Iako njihovi nalazi potvrđuju postojanje veze između resursa i učinka, razlikuju se u pogledu mjerljivog doprinosa strateških resursa poslovnoj uspješnosti. Barney i

Arikan (2001), u kvalitativnoj evaluaciji 166 empirijskih studija, uočili su da su rezultati četiriju radova (2 %) bili djelomično u neskladu s načelima RBV-a. S druge strane, Newbertova studija, koja se temeljila na kvantitativnoj analizi, pokazala je da samo 53 % istraživanja podržava RBV (Kero i Bogale, 2023).

Kero i Bogale (2023) u svojem istraživanju konceptualnog pristupa upravljanju temeljenog na resursima identificirali su pet ključnih tema: resursi temeljeni na znanju, ljudski resursi, fizički resursi, tehnologija i organizacijski resursi. Studije koje su se bavile dinamičkim kapacitetima grupirane su u četiri glavne tematske cjeline: marketing, operacije, inovacije i integracijske sposobnosti.

Pregled radova koji su se bavili istraživanjem uloge resursa i sposobnosti na performanse daje se u tablici 3.1.

Tablica 3.1: Pregled prethodnih istraživanja koja podupiru koncepcijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima

Resursi temeljeni na znanju	
Assensoh-Kodua (2019)	Studija je pokazala da RBV ima značajnu ulogu u natjecanju na globalnom i visoko konkurentnom tržištu. Za postizanje konkurentske prednosti važno je korištenje znanja.
Thanh Nhon i sur. (2020)	Poduzeća moraju ponuditi proizvode temeljene na znanju s višom vrijednošću od konkurenata kako bi stekla konkurentsku prednost.
Goh i Loosemore (2017)	Za postizanje konkurentske prednosti važno je koristiti znanje, uključujući novo znanje, partnerstva, odnose, vještine i strategije upravljanja ljudskim resursima.
Ljudski resursi	
Mweru i Muya (2016)	RBV naglašava da aktivnosti ljudskih resursa, posebno upravljanje talentima, imaju ključnu ulogu u konkurentnosti poduzeća.
Collins (2020)	Unutarnje okruženje poduzeća potiče razvoj ljudskog kapitala, koji može rezultirati konkurentskom prednosti.
Tsou i Chen (2020)	Dinamički kapaciteti unapređuju opći i specijalizirani ljudski kapital te inovacije u uslugama. Također, oba tipa ljudskog kapitala posreduju u interakcijama među inovacijama u uslugama.
Gibson (2021)	Studija je utvrdila da će strategije ulaganja u zajednicu imati društveni učinak.
Fizički resursi	
Steiner i sur. (2017)	Fokus isključivo na fizičke resurse ne jamči održivu konkurentsku prednost. Stoga poduzeća moraju integrirati i druge resurse, poput ljudskih, intelektualnih i tehnoloških resursa.
Organizacijski resursi	
Bambgade i sur. (2022)	Inovativne poslovne prakse značajno utječu na društvenu održivost putem organizacijskih sposobnosti, dok organizacijske kompetencije usmjerene na tehnologiju također doprinose toj održivosti.
Grant i Verona (2015)	Studija je zaključila da je organizacijska sposobnost ključan resurs za tehnološke promjene, učenje, prilagodbu, konkurentsku prednost i strateško donošenje odluka.
Akhtar i sur. (2021)	Otkrili su da sposobnost organizacije da odgovori na stalne zahtjeve ovisi o optimalnoj upotrebi resursa i prilagodbi vlastitih resursa u skladu s veličinom, kulturom, menadžerskim osobinama i politikama.
Tehnološki resursi	
Nandi i sur. (2020)	Uključivanje tehnologije u operativne sustave može poboljšati učinak poduzeća.
Shan i sur. (2018)	Korištenje sofisticiranih IT alata i resursa često može dovesti do konkurentske prednosti i poboljšanja poslovnog učinka.

Kero i Bogale (2023)	Sposobnost poduzeća da se brzo oporavi od nepovoljnih situacija ovisi o njegovoj tehnološkoj sposobnosti, koja može utjecati na konkurentnost. Ako tehnološki resursi ne zadovoljavaju VRIO kriterije, druga poduzeća mogu ih lako oponašati te oni ne predstavljaju izvor konkurentske prednosti.
Marketinška sposobnost	
Quaye i Mensah (2019)	RBV može razviti marketinške značajke koje podržavaju dugoročnu konkurentsku prednost poduzeća.
Kull i sur. (2016)	Otkrili su da je RBV sredstvo za osiguravanje marketinških sposobnosti jer ističe stvarne pokretače (resurse) marketinške izvedbe i može pružiti okvir za postizanje održive konkurentske prednosti.
Operativna sposobnost	
Rohani i sur. (2021)	Poduzeća moraju kombinirati različite operativne resurse (kao što su strojevi, alati, radnici, objekti, fizička područja ili dobavljači) kako bi postigle konkurentnost.
Lukovszki i Rideg (2021)	Prema pristupu koji se temelji na resursima, inovacije razvijaju održivu konkurentsku prednost korištenjem resursa za zadovoljenje potreba kupaca na načine koje je teško oponašati.
Donnellanu i Rutledgeu (2019)	Za razliku od klasične industrijsko-organizacijske paradigme, RBV tvrdi da se održiva konkurentska prednost može ostvariti korištenjem unutarnjih, a ne vanjskih sila.
Inovacijska sposobnost	
Sabahi i Parast (2020)	Rezultati studije pokazuju da inovacije mogu poboljšati kapacitet poduzeća, što u konačnici značajno doprinosi njegovu učinku.
Lukovszki i Sipos (2021)	Rezultati pokazuju da (u slučaju malih i srednjih poduzeća) poduzeće koje želi inovirati mora investirati u tri korporativne funkcije kako bi inovacija bila učinkovita, a to su: upravljanje, istraživanje i razvoj te marketing.
Macpherson i sur. (2015)	Tehnološka sposobnost je organizacijski resurs koji je ključan za inovacije, jer može povećati produktivnost, poboljšati proizvode i procese te smanjiti operativne troškove. Da bi stekle sofisticirane tehnološke talente, koje je teško kopirati, poduzeća moraju kontinuirano raditi na inovacijama.
Integracija	
Huo i sur. (2016)	Prema nalazima, vanjski i unutarnji informacijski sustavi značajno utječu na strateške odnose i tehnologiju u lancu opskrbe. Također, internalizacija tehnologije opskrbnog lanca ima jaču pozitivnu povezanost s internom nego s vanjskom informacijskom integracijom.

Izvor: kompilacija autorice prema Keri i Bogalu (2023)

Zaključci istraživanja su sljedeći:

- Ljudski i intelektualni resursi, zbog svoje neponovljivosti i teškoće imitacije, predstavljaju ključne strateške resurse poduzeća, a obuhvaćaju znanje, vještine i informacije. Ljudski resursi su jedan od najvažnijih strateških resursa poduzeća jer igraju vitalnu ulogu u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti. Oni doprinose inovacijama, poboljšanju performansi i implementaciji strategija, čime se osigurava dugoročna konkurentska prednost.
- Fizički resursi, poput strojeva, sirovina i financijskih sredstava, iako opipljivi, sami po sebi nisu dovoljni za održavanje konkurentnosti. Njihova stvarna vrijednost proizlazi iz usklađivanja s ljudskim, tehnološkim i drugim resursima, čime se doprinosi konkurentskoj prednosti.
- Tehnologija predstavlja izvor konkurentske prednosti, posebno u kontekstu inovacija proizvoda i procesa, te je od presudne važnosti za strategije diferencijacije.
- Poduzeća s bogatim unutarnjim resursima imaju veću sposobnost suočavanja s ekološkim izazovima, a konkurentsku prednost ostvaruju smanjenjem troškova, efikasnom proizvodnjom, visokom kvalitetom i bržim razvojem proizvoda.
- Marketinške vještine omogućuju poduzećima brzo prilagođavanje promjenama u potrošačkom okruženju kroz razvoj proizvoda, unapređenje kvalitete, raznolikost ponude, distribuciju, komunikaciju i formiranje cijena.
- Operativna sposobnost je ključna za povećanje produktivnosti, poboljšanje kvalitete proizvoda, fleksibilnost, brzu isporuku i smanjenje troškova kroz učinkovito upravljanje resursima i tehnologijama.
- Inovativna sposobnost značajno doprinosi poslovnoj uspješnosti omogućujući poduzećima stvaranje i isporuku veće vrijednosti za kupce.
- Sposobnost saveza i integracije poboljšava konkurentnost poduzeća kroz koordinirano i integrirano upravljanje internim i vanjskim operacijama.

Koncepcijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima (RBV) primijenjen je u raznim industrijama unutar sektora ugostiteljstva i turizma, a najčešće se istražuje u sektoru hotelijerstva (Kero i Bogale, 2023). Pregledom literature može se uočiti da su mnogi autori istraživali različite determinante povezane s inovacijama u hotelskom sektoru, pri čemu se najveći broj radova fokusirao na učinak ljudskih resursa na inovacije.

U području ljudskih resursa, Hu i sur. (2009) istraživali su kako dijeljenje znanja i timska kultura utječu na inovacije u uslugama. Nieves i Quintana (2018) ispitali su ulogu ljudskog kapitala kao posrednika u odnosu između praksi upravljanja ljudskim resursima i inovacija. Singh (2018) je proučavao utjecaj praksi upravljanja ljudskim resursima na inovacijsku uspješnost. Rehman i sur. (2018) istraživali su učinak funkcija upravljanja ljudskim resursima na inovacijske sposobnosti kroz posredovanje intelektualnog kapitala.

U okviru istraživanja učinaka strateških orijentacija i inovacija temeljenih na koncepcijskom pristupu upravljanju temeljenom na resursima (RBV) nekoliko autora pridonijelo je ovom području. Ngari i Mwangi (2023) ispitali su način na koji tehnološko usmjerenje može doprinijeti održivoj konkurentskoj prednosti hotela. U okviru tržišne orijentacije, Sari i Indriani (2023) istraživali su utjecaj tržišne orijentacije na uspješnost hotela, pri čemu su posredničku ulogu imale marketinške inovacije. Gregory i sur. (2023) proučavali su učinke poduzetničke orijentacije na inovacije u uslugama. Nadalje, Asadi i sur. (2020) istraživali su čimbenike koji utječu na usvajanje zelenih inovacija u hotelskom sektoru, dok su Kuo i sur. (2021) proučavali povezanost između proaktivnih strategija zaštite okoliša i eko-inovacija.

U okviru koncepcijskog pristupa upravljanju temeljenog na resursima (RBV) više autora istraživalo je učinke inovacija. Aboelmaged (2018) je analizirao utjecaj eko-inovacija i suradnje s dobavljačima na poslovni učinak hotela. Bani-Melhem i sur. (2022) ispitali su kako zelene inovacije utječu na lojalnost kupaca. Asadi i sur. (2020) istraživali su učinke zelenih inovacija na ekološke i ekonomske performanse. Kuo i sur. (2021) proučavali su odnose među eko-inovacijama, zelenim konkurentskim prednostima i zelenim kompetencijama.

Pregled prethodnih istraživanja u hotelskom sektoru temeljenih na RBV pristupu otkriva da se većina studija usredotočila na ljudske resurse, znanje i timski rad te njihov utjecaj na inovacije i učinkovitost hotela. Ova usmjerenost na ljudske resurse razumljiva je s obzirom na to da imaju ključnu ulogu u hotelskom sektoru. S druge strane, manje je radova istraživalo utjecaj odnosa s kupcima, tržišne orijentacije i tehnološke usmjerenosti na inovacije i poslovne rezultate hotela. Kada je riječ o eko-inovacijama u hotelijerstvu, istraživanja ih najčešće povezuju s ljudskim resursima, ekološkom orijentacijom, zelenom organizacijskom kulturom, zaštitom okoliša i usklađenošću s okolišnim propisima.

Zaključno, kritička analiza konceptualnog okvira temeljenog na resursima (RBV), njegove evolucije i empirijske primjene, ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjima. Poseban

naglasak stavlja se na integraciju novih tehnologija unutar RBV okvira kako bi se osigurala njegova prilagodba suvremenim poslovnim izazovima i tehnološkim promjenama. S obzirom na sve bržu digitalizaciju i automatizaciju, ključno je istražiti na koji način tehnološki resursi mogu postati izvor konkurentske prednosti unutar ovog okvira. Osim toga, prepoznata je potreba za dubljim istraživanjem različitih vrsta resursa, kako materijalnih tako i nematerijalnih, koji mogu utjecati na poslovnu uspješnost hotela i drugih uslužnih djelatnosti.

4. Inovacije – pojam, klasifikacija i razvoj modela inovacija

U ovom poglavlju analizirat će se temeljne karakteristike inovacija, uključujući njihove različite klasifikacije i razvoj. Posebna pažnja posvetit će se prethodnim istraživanjima inovacija u turizmu i hotelskom sektoru.

4.1. Pojmovno određenje i važnost inovacija

Riječ inovacija dolazi od latinske riječi *innovatio* i znači „uvođenje novosti u postupku i radu“ (Goldstein i Anić, 1999:594), a pojavljuje se u 15. stoljeću u tisku. U ekonomskim znanostima pojam je privukao iznimnu pozornost znanstvene javnosti zahvaljujući radovima poznatog ekonomista Josepha Schumpetera, koji su objavljeni 1930-ih godina. Schumpeter je 1934. istaknuo definiciju „inovacije“ ili „razvoja“ kao „nove kombinacije“ novog ili postojećeg znanja, resursa, opreme i drugih faktora, te ga se smatra tvorcem teorije inovacija. Prema Schumpeteru, inovacija je aktivnost koja dovodi do ekonomskog razvoja, a prvenstveno se odnosi na provođenje novih kombinacija. „Proizvoditi znači kombinirati materijale i snage koji su nam dostupni. Proizvoditi nove stvari, ili iste drugom metodom, znači kombinirati te materijale i snage na drugi način.“ (Schumpeter, 1961:65).

Drucker (1985:16) je u svojoj knjizi „Inovacija i poduzetništvo“ definirao inovaciju kao „specifično oruđe poduzetnika, sredstvo kojim iskorištavaju promjenu kao priliku za drukčiji posao ili drugu uslugu. Poduzetnici trebaju ciljano tražiti izvore inovacija, promjene i njihove simptome koji ukazuju na prilike za uspješnu inovaciju, a trebaju znati i primijeniti načela uspješne inovacije.“

U OECD priručniku iz Osla (OECD, 2005) inovacija se definira kao implementacija novog ili značajno poboljšanog proizvoda (robe ili usluge), procesa, nove marketinške odnosno organizacijske metode u poslovnu praksu, organizaciju radnog mjesta ili vanjske odnose. Europska komisija definira inovaciju kao unapređenje i povećanje obima proizvoda i usluga i povezanih tržišta; uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabave i distribucije; uvođenje promjena u menadžment, organizaciju i uvjete rada zaposlenih (*Green Paper on Innovation*, 1995). Razvojem teorije inovacija došlo je do mnoštva definicija, stoga je u tablici 4.1 prikazan pregled nekih definicija pojma inovacije.

Tablica 4.1: Pregled definicija inovacije

Definicija	Autori
„(...) stvaranje, prihvaćanje i implementaciju novih ideja, procesa, proizvoda ili usluga (...). Po prvi put unutar organizacijskog okruženja“.	Aiken i Hage (1971)
„Proces kojim se nova ideja, ponašanje ili stvar, koja je kvalitativno različita od postojećih oblika, provodi i primjenjuje u praksi.“	Robertson (1967)
„(...) bilo koja ideja, postupak ili materijalni artefakt koji relevantna jedinica usvajanja smatra novim.“	Zaltman i sur. (1973)
„(...) sve one znanstvene, tehničke, komercijalne i financijske korake potrebne za uspješan razvoj i marketing novih ili poboljšanih proizvoda, komercijalnu upotrebu novih ili poboljšanih procesa ili opreme ili uvođenje novih pristupa socijalnoj službi. Istraživanje i razvoj samo je jedan od tih koraka.“	OECD (1981)
„Industrijska inovacija uključuje tehničke, dizajnerske, proizvođačke, menadžment i komercijalne aktivnosti uključene u marketing novog (ili poboljšanog) proizvoda ili prvu komercijalnu upotrebu novog (ili poboljšanog) procesa ili opreme.“	Freeman (1982)
„Inovacije se odnose na procese stavljanja u upotrebu bilo koje nove ideje usmjerene na rješavanje problema. Ideje za reorganizaciju, snižavanje troškova, uspostavu novih sistema budžetiranja, poboljšanje komunikacija ili sastavljanje proizvoda u timovima također su inovacije. Inovacija je stvaranje, prihvaćanje i implementacija novih ideja, procesa, proizvoda ili usluga.“	Kanter (1983)
„Poduzeća postižu konkurentsku prednost kroz akte inovacije. Inovaciji pristupaju u njezinu najširem smislu, uključujući i nove tehnologije i nove načine na koje stvari rade.“	Porter (1990)
„(...) kontinuiran proces napuštanja, traženja i istraživanja koji rezultira (1) novim proizvodima, (2) novim tehnikama, (3) novi oblicima organizacije i (4) novim tržištima.“	Lundvall (1992)
„(...) uspješna implementacija kreativnih ideja unutar poduzeća, a kreativnost osobe i tima je početak za inovaciju; ovo prvo je nužno ali nedovoljan uvjet za ovo drugo.“	Amabile i sur. (1996)
„(...) ideja, praksa ili objekt koji pojedinac ili druge jedinice usvajanja percipiraju kao nov.“	Rogers (2003)
„Uspješna inovacija jest kreacija i implementacija novih procesa, proizvoda, usluga ili načina isporuke koji rezultiraju značajnim poboljšanjima u ostvarivanju željenog rezultata, efikasnosti, efektivnosti ili kvaliteti.“	Albury (2005)
„Primjena praktičnih alata i tehnika koji čine promjene, velike i male, u proizvodima, procesima i uslugama, koje rezultiraju uvođenjem nečeg novog za organizaciju što dodaje vrijednost kupcima i pridonosi spremištu znanja organizacije.“	O'Sullivan i Dooley (2008)
„(...) nešto novo što se realizira s dodanom vrijednošću.“	Jacobs i Snijders (2008)
„(...) (1) kreativan i kompleksan proces koji uključuje kombiniranje postojećih proizvoda ili ideja na nov način, (2) kompleksni skup aktivnosti od konceptualizacije nove ideje do njene primjene u praksi, (3) implementacija kreativnih rješenja u generiranju novog proizvoda u cilju boljeg podmirivanja potreba klijenta (turista), (4) novo sredstvo, koncept ili ideja, sve što je različito od postojećeg, (5) sve što klijent percipira kao novost.“	Stipanović (2009)
„Inovacija je temeljna aktivnost za razvoj i učinkovitost bilo koje gospodarske djelatnosti.“	Kogabayev i Maziliauskas (2017)
„(...) proces u kojem se na temelju kreativnosti dodaje nova vrijednost proizvodu (dobru ili usluzi).“	Banet-Weiser i Castells (2017)
Inovacija je „operacionalizacija kreativnog potencijala s komercijalnim i/ili društvenim ciljem kroz implementaciju novih prilagodljivih rješenja koja stvaraju vrijednost, koriste nove tehnologije ili izume, doprinose konkurentskoj prednosti i gospodarskom rastu.“	Singh i Aggarwal (2022)

Izvor: kompilacija autorice

Iz svega do sada navedenog može se zaključiti da se ono što se smatra inovacijama donekle razlikuje među autorima i određenim uskim ili širokim gledištima odnosno definicijama. Bez obzira na izbor definicije i tumačenja, može se reći da su za uspješnu inovaciju ključni novost, unapređenje i ekonomska opravdanost.

Konkurentski pritisci i brz tehnološki napredak povećavaju potrebu za kontinuiranom prilagodbom i inovacijama. Schumpeter (1934; 1942) ističe da su inovacije ključne za gospodarski razvoj. Inovacija je stoga važan izvor održive konkurentске prednosti jer poboljšava proizvode i procese, potiče napredak i omogućava da poduzeća budu učinkovitija i profitabilnija (Atalay i sur., 2013). Pozicioniranjem nacionalnih ekonomija prema konkurentnosti, multiplikativnim efektom privlače se dodatne vrijednosti, prilike, kapital, tehnologija, znanje, ljudski resursi itd. Globalna inovacijska prednost preduvjet je održivog ekonomskog rasta i prosperiteta društva općenito (OECD, 2010).

Smatra se da je inovacija produkt tržišta te da će tržište samo riješiti nepravilnosti i optimizirati produktivnost. Inovacija je, prema tome, nusprodukt koji se sam po sebi događa (Atkinson i Ezell, 2014). Posljednjih dvadesetak godina klasični poslovni modeli gube na značaju, a inovacije postaju osnovna sastavnica globalnog lanca vrijednosti. Za razliku od tromih tradicionalnih poslovnih modela, inovacije su mobilne jer su vezane za znanje i ne poznaju granice. Danas su prepoznate kao jedna od glavnih komponenti konkurentnosti preko koje države pozicioniraju svoja gospodarstva unutar globalnog lanca vrijednosti (Martinović, 2022). Inovacije potiču konkurentsku borbu na dinamičnom tržištu 21. stoljeća, koje karakteriziraju sinergija globalizacije i lokalizacije, skraćeni životni ciklusi proizvoda i povećana tržišna dinamika, sve izraženija individualizacija turističkih potreba, pojava novih oblika poslovanja i ubrzani tehnološki napredak (Stipanović, 2009).

Uloga i važnost inovacija prepoznata je na razini politika Europske unije. Inovacijama se povećava konkurentnost Europe, potiče gospodarski rast i stvaraju radna mjesta. Europska unija ima važnu ulogu u području znanosti i tehnologije u međunarodnom okruženju te vodi u mnogim sektorima, poput obnovljive energije i zaštite okoliša. Različite mjere koje uvode članice EU mijenjaju situaciju na europskom tržištu, a te se mjere reflektiraju i na hrvatsko tržište (Uravić, 2009). Europska komisija kontinuirano naglašava potrebu za podrškom i promicanjem inovacija kao odlučujućeg čimbenika gospodarskog rasta i otvaranja novih radnih mjesta. Na makro razini inovacije obuhvaćaju razvoj i primjenu inovacijskih politika,

institucionalnu podršku istraživanju i razvoju, nacionalne strategije inovacija i stvaranje infrastrukture koja potiče inovacije.

Na mikro razini inovacije se odnose na pojedinačna poduzeća i organizacije. One uključuju tehnološke inovacije, organizacijske inovacije, upravljanje ljudskim resursima i optimizaciju kapaciteta unutar poduzeća. Primjenom inovacija, poduzeća mogu povećati produktivnost, odnosno postići bolje rezultate uz iste resurse. To omogućuje povećanje plaća zaposlenika i istodobno povećanje profitabilnosti, što vodi do većih ulaganja i zapošljavanja dodatnih radnika (Europska središnja banka, 2017). Inovacije na mikro razini stoga direktno utječu na konkurentnost poduzeća, kvalitetu usluge ili proizvoda te njihovu sposobnost da se prilagode promjenama na tržištu.

4.2. Klasifikacija inovacija

Inovacije mogu biti prisutne u različitim oblicima, pa ih istraživači dijele i klasificiraju na različite načine. Svaka od prethodno navedenih definicija usredotočuje se na koncept novosti. Johannessen i sur. (2001) smatraju da je za definiciju i mjerenje inovacija važno odgovoriti na tri pitanja o novosti:

1. što je novo (vrste inovacija)
2. koliko je novo (stupanj novosti)
3. za koga je novo (doseg inovacije).

Kako se sve veća pažnja usmjerava na održivost i problem ograničenosti resursa, u literaturi se pojavljuju pojmovi koji se odnose na nove oblike inovacija usmjerenih na smanjenje negativnog utjecaja proizvoda ili usluga na okoliš, poput eko-inovacija i zelenih inovacija. Detaljno objašnjenje eko-inovacija kao i klasifikacija inovacija prema Johannessenu dat će se u sljedećim potpoglavljima.

4.3. Vrste inovacija

Schumpeter (1961) razlikuje pet područja u kojima se novost može smatrati inovacijom:

1. uvođenje novih proizvoda (inovacija proizvoda)
2. uvođenje novih metoda proizvodnje (inovacija procesa)
3. otvaranje novih tržišta (inovacija marketinga)

4. osvajanje novog izvora opskrbe sirovinama ili poluproizvodima (inovacija lanca opskrbe)
5. provedba nove organizacije (inovacija organizacije ili inovativni poslovni model).

Higgins (1996) predlaže četiri vrste inovacija u poduzeću:

1. proizvodne inovacije koje rezultiraju novim proizvodima ili uslugama ili poboljšanjem starih proizvoda i usluga
2. procesne inovacije koje rezultiraju poboljšanim procesima, npr. u područjima operacija, ljudskih resursa, upravljanja ili financija
3. menadžerske inovacije kojima se poboljšava način na koji se poduzeće vodi
4. marketinške inovacije koje se odnose na promociju, cijenu i distribuciju proizvoda.

Abernathy i Utterback (1978) u svojem Abernathy – Utterback (A-U) modelu dijele inovacije na proizvodne i procesne. Proizvodne inovacije odnose se na prvu kategoriju Schumpeterove klasifikacije inovacija (uvođenje novih proizvoda) dok se procesne inovacije definiraju kao one koje rezultiraju poboljšanim performansama operacija. Tako se proizvodne inovacije odnose na promjene onog što se proizvodi, a procesne na promjene u načinu kako se proizvodi.

U proteklim desetljećima stvorena je tehničko-administrativna klasifikacija inovacija koja ih dijeli na tehnološke i netehnološke oslanjajući se na razliku između tehnologije i društvene strukture (Grčić Fabić, 2015). Tehnološke inovacije uključuju inovacije proizvoda/usluga i procesa. Prema Stevanovićevu (2012) istraživanju, poduzeća najčešće inoviraju proizvode kako bi se prilagodile zahtjevima kupaca. Procesne inovacije odnose se na promjene u načinu proizvodnje ili isporuke, a cilj im je maksimizirati učinkovitost postojećeg sustava. Za označavanje netehnoloških inovacija najčešće se koriste izrazi administrativne inovacije i menadžerske inovacije (Damanpour i Aravind, 2012; Grčić Fabić, 2015), a pojedini autori koriste i izraz organizacijske inovacije (Camisón i Villar-López, 2014). Kao oblik netehnoloških inovacija odnedavno se u literaturi izdvajaju i marketinške inovacije. Naime, OECD i Eurostat su u Priručniku iz Osla iz 2005. godine predstavili novu klasifikaciju inovacija, ponešto izmijenjenu u odnosu na klasifikacije iz ranijih izdanja, u kojoj se po prvi put navode i marketinške inovacije.

Priručnik iz Osla (2005) dijeli inovacije na sljedeće vrste: **inovacije proizvoda/usluga**, **inovacije procesa**, **inovacije novih marketinških metoda** i **inovacije organizacijskih metoda**. U daljnjem tekstu pojašnjava se svaka od navedenih vrsta inovacija.

1. **Inovacija proizvoda** odnosi se na uvođenje na tržište fizičkog proizvoda ili usluge čiji su sastavni dijelovi ili osnovna obilježja **novi** ili **znatno poboljšani**. Inovacija proizvoda (novog ili poboljšanog) mora biti nova za poduzeće, ali ne nužno za tržište. Nije presudno je li inovaciju izvorno razvilo samo poduzeće ili neko drugo poduzeće ili institucija.
2. **Inovacija procesa** podrazumijeva primjenu **novog** ili **znatno poboljšanog** proizvodnog postupka, načina distribucije proizvoda ili potporne aktivnosti za proizvode i usluge. Ona mora biti nova za poduzeće, ali ne nužno i za tržište na kojem poduzeće djeluje. Pritom nije važno je li inovaciju razvilo samo poduzeće ili neko drugo poduzeće ili institucija. Inovacije procesa uglavnom se odnose na promjene u proizvodnom procesu ili procesu realizacije usluge, ne utječu na finalni proizvod i doprinose smanjenju troškova ili povećanju prihoda.
3. **Inovacije organizacije** označavaju primjenu **nove** organizacijske metode u poslovnoj praksi poduzeća (uključujući upravljanje znanjem), organizaciji radnog mjesta ili u odnosima s drugim subjektima, koju poduzeće ranije nije koristilo. Takva inovacija mora biti rezultat strateške odluke uprave poduzeća. Isključuju se slučajevi preuzimanja i spajanja s drugim poduzećem, čak i ako su se dogodili po prvi put. Sastavni dio organizacijskih inovacija čine administrativne i tehničke inovacije.
4. **Inovacije marketinga** odnose se na primjenu **novog** marketinškog koncepta ili strategije koja se značajno razlikuje od postojećih marketinških postupaka u poduzeću i koja ranije nije bila primijenjena. Zahtijeva znatne promjene u dizajnu ili pakiranju proizvoda, njegovu plasiranje na tržište, promociji ili određivanju cijene.

Budući da je sektor ugostiteljstva izrazito konkurentan, oni koji se ne prilagođavaju brzo zaostaju. Ključno je inovirati ako se želi biti lider, a to zahtijeva praćenje tehnoloških dostignuća i aktivno prilagođavanje promjenama u okruženju. Posebno je važno pratiti trendove i potrebe potrošača, koje se stalno mijenjaju. U nastavku su izdvojena ključna tehnološka dostignuća u hotelskoj industriji, uključujući i inovacije koje su odgovor na izazove pandemije i promjene u ponašanju gostiju (Roy, 2023):

- **Pretraga i upravljanje glasom.** Mrežne stranice i rezervacijski sustavi moraju biti prilagođeni glasovnom pretraživanju, a glasovni asistenti sve se češće koriste za automatske narudžbe u restoranima i upravljanje uređajima u sobama.
- **Beskontaktna plaćanja.** Ova rješenja ubrzavaju procese, povećavaju zadovoljstvo gostiju i lako se povezuju s programima lojalnosti. Čak i u slučaju gubitka kartice ili novčanika, mobilna plaćanja ostaju dostupna.

- **Primjena robota.** Automatizacija poslova poput prijema gostiju, čišćenja ili dezinfekcije povećava učinkovitost i sigurnost, osobito u post-COVID razdoblju.
- **Chatbotovi.** Sustavi umjetne inteligencije omogućuju brze odgovore 24/7, rješavaju jednostavne upite i rasterećuju zaposlenike.
- **Virtualna stvarnost (VR).** Gostima omogućuje realističan doživljaj hotela ili restorana prije rezervacije, čime se smanjuje neizvjesnost i jača povjerenje. Istodobno, VR je snažan marketinški alat za diferencijaciju od konkurencije.
- **Mobilna prijava (Mobile check-in).** Digitalna prijava ubrzava dolazak gostiju i smanjuje potrebu za kontaktom na recepciji.
- **Biometrijska tehnologija.** Prepoznavanje lica ili otiska prsta donosi novu razinu praktičnosti i sigurnosti. Može se koristiti za prijavu, ulazak u sobe ili autorizaciju plaćanja, čime se eliminiraju fizičke kartice i ključevi.
- **Internet stvari (IoT).** Povezuje uređaje poput rasvjete, grijanja i klimatizacije s internetom omogućujući automatsko prilagođavanje uvjeta potrebama gostiju i značajne uštede energije.
- **Proširena stvarnost (AR).** Kombinira stvarni svijet i digitalne elemente. Primjerice, gosti mogu skenirati zidne karte i dobiti dodatne informacije o destinaciji ili pregledati ocjene restorana u blizini.
- **NFT¹² marketing.** Ima potencijal u promociji i izgradnji lojalnosti, primjerice kroz programe vjernosti ili članstva.
- **Umjetna inteligencija (AI).** Povećava kvalitetu korisničkog iskustva kroz personalizirane preporuke, automatske odgovore i analizu velikih količina podataka. Također, rasterećuje zaposlenike i ubrzava uslugu.

Turistička industrija doživjela je značajne transformacije otkako je internet omogućio korisnicima pretraživanje i kupnju putnih rezervacija. Tvrtke poput Airbnb, Ubera i Oyoa istaknuli su korisnici prednosti koje pružaju internetske rezervacije. Za uspjeh ovog poslovnog modela ključno je uspostaviti povjerenje među svim sudionicima turističkog ekosustava. *Blockchain* tehnologija ima za cilj riješiti izazove u industriji osiguravajući povjerenje, transparentnost, sigurnost i privatnost korisničkih transakcija. Prednosti primjene *blockchaina* u turizmu i ugostiteljstvu uključuju identifikaciju putnika, sprječavanje dvostrukih rezervacija, sigurne transakcije te autentične i provjerene ocjene korisnika (Khanna i sur., 2020).

¹² NFT je digitalni, jedinstveni zapis na *blockchainu* koji se ne može zamijeniti drugim tokenom istog tipa, što mu daje jedinstvenu vrijednost i vlasništvo.

Prema Szostaku (2024), primjena AI sustava omogućuje praćenje čistoće, optimizaciju rasporeda čišćenja, kontrolu potrošnje sredstava, automatizaciju procesa te nadzor inventara i potrošnje energije. Osim navedenih rješenja, inovacije u hotelskim uslugama temelje se i na tehnologijama koje podržavaju komunikaciju unutar hotela (između odjela poput *front officea* i *back officea*) te na korištenju vanjskih rezervacijskih sustava i CRM-a za personalizaciju usluga i jačanje odnosa s gostima. Takva rješenja pridonose kvalitetnijoj korisničkoj usluzi, boljem upravljanju bazama podataka i učinkovitijem nadzoru rada operativnih uređaja u hotelu.

Posebnu važnost imaju sustavi za upravljanje objektima (*Property Management Systems – PMS*), softveri za upravljanje odnosima s kupcima (*Customer Relationship Management – CRM*) te rješenja utemeljena na računalnom oblaku. Oni unapređuju procese poput rezervacija, prijava gostiju, održavanja soba i upravljanja zalihama. Osim što smanjuju rizik od ljudskih pogrešaka, omogućuju analizu podataka u stvarnom vremenu, što menadžmentu pruža temelj za donošenje pravovremenih odluka (Chhikara i sur., 2024). Brzi rast broja korisnika interneta i digitalnih aktivnosti stvara ogromne količine podataka, zbog čega ugostiteljska poduzeća sve više koriste sofisticirana tehnološka rješenja. Poslovna inteligencija omogućuje analizu, interpretaciju i upravljanje tim podacima, podržava personalizaciju, smanjuje troškove i jača konkurentnost (Mariani i sur., 2018). Sektor ugostiteljstva i turizma zahtijeva pristup usmjeren na kupca te razumijevanje njegovih potreba i preferencija, jer konkurentska prednost ovisi o zadovoljstvu gostiju, inovacijama i kvaliteti usluge (Vajirakachorn i Chongwatpol, 2017; Li i sur., 2018). Korištenjem poslovne inteligencije organizacije mogu steći dublje uvide u ponašanja i očekivanja kupaca, što omogućuje prilagodbu ponude i marketinških strategija kako bi se učinkovito odgovorilo na stalno mijenjajuće potrebe ciljane skupine. Dodatno, integracija CRM-a s poslovnom inteligencijom pojačava ove prednosti: CRM omogućuje uspostavu snažnih i dugoročnih odnosa s kupcima kroz prikupljanje i analizu podataka dok poslovna inteligencija pruža uvid koji olakšava donošenje informiranih odluka te unapređuje strategije i operacije (Riemer, Scifleet i Markham, 2016).

Primjena naprednih tehnologija ne samo da unapređuje kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju, već istovremeno pozitivno utječe na financijske rezultate hotela i jača njegovu konkurentsku poziciju. Automatizacija procesa, beskontaktna plaćanja, pametni sustavi i personalizirane digitalne usluge doprinose smanjenju operativnih troškova, učinkovitijem marketinškom djelovanju i privlačenju većeg broja gostiju, što zajedno potiče rast prihoda i profitabilnost. U takvom kontekstu, sposobnost brze prilagodbe tehnološkim trendovima i promjenama u

ponašanju potrošača postaje ključna za dugoročni uspjeh i otpornost hotela u dinamičnom i konkurentnom sektoru ugostiteljstva.

Sve veća svijest o klimatskim promjenama i degradaciji okoliša nameće potrebu da poduzeća usvoje eko-inovacije kako bi zadovoljile ekološke zahtjeve potrošača i ispunile regulatorne obaveze (Gómez-Limón i Sánchez Fernández, 2010), a istovremeno unaprijedile svoju konkurentnost i produktivnost (OECD, 2013). *Summit* u Riju, poznat i kao Konferencija Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju iz 1992. godine, fokusirao se na rješavanje globalnih ekoloških problema te je postavio osnove za buduće međunarodne sporazume o održivom razvoju.¹³ Krajem 2015. godine 195 zemalja potpisalo je Pariški klimatski sporazum obvezujući se na stvaranje održive budućnosti s niskim udjelom ugljika u emisijama. Ciljevi sporazuma također uključuju ograničavanje globalnog zagrijavanja na ispod 2 °C u odnosu na predindustrijske razine te nastavak nastojanja da se ograniči porast temperature na 1,5 °C iznad predindustrijskih razina do 2050. godine. Pariški sporazum predstavlja povijesnu prekretnicu u multilateralnom procesu borbe protiv klimatskih promjena jer po prvi put pravno obvezujući sporazum okuplja sve zemlje u zajedničkim naporima protiv klimatskih promjena i u prilagodbi njihovim učincima.¹⁴ Prethodni nalazi upućuju na to da bi poduzeća trebala tradicionalne tehnologije zamijeniti tehnologijama, procesima, proizvodima ili uslugama koji minimiziraju ili eliminiraju utjecaje na okoliš, a istovremeno maksimiziraju efikasnost resursa (Yurdakul i Kazan, 2020, prema Rennings, 2000). Sve veća briga za okoliš rezultat je povećane svijesti poduzeća o posljedicama njihovih aktivnosti, što ih potiče da postanu ekološki orijentirana.

Eko-inovacije se u literaturi prvi put spominju u knjizi Claudea Fusslera i Petera Jamesa (1996) „Driving Eco-innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability“. James (1997) eko-inovaciju definira kao novi proizvod i proces koji pruža vrijednost kupcima i poslovanju, ali značajno smanjuje utjecaj na okoliš. Eko-inovacije se definiraju kao nove ideje, ponašanje, proizvodi i procesi koji doprinose smanjenju opterećenja na okoliš (Rennings, 2000, prema Yurdakul i Kazan, 2020). Ova vrsta inovacije ima za cilj unaprijediti dugoročnu ekološku izvedbu poduzeća, ali je u isto vrijeme važna i za promicanje učinkovitosti poslovanja i/ili profitabilnosti. Eko-inovacije se fokusiraju na smanjenje negativnih učinaka prekomjerne eksploatacije prirodnih resursa, emisija onečišćujućih tvari u okoliš i ekoloških rizika koji nastaju tijekom životnog ciklusa određenih proizvoda i/ili usluga (Dong i sur., 2014).

¹³ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.

¹⁴ <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>.

Carillo-Hermosilla i sur. (2010) utvrdili su da je eko-inovacija svaka inovacija koja dovodi do minimiziranja štetnih učinaka proizvodnje i potrošnje na okoliš, neovisno o tome je li ekološki poticaj bio središnji razlog za njezin izum ili modifikaciju. Eko-inovacije predstavljaju nove proizvode i procese koji osiguravaju privlačenje kupaca i vrijednost u poslovanju, a pritom značajno smanjuju utjecaj na okruženje (Bartlett i Trifilova, 2010). Drugi pristup sugerira da eko-inovacije ne bi trebale biti ograničene samo na razvoj novih proizvoda i usluga, već da trebaju obuhvatiti i procese, prakse, sustave, opremu i tehnike koje je potrebno prilagoditi kako bi se podržala cjelokupna održivost okoliša (Kemp i Arundel, 1998).

Istraživački projekt pod nazivom „Mjerenje eko-inovacija“ (MEI), koji je financirala EU u sklopu Sedmog okvirnog programa za istraživanje i tehnološki razvoj (FP7), usmjeren je na razvoj metodologije za mjerenje eko-inovacija, njihovih glavnih odrednica i učinaka. Eko-inovaciju definira na sljedeći način (Kemp i Pearson, 2008): „Eko-inovacija je proizvodnja, primjena ili iskorištavanje robe, usluge, proizvodnog procesa, organizacijske strukture, metode upravljanja ili poslovanja koja je nova za tvrtku ili korisnika i koja tijekom svojeg životnog ciklusa rezultira smanjenjem rizika za okoliš, zagađenja i negativnih učinaka korištenja resursa (uključujući korištenje energije) u usporedbi s relevantnim alternativama“. MEI također definira inovacije kao „zelene“ čak i ako temeljne inovacijske aktivnosti nisu bile namijenjene poboljšanju okoliša. Stoga, nije važno je li poboljšanje okoliša bilo primarni cilj novog proizvoda ili procesa, je li ono ostvareno kao nusproizvod ili je jednostavno riječ o slučajnosti. Eko-inovacije mogu biti rezultat drugih ekonomskih razloga, poput povećanja tržišnog udjela ili smanjenja troškova (Horbach i sur., 2012). Većina definicija eko-inovacija promiče održivu budućnost ispunjavanjem društvenih, ekonomskih i ekoloških ciljeva (Aboelmaged, 2018).

Anketa Europske komisije o inovacijama u zajednici (CIS) kao poseban modul uvodi eko-inovacije.¹⁵ Taj modul uvelike slijedi definiciju razvijenu u projektu MEI (Mjerenje eko-inovacija). CIS upitnik definira eko-inovaciju kao novi ili značajno poboljšani proizvod (roba ili usluga), proces, organizacijsku ili marketinšku metodu koja stvara koristi za okoliš u usporedbi s alternativama. (Horbach, 2014).

Kemp i Pearson (2007) definiraju razliku između eko-inovacija i zelenih inovacija. Eko-inovacije predstavljaju širi pojam koji obuhvaća različite aspekte ekološke učinkovitosti i smanjenja utjecaja na okoliš u različitim sektorima i industrijama. One se mogu odnositi na

¹⁵ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>.

proizvode, procese ili usluge koji doprinose očuvanju okoliša. S druge strane, zelene inovacije su specifičnije i fokusirane na određene ekološke aspekte, poput energetske učinkovitosti, reciklaže i korištenja zelenih materijala.

U ovom radu izrazi **eko-inovacije** i **zelene inovacije** koristit će se naizmjenično. Iako oba pojma označavaju inovacije usmjerene na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, u nekim slučajevima bit će citirani autori koji koriste termin „zelene inovacije“. Stoga će se ti izrazi naizmjenično koristiti, ovisno o izvornoj literaturi, kako bi se očuvala dosljednost u odnosu na korištene izvore.

Porastom društvene i političke svijesti o važnosti razvoja održivih inovacija Europska komisija pokrenula je u prosincu 2011. *Akcijski plan za ekološke inovacije* (EcoAP) s ciljem promicanja zelene tehnologije u EU-u i poticanja sveobuhvatnog razvoja ekoloških inovativnih procesa, proizvoda i usluga. U tom smjeru, održivost se ističe kao princip poslovanja 21. stoljeća koji potiče inovativnost, zbog čega sve veći broj poduzeća nudi ekološke, tzv. „zdrave“ proizvode ili značajno unaprjeđuje postojeći asortiman proizvoda i usluga (Vitezić, 2017).

Na temelju uvida iz Priručnika iz Osla (2018), koji su pripremili OECD i Europska komisija, te Yurdakulova i Kazanova (2020) pristupa, u daljnjem tekstu pružene su definicije četiriju dimenzija eko-inovacija koje uključuju: eko-proizvode, eko-procese, eko-organizacije i eko-marketing.

Eko-inovacije proizvoda odnose se na smanjenje utjecaja na okoliš kroz značajno poboljšanje novih ili postojećih proizvoda ili usluga (Reid i Miedzinski, 2008) poput poboljšanja materijalnih i tehničkih komponenti (Chen i Liu, 2020). Takve inovacije imaju za cilj smanjenje ekoloških utjecaja (Cheng i sur., 2014), poboljšanje ekološke učinkovitosti, ispunjavanje ekoloških očekivanja tržišta i povećanje učinkovitosti korištenja resursa uz postizanje optimalnih ekoloških koristi tijekom cijelog životnog ciklusa proizvoda (Dong i sur., 2014).

Eko-inovacije procesa odnose se na uvođenje novih elemenata u proizvodni sustav i postupke poduzeća za proizvodnju eko-proizvoda (Alraja i sur., 2022). Eko-inovacije procesa smanjuju upotrebu materijala, osiguravaju najniži mogući rizik i rezultiraju uštedama troškova. Primjeri uključuju zamjenu štetnih inputa u proizvodnji, optimizaciju proizvodnog procesa i smanjenje negativnog utjecaja proizvodnih izlaza (kao što su emisije). Osim toga, smanjenje inputa (materijalnih inputa koji se koriste u proizvodnim procesima kao i ukupne potrošnje resursa)

može se također postići procesom eko-inovacije. Uobičajeni pojmovi vezani za ekološke procesne inovacije uključuju čišću proizvodnju, nulte emisije, nulti otpad i učinkovitost materijala (Sehnm i sur., 2016).

Eko-inovacije organizacije odnose se na poslovnu metodu, redizajn procesa i odgovornosti unutar poduzeća radi smanjenja utjecaja na okoliš (Yurdakul i Kazan, 2020). Prema Singh i Chakraborty, (2021) eko-inovacija organizacije uključuju programe dizajna proizvoda, programe eko-osposobljavanja, tehnike eko-učenja i osnivanje timova za upravljanje okolišem, odjela ili međufunkcionalnih odbora i jedinica za rješavanje ekoloških problema.

Eko-inovacije marketinga označavaju primjenu inovativnih marketinških strategija i tehnika koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš, a istovremeno promoviraju proizvode ili usluge koji su ekološki prihvatljiviji. U osnovi, eko-inovacije marketinga uključuju redizajniranje postojećih marketinških elemenata (kao što su pakiranje, distribucija, promocija i cijene) kako bi se smanjila potrošnja resursa i emisija štetnih tvari te kako bi se istaknula održivost i ekološke prednosti proizvoda ili usluga (Sehnm i sur., 2016; Chege i Wang, 2020). Unatoč svojoj važnosti, eko-inovacije marketinga jedna je od najmanje isticanih vrsta eko-inovacija u literaturi (Garcia-Granero i sur., 2018).

Hotelski sektor sve više usvaja ekološki prihvatljive inicijative kako bi zadovoljio rastuću potražnju za održivim putovanjima i uskladio se s globalnim ciljevima održivosti. Te prakse obuhvaćaju strategije smanjenja otpada, poput recikliranja i kompostiranja, očuvanje vode putem vodnoučinkovitih uređaja i programa ponovne upotrebe te energetske učinkovite mjere, uključujući integraciju obnovljivih izvora energije i pametnih tehnologija (Kweon Soonwook i sur., 2023). Dodatno, primjena tehnologije radi jačanja angažmana gostiju, postizanja certifikata poput LEED-a i uvođenja održivih praksi u ugostiteljstvu potvrđuje posvećenost smanjenju ekološkog otiska (Talukder, 2021). Posebno važnu ulogu imaju tehnologije s izravnim učinkom na okoliš jer optimiziraju resurse i smanjuju otpad. Internet stvari (IoT) povezuje rasvjetu, grijanje i klimatizaciju te automatski prilagođava potrošnju stvarnim potrebama gostiju, čime se postižu energetske uštede. Umjetna inteligencija (AI) omogućuje praćenje potrošnje energije i vode, optimizaciju čišćenja i zaliha te smanjenje upotrebe kemikalija. Robotika doprinosi preciznijem doziranju sredstava i racionalnijem korištenju vode, dok biometrijska tehnologija smanjuje potrebu za plastičnim karticama i ključevima. Osim toga, sustavi za upravljanje objektima (PMS) i rješenja u oblaku pridonose učinkovitijem održavanju i upravljanju zalihama, čime se smanjuje rasipanje hrane i potrošnog materijala.

Hotelski sektor i turistička industrija sve više naglašavaju jedinstvena iskustva, personalizaciju i održivost, te u značajnoj mjeri koriste *blockchain* i NFT tehnologiju, koja predstavlja dodatnu inovativnu priliku za održivi turizam jer omogućuje decentralizaciju aktivnosti, smanjenje posrednika i kreiranje transparentnih i sigurnih platformi koje povezuju turiste i poduzeća (Aysan i Tunali, 2020). Primjena *blockchaina* može unaprijediti iskustvo putnika, ubrzati prekogranična plaćanja, smanjiti operativne troškove i podržati konkurentske prednosti (Gretzel, 2020). NFT-ovi doprinose marketingu, angažmanu turista, lojalnosti i stvaranju novih prihoda, a mogu se koristiti i za digitalne ulaznice, *check-in* procese i otkup bodova lojalnosti pružajući pritom sigurnu i održivu platformu za transakcije (Tham i Sigala, 2021).

4.4. Stupanj inovacije

U literaturi se inovacije s obzirom na stupanj njihove novosti dijele u dvije kategorije: inkrementalne (kontinuirane, regularne) i radikalne (diskontinuirane, revolucionarne) inovacije (Sørensen, 2004; Madanmohanu, 2005). Pritom su organizacijski, resursni i tehnološki preduvjeti stvaranja jednih i drugih potpuno različiti. Inkrementalne inovacije podrazumijevaju dodavanje novih karakteristika, promjenu dimenzija ili dizajna i poboljšanje performansi, odnosno kontinuirano unapređenje postojećih proizvoda i procesa. Njihova je, dakle, osnovna uloga usavršavanje postojećeg sustava, točnije trenutnih procesa i proizvoda. Karakteriziraju ih mali ili gotovo nikakav rizik, zadovoljenje postojećih i poznatih potreba, orijentacija na postojeće kupce i sl. (Baković, 2011).

Koberg i sur. (2003) definiraju inkrementalne inovacije kao one čiji je učinak nizak, a uključuju proceduralne (inovacije pravila i procedura), kadrovske (inovacije u politikama selekcije i praksama upravljanja ljudskim potencijalima) i strukturne (tiču se opreme i postrojenja te načina organizacije rada) inovacije. Inkrementalne inovacije odnose se na postupna poboljšanja postojećih proizvoda, procesa ili organizacijskih metoda s niskim stupnjem novosti, rizika i troškova (Martínez-Ros i Orfila-Sintes, 2009). Iako imaju manji potencijal za veliki utjecaj na uspješnost poduzeća i niži stupanj novosti, kumulativna poboljšanja kroz inkrementalne inovacije mogu biti učinkovitija od povremenih radikalnih promjena.

Madanmohan (2005) dijeli inkrementalne inovacije na četiri vrste: materijalne, operativne, inovacije opsega i inovacije proizvoda. Materijalne inovacije uključuju primjenu recikliranih materijala ili promjene u specifikacijama materijala. Operativne inovacije odnose se na reinženjering proizvodnih metoda, poput promjena u poretku operacija ili rasporedu alata.

Inovacije opsega obuhvaćaju promjene u volumenu proizvodnje, dok inovacije proizvoda uključuju dodavanje novih značajki, promjene u dimenzijama ili dizajnu i poboljšanje performansi (Baković, 2010). Schumpeter (1934; 1942) je opisao radikalnu inovaciju kao ključ ekonomskog razvoja, kreativne destrukcije i revolucionarne promjene. Ova vrsta inovacija raskida s prethodnim strukturama, postupcima, aktivnostima i proizvodima u poduzeću (Martínez-Ros i Orfila-Sintes, 2009).

Polazeći od značajnih tehnoloških noviteta, novih poslovnih modela i sl., inovacije se prema Henderson i Clarkovu modelu (1990) dijele na radikalne, inkrementalne, modularne i arhitekturne. Radikalne inovacije usmjerene su na razvoj novih tehnologija, poslovnih modela i revolucionarnih rješenja, a poznate su kao „tehnološko guranje“ (*Technology Push*). Suprotno tome, inkrementalne inovacije poboljšavaju postojeće sustave kako bi bili bolji, brži i jeftiniji, što nazivamo „tržišnim povlačenjem“ (*Market Pull*). Dok inkrementalne inovacije proširuju postojeći dizajn i poboljšavaju pojedine komponente bez promjene osnovnih koncepata, modularne inovacije mijenjaju temeljni dizajn bez utjecaja na arhitekturu proizvoda. Arhitekturne inovacije prilagođavaju arhitekturu proizvoda i veze među komponentama, dok osnovni dizajn ostaje nepromijenjen (Vitezić, 2017).

Prema Chandyju i Tellisu (2000), radikalna inovacija proizvoda odnosi se na novi proizvod koji uključuje bitno drukčiju tehnologiju i pruža veće koristi za kupce u odnosu na prethodne proizvode u industriji. Autori smatraju da su tehnologija i tržište dva temeljna faktora koja određuju proizvodne inovacije. Tehnologija određuje koliko se nova tehnologija razlikuje od postojeće u kontekstu razvoja novog proizvoda, dok tržište definira do koje mjere novi proizvod bolje ispunjava potrebe kupaca u usporedbi s postojećim proizvodima.

U objašnjenju razlike između inkrementalnih i radikalnih inovacija Von Stamm (2009) ističe sljedeće:

- Inkrementalne inovacije usmjerene su na kratkoročne ciljeve i obično se ostvaruju u razdoblju od šest mjeseci do dvije godine, dok su radikalne inovacije dugoročnije prirode.
- Razvoj inkrementalnih inovacija odvija se postupno, od ideje do tržišne komercijalizacije, uz visok stupanj sigurnosti, dok razvoj radikalnih inovacija uključuje veći stupanj nesigurnosti zbog prekida u procesu.
- U slučaju inkrementalnih inovacija, potrebne vještine prisutne su unutar projektnog tima, dok radikalne inovacije mogu zahtijevati angažiranje vanjskih stručnjaka.

4.5. Doseg inovacije

U literaturi se kao jedan od kriterija za kategorizaciju inovacija koristi kriterij dosega, koji određuje kome je inovacija nova. Neke studije ističu da inovacije trebaju biti nove na globalnoj razini, dok se druge fokusiraju na nacionalnu novost ili novost unutar specifičnog poduzeća. Dakle, odgovarajući na pitanje „Novo za koga?“, inovacije mogu biti nove za svijet, za određenu državu ili za pojedino poduzeće (Pivčević, 2010).

Kotabe i Swan (1995) ističu da se inovacije mogu proučavati s aspekta novosti za tvrtku i novosti na tržištu. Da bi se procijenila priroda inovacije, važno je razmotriti relevantnu jedinicu usvajanja, koju Zaltman i sur. (1973) definiraju kao gospodarsku jedinicu u kojoj inovacija može imati radikalan utjecaj. Stoga je ključno istraživati inovacije u kontekstu poduzeća i industrije kako bi se odgovorilo na pitanje „Kome su nove?“ (Johannesen i sur., 2001).

4.6. Razvoj inovacijskih modela

Razumijevanje procesa nastanka i razvoja inovacija moguće je kroz objašnjenje najpoznatijih modela inovacija. Razvoj inovacijskih koncepata doveo je do nastanka različitih modela inovacijskih procesa (Carlsson i sur., 2002; Godin, 2006) koji nastoje opisati ili vizualizirati inovacijske aktivnosti. Tijekom posljednjih dvaju desetljeća literatura je predstavila različite generacije inovacijskih modela, pri čemu većina slijedi Rothwellovu (1994) klasifikaciju iako postoje i alternativni pristupi, kao što je prikazano u tablici 4.2. Rothwellova klasifikacija, premda najstarija, i dalje se smatra standardnom, a ostali kasniji koncepti često se temelje na njegovim načelima (Taferner, 2017).

Tablica 4.2: Generacije inovacijskih modela

Generacija	Razdoblje	Rothwell (1994)	Marinova i Phillimore (2003)	Boehm i Frederick (2010)
1	od 1950-ih do kasnih 1960-ih	tehnološko guranje (<i>Technology Push</i>)	model crne kutije	tehnološko guranje
2	od kasnih 1960-ih do prve polovine 1970-ih	tržišno povlačenje (<i>Market Pull</i>)	linearni model	tržišna vuča
3	od druge polovine 1970-ih do kraja 1980-ih	model spajanja	interaktivni model	portfolio menadžment
4	od kraja 1980-ih do ranih 1990-ih	integrirani model	sistemi model	integrirani menadžment
5	1990-e	paralelni i integrirani model	evolucijski model	integrirani sistem
6	2000-ite		inovativna sredina	integracija u mreži

Izvor: prilagođeno prema Kotsemiru i Meissneru (2013) te Boehmu i Fredericku (2010)

Prva generacija (tehnološko guranje). Ovaj model prikazuje inovacijski proces kao linearan, a nastao je tijekom razdoblja brze industrijske ekspanzije i novih tehnoloških mogućnosti (Rothwell, 1994). Prema ovom modelu, proces nastanka i implementacije inovacija „počinje formalnim istraživačko-razvojnim aktivnostima koje su praćene primijenjenim istraživanjima i razvojem proizvoda. Nakon što se uspostavi proizvodnja, marketing ima zadatak promovirati i prodati proizvod krajnjem potrošaču“ (Rothwell i Zegveld, 1985:49).

Druga generacija (tržišno povlačenje). Kasnija istraživanja utvrdila su da tržište nije pasivni primatelj rezultata istraživanja i razvoja, nego da ima utjecaj na inovacijske procese, što je dovelo do modifikacije izvornog linearnog modela inovacija. Novija inačica, tzv. *market-driven* linearni model, naglašava ulogu marketinga u iniciranju novih ideja na temelju potreba potrošača. Ovaj pristup oslanja se na blisku interakciju s potrošačima. Ideje potrošača prosljeđuju se odjelima za istraživanje i razvoj, njihovi rezultati dostavljaju se proizvodnji te je posljednji korak prodaja proizvoda i/ili usluga.

Treća generacija (model spajanja). Ovaj model razvili su Rothwell i Zegveld (1985), a kombinira elemente tehnološkog guranja i tržišnog povlačenja. Temelji se na ideji da simultano istraživanje i razvoj te proizvodnja i marketing potiču inovacije prepoznajući utjecaj i tehnoloških resursa i tržišnih potreba (Pivčević, 2010; Taferner, 2017).

Četvrta generacija (interakcija i suradnja). Model se razvijao od ranih 1980-ih do sredine 1990-ih godina, a fokus je stavljen na složenost inovacija koja zahtijeva široku internu i

eksternu suradnju među poduzećima, čime se naglašava važnost suradnje i međusobnog djelovanja. U središte ovog modela postavljene su ključne funkcije: istraživanje i razvoj, dizajn te proizvodnja i marketing, a sve te funkcije međusobno su povezane znanstvenom bazom kao i tržištem. Generiranje ideja ovisi o inputima triju temeljnih elemenata modela: sposobnosti poduzeća, zahtjeva tržišta i najnovijih dostignuća znanosti i tehnologije (Trott, 2008).

Peta generacija (integrirani razvoj). Ovaj model upućuje na važnost interakcije među funkcijama zaduženim za inovacijske aktivnosti u poduzeću te su tijekom vremena poduzeća počela razvijati interdisciplinarne timove zadužene za inovacije (Škare, 2011). Osim toga, model uključuje paralelni razvoj, intenzivne veze s kupcima i dobavljačima, strateške saveze i fleksibilnost. Naglasak je na kvaliteti i necjenovnim značajkama proizvoda (Korhonen, 2016).

Šesta generacija (inovacijski sustavi). Model naglašava važnost interakcijskih mreža i inovacijskih sustava uključujući društvene, kulturne i prirodne uvjete koji utječu na inovacije. Ključna obilježja ove generacije su povjerenje i kontakt među partnerima (Marinova i Phillimore, 2003; Bochm i Frederick, 2010).

Nakon predstavljanja modela šeste generacije, u literaturi se sve više naglašava koncept otvorenih inovacija (*Open Innovation*), koji je utemeljio Chesbrough (2003). Otvorena inovacija podrazumijeva poslovni model upravljanja inovacijama koji potiče suradnju s organizacijama i ljudima izvan samog poduzeća. Tijekom vremena je oblikovano pet različitih faza (Srisathan i sur., 2023):

1. Otvorene inovacije 1.0 – fokus na korištenju unutarnjih i vanjskih ideja te kombiniranje različitih puteva do tržišta kroz međufunkcionalne pristupe, licenciranje i „triple helix“ model (akademija, industrija, vlada) za poticanje tehnološkog i društvenog razvoja.
2. Otvorene inovacije 2.0 – usmjeravanje na potrebe i očekivanja kupaca, suradnju unutar inovacijskog ekosustava, križno oplemenjivanje ideja, koordinaciju inovacijskih procesa i stvaranje vrijednosnih mreža u kontekstu „quadruple helix“ modela (industrija, akademija, vlada, civilno društvo).
3. Otvorene inovacije 3.0 – faza ugrađenih inovacija s naglaskom na *online* zajednice, dijeljenje i prijenos znanja, digitalnu transformaciju i prilagodbu te prilagodbu malih i srednjih poduzeća u kontekstu Industrije 4.0 (Hafkesbrink i Schroll, 2011).
4. Otvorene inovacije 4.0 – fokusirane na održive inovacijske ekosustave i korelaciju vrijednosti. Ove inovacije podupiru prijelaz prema Društvu 5.0 i kružnom gospodarstvu integrirajući digitalne tehnologije i aktivno uključujući sve relevantne dionike kroz model

„quadruple helix“ (Costa i Matias, 2020; Aquilani i sur., 2020). Koncept otvorene inovacije počeo se kretati prema digitalnim i održivim okvirima uvodeći Otvorenu inovaciju 4.0, koja je važna i u kontekstu Industrije 4.0.

5. Otvorene inovacije 5.0 – porast Ciljeva održivog razvoja (SDG) stavlja naglasak na ljudsku, društvenu, ekonomsku i ekološku održivost, što je dovelo do prelaska na Društvo 5.0. Otvorena inovacija 5.0 podrazumijeva integraciju sveučilišta, industrije, vlade, zajednice i okoliša u pružanju društvenih rješenja aktivirajući okvire „quadruple“ i „quintuple helix“. Ova era ističe da tehnologija može osnažiti održivost uzimajući u obzir i okoliš i društvo.

U skladu s razvojem otvorenih inovacija razvijale su se i Industrija 4.0 i 5.0. Industrija 4.0, uvedena prije otprilike deset godina, postala je globalno prihvaćen koncept koji koristi napredne tehnologije za razvoj pametnih i automatiziranih poduzeća te optimizira proizvodnju i povećava učinkovitost kroz integraciju analitike velikih podataka, strojnog učenja i umjetne inteligencije (Gajdzik i Wolniak, 2022). Paradigma Industrije 5.0, prvenstveno potaknuta izvješćem Europske komisije (2021), nadograđuje Industriju 4.0 spajanjem naprednih tehnologija s pristupima usmjerenim na čovjeka naglašavajući inovaciju, održivost i otpornost (Ghobakhloo i sur., 2023). Fokus se pomiče s automatizacije na suradnju ljudi i strojeva jačajući ljudske sposobnosti i omogućujući tehnologiji da podržava šire ciljeve, uključujući ekološku održivost i otpornost organizacija. Industrija 5.0 također ističe ljudski orijentiran dizajn i personaliziranu proizvodnju te zahtijeva ulaganja u tehnologije, osposobljavanje zaposlenika i učinkovito upravljanje rizicima (Borchardt i sur., 2022).

Promatranjem prikazanog povijesnog razvoja modela razumijevanja procesa nastanka i razvoja inovacija može se zaključiti da je svaka nova generacija predstavila odgovor na značajne tržišne promjene koje su se događale u drugoj polovini 20. stoljeća, primjerice ekonomski rast, industrijska ekspanzija, jačanje konkurencije, inflacija i stagflacija, nezaposlenost, ograničenje resursa itd. (Mečev, 2019). Važnost otvorenih inovacija ogleda se u njihovoj sposobnosti da potiču suradnju među poduzećima, akademskom zajednicom, javnim sektorom i građanima, ubrzavaju prijenos znanja, omogućuju prilagodbu digitalnoj ekonomiji te doprinose razvoju održivih rješenja koja odgovaraju na suvremene društvene i ekološke izazove.

4.7. Inovacije u uslugama

Kulturna, društvena i ekonomska važnost turizma naglo je porasla tijekom druge polovine 20. stoljeća (Weaver i Oppermann, 2000), što je potaklo interes sve većeg broja autora za bavljenje ovim fenomenom. Studije o inovacijama u uslužnim djelatnostima, kao što je ugostiteljski sektor, još uvijek su u razvoju (Divisekera i Nguyen, 2018), te se u usporedbi s istraživanjima u proizvodnji smatraju zanemarenim (Ottenbacher i Gnoth, 2005; Hall, 2009; Hjalager, 2010). Inovacije u uslugama uključuju nevidljive ili skrivene inovacije koje nisu obuhvaćene tradicionalnim pokazateljima inovacija u proizvodnom sektoru (Morrar, 2014), pa ih se u odnosu na inovacije u proizvodnji često podcjenjivalo kao i njihove učinke.

Vijeće za konkurentnost Europske Unije prihvatilo je 2006. godine zaključke o inovacijskoj politici koji su identificirali usluge i netehnološke inovacije kao strateški prioritet (*European Parliament and Council*, 2006). Savjet za znanost i tehnologiju Velike Britanije istaknuo je potrebu za boljim povezivanjem usluga sa znanstvenim istraživanjima i vladom. U tom kontekstu, Irska je krajem 2006. godine objavila savjetodavni dokument kojim se poziva na razvoj specifičnih politika usmjerenih na inovacije u uslugama. Niz prethodnih studija razjasnio je specifičnosti inovacija u uslugama nadilazeći tradicionalna ograničenja koja su bila fokusirana isključivo na usvajanje i korištenje tehnologije (Gallouj i Weinstein, 1997; Sundbo i Gallouj, 1999, prema Morrar, 2014).

Studije o inovacijama su kategorizirane u četiri skupine prema pripadajućim pristupima: zanemarivanje, asimilacija, razgraničenje te kasnije i sintetski pristup (Madeira Silva i sur., 2014). U početnom razdoblju, do 1980-ih, inovacije u uslugama gotovo da nisu bile predmet istraživanja, a fokus se uglavnom odnosio na materijalnu tehnologiju i opremu, što je označeno kao faza **zanemarivanja** (Bell, 1973; Pavitt, 1984). Od ranih 1980-ih do kasnih 1990-ih dominirala je faza **asimilacije**, u kojoj se uslužni sektor proučavao primjenom konceptualnih alata razvijenih za proizvodnu industriju, pri čemu je posebna pažnja bila usmjerena na utjecaj tehnologije na usluge (Barras, 1986; Evangelista, 2000; Uchupalanan 2000; Miozzo i Soete 2001; Freeman i Louçã 2001; Gallouj 2002). Kasne 1990-e donose fazu **razgraničenja**, prepoznajući specifičnosti usluga i potrebu za razvojem novih teorijskih pristupa inovacijama u uslugama (Gallouj i Weinstein, 1997; Sundbo i Gallouj, 1998; Sundbo i Gallouj 2000; Coombs i Miles 2000; Drejer 2004). Konačno, razdoblje nakon 2000. godine karakterizira faza **sinteze**, u kojoj se integriraju prethodni pristupi, a fokus se stavlja na elemente inovacija relevantne kako za

usluge tako i za industriju (Coombs i Miles, 2000; Davies i Brady, 2004; Drejer 2004;, Miles 2005a).

Istraživanje inovacija u uslugama započelo je pristupom asimilacije kao dominantnim pristupom, pri čemu su različite teorije inovacija iz proizvodnog sektora primijenjene u kontekstu inovacija u uslugama. Na primjer, prema Gallouju i Savoni (2008), brojni istraživači primijenili su Pavittovu (1984) taksonomiju na usluge, koja identificira sljedeće kategorije inovacija: inovacije pod dominacijom dobavljača, inovacije intenzivne po proizvodnji, inovacije temeljene na znanosti i inovacije temeljene na informacijama.

Ovaj razvoj jasno pokazuje da se inovacije u uslugama više ne mogu promatrati isključivo kroz prizmu tehnologije ili organizacije, već kroz njihovu međusobnu integraciju i sinergiju. Inovacije u uslugama, potaknute alatima poput umjetne inteligencije, strojnog učenja, proširene i virtualne stvarnosti te robotike, nude neograničene disruptivne poslovne strategije za uspjeh tvrtki. Inovacija u uslugama promatra se kao multidimenzionalna konstrukcija i danas se primjenjuje u poduzećima radi stvaranja i isporuke vrijednosti. Ovaj „sintetski pristup“, temeljen i na proizvodima i na uslugama, predstavlja evoluciju u odnosu na raniji asimilacijski pristup inovacijama u uslugama i potiče razvoj suvremenih poslovnih modela. Primjeri disruptivnih poslovnih modela uključuju ekonomiju dijeljenja i modele otvorene inovacije, kao i platforme, koji omogućuju fleksibilnu isporuku usluga prema potražnji i veću personalizaciju za korisnike. Sve ove inovacije omogućuju poduzećima kombiniranje tehnoloških i organizacijskih pristupa u kreiranju vrijednosti te održavanje konkurentnosti u digitalnom okruženju (Manohar i sur., 2024).

Sundbo (1997) smatra da su inovacije sastavni dio strategije poduzeća, pri čemu ideje potječu kako iz same organizacije tako i iz vanjskih mreža. U kontekstu inovacija u uslugama, osim inovacijskih kategorija i strategija, predložene su i određene tipologije inovacija (npr. Hjalager, 2002) te razni okviri ili modeli (npr. Gallouj i Savon, 2008).

Hjalager (1994; 2002) razvija tipologiju inovacija koja se temelji na Schumpeterovu radu, ali je prilagođena specifičnostima uslužnog sektora. Inovacije se mogu javiti unutar jedne ili više od sljedećih pet kategorija: inovacije proizvoda, inovacije procesa, inovacije u upravljanju, inovacije u logistici i institucionalne inovacije. Gallouj i Savon (2008) tretiraju inovaciju kao proces, a ne samo kao ishod, te predlažu okvir za identifikaciju različitih inovacijskih modela

koji uključuje: radikalne inovacije, inovacije poboljšanja, inkrementalne inovacije, *ad hoc* inovacije, rekombinacijske inovacije i inovacije formalizacije.

Iako je u posljednjim dvama desetljećima porastao broj istraživanja vezanih za inovacije u uslužnim djelatnostima, nisu obuhvaćeni svi pristupi i teme. Interes za integrativni pristup inovacijama u proizvodima i uslugama raste, posebice zbog sve manje jasnih granica između dobara i usluga (Galloway i Savon, 2008). Osim toga, zbog velike raznolikosti poduzeća u sektoru usluga, potrebno je daljnje istraživanje unutar svakog podsektora kako bi se bolje razumjele inovacijske aktivnosti i njihov ekonomski utjecaj (Costa, 2018).

4.8. Inovacije u turizmu

Među različitim podsektorima globalnog gospodarstva turizam se ističe kao jedan od najkonkurentnijih, a njegov brzi rast tijekom posljednjih nekoliko desetljeća bio je popraćen intenzivnom konkurencijom (Vodeb, 2012; Cîrstea, 2014; Backman i sur., 2017). Zbog sve veće konkurencije, koja se promatra na globalnoj razini, inovacije u turizmu i hotelijerstvu od izuzetnog su značaja za poslovni opstanak, konkurentnost i rast (Sundbo i sur., 2007b; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009). Pregled teorijskih/konceptualnih radova koji obrađuju tematiku inovacija u turizmu, a ostvarili su značajniji i zapaženiji doprinos istraživanju navedene tematike donosi se u tablici 4.3.

Tablica 4.3: Doprinosi ključnih konceptualnih/teorijskih radova o inovacijama u turizmu

Autori (radovi)	Vrsta	Doprinosi
Hjalager (1994; 1997)	teorijska rasprava	Razvrstavanje inovacija prema Schumpeterovoj podjeli prilagođeno je turističkim djelatnostima u pet kategorija: proizvodne, procesne, menadžerske, logističke i institucionalne inovacije. Rad iz 1997. godine analizira inovacije u održivom turizmu i dijeli procesne inovacije na klasične i one povezane s obradom podataka.
Hjalager (2002)	teorijska rasprava	Abernathy i Clark (1985) prilagodili su svoj model turističkoj djelatnosti klasificirajući inovacije kao regularne, nišne, revolucionarne i arhitektonske. Oni istražuju izvore i kanale transfera znanja u turizmu uključujući trgovinske, tehnološke, infrastrukturne i regulatorne sustave. Također razmatraju strukturne i bihevioralne uvjete za inovacije u turizmu te njihove implikacije za inovacijsku politiku.
Volo (2004; 2005)	konceptualni model	Volo prvo (2004) daje naznake, a kasnije (2005) razvija i elaborira konceptualni model u kojem su integrirani najznačajniji aspekti odnosno vrste inovacija (proizvodne, procesne, dostavne, organizacijske, tržišne i marketinške) i „turističkog iskustva“ (pristupačnost, afektivna transformacija, prikladnost). Model je predstavljen u matričnoj formi te se može koristiti za mjerenje inovativnosti na razini poduzeća, a agregirano i na razini destinacije. Autor naglašava kako se inovativnost treba povezati s podacima o ekonomskoj uspješnosti poduzeća te zaključuje kako model zahtijeva dodatnu doradu i raspravu te empirijsku validaciju.
Smania i Mendes (2021)	konceptualni okvir	Koristeći najčešće citirane studije, razvili su konceptualni okvir koji integrira najutjecajnije čimbenike koji usmjeravaju uslužna ili proizvodna poduzeća na poboljšanje vlastitih inovacijskih procesa, a te čimbenike grupiraju u devet kategorija (strateški, organizacijski, vodstvo, ljudi, resursi i sposobnosti, zajedničko stvaranje, tehnologija, procesi i vanjski čimbenici).

Izvor: vlastita obrada prema Pivčević (2010) i Smaniji i Mandesu (2021)

Inovacije u turističkim poduzećima inspirirane su i pod utjecajem su niza vanjskih i unutarnjih čimbenika. Iako još uvijek nije uspostavljeno sveobuhvatno razumijevanje pokretačkih sila u literaturi o inovacijama u turizmu, ovo pitanje implicitno se razmatra kroz tri različite teorijske škole koje se oslanjaju na klasične doprinose u literaturi o inovacijama: (1) Schumpeterov pristup prema kojem poduzetnici predstavljaju glavni doprinos inovacijskim dinamikama, (2) paradigma tehnološkog poticaja odnosno tržišne potražnje i (3) Marshallov pristup inovacijskim sustavima ili klasterima (Hjalager, 2010).

Inovacije u turizmu imaju brojne sličnosti s inovacijama u uslužnim djelatnostima, osobito u onim sektorima koji direktno komuniciraju s krajnjim korisnicima. Ove značajke su od iznimne važnosti za razumijevanje utjecaja inovacija na oblikovanje turističkih usluga (Williams, 2008). Značajke se odnose na sljedeće:

- **Istovremenost proizvodnje i potrošnje.** Turističke usluge proizvode se i konzumiraju istovremeno (Molina-Castillo i sur., 2023), što je ključno za turističko iskustvo. Ovaj proces

uključuje niz interakcija između turista i različitih pružatelja usluga. Kao rezultat, poduzeća se sve više usmjeravaju na prilagodbu i personalizaciju svojih usluga prema potrebama gostiju (Torres i Jacob, 2001, prema Jacob i Groizard, 2007), a usmjerenost na kupca je ključni faktor za postizanje inovacija.

- **Informacijska intenzivnost.** Turizam se odlikuje visokom razinom informacijske intenzivnosti, što ga čini predvodnikom u razvoju i primjeni različitih informacijskih tehnologija i elektroničkog poslovanja.
- **Važnost ljudskog faktora.** U turizmu je većina usluga radno intenzivna, što naglašava potrebu za kvalitetnim osobljem. Ova kvaliteta postaje još važnija s obzirom na sezonski karakter mnogih turističkih poslova (Pivčević, 2010), a ljudski faktor stoga ima izniman utjecaj na inovacije (Grissemann i sur., 2013)
- **Organizacijski faktori.** Ukupno turističko iskustvo sastoji se od susreta i interakcija s različitim pružateljima turističkih usluga. Raznim oblicima organizacije moguće je povezati i uskladiti te susrete kako bi se stvorilo cjelovito iskustvo za turiste (Pivčević, 2010). Prepoznavanje važnosti organizacijskih faktora za poslovanje uslužnih poduzeća dovelo je do zahtijeva za proširenjem koncepta i sadržaja pojma inovacije te uključenja organizacijskih promjena, koje mogu biti vezane za uvođenje tehnoloških inovacija u poslovanje, ali i neovisne o njima. Primjerice, CIS 3 (2001) pod pojmom „šire inovacije“ uvodi oblike organizacijskih i marketinških inovacija, a CIS 4 (2005) ih detaljnije obrađuju.

S druge strane, turističke usluge ističu se i nizom specifičnosti u odnosu na druge vrste usluga. Iako te specifičnosti nisu rezervirane isključivo za ovu djelatnost, „u kombinaciji, one inovacije u turizmu čine jedinstvenima“ (Hall i Williams, 2008:15).

- **Klasteriranje povezanih aktivnosti.** Turističko iskustvo uključuje niz parcijalnih usluga (npr. hoteli, restorani, transport), a zadovoljstvo turista ovisi o kumulativnoj percepciji kvalitete tih usluga (Weiermair, 2006).
- **Nepostojanost usluga.** Turističke usluge su vremenski specifične, što predstavlja izazov za optimizaciju korištenja kapaciteta (Frey, 2002, prema Pivčević, 2010, Molina-Castillo i sur., 2023).
- **Prostorna vezanost.** Turistička poduzeća vezana su za destinacije, koje su često glavni razlog dolaska posjetitelja. Iako je ta vezanost relativna i može se mijenjati tijekom vremena, ona predstavlja prostor za inovacije, kao što je na primjer repliciranje popularnih atrakcija. Hall i Williams (2008) ističu da, kratkoročno, prostorna povezanost značajno utječe na inovacije zbog međusobne ovisnosti obližnjih poduzeća. Ova blizina može otežati

zaštitu intelektualnog vlasništva i poticati imitaciju inovacija, ali i stvoriti prilike za suradnju i kolektivno učenje. Osim toga, velika turistička postrojenja zahtijevaju značajna ulaganja u određene lokacije, što također može ograničiti mogućnosti za inovacije. Na kraju, prostorna vezanost može poticati inovacije unutar konkurentskih destinacija.

- **Kontakti između turista i turističke industrije.** Izravni kontakti ključni su za inovacije, a fokus na aspektima koji uključuju izravnu interakciju s gostima postaje sve važniji. Inovacije koje uključuju kupce u proizvodni proces dodatno naglašavaju potrebu za kontinuiranim inoviranjem (Bieger, 2005, prema Pechlaner i sur., 2005).
- **Odnos s lokalnom zajednicom i zaštita okoliša.** Turistička aktivnost ima značajan utjecaj na zajednicu i okoliš, a ta pitanja u turizmu postaju sve važnija (Jacob i Groizrad, 2007). Održivi turizam sve više dobiva na važnosti, a razvojne politike usmjerene na održivi turizam zahtijevaju inovacije na organizacijskoj, procesnoj i proizvodnoj razini, uključujući i ekološke inicijative. Ova tema također je jedno od istraživačkih područja ovog doktorskog rada.

Sve ove karakteristike imaju ključnu ulogu u oblikovanju jedinstvenosti inovacija unutar turističkog sektora. One ističu značaj suradnje među različitim dionicima (kao što su turistička poduzeća, lokalne zajednice i vlade) pri stvaranju inovativnih rješenja koja zadovoljavaju potrebe posjetitelja. Organizacija unutar sektora također je presudna, jer uspješne inovacije često zahtijevaju koordinaciju među različitim pružateljima usluga. Održivost postaje sve važnija komponenta, s naglaskom na očuvanje prirodnih resursa i minimiziranje negativnog utjecaja turizma na okoliš. Ove karakteristike zajedno doprinose razvoju inovacija koje ne samo da poboljšavaju turističko iskustvo već i osiguravaju dugoročnu održivost turističkih destinacija.

Dio empirijskih istraživanja usmjerio se na intersektorske razlike unutar zemalja, među zemljama, unutar sektora i među sektorima. Istraživanja usmjerena na mjerenje inovativnosti na razini destinacije pokazuju da su hotelska poduzeća najinovativniji segment turističke ponude određene destinacije (Jacob i sur., 2003; Sundbo i sur., 2007b; Pikkemaat i Weiermair, 2007; Pikkemaat, 2008). U opsežnom istraživanju inovacija u uslugama, koje je proveo Evangelista (2000) na temelju podataka iz Italije, inovacijska izvedba hotela i restorana bila je niža od prosjeka uslužnih tvrtki. Hall (2009) pokazuje da je postotak inovacija u smještajnim objektima, kafićima i restoranima na Novom Zelandu bio usporediv s prosjekom svih industrija, dok je u Australiji bio nešto iznad prosjeka svih poslovnih sektora. Prema komparativnoj studiji

Sundbo i sur. (2007b), najinovativnija poduzeća među španjolskim turističkim poduzećima su hoteli. U Danskoj, primjerice, hoteli i restorani pokazuju najnižu razinu inovativnosti, dok su turistički operateri i putničke agencije najviše usmjereni na inovacije.

Većina istraživanja o inovacijama u turizmu oslanja se na empirijske dokaze prikupljene iz ugostiteljskog sektora, pri čemu je fokus uglavnom na smještajnim poduzećima i restoranima. Detaljna analiza rezultata istraživanja unutar hotelske industrije bit će predstavljena u sljedećem potpoglavlju.

4.9. Inovacije u hotelskom sektoru

Hotelski sektor ključan je segment turističke industrije, prepoznat po homogenom poslovanju i sličnim proizvodnim funkcijama (Orfila-Sintes i sur., 2005; Martínez-Ros i Orfila-Sintes, 2012). Inovacije se ističu kao ključni čimbenik razvoja i konkurentnosti u turizmu (Grissemann i sur., 2013; Kessler i sur., 2015; Martínez-Pérez i sur., 2019), no turistička poduzeća često se suočavaju s izazovima u zaštiti svojih inovacija zbog lakoće kojom konkurenti mogu kopirati uspješne ideje (Camisón i Monfort-Mir, 2012). Intenzivna konkurencija, tehnološki napredak i promjenjiv ukus potrošača čine opstanak tvrtki ovisnim o inovacijama koje je teže imitirati (Vila i sur., 2012). Na konkurentnom i zreлом tržištu od esencijalne je važnosti tretirati inovacijske aktivnosti unutar hotela kao obavezu, a ne samo kao opciju među strategijama (Alves, 2013). Prema Jovičić (2015), inovacije u sektoru turizma i hotelijerstva oblikovane su specifičnostima turističkog proizvoda:

- turistički proizvod je nematerijalnog karaktera
- turistički proizvodi ne mogu se skladištiti
- potrošnja turističkih proizvoda podrazumijeva aktivnu participaciju korisnika, turističkih usluga i proizvoda
- velik broj turističkih proizvoda zahtjeva angažiranje značajnog kapitala
- velik broj pružatelja usluga sudjeluje u kreiranju turističkog iskustva
- znanje, vještine, sposobnosti i motivacija zaposlenika ključni su za stvaranje iskustva korisnika turističkih proizvoda/usluga.

U daljnjem tekstu razmatraju se istraživanja inovacija s različitih aspekata. Studije fokusirane na razlike u stupnju inovativnosti u kontekstu različitih geografskih lokacija i zemalja ne nude konzistentne rezultate. Prema istraživanju Pivčević i Petrić (2011), hrvatski hoteli umjereno su

inovativni, dok je istraživanje Marušić i sur. (2019) dokazalo da su hrvatski hoteli visoko inovativni. Slična situacija postoji i u Španjolskoj, gdje su hoteli (na Balearskim otocima) prema studiji Orfila-Sintes i sur. (2005) inovativniji nego prema studiji Campa i sur. (2014). Nadalje, Jacob i Groizard (2007) u svojem istraživanju zaključili su da su balearski hoteli visoko inovativni. U prethodno navedenom radu Marušić i sur. (2019) provedena je komparativna analiza inovativnosti Hrvatske i Crne Gore te su rezultati pokazali da su hoteli u Crnoj Gori također visoko inovativni. U svojem istraživanju Pikkemaat i Peters (2006) nalaze da alpski hoteli imaju nizak stupanj inovacija. Više razine inovacija u hotelima u južnom Tajlandu potvrđuju Leekpai i Jaroenwisan (2013) te u švedskim hotelima Wikhamn i sur. (2018). Ove varijacije mogu se objasniti razlikama u definiciji, mjerenju inovativnosti i inovacijske aktivnosti, vrstama inovacija koje se promatraju i uzorku. Ovo naglašava potrebu za promicanjem inovacija u turističkim poduzećima te za daljnjim istraživanjima inovacija u različitim sektorima turizma u različitim zemljama (Zopiatis i Theocharous, 2018).

Istraživanja su utvrdila da inovacijska aktivnost raste s veličinom hotela (Jordi 2005; Pikkemaat i Peters, 2006; Orfila-Sintes i sur., 2005; Jacob i Groizard, 2007; Pikkemaat i Weiermair, 2007; Pikkemaat, 2008; Martínez-Ros i Orfila-Sintes, 2009; Tajeddini, 2009; Divisekera i Nguyen, 2018; Nagy i Babaita, 2016; Costa, 2022). S druge strane, pojedina istraživanja nisu pronašla vezu između veličine hotela i inovacijske aktivnosti, kao što je to slučaj u Hrvatskoj (Pivčević, 2010; Pivčević i Garbin Praničević, 2012), dok je istraživanje u Švedskoj otkrilo da veličina hotela ne utječe na sve vrste inovacija (Backman i sur., 2017). Hoteli koji pripadaju lancima imaju višu razinu inovacijske aktivnosti (Hjalager, 2002; Orfila-Sintes i sur., 2005; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009), a istraživanja Pivčević (2010) i Pivčević i Garbin Praničević (2012) ukazala su na to da hotelski lanci ne utječu na inovacijsku aktivnost, kao ni kategorija hotela. U studiji Martínez-Ros i Orfila-Sintes (2009) starost hotela utječe na stupanj inovacija, dok se u studiji Backman i sur. (2017) inovacijska aktivnost ne povećava sa starošću hotela.

Hjalager (2002), Pikkemaat i Peters (2006) smatraju da se nedostatak inovacija u turističkim poduzećima može djelomično objasniti njihovom veličinom, visokom fluktuacijom zaposlenika, polukvalificiranom radnom snagom i nedostatkom suradnje. Turističkom industrijom dominiraju mikro i mala poduzeća (Hjalager, 2002) koja nemaju dovoljno resursa za ulaganje u istraživanje i razvoj te ne favoriziraju suradnju i strateške saveze (Pikkemaat i Peters, 2006). U tom smislu, veći hoteli, hotelski lanci i sudjelovanje unutar pojedinog lanca pozitivno su povezani s uspjehom inovacija (Hjalager, 2002; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009).

Znanstvenici su se usmjerili na istraživanje različitih tipova inovacija u hotelskoj industriji. Neki istraživači, u skladu s Priručnikom iz Osla, istražuju proizvodne, procesne, marketinške i organizacijske inovacije (Pivčević, 2010; Pivčević i Petrić, 2011; Pivčević i Garbin Praničević, 2012; Tejada i Moreno, 2013; Wikhamn i sur., 2018). Mjerenje razine ili stupnja inovativnosti istražuju Orfila-Sintes i sur. (2005), Martínez-Ros i Orfila-Sintes (2009), Pivčević (2010), Pivčević i Garbin Praničević (2012) te Wikhamn i sur. (2018). Uzimajući u obzir usmjerenost na dobavljače i važnost ljudskih resursa za hotele, inovacijske aktivnosti također su formulirane na temelju triju različitih izvora: tehnološke i organizacijske inovacije te inovacije ljudskog kapitala (Tseng i sur., 2008). Orfila-Sintes i Mattsson (2009) u kontekstu specifičnosti hotelske industrije predlažu model četiriju vrsta inovacija: menadžment, vanjska komunikacija, opseg usluga i *back-office* (nove tehnologije za poboljšanje produktivnosti). Jovičić (2015) se fokusira na šest vrsta inovacija: inovacije proizvoda i usluga, inovacije procesa, upravljačke inovacije, inovacije u odnosu na klijenta, tehnološke inovacije i inovacije marketinga, dok Backman i sur. (2017) analiziraju inovacije proizvoda, usluga, procesa, organizacijske inovacije i inovacije marketinga. Inovacije usluga istražuje Tajeddini (2009), dok inovacijsko ponašanje istražuju Orfila-Sintes i sur. (2005), Pikkemaat i Peters (2006), Grisseman i sur. (2013) te Costa (2022).

Većina istraživanja usredotočena je na **ispitivanje utjecaja ili povezanosti determinanti i inovacijskih aktivnosti**. Istraživanja su obuhvatila utjecaj ljudskih resursa, uključujući upravljanje ljudskim resursima i utjecaj obrazovanja, angažmana i vještina zaposlenika kao ključnih faktora u procesu inovacija i povećanja inovativnosti u pružanju hotelskih usluga (Tseng i sur., 2008; Jacob i sur., 2003; Orfila-Sintes i sur., 2005; Ottenbacher i Gnoth, 2005; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Grisseman i sur., 2013; Nieves i sur., 2014; Nieves i Quintana, 2016; Singh, 2018; Divisekera i Nguyen, 2018), te ulogu organizacijskog znanja, timske kulture i inovacija (Hu i sur., 2009; Nieves i Segarra-Cirpés, 2015). Također, strateške orijentacije istraživali su i analizirali Tajeddini (2009; 2011), Serafim i Veríssimo (2021), Ngari i Mwangi (2023) te Gregory i sur. (2023). Tseng i sur. (2008), Grisseman i sur. (2013), Divisekera i Nguyen (2018), Marušić i sur. (2019) i Dang-Van i sur. (2023) istraživali su ulogu informacijske tehnologije u poticanju hotelskih inovacija, dok su Orfila-Sintes i sur. (2005; 2007), Sundbo i sur. (2007a), Pikkemaat (2008), Pivčević (2010), Nieves i Diaz-Meneses (2018), Backman i sur. (2017), Divisekera i Nguyen (2018) te Pongsathornwiwat i sur. (2019) svoje istraživačke napore usmjerili na različite oblike suradnje i inovacija unutar hotelijerstva. Profesionalno upravljanje i liderstvo, kao ključne pokretače inovativnih aktivnosti u hotelima,

istraživali su Sundbo i sur. (2007a), Orfila-Sintes i sur. (2005), Martínez-Ros i Orfila-Sintes (2009) te Jovičić (2015).

Smith i sur. (2008) sistematizirali su u svojem radu saznanja iz preko 100 različitih studija koje se bave identifikacijom čimbenika koji utječu na inovacije te su kao najvažnije izdvojili sljedeće: tehnologiju, strategiju poduzeća, organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu, osobine zaposlenika i njihovu motiviranost za inoviranje, izdašnost resursa (materijalnih, financijskih i ljudskih), znanje te vodstvo.

Osim proučavanja različitih determinanti i njihova utjecaja na inovacije ili inovativnost u hotelskom sektoru, **istraživanja** su također obuhvatila odnos između **različitih aspekata inovacija i poslovne uspješnosti**. Među prvim autorima koji su se bavili ovom temom bili su Jacob i sur. (2003), Agarwal i sur. (2003), Ottenbacher i Gnoth (2005) te Orfila-Sintes i sur. (2005). Njihova istraživanja pratili su Tseng i sur. (2008), Orfila-Sintes i Mattsson (2009), Hjalager (2010) te Tajeddini (2009; 2010; 2011). Doprinos su također dali Tseng i sur. (2008), Leekpai i Jaroenwisan (2013), Grobelna i Marciszewska (2013), Grisseman i sur. (2013), Diaz Martin i Campo (2014), Tajeddini i Trueman (2012), Jalilvand (2017), Martin-Rios i Ciobanu (2019), Hu i sur. (2020), Serafim i Verismo (2021) te Costa (2022).

Moguće je konstatirati kako je, unatoč sve većoj svijesti o potrebi za inovacijama i novim razvojem u hotelijerstvu, broj članaka koji se fokusiraju na inovacije u hotelijerstvu još uvijek ograničen (Ottenbacher i Gnoth, 2005; Orfila-Sintes i sur., 2005; Pikkemaat i Peters, 2006; Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Jacob i Groizard, 2007; Pikkemaat, 2008; Martínez-Ros i Orfila-Sintes, 2009; Tajeddini, 2009; Grisseman i sur., 2013; Gomezelj, 2016, Molina-Castillo i sur., 2023).

U prethodnim istraživanjima o stupnju i vrstama inovacija u hotelskom sektoru uočeno je nekoliko značajnih teorijskih i empirijskih praznina. Prije svega, istraživanja koja su izvedena iz CIS-a ne omogućavaju razlikovanje tipova organizacija jer se hoteli, restorani i kafići svrstavaju u zajedničku kategoriju ugostiteljstva, zbog čega je teško utvrditi razinu inovativnosti za hotele. Pivčević i Garbin Praničević (2012) smatraju da je za istraživanje inovacija u hotelskoj industriji CIS metodologija najbolji alat.

Autori poput Orfila-Sintes i sur. (2005), Ottenbachera, Gnotha i Jonesa (2006b), Sundboa i sur. (2007a), Pikkemaat (2008), Hjalager (2010), Pivčević (2010), Grisseman i sur. (2013), Costa (2018) Marušić i sur. (2019) smatraju da postoji potreba za detaljnijom identifikacijom i

ispitivanjem veza među determinantama koje utječu na inovacije u hotelskom sektoru, odnosno da je potrebno unaprijediti istraživanja u ovom području. Konkretno, Gomezelj (2016) poziva na uključivanje više prediktora u isto istraživanje kako bi se otkrila važnost pojedinih determinanti za inovacijsku aktivnost.

Osim tradicionalne klasifikacije inovacija, tržišna dinamika zahtijeva od istraživača da se usmjere na nove vrste i kategorije inovacija. Na to ukazuje Hjalager (2010), a podržavaju je i Cuerva i sur. (2014), koji su u svojoj studiji o sektoru hrane i pića u Španjolskoj istraživali konvencionalne i zelene inovacije te pozivaju istraživače na primjenu takvog pristupa.

Na kraju, kod istraživanja postignutih inovacija važno je ispitati i njihov utjecaj na financijske i nefinancijske performanse hotela. Wikhman i sur. (2018) ističu da postoji malo dokaza o čvrstoj vezi među ovim varijablama, što dodatno ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjem u ovom području.

4.10. Eko-inovacije u hotelskom sektoru

Brzi rast turizma doprinosi gospodarskom razvoju, no ima i negativne posljedice za društvo i okoliš (Siti-Nabiha i sur., 2014). Iako turistička industrija donosi ekonomske koristi, njezin utjecaj na emisiju CO₂ i klimatske promjene ne smije se zanemariti (Koçak i sur., 2020). Turizam čini 8 % globalnih emisija stakleničkih plinova (Lenzen i sur., 2018). Hoteli, kao najveći potrošači energije u turizmu (Bohdanowicz i Martinac, 2003; Nilashi i sur., 2019), imaju ključnu ulogu u promicanju zelene potrošnje (Siti-Nabiha i sur., 2014; Yusof i Jamaludin, 2013). Njihov ekološki utjecaj uključuje visoku potrošnju resursa, poput vode, hrane i energije, te emisiju onečišćujućih tvari (Bohdanowicz, 2006; Aboelmaged, 2018).

Zelene inicijative i inovacije postaju sve važnije u hotelijerstvu, a cilj im je unapređenje okoliša i povećanje konkurentnosti (Martínez-Perez i sur., 2015). Zelene inovacije usmjerene su na održivi razvoj s naglaskom na očuvanje resursa i smanjenje negativnih utjecaja. Hoteli se suočavaju s ekološkim i ekonomskim pritiscima lokalnih i međunarodnih dionika, dok menadžeri nastoje istovremeno zadovoljiti goste koji preferiraju održive prakse i kontrolirati troškove poslovanja (Rodríguez-Anton i sur., 2012). Inovacije su presudne za poboljšanje ekoloških, društvenih i financijskih rezultata, a hotelska poduzeća prepoznaju njihovu važnost za smanjenje negativnih utjecaja i poboljšanje performansi (Dangelico i Pujari, 2010).

Istraživanje zelenih inovacija kao resursa poduzeća u suvremenoj literaturi dobiva sve veću pažnju. Mnogi istraživači prepoznali su važnost konceptijskog pristupa upravljanju temeljenog na resursima u objašnjavanju eko-inovacija (Rio i sur., 2016; Aboelmaged, 2018; Kuo i sur., 2021). U daljnjem tekstu kritički se analiziraju prethodna istraživanja eko-inovacija s posebnim osvrtom na hotelski sektor.

U svojem istraživanju González i León (2001) utvrdili su da su najinovativniji hoteli oni unutar integriranih organizacijskih lanaca, s većim kapacitetom i s visokokvalitetnim uslugama. Jacob i sur. (2010) također naglašavaju da se ekološke inovacije povećavaju s veličinom hotela, pri čemu su hoteli unutar korporacija ekološki inovativniji, osobito u području procesnih i tehnoloških inovacija. Reyes-Santiago i sur. (2017) utvrđuju da veličina organizacije značajno doprinosi prisutnosti ekoloških inovacija. Ovi nalazi usklađeni su s prethodno prikazanim istraživanjem o inovacijama i karakteristikama hotela, koje je detaljno objašnjeno u ranijem potpoglavlju.

U literaturi istraživači ispituju različite aspekte eko-inovacija, no pristupi ovoj temi variraju. Dok neki, poput Aboelmageda (2018), Munodawafe i Johl (2019), Asadi i sur. (2020) te Kuo i sur. (2021), istražuju eko-inovacije bez detaljnog razlaganja po tipovima, drugi autori pružaju dublji uvid. Na primjer, Rabadán i sur. (2019) usmjerili su se na tehnološke eko-inovacije, dok je Pujari (2006) istraživao eko-proizvode. Horbach i sur. (2012) te Rennings i Rammer (2011) mjerili su eko-inovacije kroz prizmu eko-inovacija proizvoda i procesa, a Cheng i Shiu (2012), Cheng i sur. (2014) te Rennings i sur. (2006) proširili su taj pristup uključivanjem eko-inovacija proizvoda, procesa i organizacije. Velik dio literature o eko-inovacijama fokusira se na proizvode, procese i organizacije, a uloga marketinških praksi pritom se često zanemaruje. Yurdakul i Kazan (2020), za razliku od drugih istraživača, razmatraju eko-inovacije kroz četiri dimenzije: eko-proizvod, eko-proces, eko-organizaciju i eko-marketing. Horbach i sur. (2012) te Elzek i sur. (2021) također su istraživali sve tipove eko-inovacija u hotelskom sektoru. Studije Marcona i sur. (2017) i Astuti i sur. (2018) obuhvatile su sve dimenzije eko-inovacija premda su se fokusirale na industrijski sektor i multinacionalne kompanije (Garcia-Granero i sur., 2020).

Ostala istraživanja usmjerena su na povezanost organizacijskih čimbenika i praksi s eko-inovacijama. Fraj i sur. (2015) istraživali su odnose između proaktivnih ekoloških strategija, organizacijskih sposobnosti i konkurentnosti, dok su Razumova i sur. (2015) proučavali ulogu ekološkog računovodstva, nagrađivanja upravitelja te zadovoljstva osoblja u poticanju eko-

inovacija. Reyes-Santiago i sur. (2017) istražili su utjecaj organizacijske kulture na ekološke inovacije. Gürlek i Tuna (2017) istraživali su odnose između zelene organizacijske kulture i zelenih inovacija, dok su Kim i sur. (2019) ispitali kako zeleno upravljanje ljudskim resursima utječe na ekološko ponašanje zaposlenika. Asadi i sur. (2020) istražili su utjecaj ekoloških propisa, zelene strategije i organizacijske kulture na eko-inovacije, dok su se Kuo i sur. (2021) bavili povezanosti proaktivnih strategija zaštite okoliša i eko-inovacija.

Istraživanja o učincima eko-inovacija u hotelskom sektoru pokrivaju razne aspekte. González i León (2001) proučavali su kako ekološke inovacije poboljšavaju kvalitetu usluge, dok su García-Pozo i sur. (2015) povezali eko-inovacije s većom produktivnošću. Bagur-Femenias i sur. (2016) analizirali su poslovne rezultate hotela koji usvajaju ekološke inovacije, a Reyes-Santiago i sur. (2017) istražili su njihov utjecaj na ekološke i organizacijske performanse. Gürlek i Tuna (2017) proučavali su vezu između zelenih inovacija i konkurentske prednosti hotela, dok je Aboelmaged (2018) istražio kako ekološke inovacije, ekološka usmjerenost i suradnja s dobavljačima utječu na poslovnu uspješnost. Asadi i sur. (2020) usmjerili su se na učinke zelenih inovacija na ekonomsku, društvenu i ekološku uspješnost, a Ezlek i sur. (2021) istraživali su povezanost inovacija i održivosti. Gu (2023) je proučavao doprinos zelenih inovacija ekonomskoj uspješnosti hotela. U drugim industrijama, Cheng i sur. (2014) mjerili su doprinos različitih vrsta eko-inovacija poslovnim rezultatima, Dong i sur. (2014) proučavali su njihov utjecaj na ekološku uspješnost i konkurentnost, a Munodawafa i Johl (2019) analizirali su učinak inovacija na ekološku uspješnost.

Unatoč efektima koje eko-inovacije mogu imati na poslovanje, istraživanje eko-inovacija u hotelskim organizacijama još uvijek je oskudno, pogotovo u usporedbi s popularnošću takvih istraživanja u proizvodnim i industrijskim sektorima (García-Pozo i sur., 2015). Prethodna istraživanja o eko-inovacijama imaju nekoliko značajnih praznina. Prije svega, postoji potreba za detaljnijom identifikacijom determinanti koje utječu na zelene inovacije, a nisu povezane isključivo sa zelenim strategijama i zelenom organizacijskom kulturom (Aboelmaged, 2018; Asadi, 2020). Također, nedostaje literatura koja ocjenjuje učinak zelenih inovacija na izvedbu turističkih poduzeća, uključujući ekološku, ekonomsku i društvenu izvedbu (Elzek i sur., 2021). Uz to, istraživanja koja analiziraju pokretače inovacija i zelenih inovacija na istom uzorku još uvijek su ograničena, kao i ona koja se fokusiraju na specifične industrije (Cuerva i sur., 2014).

Vrlo mali broj studija razmatra sve četiri dimenzije eko-inovacija – proizvod, proces, organizaciju i marketing – te su potrebna daljnja istraživanja s obzirom na rastuću svijesti o

važnosti zelenog marketinga i organizacijskih praksi za ekološki učinak poduzeća (Marcon i sur., 2017; García-Granero i sur., 2018). Iako se istraživanja Marcona i sur. (2017) te Garcia-Granero i sur. (2018) ne odnose izravno na hotelsku industriju, ova tvrdnja ima općeniti karakter i može se primijeniti na hotelski sektor. Istraživanja zelenih inovacija kao resursa poduzeća dobivaju sve veću pažnju u suvremenoj literaturi, no postojeća istraživanja još uvijek nisu pružila sveobuhvatno razumijevanje zelenih inovacija kao ključnog resursa prema konceptijskom pristupu upravljanju temeljenom na resursima (Khanra i sur., 2022). Zaključno, prethodna istraživanja ukazala su na važnu ulogu eko-inovacija u hotelskim organizacijama, ali je broj takvih studija ograničen. Većina istraživanja fokusirala se na rezultate eko-inovacija, dok se manje pažnje pridavalo istraživanju njihovih determinanti u hotelskom sektoru (Aboelmaged, 2018).

Prethodna istraživanja inovacija i eko-inovacija istaknula su određene nedostatke, osobito u pogledu razumijevanja ključnih determinanti inovativnih aktivnosti i njihova utjecaja na poslovne rezultate. U kontekstu izazova s kojima se suočava hotelski sektor, uključujući tehnološke promjene, ekološke izazove, nedostatak kvalificirane radne snage i promjene u zahtjevima kupaca, cilj ovog rada je analizirati povezanost ključnih determinanti – orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture – s konvencionalnim inovacijama i eko-inovacijama te istražiti povezanost tih inovacija i uspješnosti poslovanja. Iako orijentacija prema kupcima, tehnološka orijentacija, angažman zaposlenika, zelena organizacijska kultura, konvencionalne inovacije i eko-inovacije te poslovna uspješnost imaju značajno mjesto u teorijskim raspravama i empirijskim istraživanjima, povezanost ovih fenomena još uvijek nije u potpunosti razjašnjena. Ovaj rad pokušava istražiti njihove međusobne veze s ciljem rasvjetljavanja nekih otvorenih pitanja. Ovaj pristup istraživanju obuhvatio je dva ključna koraka, svaki s posebnim fokusom analize:

- Prvi korak za cilj ima istražiti što potiče inovacije. U ovom dijelu istraživanja prediktori poput orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture analizirali su se kao ključni čimbenici koji generiraju inovacije. Fokus je na razumijevanju načina na koji ti unutarnji organizacijski čimbenici (npr. tehnološki fokus, kultura zaposlenika) potiču inovacije (konvencionalne i eko-inovacije), odnosno na određivanju determinanti koje najviše pridonose inovacijskim aktivnostima.
- U drugom koraku, nakon identifikacije inovacija, istražuje se njihov utjecaj na poslovnu uspješnost.

Povezivanjem resursa i sposobnosti poduzeća s inovacijama i njihovim ishodima rad nastoji doprinijeti konceptijskom pristupu upravljanju poduzećem temeljenom na resursima (RBV) primarno kroz valoriziranje ovog teorijskog okvira u specifičnom kontekstu hrvatskog hotelskog sektora te kroz integriranje perspektive učinka determinanti na inovacije ali i inovacija na performance.

5. Determinante inovacija i eko-inovacija

U ovom poglavlju kritički će se interpretirati determinante inovacija i eko-inovacija koje proizlaze iz konceptijskog pristupa upravljanju poduzećem temeljenog na resursima. Ujedno će se dati pregled dosadašnjih istraživanja povezanosti determinanti i inovacija.

5.1. Orijentacija prema kupcima i inovacije

Potruga za informacijama o kupcima i tržištu omogućuje poduzeću bolje razumijevanje njihovih potreba te olakšava razvoj inovacija i njihovo prihvaćanje na tržištu. Ideje i informacije dobivene od kupaca pomažu u prilagodbi ponude proizvoda (Jiebing i sur., 2013). Odnos s klijentima ključan je za razvoj novih ideja, lansiranje proizvoda i organizacijske inovacije (Genis-Gruber i Ögüt, 2014; Kamasak, 2015). Kupac je prepoznat kao sukreator vrijednosti, a opseg interakcije s njim može se mjeriti količinom prikupljenih podataka i analizom njegovih potreba, što je važno za inovacije. Prethodna istraživanja sugeriraju da razumijevanje kupaca povećava vrijednost inovacija. Von Hippel (2005) ističe da kupci mogu biti ispred trenda i potaknuti razvoj novih proizvoda, pa na taj način tržišne potrebe pokreću inovacije (Lewrick, 2011).

Kako su tržišta postajala sve konkurentnija, a potrošači sve zahtjevniji, poduzeća su sve više prepoznavala važnost prikupljanja i analize informacija o svojim kupcima. Potraga za detaljnim podacima o preferencijama, navikama i očekivanjima kupaca postala je ključna za učinkovito zadovoljavanje njihovih potreba i pružanje personaliziranih usluga. Upravo se iz te potrebe za razumijevanjem kupaca razvio koncept upravljanja odnosima s kupcima (*Customer Relationship Management* – CRM). CRM je sveobuhvatna strategija i proces stjecanja, zadržavanja i suradnje s odabranim kupcima, s ciljem stvaranja superiorne vrijednosti za poduzeće i kupca. On uključuje integraciju marketinga, prodaje, korisničke podrške i funkcija lanca opskrbe unutar organizacije radi postizanja veće učinkovitosti i djelotvornosti u pružanju vrijednosti kupcima (Giannakis-Bompolis i Boutsouki, 2014; Navimipour i Soltani, 2016).

Jedan od ključnih aspekata CRM-a jest razumijevanje kupaca, što se u praksi ostvaruje kroz segmentaciju koja omogućava precizno prilagođavanje marketinških i prodajnih aktivnosti različitim skupinama kupaca. Segmentacija kupaca ključna je komponenta digitalnog marketinga jer olakšava identifikaciju i prioritizaciju najvrjednijih segmenata kupaca za organizacije. Kroz proces segmentacije svoje baze kupaca organizacije mogu steći dublje

razumijevanje preferencija, zahtjeva i obrazaca kupovine svojih kupaca (Thompson, 2019). Kako raste broj internetskih korisnika i digitalnih aktivnosti koje stvaraju ogromne količine podataka, poduzeća sve više primjenjuju sofisticirana tehnološka rješenja. Poslovna inteligencija omogućuje analizu i upravljanje tim podacima, podržava personalizaciju, smanjuje troškove i jača konkurentnost (Mariani i sur., 2018) dok integracija s CRM-om dodatno pojačava te prednosti. CRM gradi snažne i dugoročne odnose s kupcima kroz prikupljanje i analizu podataka, a poslovna inteligencija pruža uvide koji olakšavaju donošenje informiranih odluka i unapređuju strategije i operacije (Riemer, Scifleet i Markham, 2016). Sve veća prisutnost digitalnih platformi dodatno je naglasila važnost segmentacije kupaca omogućujući poduzećima provođenje *microtargeting* strategija i povećanje vjerojatnosti uspješne konverzije (Osawake i sur., 2023). U ovom kontekstu, digitalni CRM postaje ključni alat suvremenih organizacija jer integrira prikupljanje, analizu i primjenu podataka o kupcima u stvarnom vremenu, čime omogućuje personaliziranije i relevantnije korisničko iskustvo. Implementacija digitalnog CRM-a omogućuje prikupljanje podataka iz različitih izvora – uključujući transakcije, interakcije na društvenim mrežama i povijest korisničke službe – što doprinosi dubljem razumijevanju potreba i preferencija kupaca (Brown, 2020). Osim toga, digitalni CRM povećava operativnu učinkovitost automatizacijom rutinskih zadataka, dok *chatbotovi* pokretani AI-om omogućuju brzo i precizno odgovaranje na upite kupaca smanjujući opterećenje korisničkih timova i poboljšavajući zadovoljstvo korisnika (Zhang, Følstad i Bjørkli, 2023). Nadalje, digitalni CRM osigurava dosljedno iskustvo kupaca kroz više komunikacijskih kanala integrirajući *e-mail*, društvene mreže i mobilne aplikacije, čime se dodatno potiče lojalnost kupaca i jačaju dugoročni odnosi s njima (Gao, 2021).

S druge strane, usmjerenost na korisnika posebno je važna za uslužno poslovanje i inovacije u ovom sektoru (Grissemann i sur., 2013; Jalilvand, 2017; Serafim i Veríssimo, 2021). U uslugama je interakcija između potrošača i pružatelja usluga naglašenija nego u drugim sektorima. Istovremenost proizvodnje i konzumacije usluga ima značajan utjecaj na inovativnost uslužnih poduzeća, zbog čega se kupci mogu smatrati „parcijalnim“ zaposlenicima (Hall i Williams, 2008). Takva dinamika dodatno ističe važnost prikupljanja i analize podataka o kupcima, što se u modernim organizacijama može potaknuti i kroz digitalni CRM i alate za personalizaciju usluga, čime se potiče inovativnost i poboljšava ukupno iskustvo kupaca.

Ideja usmjerenosti na kupca potiče iz marketinškog koncepta, koji predstavlja temeljnu poslovnu filozofiju marketinga. Iako je McKitterick (1957) prvi upotrijebio termin

„marketinški koncept“, središnje načelo usmjerenosti na kupce uveo je Drucker (1954). U svojoj knjizi „*The Practice of Management*“ Drucker je istaknuo ključnu ulogu kupaca u određivanju onog što poduzeće jest, što proizvodi i kako uspijeva naglasivši da je svrha poslovanja stvaranje kupca.

Rani zagovornici usmjerenosti na kupca, poput Druckera (1954) i Levitta (1960), gledali su na kupca kao na prioritetni cilj menadžmenta. Međutim, prepoznali su da je to pitanje previše važno da bi bilo prepušteno isključivo upravljačkim i marketinškim funkcijama. Usmjerenost na kupca treba biti ciljana težnja cijele organizacije (Grönroos, 2000; Gummesson i sur., 2014). Levitt (1960:56) je naglasio da „cijela korporacija mora biti shvaćena kao organizam koji stvara i zadovoljava očekivanja kupaca“ te da „menadžment mora razmišljati ne samo o proizvodnji proizvoda već i o pružanju zadovoljstva i vrijednosti za kupce“.

Narver i Slater (1990) definiraju tržišnu orijentaciju kao komponentu šire organizacijske kulture i klime koja uključuje: orijentaciju prema kupcima, orijentaciju na konkurenta i interfunkcionalnu orijentaciju. Kohli i Jaworski (1990) usvajaju biheviorističku perspektivu prema kojoj tržišna orijentacija obuhvaća razmatranje egzogenih tržišnih čimbenika koji utječu na potrebe i preferencije trenutnih i budućih kupaca.

Day (1990) vidi tržišnu orijentaciju kao vrhunske vještine u razumijevanju i zadovoljavanju kupaca uz osjećaj predanosti. Ruekert (1992) definira razinu tržišne orijentacije kao stupanj do kojeg poslovna jedinica (1) prikuplja i koristi informacije od kupaca, (2) razvija strategije za zadovoljavanje potreba kupaca i (3) provodi te strategije odgovarajući na potrebe i želje kupaca. Deshpandé i sur. (1993) definiraju usmjerenost na kupca kao skup uvjerenja koja stavljaju interese kupaca na prvo mjesto nezanemarujući interese drugih dionika, kao što su vlasnici, menadžeri i zaposlenici, s ciljem razvoja dugoročno profitabilnog poduzeća.

Koncepti usmjerenosti na kupca i tržišne orijentacije tijekom povijesti su se više puta mijenjali, što otežava njihovo jasno razlikovanje. Na primjer, Shapiro (1988:120) navodi: „Također nisam našao značajnu razliku između 'tržišno usmjerenog' i 'orijentiranog na kupca', pa koristim izraze naizmjenično“. Gummesson (2008:316) ističe da su „u literaturi i u praksi koncepti orijentacije prema kupcima i tržišne orijentacije pomiješani“. Nasuprot tome, Narver i Slater (1990) prave jasnu razliku između tih dvaju pojmova iako smatraju da je orijentacija prema kupcima ključna komponenta tržišne orijentacije. Premda različiti autori nude različite definicije, mnogi utjecajni istraživači (Shapiro, 1988; Kohli i Jaworski, 1990; Narver i Slater, 1990; Deshpandé

i sur., 1993) slažu se da oba koncepta uključuju usmjerenost na vrijednost kupaca (Korhonen, 2016) i da je orijentacija prema kupcima osnovni aspekt tržišne orijentacije (Heiens, 2000).

Empirijski dokazi iz različitih sektora, uključujući maloprodaju, proizvodnju, trgovinu i usluge, dosljedno ukazuju na pozitivan odnos između orijentacije prema kupcima i inovacija (Newman i sur., 2016; Alhakimi i Mahmod, 2020; Komariah i sur., 2024; Allammari i sur., 2024). Lukas i Ferrell (2000) otkrili su da orijentacija prema kupcima potiče uvođenje novih proizvoda. Slično tome, Božić (2006) je u svojem istraživanju utvrdila da orijentacija prema potrošačima ima pozitivan i značajan utjecaj na uvođenje novih proizvoda. Tajeddini i sur. (2006) utvrdili su da orijentacija prema kupcima pozitivno i značajno utječe na inovativnost. Međutim, u kasnijem istraživanju, Tajeddini i Trueman (2008) nisu pronašli značajnu povezanost između orijentacije prema kupcima i inovativnosti.

Pregled dosadašnjih istraživanja povezanosti orijentacije prema kupcima i inovacija u hotelskom sektoru ukazuje na različite rezultate povezanosti navedenih varijabli. Rezultati Jalilvandova (2017) i Tajeddinijeva (2011) istraživanja pokazali su da orijentacija prema kupcima pozitivno utječe na inovativnost, dok su Serafim i Veríssimo (2021) utvrdili negativnu i statistički neznačajnu povezanost između usmjerenosti prema kupcima i inovacija. U istraživanju iz 2010. godine Tajeddini također nije pronašao značajnu pozitivnu povezanost između orijentacije prema kupcima i inovacija u hotelskoj industriji. Ovo sugerira da, iako orijentacija prema kupcima može biti korisna, nije uvijek direktno povezana s inovativnim ishodima u kontekstu hotelske industrije u Švicarskoj. Ovi nalazi upućuju na zaključak da je veza između orijentacije prema kupcima i inovacija složena te zahtijeva daljnja istraživanja.

Zahtjevi kupaca imaju ključnu ulogu u poticanju ekoloških inovacija, posebno u razvoju proizvoda s poboljšanim ekološkim učinkom i u inovacijama procesa koji povećavaju materijalnu učinkovitost te smanjuju potrošnju energije, proizvodnju otpada i upotrebu opasnih tvari (Horbach, 2012). Kammerer (2009) doprinosi raspravi o čimbenicima tržišnog privlačenja kao determinantama eko-inovacija uvođenjem koncepta koristi za kupca i pronalazi empirijske dokaze da korist za kupce ima ključnu ulogu u eko-inovacijama. Akhtar i sur. (2021) dokazali su u svojem istraživanju da orijentacija prema kupcima ima pozitivan i značajan utjecaj na zelene inovacije proizvoda. Studija provedena u malim poduzećima u Indoneziji otkrila je da usmjerenost na kupca, kao dio tržišne orijentacije, pozitivno utječe na ekološke inovacije, što zauzvrat poboljšava performanse održivosti (Haskas i sur., 2021).

5.2. Tehnološka orijentacija i inovacije

Tehnološki resursi ključni su za ostvarivanje konkurentske prednosti jer specifične kombinacije tehnologija nude jedinstvene prednosti koje je teško imitirati (Voudouris i sur., 2012). Na dinamičnim tržištima poduzeća mogu održati konkurentsku prednost pomoću organizacijskih i tehnoloških sposobnosti koje im omogućuju praćenje tržišnih promjena i stvaranje novih prilika (Jantunen i sur., 2005; Zahra i sur., 2006). Tehnološka orijentacija, koja uključuje predanost istraživanju i razvoju te primjeni inovativnih tehnologija (Gatignon i Xuereb, 1997; Tutar i sur., 2015), ključna je za uvođenje inovativnih i dobro dizajniranih proizvoda na tržište.

Proaktivne organizacije, koje aktivno usvajaju nove tehnologije i primjenjuju najsuvremenija rješenja u razvoju svojih proizvoda ili usluga (Salavou, 2005), često postižu veću razinu inovativnosti i razvijaju tehnološki superiorne proizvode (Gatignon i Xuereb, 1997; Voss i Voss, 2000). Visoka razina tehnološke orijentacije značajno doprinosi sposobnosti inoviranja i može rezultirati boljim poslovnim rezultatima (Voss i Voss, 2000).

Horbach (2008) navodi da poboljšanje tehnoloških sposobnosti potiče eko-inovacije, što je posebno relevantno za industrije u kojima ekološki propisi imaju značajnu ulogu. Cañón-de-Francia i sur. (2007) ističu da veća dostupnost tehničkog znanja unutar poduzeća smanjuje utjecaj koji novi ekološki propisi mogu imati na poslovanje, što je ključno za sektor proizvodnje i industriju u cjelini.

U istraživanju Al-Ansarija i sur. (2013) ističe se da tehnološka politika i usvajanje novih tehnologija imaju ključnu ulogu u unapređenju internih procesa, metoda i inovacija. U kontekstu tehnoloških sektora poput elektronike i IT-a, Putrino i Setiawanovo (2022) istraživanje pokazuje da tehnološka orijentacija pozitivno utječe na inovativnost. Slični nalazi zabilježeni su i u radu Widiarte i sur. (2020), koji su također pokazali da tehnološka orijentacija ima pozitivan utjecaj na inovacije. Ove rezultate dodatno podržava istraživanje Chi (2021) koje ukazuje na to da tehnološka orijentacija ima značajan utjecaj na inovacije. Zhani i sur. (2021) sugeriraju da tehnološka orijentacija u tehnološkim poduzećima posredno utječe na inovativnost, što može rezultirati poboljšanjem poslovnih rezultata.

U kontekstu hotelskog sektora, Serafim i Veríssimo (2021) pokazali su da je učinak tehnološke orijentacije na inovacije pozitivan, ali nije statistički značajan. Komariah i sur. (2024) nisu utvrdili značajan utjecaj tehnološke orijentacije na inovacije proizvoda. Nasuprot tome,

Marušić i sur. (2019) otkrili su da korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija značajno utječe na inovacijske aktivnosti hotela.

Studije ukazuju na snažnu pozitivnu korelaciju između tehnološke orijentacije i ekoloških inovacija sugerirajući da su poduzeća s jakim tehnološkim fokusom sklonije primjeni održivih praksi (Jaradat i sur., 2024). Cuerva i sur. (2014) ukazuju na to da tehnološke sposobnosti potiču konvencionalne inovacije, ali nemaju isti učinak na zelene inovacije. U svojem istraživanju Cai i Li (2018) otkrili su da tehnološke sposobnosti i specijalizirano znanje potiču eko-inovacije te su zaključili kako je tehnološka orijentacija ključna za razvoj eko-inovacija.

5.3. Angažman zaposlenika i inovacije

Prema koncepciji upravljanja temeljenoj na resursima (RBV), ljudski kapital ključan je za inovacijske sposobnosti poduzeća. On odražava sposobnost poduzeća da apsorbira, asimilira i razvija novo znanje i tehnologiju (Tavassoli, 2015). U radno intenzivnoj industriji poput turizma, ljudski kapital – sa svojim znanjem, vještinama i sposobnostima – ima ključnu ulogu u inovacijama i utječe na inovacijske performanse turističkih i ugostiteljskih poduzeća (Orfila-Sintes i Mattsson, 2009; Grisseman i sur., 2013). S obzirom na nematerijalnu prirodu usluga, simultanost proizvodnje i potrošnje te važnost ljudskog čimbenika u pružanju usluga, uspjeh inovacija u ugostiteljstvu značajno ovisi o stavovima i ponašanju zaposlenika (Ottenbacher i Harrington, 2007a; Chang i sur., 2011).

Angažiranost i lojalnost zaposlenika postali su ključni faktori uspjeha i konkurentske prednosti (Macey i Schneider, 2008) jer visoko angažirani zaposlenici mogu povećati inovativnost, produktivnost i konačne rezultate (Papec, 2020). Ljudski resursi jedini su faktor koji konkurentska poduzeća ne mogu duplicirati i stoga se smatraju izuzetno vrijednom imovinom kojom je potrebno pažljivo upravljati (Anitha, 2014). Aaltonen i Heinonen (2016) ističu da zaposlenici imaju ključnu ulogu u stvaranju i razvoju novih metoda i inovacija te da angažirani zaposlenici češće predlažu kreativne načine za poboljšanje poslovnih procesa.

Rasprava o angažmanu zaposlenika započela je ranih 1990-ih godina te još uvijek otkriva nedosljednosti u teorijskim okvirima. Iako postoje brojne definicije angažmana zaposlenika, do danas ne postoji jedinstveni okvir (Graffigna, 2017). U kontekstu angažmana zaposlenika često se koriste slični pojmovi kao što su „organizacijska predanost“ i „organizacijsko građansko

ponašanje“ (Robinson i sur., 2004). Pored nedosljednosti u definicijama, angažman zaposlenika operacionalizira se i mjeri na različite načine (Kular i sur., 2008).

Kahn (1990) je prvi opisao radni angažman kao iskorištavanje osobnosti zaposlenika kroz fizičko, kognitivno i emocionalno sudjelovanje u radnim ulogama. Shuck i Wollard (2010) proširuju ovu definiciju određujući radni angažman kao kognitivno, emocionalno i bihevioralno stanje usmjereno prema organizacijskim ciljevima. Schaufeli i sur. (2002) opisali su angažman kao pozitivno stanje uma povezano s poslom koje karakteriziraju snaga, predanost i zaokupljenost. Macey i Schneider (2008) definiraju angažman kao poželjno stanje koje obuhvaća uključenost, predanost, strast, entuzijazam, pažnju, trud i energiju. Scott i sur. (2010) opisuju angažman kao kombinaciju uključenosti, zadovoljstva poslom i predanosti, s ciljem pružanja bolje korisničke usluge. Sadiqe (2014) dodaje da angažman uključuje pozitivan osjećaj prema poslu koji motivira zaposlenike da ulože više truda.

Različite definicije otežavaju precizno utvrđivanje postojećeg znanja o angažmanu zaposlenika, s obzirom na to da se studije usredotočuju na različite aspekte angažmana. Ako se angažman zaposlenika ne može univerzalno definirati i mjeriti, njime je teško upravljati kao i procijeniti učinkovitost napora za njegovo poboljšanje (Ferguson i Carstairs, 2007). Unatoč važnosti, razumijevanje veze između angažmana zaposlenika i inovacija još uvijek je nedovoljno istraženo (Rao, 2016; Shuck i sur., 2011).

Empirijskom valorizacijom učinaka ili povezanosti ljudskih resursa (znanja, vještina, obuke, osnaživanja) i angažmana zaposlenika s inovacijama bavili su se brojni autori, pri čemu je tek manji broj radova usmjeren na hotelski sektor. Općenito, učinkoviti i dobri programi angažmana zaposlenika pridonose povećanju predanosti, motivacije, morala i inovativnosti, s konačnim poboljšanjem učinka i profitabilnosti organizacije (Armstrong, 2009). Prema drugim studijama, angažiranost zaposlenika ključan je pokretač inovacija (Slåtten i Mehmetoglu, 2011; Abraham, 2012; Gichohi, 2014). Izravne, pozitivne uzročno-posljedične učinke između angažmana zaposlenika i inovativnosti empirijski je potvrdilo i istraživanje Arshija i Raa (2019). Studija zaključuje da angažman zaposlenika preuzima ključnu ulogu prethodnika kreativnosti i inovativnosti na radnom mjestu. Cuerva i sur. (2014) istraživali su utjecaj ljudskog kapitala na inovacije te su utvrdili da on potiče konvencionalne inovacije, ali ne i zelene inovacije u sektoru hrane i pića u Španjolskoj. Hu i sur. (2020) zaključili su u svojem istraživanju da ukoliko hoteli žele postići visoke performanse, utoliko zaposlenici unutar poduzeća trebaju biti poticani i osnaženi za razvoj sposobnosti i inovativnog načina

razmišljanja. Nadalje, hotelska poduzeća i cijela industrija trebaju pratiti trenutne trendove održivosti i svoje inovacijske aktivnosti usmjeriti prema njoj. Iako je istraživanje inovacija u hotelskoj industriji iznimno važno, postoji ograničeno znanje o determinantama inovacija u ovom sektoru, posebno kada je riječ o ljudskim resursima, angažmanu i znanju zaposlenika. Istraživanja upućuju na to da je ljudski faktor presudan za postizanje inovativne uspješnosti, no malo je studija koje su se fokusirale na ovu tematiku u kontekstu hotelske industrije.

Prema Orfila-Sintes i Mattssonu (2009), obuka zaposlenika značajno potiče inovativne napore unutar hotelskog poduzeća. Chang i sur. (2011) pronašli su značajnu pozitivnu vezu između osposobljavanja i inovacija. Ottenbacher i Gnoth (2005) ističu da su osnaživanje zaposlenika, obuka i posvećenost ključni preduvjeti za inovacijske procese. Chang i sur. (2011) također su utvrdili da zapošljavanje kvalificiranih zaposlenika i njihova obuka imaju značajan i pozitivan učinak na inkrementalne i radikalne inovacije u hotelskim poduzećima. Backman i sur. (2017) otkrivaju da ljudski kapital, koji uključuje znanje i vještine, doprinosi inovacijama usluga i marketinga u hotelima i restoranima. Grisseman i sur. (2013) zaključili su da angažman zaposlenika odnosno kontinuirano usavršavanje i osnaživanje potiču inovativne aktivnosti unutar hotela.

Hu i sur. (2009) u svojem istraživanju naglašavaju da su dijeljenje znanja i timska kultura ključni za uspjeh inovacija u uslužnom sektoru. Istraživanje Nieves i Quintane (2018) potvrđuje da ljudski kapital ima ključnu ulogu u podržavanju inovacija. Poduzeća koja izdvajaju resurse za stvaranje interne klime usmjerene na pitanja održivosti i koja potiču sudjelovanje zaposlenika u eko-inicijativama učinkovitije će prenijeti vrijednosti zaštite okoliša u specifične strategije i akcije (Marcus i Geffen, 1998).

Iako se angažiranost zaposlenika i inovacije znatno pojedinačno istražuju, malo je studija koje povezuju ova dva široka područja, odnosno utjecaj angažmana zaposlenika na inovacije. Oslanjajući se na ovaj jaz i vodeći se zaključkom Arshija i Raa (2019) da je potrebno istražiti model koji testira odnos između angažmana zaposlenika i različitih vrsta inovacija, ovaj doktorski rad istražuje izravan utjecaj angažmana zaposlenika na konvencionalne inovacije i eko-inovacije.

5.4. Zelena organizacijska kultura i inovacije

Posljednjih godina hoteli se suočavaju s intenzivnim ekološkim i ekonomskim pritiscima, s obzirom na to da troše velike količine resursa, a istovremeno raste broj gostiju koji preferiraju zelene hotele. U pokušaju da udovolje ovom rastućem segmentu i kontroliraju troškove, menadžeri u poslovanje hotela nastoje implementirati održive prakse (Rodríguez-Anton i sur., 2012).

Održivost je postala ključna za hotelske organizacije, a povećana ekološka svijest i porast ekoloških pokreta doveli su do uključivanja ekoloških praksi u poslovne strategije (Hoffman, 2001). Hart (1995) naglašava da organizacijski resursi imaju ključnu ulogu u razvoju učinkovitih ekoloških pristupa, pri čemu zelena organizacijska kultura može značajno podržati konkurentsku prednost i ekološki učinak.

Iako su propisi i odluke rukovodstva važni za poboljšanje poslovne učinkovitosti, oni sami po sebi nisu dovoljni za strategiju zelene inovacije (Crane, 1995). Organizacijska kultura ima ključnu ulogu u oblikovanju i provedbi poslovnih strategija te utječe na ekološke prakse (Newton i Harte, 1997) i aktivnosti zaštite okoliša (Harris i Crane, 2002). Ona stvara uvjete koji utječu na ponašanje pojedinaca potičući ih na usklađivanje s kulturnim vrijednostima. Dijeljenje zelenih vrijednosti unutar organizacije može promijeniti način poslovanja promičući ekološki prihvatljive prakse (Parr, 2012).

Iako ne postoji jedinstvena definicija zelene organizacijske kulture, Norton, Zacher i Ashkanasy (2015) u studiji „Pro-ekološka organizacijska kultura i klima“ preporučuju da se Scheinove (2010) definicije organizacijske kulture koriste za definiranje zelene organizacijske kulture kao kriterij za razvijanje razumijevanja ovog pojma. Zelena organizacijska kultura usmjerena je na rješavanje ekoloških problema, smanjenje negativnih i maksimiziranje pozitivnih utjecaja organizacijskih aktivnosti na okoliš (Roscoe i sur., 2019). Potiče zaposlenike na ekološki osviješteno ponašanje i stvara klimu koja omogućuje razvoj novih ideja i suradnju u cilju smanjenja negativnih utjecaja na okoliš (Chen, 2011). Također, podržava zaposlenike da cijene održive metode stvarajući uvjete za oblikovanje, poboljšanje i stimuliranje inovacija proizvoda i procesa (Chang, 2015).

Hoteli bi trebali razviti zelenu organizacijsku kulturu i ulagati u zelene inovacijske aktivnosti kako bi stekli konkurentsku prednost (Gürlek i Tuna, 2017). Hoteli otvoreni prema inovacijama vjerojatno će biti uspješniji u implementaciji rješenja za smanjenje ekoloških problema (Fraj i

sur., 2015). Stoga, kako bi postigli zelene inovacije, hoteli trebaju dijeliti zelene vrijednosti unutar cijele organizacije (Asadi i sur., 2020), jer zelena organizacijska kultura jamči uspješnu implementaciju zelenih inovacija (Newton i Harte, 1997).

Rospinoedji i sur. (2019) ispitivali su ulogu zelene organizacijske kulture u poticanju zelenih inovacija te su otkrili da ona ima značajan i pozitivan utjecaj na inovacije u zelenim procesima i proizvodima. Prema Changu (2015), zelena organizacijska kultura može poboljšati učinak inovacija zelenih proizvoda u organizaciji. Wang (2019) također potvrđuje da zelena organizacijska kultura značajno utječe na zelene inovacije. Studija Küçükoğlu i Pınara (2016) pronašla je pozitivnu korelaciju između zelene organizacijske kulture i zelenih inovacija, što je potvrdilo i istraživanje Hardike i sur. (2019). Rezultati istraživanja Asadi i sur. (2020) dokazuju da zelena organizacijska kultura pozitivno utječe na zelene inovacije, a ovaj nalaz slaže se s tvrdnjom Küçükoğlu (2018) da zelena organizacijska kultura poboljšava prakse zelenih inovacija u hotelima. Guovo (2023) istraživanje dodatno podržava zaključak da zelena organizacijska kultura ima značajan i pozitivan učinak na zelene inovacije.

6. Inovacije i uspješnost poslovanja

U ovom poglavlju razrađuju se pojam uspješnosti poslovanja i mjerenje uspješnosti te se daje pregled dosadašnjih istraživanja o utjecaju inovacija i eko-inovacija na poslovne rezultate s posebnim naglaskom na hotelski sektor.

6.1. Uspješnost poslovanja

Upravljanje poduzećem uključuje proces racionalnog iskorištavanja svih dostupnih resursa kako bi se postigli različiti pokazatelji uspješnosti poslovanja. Ključni koraci u ovom procesu su istraživanje determinanti koje utječu na uspješnost te mjerenje poslovnih rezultata, čime se utvrđuje jesu li postignuti ciljevi usklađeni s očekivanjima.

Različite teorije i pristupi definiraju uspješnost poduzeća, no svima je zajedničko naglašavanje važnosti resursa kojima poduzeće raspolaže te načina na koji se ti resursi koriste za ostvarivanje uspjeha (Štavlić, 2016). Ovaj pristup usklađen je s konceptom upravljanja poduzećem temeljenim na resursima. Peter Drucker, jedan od najutjecajnijih teoretičara menadžmenta, u svojoj knjizi „Praksa menadžmenta“ (1993) ističe da je ono što se može mjeriti ujedno i ono čime se može upravljati. Drucker (1954) smatra da je za opstanak poduzeća ključna mjera poslovne uspješnosti te predlaže osam dimenzija uspješnosti koje su, prema njegovu mišljenju, ključne za opstanak i razvoj poduzeća:

- a) tržišni položaj poduzeća u odnosu na njegov tržišni potencijal
- b) inovacije
- c) produktivnost
- d) fizički i financijski resursi
- e) profitabilnost dovoljna da pokrije premiju rizika poslovanja
- f) učinak i razvoj menadžera
- g) učinak i stav zaposlenika
- h) društvena odgovornost.

Uspješnost poslovanja može se mjeriti ostvarivanjem različitih ciljeva, poput povećanja dobiti, rasta tržišnog udjela ili uvođenja novih proizvoda. Ključno je da su ciljevi mjerljivi i ostvarivi kako bi praćenje njihove realizacije bilo moguće (Štavlić, 2016). Prema Kariću (2005:3), „cilj poduzeća je održavanje razine poslovanja koja donosi maksimalnu dobit.“ Ciljevi se razlikuju ovisno o područjima za koja su postavljeni. Primjerice, postavljeni poslovni ciljevi mogu se

odnositi na položaj na tržištu, ostvarenje prihoda, ostvarenje profita, društvenu odgovornost, performanse i stavove zaposlenika, uspješnost menadžmenta itd.

Amaratunga i Baldry (2002) opisuju upravljanje uspješnošću kao korištenje informacija dobivenih mjerenjem uspješnosti za poticanje pozitivnih promjena u organizacijskoj kulturi, sustavima i procesima. Ovaj pristup uključuje postavljanje ciljeva, raspoređivanje resursa i informiranje menadžera radi prilagodbe ili promijene postojećih programa i politika. Rahman i sur. (2014) definiraju uspjeh poduzeća prema tradicionalnim kriterijima, poput profita i rasta (prodaja, prihodi, broj zaposlenih), ali i prema unutarnjim čimbenicima poput osobnog zadovoljstva i osjećaja postignuća. Taouab i Issor (2019) proširuju poimanje uspjeha na pojmove kao što su rast, profitabilnost, produktivnost, učinkovitost i konkurentnost. Prema orijentaciji na čimbenike uspjeha, uspjeh poduzeća može se promatrati kao rast, uspostavljanje i osiguranje strateških pozicija ili uspjeh temeljen na kvaliteti (Osmanagić Bedenik, 1993, u: Štavlić, 2016).

6.2. Mjerenje uspješnosti poslovanja

Sustav mjerenja učinka ima ključnu ulogu u organizacijama jer omogućuje pristup važnim informacijama koje pomažu u donošenju odluka i usmjeravaju menadžere prema aktivnostima koje najviše odgovaraju interesima organizacije. Marr i Schiuma (2003) ističu da raznolikost metoda i pristupa mjerenju uspješnosti predstavlja osnovni problem.

Različite akademske discipline, uključujući računovodstvo, strateški menadžment i upravljanje ljudskim resursima, proučavaju poslovnu uspješnost iz vlastitih perspektiva (Morić Milovanović, 2021). Rasprave oko mjera uspješnosti često se usredotočuju na to da tradicionalni, financijski usmjereni sustavi možda više nisu dovoljni jer današnje poslovno okruženje zahtijeva preciznije i raznovrsnije pokazatelje uspješnosti umjesto samo povijesnih, troškovno vođenih pokazatelja.

Početkom 1990-ih godina sustav mjerenja učinkovitosti poduzeća doživio je promjene zbog preporuka da se uz tradicionalne financijske mjere uključe i nefinancijske varijable (Kaplan i Norton, 1992). Kombiniranjem financijskih i nefinancijskih pokazatelja poduzeća mogu jasnije definirati ciljeve i strategije koje su ključne za uspjeh (Pangarkar i Kirkwood, 2009). Jedan od najpoznatijih i najšire primjenjivanih sustava mjerenja učinkovitosti koji uključuje i financijske i nefinancijske pokazatelje jest *Balanced Scorecard* (BSC). Razvili su ga Kaplan i Norton

(1992) kako bi organizacijama omogućili sveobuhvatan uvid u njihovu učinkovitost i povezali strateške ciljeve s operativnim aktivnostima. BSC se temelji na četirima komplementarnim perspektivama: financijskoj, perspektivi kupaca, internih procesa te učenju i rastu. Svaka perspektiva uključuje specifične mjere koje omogućuju praćenje ključnih aspekata poslovanja, od financijskih rezultata i zadovoljstva kupaca do učinkovitosti procesa i razvoja zaposlenika (Kaplan i Norton, 1996; Niven, 2006). BSC stoga predstavlja alat koji povezuje odnose s klijentima, operativnu izvrsnost i inovativnost te ih usklađuje sa strategijom upravljanja ljudskim resursima. Njegova je svrha mjerenje rezultata i utjecaja ključnih faktora poslovanja kroz perspektivu klijenta, perspektivu procesa i sustav kvalitete. Koncept se koristi kao mehanizam za usmjeravanje i procjenu djelovanja inteligentnih poduzeća u stvaranju buduće vrijednosti ulaganjem u klijente, dobavljače, procese, tehnologije i inovacije. „Za primjenu BSC modela kao sustava strateškog upravljanja potrebno je poznavanje i definiranje vizije, misije i strategije poduzeća, a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije“ (Sikavica i sur., 2008). Primjenom BSC-a organizacije mogu ne samo mjeriti prošle i sadašnje performanse nego i predvidjeti buduće rezultate te pravovremeno prilagoditi strategije.

Kako su održivost i korporativna društvena odgovornost dobile na značaju, tako je moguće ESG mjerenja integrirati u tradicionalni BSC okvir, uz perspektive financija, kupaca, poslovnih procesa te učenja i rasta, čime bi se osigurala usklađenost s rastućom važnosti održivosti (Michalski, 2024). Također, spajanje alata upravljanih umjetnom inteligencijom (AI) sa sustavom upravljanja učinkom poput *Balanced Scorecarda* (BSC) predstavlja snažan potencijal za jačanje organizacijske otpornosti. Primjena AI-a povećava operativnu agilnost, omogućava kontinuirane inovacije i istovremeno potvrđuje usklađenost s dugoročnim ciljevima (de Almeida Marques i Oliveira, 2024).

Znanstvena literatura ne nudi jedinstvene kriterije za prikladne mjere poslovne uspješnosti poduzeća, već je u upotrebi niz različitih mjera, uključujući objektivne i subjektivne, financijske i nefinancijske (Vij i Bedi, 2012). Literatura razlikuje financijske mjere poslovnih rezultata, koje uključuju prihode, dobit i cijene dionica, i nefinancijske mjere, poput ugleda, lojalnosti i zadovoljstva kupaca (Gupta i Zeithaml, 2006). Svako poduzeće treba definirati načine mjerenja vlastite uspješnosti u strateškim dokumentima koristeći financijske i nefinancijske odnosno kvantitativne i kvalitativne pokazatelje poslovanja (Štavlić, 2016).

Nefinancijske (kvalitativne) mjere uspješnosti, koje su subjektivnije od financijskih, sve se više integriraju u suvremene sustave mjerenja uspješnosti. Iako se naglašava njihova važnost, u

praksi i dalje dominiraju financijski pokazatelji (Mečev i Grubišić, 2020). Ekonomski ciljevi, poput profitabilnosti i rasta prodaje, tradicionalno su ključni, no raste trend uključivanja operativnih nefinancijskih komponenti, poput poboljšanja kvalitete, zadovoljstva kupaca i povećanja tržišnog udjela, čime se osigurava iscrpnija analiza poslovne uspješnosti (Martínez-López i Vargas-Sánchez, 2013). Za razliku od financijskih mjera, koje često reflektiraju kratkoročne učinke (Saunila i sur., 2014), nefinancijski pokazatelji pružaju informacije korisne za buduće planiranje.

Uspješnost poduzeća je višedimenzionalan koncept (Murphy i sur., 1996) i može se mjeriti objektivnim ili subjektivnim pokazateljima (Harris, 2001). Rajan i Reichelstein (2009) ističu da subjektivne mjere mogu smanjiti distorzije u menadžerskim naporima i ublažiti disfunkcionalno ponašanje koje može nastati zbog striktno objektivnih mjera. Iako su subjektivne mjere podložnije pristranosti, važno je da se odnose na dimenzije učinka relevantne za organizaciju te se mogu prikupljati putem menadžerskih anketa ili posredstvom vanjskih dionika poput potrošača.

Što se tiče hotelskih kompanija, poslovna izvedba obuhvaća razinu ostvarivanja nefinancijskih i financijskih ciljeva (Liao i sur., 2010). Nefinancijski pristup naglašava tržišnu ili korisničku uspješnost, dok financijski pristup uključuje pokazatelje kao što su prihodi od prodaje, popunjenost i profit (Zhou i sur., 2009). U svojim istraživanjima uspješnosti hotela Alvarez i sur. (2001) te Orfila-Sintes i Mattsson (2009) koriste „objektivne mjere“ poput prosječne popunjenosti, indeksa smještaja i tržišnog udjela. S druge strane, Agarwal i sur. (2003) i Pivčević (2010) primjenjuju nefinancijske mjere koje se oslanjaju na „perceptivne (subjektivne) pokazatelje“ kao što su zadržavanje i zadovoljstvo gostiju te ugled hotela. Grisseman i sur. (2013) u financijske mjere uključuju subjektivne ciljeve (ostvarenje ciljeva vezanih za profit, prihod i tržišni udio). Postizanje i održavanje konkurentске prednosti jedan je od glavnih ciljeva hotelskih poduzeća te u tom kontekstu hoteli nastoje zadovoljiti potrebe svojih gostiju i osigurati njihovu lojalnost, uz istodobno postizanje visoke kvalitete usluga i željenog financijskog učinka.

Postoje različiti aspekti podjele uspješnosti poslovanja. Venkatraman i Ramanujam (1986) identificiraju tri ključna aspekta poslovne uspješnosti:

1. **financijska uspješnost** – ovaj aspekt obuhvaća cjelokupni financijski učinak poslovanja uključujući profitabilnost, rast, učinkovitost, financijsku strukturu, opstanak poduzeća, novčane tokove i akumulaciju resursa

2. **operativna uspješnost** – ova dimenzija fokusira se na nefinancijska pitanja kao što su razvoj tržišta, organizacijski razvoj, umrežavanje, kvaliteta proizvoda, inovacije te zadovoljstvo zaposlenika i kupaca
3. **utjecaj dionika** – ovaj aspekt osigurava da se interesi svih dionika uzmu u obzir pri definiranju mjera poslovne uspješnosti kako bi se spriječilo zanemarivanje određenih interesnih skupina.

S obzirom na rastuću važnost održivosti, poslovni uspjeh sve više se promatra kroz tri dimenzije modela *Triple Bottom Line* (TBL): gospodarstvo, okoliš i društvo (Elkington, 1998). Prema Elkingtonu (1998), TBL koncept podrazumijeva simultano postizanje ekonomskog prosperiteta, očuvanje okoliša i promicanje društvenog napretka. Prethodna istraživanja (Zhu i sur., 2005; Paulraj, 2011; Chin i sur., 2015) sugeriraju da su društvena, ekološka i ekonomska uspješnost ključni indikatori održive uspješnosti. Najnoviji trendovi u TBL-u uključuju integraciju trostruke bilance uspjeha u strategijsko planiranje, čime ona postaje ključni dio poslovnih odluka.

Isto tako, UN-ovi ciljevi održivog razvoja (*Sustainable Development Goals* – SDG) obuhvaćaju 17 ciljeva usmjerenih na postizanje globalnog održivog razvoja do 2030. godine. Ti ciljevi pokrivaju širok spektar socijalnih, ekonomskih i okolišnih izazova, a njihov osnovni cilj je poboljšanje kvalitete života svih ljudi, zaštita planeta i postizanje prosperiteta. Najnoviji trendovi i stajališta (United Nations, 2015) su sljedeći:

- **Integracija SDG-ova u poslovnu strategiju.** SDG-ovi nisu namijenjeni isključivo vladama već i privatnom sektoru. Primjena održivih praksi i usklađivanje poslovnih ciljeva sa SDG-ovima postaju ključna strategija za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu.
- **Mjerenje i izvještavanje o SDG-ovima.** Uvedeni su novi standardi i smjernice za mjerenje napretka prema SDG-ovima. To uključuje izvještavanje o utjecaju na društvo i okoliš, s ciljem povećanja transparentnosti i odgovornosti.
- **Povećana suradnja i partnerstva.** Kako bi se postigao stvarni napredak prema SDG-ovima, sve više organizacija ulaže u partnerstva s vladama, nevladinim organizacijama, akademskim institucijama i zajednicama. Suradnja postaje ključna za rješavanje složenih problema kao što su klimatske promjene, siromaštvo i nejednakosti.
- **Povezanost klimatskih promjena i SDG-ova.** Klimatske promjene postaju temeljni element svih ciljeva održivog razvoja. Iako je SDG 13 izravno vezan za klimu, većina

ostalnih ciljeva također se bavi načinom na koji klimatske promjene utječu na društvo i okoliš.

Poslovni sektori, organizacije i vladine agencije prepoznaju važnost održivosti te sve više implementiraju strategije koje balansiraju ekonomske, društvene i ekološke ciljeve. Integracija ovih pristupa u svakodnevno poslovanje i globalne politike ključna je za postizanje dugoročne održivosti i prosperiteta.

Podjela poslovne uspješnosti na ekonomske, društvene i ekološke aspekte široko je korištena u literaturi o poslovanju i održivom razvoju. Sheth i sur. (2011) ističu da organizacijska uspješnost ne ovisi samo o ekonomskim pokazateljima, već je pod utjecajem i društvene i ekološke uspješnosti. U skladu s tim, Coffman i Umemoto (2010) naglašavaju važnost šireg fokusa poduzeća koji obuhvaća društvene i ekološke aspekte, a ne samo financijske.

Uravnoteživanje društvenih vrijednosti i zaštite okoliša s ekonomskim rastom smatra se ključnim ciljem održivog razvoja organizacija (Gürlek i Tuna, 2017). Poduzeća diljem svijeta usvajaju prakse zelene inovacije s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš i poboljšanja ekonomske uspješnosti (Miroshnychenko i sur., 2017). U konačnici, ostvarivanje ekonomskih poboljšanja putem održivih praksi stvara sinergiju između poslovne uspješnosti i društveno-ekološke odgovornosti, što pridonosi dugoročnoj stabilnosti i uspjehu poduzeća. Ekološka uspješnost može uključivati stjecanje ekoloških certifikata (Wang, 2019; Asadi i sur., 2020), poboljšanje ekološke izvedbe, usklađenost s okolišnim standardima i smanjenje potrošnje energije (Asadi i sur., 2020). Na taj način organizacije ne samo da doprinose očuvanju okoliša već i povećavaju svoju reputaciju i tržišnu vrijednost kroz odgovorno poslovanje, što je ključno za održivi rast u suvremenom poslovnom okruženju.

6.3. Inovacije i uspješnost poslovanja

Uvođenje inovacija u poslovanje nije cilj samo po sebi, već se provodi s namjerom postizanja specifičnih poslovnih ciljeva, kao što su proširenje i poboljšanje ponude, unapređenje kvalitete usluga, povećanje prodaje i prihoda, poboljšanje poslovnih procesa i funkcija te jačanje imidža poduzeća (Jacob i sur., 2003). Pritom je konačni cilj poboljšanje poslovnih rezultata (Damanpour, 1991). Poduzeća s većim kapacitetom za inovacije uspješnije razvijaju konkurentsku prednost, što često rezultira višom razinom poslovnog učinka (Hurley i Hult, 1998).

Brojna istraživanja pronašla su pozitivan utjecaj inovacija na poslovnu uspješnost, ali se znanstvenici još uvijek nisu u potpunosti složili oko ove teme. Neki istraživači smatraju da je inoviranje općenito rizično te može dovesti do pogoršanja određenih pokazatelja poslovanja (Li i Atuahene-Gima, 2001). Berkham i sur. (1996) zaključili su da poduzeća koja provode inovativne aktivnosti nisu nužno uspješna. Ovi rezultati imaju smisla jer se različite inovacije mogu značajno razlikovati, a karakteristike okruženja u kojem poduzeća posluju također mogu utjecati na smjer i jačinu veze između inovacija i poslovne uspješnosti. Palić (2008) upozorava da se često podrazumijeva da inovacije nužno doprinose poslovnoj uspješnosti te se ta veza u istraživanjima ponekad zanemaruje. Otprilike dvije trećine istraživanja pokazuje pozitivnu korelaciju između inovacija i uspješnosti, dok ostatak bilježi negativnu korelaciju ili ne pronalazi vezu između tih dvaju koncepata. Negativna ili izostala veza između inovacija i poslovne uspješnosti često se objašnjava time što pozitivan učinak inovacija ne dolazi odmah, jer inovacije zahtijevaju ulaganja i dodatne troškove te je potrebno određeno vrijeme da se ostvare njihovi učinci (Pivčević, 2010).

Porast značaja uslužnog sektora, uz kontinuirani rast konkurencije, doveo je do povećanja broja publikacija o inovacijama i njihovu utjecaju na uspješnost poslovanja. Inovacije omogućuju hotelima prilagodbu novim zahtjevima, smanjenje troškova i poboljšanje kvalitete ponude, što rezultira povećanjem profita i vrijednosti koju nude klijentima (Tang i sur., 2015). U hotelijerstvu, inovacije su ključne za uspjeh jer donose veću učinkovitost, poboljšanu kvalitetu proizvoda, niže troškove, povećano zadovoljstvo klijenata, rast prodaje i profita, veći tržišni udio te diferencijaciju u odnosu na konkurenciju (Ottenbacher i sur., 2006b; Chang i sur., 2011).

Osim konvencionalnih inovacija, nužno je napomenuti da su i eko-inovacije prepoznate kao izvor konkurentске prednosti na svjetskoj razini (Almeida i Wasim, 2023). Eko-inovacije često pridonose smanjenju negativnih ekoloških učinaka ostvarujući dobitke u produktivnosti, bilo kroz efikasnije korištenje resursa ili kroz porast ekološke potražnje među potrošačima. Ti dobici mogu pomoći u nadoknađivanju visokih troškova eko-inovacija, a kasnije i povećati profitabilnost poduzeća koja se odlučuju na takve inovacije (Rammer i Rexhauser, 2011). Ramathan i sur. (2010) naglašavaju da eko-inovacije kratkoročno mogu imati negativan utjecaj na financijsku učinkovitost. Horváthová (2012) dodaje kako se taj početni negativni učinak s vremenom zamjenjuje pozitivnim utjecajem na financijsko stanje kompanije. Dakle, financijska situacija eko-inovativne kompanije u početnoj fazi možda neće biti idealna, ali s povratom ulaganja na srednji i dugi rok kompanija počinje uživati u prednostima eko-inovacija. Važno je

napomenuti da nije samo vrijeme presudno već i vrsta eko-inovacije može utjecati na uspješnost poduzeća (Aouay i sur., 2023). Hipp i sur. (2000), Mairesse i Mohnen (2010) smatraju da ne moraju sve inovacijske odluke nužno imati trenutni, izravan ili pozitivan utjecaj na uspješnost. Na primjer, mnoge inovacije mogu imati neizravan ili odgođeni utjecaj, kao u slučajevima kada poduzeća istovremeno uvode više tipova inovacija.

Iako mnogi radovi ukazuju na pozitivan odnos između inovacijskih aktivnosti i performansi, neki radovi utvrdili su i kontradiktorne rezultate. Na primjer, Jaworski i Kohli (1993) i Heunks (1998) nisu našli značajnu povezanost između inovacija i učinka. Vermeulen i sur. (2005) i Guisado-Gonzalez i sur. (2013) čak su izvijestili o negativnom odnosu između inovacijskih aktivnosti i poslovne uspješnosti. Prema njima, ulaganja u inovacije nisu nužno dovela do boljih performansi, a ponekad su čak i negativno utjecala na poslovne rezultate.

S druge strane, brojne studije ukazuju na pozitivan utjecaj inovacija na poslovne rezultate (McDermott i Prajogo, 2012; Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle, 2011; Huhtala i sur., 2014). Han i sur. (1998), Li i Atuahene-Gima (2001), Matsuno i sur. (2002), Hult i sur. (2004), Gunday i sur. (2008), Stock i Zacharias (2011), Rubera i Kirca (2012), Al-Ansari i sur. (2013), Huyen i sur. (2020) i Do Thi (2024) izvještavaju o pozitivnoj vezi između inovacija i uspješnosti poslovanja.

Iako je odnos između inovacije i učinka široko istraživani u različitim industrijama, istraživanja u hotelskoj industriji još su u ranoj fazi (Martin-Rios i Ciobanu, 2019; Ebersberger i sur., 2021). Mnoge studije ukazuju na pozitivan utjecaj inovacija na poslovnu uspješnost hotela. Orfila-Sintes i sur. (2005), Tseng i sur. (2008), Orfila-Sintes i Mattsson (2009), Grisseman i sur. (2013), Martin-Rios i Ciobanu (2019) izvještavaju o pozitivnoj vezi između inovacija i hotelskih performansi.

Ottenbacherovo i Gnothovo (2005) istraživanje pokazalo je da inovacije proizvoda i usluga povećavaju financijsku uspješnost i ugled hotela. Studije također potvrđuju da inovacije poboljšavaju strateški položaj, smanjuju troškove i povećavaju kvalitetu u hotelskim poduzećima (Tseng i sur., 2008; Tajeddini i Trueman, 2012; Grobelna i Marciszewska, 2013). Tajeddini (2011), Chen i sur. (2016b), Jalilvand (2017), Serafim Verismo (2021) i Costa (2022) potvrđuju pozitivan utjecaj inovacija ili inovativnosti na uspješnost hotela. Hu i sur. (2020) dokazali su značajnu pozitivnu povezanost između različitih vrsta inovacija (proizvoda, usluga, procesa, marketinga i organizacije) i uspješnosti hotelskih poduzeća u Gani. S druge strane,

neka istraživanja donijela su kontradiktorne rezultate. Pikkemaat i Peters (2005) i Diaz Matin i Campo (2014) prikazali su rezultate koji relativiziraju pozitivan utjecaj inovacija na performanse hotela.

Iako postoji velik broj konceptualnih studija, analitičke i empirijske studije ograničene su u pogledu broja te opsega i dubine analize. Samo je nekoliko studija detaljno ispitalo odnos između vrsta inovacija i poslovne uspješnosti, kako navode Jin i sur. (2004). Empirijske studije fokusiraju se na odnose između nekoliko dimenzija inovacija i/ili jednog aspekta uspješnosti poslovanja (Gunday i sur., 2011).

U nastavku se daje pregled radova koji su istraživali vrste inovacija i različite aspekte uspješnosti poslovanja, a nisu vezani za hotelski sektor.

- Nguyen i sur. (2016) otkrivaju da od četiriju vrsta inovacija definiranih prema OECD-u (2005) samo inovacije proizvoda imaju izravan utjecaj na financijsku uspješnost poduzeća. Gunday i sur. (2011) utvrdili su da su inovacije proizvoda, inovacije organizacije i inovacije marketinga pozitivno i statistički značajno povezane s performansama (inovacijskim, proizvodnim, tržišnim i financijskim). Prajogo (2016), Klingenberg i sur. (2013) i Atalay i sur. (2013) u svojim istraživanjima također su potvrdili da inovacije proizvoda imaju značajan i pozitivan učinak na poslovne performanse.
- Literatura o utjecaju inovacija procesa na poslovnu uspješnost donosi različite rezultate. Dok neki autori (Gunday i sur., 2011; Koellinger, 2008; Ilmudeen i sur., 2021) ne pronalaze nikakvu povezanost, Ar i Baki (2011) navode da su utjecaji inovacija procesa na performanse jednako značajni kao i utjecaji inovacija proizvoda. Atalay i sur. (2013) utvrdili su da inovacije procesa imaju značajan utjecaj na performanse poduzeća. Zandovo i Rezaei (2020) istraživanje pokazuje da strategija inovacije procesa ima pozitivan i značajan utjecaj na poslovne performanse.
- Istraživanja koja testiraju odnos između organizacijske inovacije i poslovnih performansi ne potvrđuju uvijek ovu teorijsku pretpostavku, a rezultati su različiti. Dok neka istraživanja (Lin i Chen, 2007; Gunday i sur., 2011) pokazuju da organizacijske ili administrativne inovacije imaju statistički značajan pozitivan odnos s poslovnim performansama, druga istraživanja (Zaied i Affes, 2016) ne pronalaze tu povezanost.
- Neki autori su se posebno fokusirali na inovacije u marketingu iako su one najmanje istraživani tip inovacija. Ungerman i sur. (2018) zaključuju da je veći utjecaj marketinških inovacija povezan s višom razinom poslovne konkurentnosti. Setiowati i sur. (2015)

prikazuju kako marketinške inovacije generiraju pozitivan učinak na performanse i produktivnost organizacija. Cuevas-Vargas i sur. (2021) dodatno potvrđuju da marketinške inovacije imaju značajan utjecaj na poslovnu uspješnost.

Ove studije sugeriraju da odnosi između inovacija i performansi mogu biti složeni i ovisiti o specifičnim faktorima (vremenu implementacije, složenosti inovacija, tržišnim faktorima itd.), što ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjima kojima bi se razjasnili uvjeti pod kojima inovacije najviše doprinose uspješnosti hotela.

U daljnjem tekstu nalaze se rezultati empirijskih istraživanja povezanosti različitih vrsta eko-inovacija s uspješnošću poslovanja. I u ovom dijelu rada izrazi eko-inovacije i zelene inovacije koristit će se alternativno, ovisno o izvornoj literaturi, kako bi se očuvala dosljednost u odnosu na korištene izvore.

- Cheng i Shiu (2012) otkrili su pozitivan utjecaj eko-inovacija proizvoda na financijsku uspješnost poslovanja. Saudi i sur. (2019) istaknuli su da zelena inovacija proizvoda pozitivno utječe na ekološku i ekonomsku performansu. Chiou i sur. (2011) i Tseng i sur. (2013) potvrdili su pozitivan učinak zelenih inovacija proizvoda na performanse održivosti. Sezen i Çankaya (2013) utvrdili su da zelena inovacija proizvoda nema značajan učinak na performanse održivosti. Chan i sur. (2016) istaknuli su da inovacije zelenih proizvoda značajno doprinose troškovnoj učinkovitosti i profitabilnosti. Lin i sur. (2013) dokazali su da zelene inovacije poboljšavaju ukupnu uspješnost poduzeća, dok Elzek i sur. (2021) potvrđuju njihov pozitivan utjecaj na održivost.
- Cheng i Shiu (2012) istaknuli su pozitivan utjecaj eko-inovacija procesa na financijsku uspješnost poslovanja. Yurdakul i Kazan (2020) naglasili su da eko-inovacije procesa pomažu u očuvanju resursa i smanjenju troškova, što dovodi do poboljšanja ekonomske uspješnosti. Sezen i Çankaya (2013) potvrdili su da zelena inovacija procesa ima pozitivan utjecaj na performanse održivosti. Zelene inovacije procesa, prema Xiao i sur. (2015), imaju blagotvoran učinak na financijske rezultate poduzeća. Elzek i sur. (2021) također ističu da zelene inovacije procesa mogu izravno i neizravno poboljšati financijsku izvedbu poduzeća.
- Cheng i Shiu (2012) otkrili su značajan utjecaj eko-inovacija organizacije na financijsku uspješnost poslovanja. Cheng i sur. (2014) naglasili su da su eko-inovacije organizacije najjači prediktori poslovne uspješnosti. Armbruster i sur. (2008) pokazali su da i konvencionalne i eko-inovacije organizacije značajno pridonose uspješnosti poduzeća. Al-Hanakta i sur. (2021) potvrdili su utjecaj eko-inovacija organizacije na poslovnu uspješnost.

- Prema Astuti i sur. (2018), eko-inovacije marketinga ne utječu izravno na inovativne performanse, ali mogu imati posredan utjecaj zbog svoje povezanosti s eko-inovacijama proizvoda.

Što se tiče hotelske industrije, istraživanja pokazuju da hoteli usvajaju brojne eko-inovacije kako bi poboljšali uspješnost. Eko-inovacije omogućuju unapređenje i diferencijaciju proizvoda, usluga i procesa, što rezultira većim zadovoljstvom kupaca i rastom tržišnog udjela (Wang i sur., 2020). Aboelmaged (2018) je utvrdio pozitivan utjecaj eko-inovacija na hotelske performanse, dok su Asadi i sur. (2020) također potvrdili pozitivnu povezanost između zelenih inovacija i društvene i ekonomske uspješnosti hotela. Bagur-Femenias i sur. (2016) navode da eko-inovacije u katalonskim hotelima poboljšavaju operativne troškove, imidž, prodaju i tržišni udio. Alonso-Almeida i sur. (2017) potvrđuju da ekološke inovacije poboljšavaju financijsku i operativnu izvedbu, dok Gu (2023) ističe značajan pozitivan učinak zelenih inovacija na ekonomsku učinkovitost hotela.

U nastavku teksta prikazana je povezanost zelenih inovacija s ekološkom, ekonomskom i društvenom izvedbom. Weng i sur. (2015) navode da zelene inovacije poboljšavaju ekološku, ekonomsku i društvenu uspješnost, što potvrđuju i Zailani i sur. (2015). Azevedo-Rezende i sur. (2019) ukazuju na pozitivan utjecaj zelenih inovacija na ekonomsku uspješnost. Ipak, treba naglasiti da u njihovu radu nije utvrđena značajna povezanost između intenziteta zelenih inovacija i financijske uspješnosti poduzeća nakon njihova uvođenja. Povezanost zelenih inovacija s financijskim koristima postaje izraženija nakon dvije godine, što sugerira da njihov utjecaj nije trenutni. Ovaj vremenski odmak ključan je za pravilno vrednovanje njihova učinka, pa je važno promatrati zelene inovacije u kontekstu dugoročnih, a ne trenutnih rezultata.

Aouay i sur. (2023) otkrili su da eko-inovacije, iako poboljšavaju ekološke performanse, nisu značajno povezane s ekonomskim performansama. Cai i Li (2018) utvrdili su da eko-inovacije mogu značajno poboljšati ekološku učinkovitost poduzeća, no izravni pozitivni utjecaji na ekonomsku učinkovitost nisu bili značajni jer se koristi ne ostvaruju u kratkom roku, već ih je potrebno promatrati kroz duži vremenski period.

U prethodnim poglavljima ostvareni su znanstveni ciljevi rada: sistematizacija i kritička analiza relevantne literature o pojmovnom određenju inovacija te sinteza dosadašnjih istraživanja o ključnim determinantama inovacija. Na temelju identificiranih istraživačkih praznina, razvijena teorijska osnova omogućuje empirijsko testiranje povezanosti između determinanti i inovacija

u hotelskim poduzećima. Nadalje, teorijski pregled pokazatelja uspješnosti poslovanja pruža temelj za empirijsku analizu utjecaja konvencionalnih i eko-inovacija na poslovnu uspješnost.

Sljedeće poglavlje usmjereno je na empirijsku analizu stavova o razini implementacije inovacija, percepciju determinanti inovacija te ocjenu poslovne uspješnosti hotelskih poduzeća. Provodit će se testiranje hipoteza kako bi se utvrdila povezanost determinanti inovacija s razinom inovacijskih aktivnosti, pri čemu će se posebno razmotriti razlike između konvencionalnih inovacija i eko-inovacija. Također, analizirat će se utjecaj inovacija na poslovnu uspješnost, čime će se pružiti empirijski uvid u dosad teorijski obrađene odnose. Time će se omogućiti znanstveno utemeljena valorizacija utjecaja inovacija na hotelski sektor te pridonijeti razumijevanju uloge inovacija u oblikovanju poslovnih performansi.

7. Metodološki okvir

Ovo poglavlje obuhvaća metodologiju provedenog istraživanja, opis istraživačkog instrumenta i uzorka, definicije i opis varijabli upotrijebljenih u istraživanju te prikaz istraživačkih hipoteza.

7.1. Opis istraživačkog pristupa i prikupljanja podataka

Metodološki okvir istraživanja definiran je na temelju ciljeva ovog doktorskog rada. Temeljni cilj ovog istraživanja je analizirati povezanost determinanti (orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture) s inovacijama i eko-inovacijama, uz napomenu da se konstrukt zelena organizacijska kultura povezuje isključivo s eko-inovacijama. Također, istražuje se povezanost inovacija i eko-inovacija (proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga) s poslovnom uspješnošću (ekonomskom, društvenom i ekološkom) u hotelskom sektoru Republike Hrvatske. Kako bi se postigli temeljni, znanstveni i aplikativni ciljevi rada, definirani su istraživački postupci koji omogućuju ostvarivanje postavljenih ciljeva, potvrđivanje ili odbacivanje hipoteza te postizanje očekivanog znanstvenog doprinosa.

Provjera postavljenih hipoteza provedena je kroz empirijsko istraživanje koje se sastojalo od četiriju koraka. Prvi korak obuhvatio je proučavanje i analizu relevantne domaće i svjetske znanstvene te stručne literature s posebnim osvrtom na konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima (RBV). Cilj ovog koraka bio je istražiti unutarnje čimbenike inovacija, analizirati inovacije kao čimbenike uspješnosti poslovanja te prikazati rezultate prethodnih istraživanja o povezanosti između unutarnjih čimbenika i inovacija kao i između inovacija i uspješnosti poslovanja.

Drugi korak empirijskog istraživanja uključivao je izradu anketnog upitnika temeljenog na dizajnima iz prethodnih studija. Proces izrade trajao je od studenog 2022. do veljače 2023., nakon čega je sredinom lipnja provedeno pilot istraživanje. U pilot istraživanju sudjelovalo je sedam hotelskih poduzeća, a cilj je bio prikupiti informacije o vremenu potrebnom za popunjavanje upitnika, jasnoći pitanja te mogućim prijedlozima za poboljšanje. U jednom poduzeću održan je intervju s direktorom, dok su u preostalih šest direktori, menadžeri ili vlasnici kontaktirani telefonski. Anketni upitnik bio je poslan *e-mailom*, a nakon što su ga ispitanici popunili i vratili, uslijedio je telefonski razgovor s pitanjima o trajanju ispunjavanja,

jasnoći pitanja te eventualnim prijedlozima za poboljšanje. Menadžeri su ocijenili pitanja kao zanimljiva, jasna i konkretna, bez dodatnih prijedloga za poboljšanje.

Treći korak empirijskog istraživanja obuhvatio je anketiranje s ciljem prikupljanja informacija, stavova i mišljenja o predmetu istraživanja. Anketni upitnik, izrađen u Microsoft Forms aplikaciji, bio je namijenjen isključivo menadžerima, direktorima i vlasnicima hotela jer se oni smatraju stručnjacima s dubokim razumijevanjem hotelskog poslovanja. Upitnik se fokusirao na hotele s trima, četirima i pet zvjezdica, prema izvještaju turističkih objekata za 2023. godinu. Adrese su prikupljene putem mrežnih stranica hotela, baza kontakata Obiteljskih i malih hotela, osobnih kontakata i društvenih mreža.

Menadžerima, direktorima ili vlasnicima hotela poslan je *e-mail* koji je sadržavao detaljan opis istraživanja, uključujući naziv, vrstu, ciljeve i populaciju istraživanja te jamstvo anonimnosti i povjerljivosti podataka (Podsakoff i sur., 2003). Uz to, bilo je naglašeno da će se prikupljeni podaci koristiti isključivo u znanstvene svrhe te je ispitanicima ponuđena opcija dostavljanja konačnih rezultata istraživanja. Također, *e-mail* je sadržavao poveznicu na upitnik, a za dodatna pitanja pružen je telefonski broj i *e-mail* adresa.

Empirijsko istraživanje započelo je 26. lipnja 2023., ali je prekinuto nakon 15 dana zbog niskog odaziva, vjerojatno zbog sezonskog opterećenja menadžera. Istraživanje je nastavljeno 21. rujna, krajem turističke sezone, i trajalo je do 14. prosinca 2023., a obuhvaćalo je odabranu populaciju od 702 hotela.

Kako bi se prikupio što veći broj odgovora, bilo je potrebno slati nekoliko ponovljenih *e-mailova* i kontaktirati ispitanike putem telefona. Neki ispitanici odbili su sudjelovati opravdavajući se opterećenjem brojnim anketama ili skepticizmom prema zaštiti privatnosti.

Nakon prikupljanja podataka kreirana je baza koja obuhvaća odgovore na sva anketna pitanja. Tijekom pregleda upitnika utvrđeno je da su neki ispitanici zaokružili identične ocjene za sve tvrdnje, zbog čega su ti upitnici isključeni iz analize. Konačna baza podataka sastoji se od 111 ispravno popunjenih upitnika.

Četvrti korak empirijskog istraživanja obuhvaća analizu rezultata prikupljenih anketnim ispitivanjem. Nakon prikupljanja popunjenih upitnika podaci su pripremljeni za obradu kroz nekoliko ključnih aktivnosti: kategorizaciju odgovora, prelogičku kontrolu, kodiranje, unos

podataka i postlogičku kontrolu. Podaci su uneseni u Excel tablicu i potom preneseni u statistički programski paket SPSS Statistics 26.0 za daljnju obradu.

7.2. Definiranje populacije i uzorka istraživanja

Populacija istraživanja, tj. popis hotela koji posluju u Republici Hrvatskoj preuzet je s mrežnih stranica Državnog zavoda za statistiku. Prema najrecentnijem popisu dostupnom u trenutku početka provedbe istraživanja (popis iz 2023.), u Hrvatskoj su bila evidentirana 702 objekta iz skupine „Hoteli“ u kategorijama tri, četiri i pet zvjezdica.¹⁶

U anketnim istraživanjima konačna veličina i struktura uzorka ovise o količini vraćenih anketnih upitnika odaslatih ispitanicima. Budući da je za kvalitetu istraživanja važno da uzorak bude što veći i po strukturi što sličniji osnovnom skupu, istraživač treba uložiti maksimalne napore kako bi osigurao što veći povrat, što je učinjeno i u ovom istraživanju.

Tablica 7.1. prikazuje uzorak valjanih odgovora u provedenoj anketi.

Tablica 7.1: Populacija i uzorak istraživanja

Populacija	Uzorak	%
702	111	15,81 %

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Ispravno je popunjeno 111 upitnika, što je rezultiralo uzorkom koji čini 15,81 % osnovnog skupa. Ova veličina uzorka zadovoljava standarde za ovakvu vrstu istraživanja, gdje se preporučuje udio uzorka u rasponu od 10 do 20 %.

U tablici 7.2 prikazana je struktura hotela u ukupnoj populaciji i uzorku prema kategoriji.

Tablica 7.2: Struktura hotela u ukupnoj populaciji i uzorku prema kategoriji

Kategorija hotela	Populacija	%	Uzorak	%
3 zvjezdice	280	39,88	30	27,03
4 zvjezdice	366	52,14	67	60,36
5 zvjezdica	56	7,98	14	12,61
	702	100	111	100

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

¹⁶ https://podaci.dzs.hr/media/pt0dpwn5/si-1731_turizam-u-2023.pdf.

Na temelju podataka prikazanih u tablici može se primijetiti približno podudaranje udjela hotela prema kategorijama između ukupne populacije i uzorka. Posebno se ističe da u populaciji najveći udio zauzimaju hoteli s četirima zvjezdicama, slijede ih hoteli s trima zvjezdicama, dok su hoteli s pet zvjezdica na trećem mjestu. Ova raspodjela također je jasno prisutna u prikupljenom uzorku, što ukazuje na dosljednost i reprezentativnost podataka.

7.3. Opis istraživačkog instrumenta

Za potrebe provedbe istraživanja u radu je kao glavni istraživački instrument korišten anketni upitnik (vidi Prilog 1). Dizajnirani upitnik razvijen je na temelju analize relevantne domaće i inozemne literature koja istražuje učinke unutarnjih determinanti na inovacije i inovacija na uspješnost poslovanja te po uzoru na rezultate dosadašnjih istraživanja.

Upitnik je obuhvatio pet dijelova. Prvi dio obuhvaća opće podatke o hotelu i sadrži 11 pitanja. Drugi dio uključuje 6 pitanja vezanih za karakteristike menadžera, vlasnika ili direktora hotela. Treći dio sadrži 22 pitanja podijeljena u četiri grupe, a odnosi se na determinante inovacija. Četvrti dio obuhvaća 12 pitanja o inovacijama i 4 pitanja o eko-inovacijama. Peti dio anketnog upitnika fokusira se na ekonomske, društvene i ekološke mjere uspješnosti poslovanja i sadrži 10 pitanja. Upitnik se u konačnici sastojao od 65 pitanja. Kako je riječ o visoko strukturiranom upitniku, ispitanicima su ponuđena pitanja s višestrukim izborom, dihotomna pitanja i nekoliko pitanja s mogućnošću pružanja otvorenih odgovora.

Za utvrđivanje stavova korištena su zatvorena pitanja s ponuđenim odgovorima, a ispitanici su kroz 32 pitanja trebali ocijeniti tvrdnje vezane za determinante i mjere uspješnosti poslovanja. Za iskazivanje stupnja slaganja ili neslaganja ispitanika s tvrdnjama primijenjena je numerička Likertova ljestvica sa stupnjevima od „uopće se ne slažem“ do „potpuno se slažem“ odnosno od „značajno je opao“ do „značajno je porastao“. Ova skala korištena je kako bi se racionaliziralo vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika i ostvarila što veća stopa povrata. U teoriji se ova ljestvica smatra najboljim rješenjem prilikom izrade anketnih upitnika (Zelenika, 1998) te je superiornija u odnosu na ljestvice s manje ili više stupnjeva.

Istraživanja su pokazala kako poduzetnici/menadžeri često nisu u stanju razlikovati različite vrste inovacija, osobito u uslužnim djelatnostima, što se potvrdilo i u nekoliko istraživanja u turizmu (Jacob i sur., 2003; Volo, 2004). Stoga je Volo (2004) navela kako je pri istraživanju inovacija kod malih i srednjih turističkih poduzeća bilo potrebno pojašnjavanje tih pojmova

ispitanicima, te je u ovom istraživanju primijenjen isti pristup. U cilju dobivanja adekvatnih odgovora, prije postavljanja pitanja o pojedinim vrstama inovacija dana su objašnjenja o tome što se pod određenom vrstom inovacije podrazumijeva.

7.4. Opis varijabli

Istraživači poput Narvera i Slatera (1990), Deshpandéa i sur. (1993), Hajjata (2002) te Helferta i sur. (2002) razvili su različite instrumente za mjerenje orijentacije prema kupcima. U ovom istraživanju koristi se Narverov i Slaterov (1990) instrument koji uključuje šest stavki, kako je prikazano u tablici 7.3.

Tehnološka orijentacija često se opisuje kao jednodimenzionalna nasuprot drugim strateškim orijentacijama. Većina empirijskih istraživanja operacionalizira je jednostavno, temeljeći se na radovima Gatignona i Xuereba (1997). Novija istraživanja (npr. Halac, 2015; Hogan i sur., 2011; Wang i sur., 2016) razmatraju tehnološku orijentaciju kao višedimenzionalni konstrukt. U ovom doktorskom radu konstrukt se sastoji od pet stavki iz radova Gatignona i Xuereba (1997), Hogan i sur. (2011) i Wanga i sur. (2016).

Različiti istraživači koriste različite instrumente za mjerenje angažmana zaposlenika. Bakker (2011) se fokusira na energiju i uključenost, dok Soane i sur. (2012) stavljaju naglasak na radnu ulogu i aktivaciju. Xu i sur. (2013) razlikuju četiri dimenzije angažmana dok Grisseman i sur. (2013) navode pet dimenzija, uključujući predanost, usavršavanje, otvorenost prema novim uslugama i participaciju u inovacijama. Xiao i Duan (2014) dodaju elemente koji se odnose na inicijativu i lojalnost. U ovom istraživanju koristi se instrument Grisseman i sur. (2013) jer je on prvi put primijenjen u hotelskoj industriji, a ispunjavali su ga menadžeri hotela, što nije bio slučaj s drugim instrumentima. Ovaj konstrukt je za potrebe istraživanja minimalno modificiran.

Kako bi se utvrdila razina zelene organizacijske kulture, korištene su skale predložene u studiji Fraj i sur. (2011) i u Wangovoj (2019) studiji, a upitnik obuhvaća četiri ključne tvrdnje.

Konstrukt koji je zahtijevao više napora pri operacionalizaciji su inovacije, jer je njihovo mjerenje u praksi vrlo kompleksan i zahtijevan zadatak. Najvažnije istraživanje u ovom području je prethodno spomenuti CIS (*Community Innovation Survey*), koji se provodi prema metodologiji iz Priručnika iz Osla, a temelji se na subjektima koji uvode inovacije. Takvi podaci

predstavljaju osnovu za analizu obilježja i raspona inovacijske aktivnosti na međusektorskoj razini. Međutim, za analizu unutar pojedinačnih sektora oni nisu dovoljni. Naime, istraživanja inovacija na nacionalnoj razini ne pružaju specifične informacije o inovacijama u hotelskom sektoru jer su podaci klasificirani unutar ugostiteljske djelatnosti, zbog čega se ne može razaznati odnose li se rezultati na hotel, restoran ili *café* bar. Jacob i sur. (2003) s pravom argumentiraju kako bi unutar CIS-a trebalo posvetiti više pažnje tom propustu, s posebnim naglaskom na uključivanje hotelskog sektora u navedena istraživanja. U hotelskom sektoru provedena su istraživanja koja su koristila metodologiju iz Priručnika iz Osla, uključujući radove Pivčević (2010), Pivčević i Garbin Praničević (2010) te Wikhamn i sur. (2018). Postoji i određen broj tzv. *ad hoc* istraživanja inovacija koja primjenjuju nove, autonomne, specifične načine mjerenja. U hotelijerstvu također ima nekoliko takvih primjera (kvalitativna metodologija koju su primijenili Pikkemaat i Peters, 2006; Pikkemaat, 2008; anketno istraživanje kod Jacob i Groizarda, 2007; te anketno istraživanje Orfila-Sintes i sur., 2005; Orfila-Sintes i Mattssona, 2009; Martínez-Ros i Orfila-Sintes, 2009). Njihova originalnost i uloga u obogaćivanju literature iz ovog područja svakako su neosporni, ali glavni im je nedostatak neusporedivost podataka i metodološka nerazvijenost istraživačkog instrumenta (Tether i Howells, 2007).

Sagledavajući obuhvatnu literaturu i razmatrajući moguće opcije, ovaj rad oslanja se na pristup korišten u CIS istraživanju. Iako je u prvim varijantama bio razvijen isključivo za potrebe proizvođačkih djelatnosti i evidentiranja tehnoloških inovacija (proizvoda i procesa), treće izdanje Priručnika iz Osla (2005) obuhvatilo je i netehnološke oblike uključujući marketinške i organizacijske inovacije, čime se unaprijedila sposobnost registriranja šireg spektra i većeg broja inovacija. Ovaj konstrukt obuhvaća 12 stavki i uključuje četiri tipa inovacija (proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga).

Konstrukt koji se koristio za eko-inovacije preuzet je iz istraživanja Yurdakul i Kazana (2020) i u skladu je s Priručnikom iz Osla. Iako postoje različiti pristupi istraživanju eko-inovacija, jako se malo istraživanja bavi četirima tipovima eko-inovacija, pa se prethodno navedeni konstrukt činio najboljim odabirom. Tipovi eko-inovacija obuhvaćaju proizvod/uslugu, proces, organizaciju i marketing. U radu Yurdakul i Kazana (2020) za svaki tip inovacije postavljeno je između četiri i šest potpitanja. U ovom doktorskom radu anketni upitnik prilagođen je tako da potpitanja predstavljaju implicitne sugestije za svaki tip eko-inovacije. Ova strategija i

prilagodba konstrukta usmjerene su na smanjenje složenosti upitnika, skraćivanje vremena potrebnog za ispunjavanje i povećanje broja pravilno ispunjenih upitnika.

Konačno, u ispitivanju veze između inovacijske aktivnosti i uspješnosti poslovanja hotela koristit će se subjektivne ocjene elemenata performansi koje su dali hotelski menadžeri. Naime, prethodna istraživanja (Slater i Narver, 1994; Matsuno i sur., 2002 prema Tajeddini, 2009) pokazala su kako poduzetnici/menadžeri često nisu voljni davati financijske podatke o poslovanju, što je u značajnoj mjeri razumljivo i očekivano. Stoga istraživači pribjegavaju načinima na koje će navedenu prepreku zaobići, pa se tako često koristi subjektivno ocjenjivanje zasnovano na menadžerskim percepcijama uspješnosti poslovanja. Takav način prikupljanja podataka o uspješnosti često se koristi i u istraživanjima u hotelijerstvu (Agarwal i sur., 2003; Tajeddini, 2009), te se smatra prikladnim i opravdanim i za ovo istraživanje.

Kako bi se provela dublja analiza, uspješnost poslovanja podijeljena je na ekonomsku, društvenu i ekološku uspješnost. Mjerenje ekonomske uspješnosti temelji se na pitanjima iz radova Grisseman i sur. (2013), Tsenga i sur. (2008) te Tjahjadija i sur. (2020), koja uključuju pet stavki. Društvena uspješnost ocijenjena je na temelju triju pitanja iz istraživanja Pivčević (2010) i Božić i Radas (2005). Ekološka uspješnost poslovanja procijenjena je korištenjem dvaju relevantnih pitanja preuzetih iz rada Asadi i sur. (2020). Ovaj strukturirani pristup omogućava detaljnije razumijevanje različitih aspekata uspješnosti poslovanja. Prikaz svih gore navedenih konstrukata nalazi se u tablici 7.3.

Tablica 7.3: Prikaz ključnih konstrukata i načina na koji su operacionalizirani i mjereni

Varijable	Čestice/izjave	Referenca	Skala
1. grupa varijabli – determinante			
OPK1	1. Stalno pratimo razinu predanosti zaposlenika zadovoljavanju potreba gostiju/potrošača.	Narver i Slater (1990)	Likertova skala: 1 – u potpunosti se ne slažem 2 – ne slažem se 3 – donekle se slažem 4 – slažem se 5 – u potpunosti se slažem.
OPK2	2. Poslovni ciljevi tvrtke vođeni su zadovoljstvom potrošača.		
OPK3	3. Strategija konkurentnosti tvrtke zasniva se na razumijevanju potreba gostiju/potrošača.		
OPK4	4. Poslovne strategije tvrtke vođene su uvjerenjem da se može stvoriti veća vrijednost za goste/potrošače.		
OPK5	5. Poduzeće redovito prati zadovoljstvo gostiju/potrošača.		
OPK6	6. Poduzeće veliku pozornost pridaje postprodajnim uslugama.		
TO1	1. Hotel koristi sofisticirane tehnologije.	Gatignon i Xuereb (1997)	Likertova skala: 1 – u potpunosti se ne slažem 2 – ne slažem se 3 – donekle se slažem 4 – slažem se 5 – u potpunosti se slažem.
TO2	2. Hotel usvaja najnovije tehnologije u oblasti kojom se bavi.	Hogan i sur. (2011)	
TO3	3. Hotel uvodi integrirane sisteme i tehnologije.	Hogan i sur. (2011)	
TO4	4. Hotel stalno prati tehnološka rješenja koja mogu poboljšati njegove performance.	Wang i sur. (2016)	
TO5	5. Hotel stavlja naglasak na obnovu opreme i pravodobnu evaluaciju trenutnih tehnologija.	Wang i sur. (2016)	
AZ1	1. Potičemo predanost zaposlenika hotelu.	minimalno prilagođeno prema Grisseman i sur. (2013)	Likertova skala: 1 – u potpunosti se ne slažem 2 – ne slažem se 3 – donekle se slažem 4 – slažem se 5 – u potpunosti se slažem.
AZ2	2. Svi zaposlenici predani su ciljevima hotela.		
AZ3	3. Zaposlenici se stalno dodatno usavršavaju.		
AZ4	4. Naši zaposlenici kvalificirani su za poslove koje obavljaju.		
AZ5	5. Naši zaposlenici temeljito su upoznati sa svojim poslom i obučeni su za njegovo obavljanje.		
AZ6	6. Naši zaposlenici otvoreni su za promjene koje se provode u hotelu.		
AZ7	7. Naši zaposlenici uključeni su u razvoj i implementaciju inovacija.		

ZOK1	1. Naš hotel ulaže napore kako bi svaki zaposlenik razumio važnost očuvanja okoliša.	Fraj i sur. (2011)	Likertova skala: 1 – u potpunosti se ne slažem 2 – ne slažem se 3 – donekle se slažem 4 – slažem se 5 – u potpunosti se slažem.
ZOK2	2. Očuvanje okoliša je aktivnost visokog prioriteta u našem hotelu.	Fraj i sur. (2011)	
ZOK3	3. Očuvanje okoliša je središnja korporativna vrijednost u našem hotelu.	Fraj i sur. (2011)	
ZOK4	4. Naš hotel razvija proizvode i procese koji minimaliziraju negativan utjecaj na okoliš.	Fraj i sur. (2011) i Wang (2019)	
2. grupa varijabli – inovacije			
Varijable	Čestice/izjave	Referenca	Skala
IP	1. Uveo nove ili značajno poboljšalo postojeće proizvode/usluge.	Priručnik iz Osla (CIS)	1 = da 0 = ne
IPR1	1. Uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode pružanja usluga i proizvodnje.		
IPR2	2. Uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode logistike, isporuke ili distribucije.		
IPR3	3. Uveo nove ili značajno poboljšao postojeće prateće aktivnosti za vaše procese.		
IPR4	4. Uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode obrade informacija ili komunikacije.		
IO1	1. Nove poslovne prakse za organiziranje postupaka.		
IO2	2. Nove metode organizacije rada, odgovornosti i donošenja odluka.		
IO3	3. Nove metode organiziranja vanjskih odnosa s drugim poduzećima ili javnim organizacijama.		
IM1	1. Nove medije ili tehnike za promociju proizvoda.		
IM2	2. Nove metode za plasman proizvoda ili prodajne kanale.		
IM3	3. Značajne promjene estetskog dizajna proizvoda ili usluge.		
IM4	4. Nove metode određivanja cijena robe ili usluga.		
EIP	1. Hotel je uveo eko-inovacije proizvoda/usluga koje imaju manji utjecaj na okoliš.	prilagođeno prema Yurdakul (2020)	1 = da 0 = ne
EIPR	2. Hotel je uveo inovacije procesa koje imaju manji utjecaj na okoliš.		

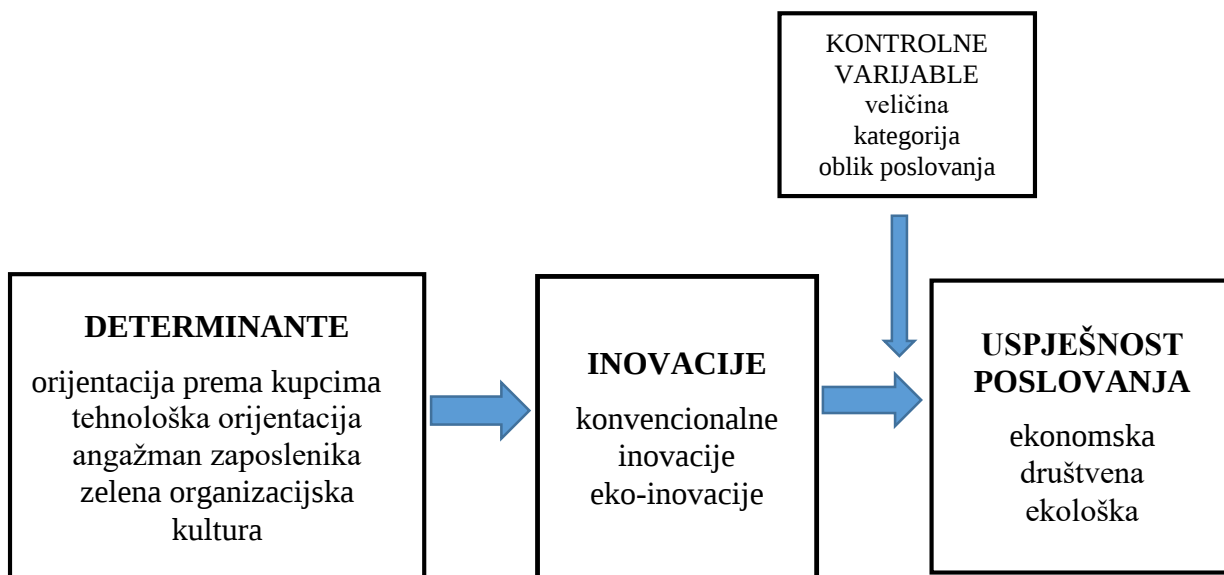
EIO	3. Hotel je uveo eko-organizacijske inovacije koje imaju manji utjecaj na okoliš.		
EIM	4. Hotel je uveo eko-marketingne inovacije koje imaju manji utjecaj na okoliš.		
3. grupa varijabli – poslovna uspješnost			
Ekonomska uspješnost			
EU1	Ostvarenje ciljeva vezanih za tržišni udio	Grissemann i sur. (2013)	5 = vrlo uspješan 4 = uspješan 3 = srednje uspješan 2 = neuspješan 1 = vrlo neuspješan
EU2	Ostvarenje prodajnih ciljeva	Grissemann i sur. (2013)	
EU3	Ostvarenje profitnih ciljeva	Grissemann i sur. (2013)	
EU4	Ostvarenje očekivane popunjenosti kapaciteta	Tseng i sur. (2008)	
EU5	Učinkovitost upravljanja troškovima poslovanja	Tjahjadi i sur. (2020)	
Društvena uspješnost			
DU1	Zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluge	Pivčević (2010)	značajno je opao (–2) donekle je opao (–1) bio je stabilan (0) donekle je porastao (1) značajno je porastao (2)
DU2	Zadržavanje lojalnih gostiju	Pivčević (2010)	
DU3	Poboljšanje zdravstvenih uvjeta i sigurnosnih aspekata (za goste i zaposlenike)	prilagođeno prema Božić i Radas (2005)	
Ekološka uspješnost			
EKU1	Poboljšanje usklađenosti s okolišem	Asadi i sur. (2020)	značajno je opao (–2) donekle je opao (–1) bio je stabilan (0) donekle je porastao (1) značajno je porastao (2)
EKU2	Redukcija potrošnje energije (vode, struje, plina, CO ₂)		

Izvor: obrada autorice

7.5. Konceptijski okvir istraživanja

Na temelju analizirane literature varijable su podijeljene u tri grupe:

1. grupa varijabli vezana za determinante
2. grupa varijabli vezana za inovacije
3. grupa varijabli vezana za mjere uspješnosti poslovanja.



Slika 7.1: Konceptijski okvir istraživanja (izradila autorica)

Prikazani model nastao je na temelju osnovnih istraživačkih pitanja i teoretskih fundamenata generiranih iz postojeće literature. Model predstavlja okvir cjelokupnog istraživanja, a razvijen je na konceptijskom pristupu upravljanju poduzećem temeljenom na resursima koji postulira kako resursi i sposobnosti poduzeća imaju utjecaj na inovacije koje u konačnici utječu na poslovnu uspješnost. Predstavljeni model u skladu je s teorijskim postavkama iznesenim u trećem, četvrtom i petom poglavlju rada te u razmatranje uključuje veze među pojedinim dimenzijama. Pregledom dostupne literature iz triju temeljnih područja koja model razmatra, evidentno je kako dosad ne postoji nijedan model koji kombinira navedene determinante i proučava njihove veze na navedeni način.

Prva veza unutar konceptualnog modela je veza između orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije i angažmana zaposlenika i konvencionalnih inovacija. Također se istražuje veza između orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika te zelene organizacijske kulture i eko-inovacija. Pretpostavlja se da sve determinante imaju pozitivan

utjecaj na obje vrste inovacija. Ova pretpostavka detaljno je razrađena kroz hipoteze koje su prikazane u nastavku rada, s naglaskom na njihova teorijska i empirijska uporišta.

Sljedeća veza koja se analizira modelom jest odnos između inovacija i poslovne uspješnosti. Naime, uvođenje inovacija u poslovanje nije samo sebi svrha, već se provodi s namjerom postizanja određenih poslovnih ciljeva, kao što su poboljšanje kvalitete i elemenata usluge, povećanje prodaje i prihoda, poboljšanje i unapređenje poslovnih procesa i funkcija, poboljšanje imidža poduzeća itd. (Jacob i sur., 2003). Konačni cilj je, očito, poboljšanje rezultata poslovanja poduzeća, pa je stoga razumljivo očekivanje da inovacijska aktivnost pozitivno djeluje na uspješnost poslovanja. U skladu s navedenim istražit će se povezanost inovacija (proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga) i poslovne uspješnosti (ekonomske, društvene i ekološke), čime će se nalazi obogatiti i zaokružiti u cjelinu. Također će se utvrditi veza između eko-inovacija (proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga) i poslovne uspješnosti (ekonomske, društvene i ekološke). Kako proizlazi iz prethodnih istraživanja, može se pretpostaviti da obje vrste inovacija utječu na uspješnost poslovanja poduzeća i da je smjer te veze pozitivan. Suština ove pretpostavke detaljno je razložena kroz hipoteze.

U model su uključene kontrolne varijable koje omogućuju jasnije razumijevanje odnosa između glavnih varijabli i pridonose smanjenju varijance u modelu, što rezultira preciznijim procjenama učinaka prediktora. Ove varijable pružaju dublje uvide u specifične utjecaje različitih vrsta inovacija na uspješnost poslovanja, čime se poboljšava razumijevanje dinamike unutar hotelske industrije.

Posebna vrijednost ovog modela leži u analizi i povezivanju većeg broja varijabli, naročito u kontekstu inovacijskih aktivnosti, jer uključuje dva tipa inovacija (konvencionalne i eko-inovacije). Ovaj pristup dosad je bio zastupljen samo u radu Cuerva i sur. (2014) koji se odnosio na sektor hrane i pića u Španjolskoj. Također, model uključuje različite mjere poslovne uspješnosti (ekonomske, društvene i ekološke).

Razmatranje svake varijable, kao i njihovih međusobnih odnosa, temelji se na rezultatima prethodnih istraživanja. Neki od pretpostavljenih odnosa među elementima modela preuzeti su iz istraživanja u proizvodnim sektorima. Empirijsko istraživanje nastoji utvrditi vrijede li te relacije i u turizmu odnosno hotelskom sektoru. To ne znači da se u radu slijepo slijedi asimilacijski pristup istraživanju inovacija u uslugama, već je cilj kritički i empirijski provjeriti

njegovu valjanost i identificirati elemente za unapređenje integrativnog pristupa. Konačno, empirijska provjera konstruiranog modela trebala bi pružiti odgovore na pitanja koja proizlaze iz formuliranih ciljeva i hipoteza. S obzirom na sve izneseno, model postavljen u radu osigurava logičnu i važnu nadogradnju prethodnih istraživanja iz ovog područja, čime se opravdava njegova važnost, originalnost i znanstveni doprinos.

7.6. Istraživačke hipoteze

U skladu s definiranim ciljevima istraživanja formulirane su istraživačke hipoteze, i to na način da definiraju i opisuju pretpostavljene veze među elementima modela, odnosno veze između različitih determinanti i inovacija (konvencionalnih i eko-inovacija) te inovacija (konvencionalnih i eko-inovacija) i mjera uspješnosti poslovanja.

Temeljem analize teorijskih aspekata predmeta istraživanja i prethodnih empirijskih istraživanja iz ovog područja, za potrebe ovog doktorskog rada definirano je šest temeljnih hipoteza koje će se istražiti u svrhu ostvarenja znanstvenih i aplikativnih ciljeva rada. Uz navedene temeljne hipoteze, postavljene su i pomoćne hipoteze radi boljeg sagledavanja problematike istraživanja i postavki obuhvaćenih temeljnim hipotezama.

U ovom radu posebno je važno istaknuti usmjerenost na istraživanje dviju vrsta inovacija – konvencionalnih i eko-inovacija. Primarno se testira povezanost različitih determinanti s inovacijama i eko-inovacijama, a potom se ispituje njihov utjecaj na poslovnu uspješnost. Izbor ovih varijabli usmjeren je na popunjavanje praznina u postojećim istraživanjima, čime se nastoji doprinijeti boljem razumijevanju ovih odnosa. Temeljem navedenog postavljene su hipoteze koje će omogućiti dublje istraživanje povezanosti inovacija s ključnim aspektima uspješnosti poslovanja u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

Prve dvije hipoteze odnose se na povezanost orijentacije prema kupcima i inovacija (konvencionalnih i eko-inovacija). Ova hipoteza postavljena je na temelju spoznaja i činjenica zapaženih prilikom analize relevantne literature kao i analize provedenih empirijskih istraživanja o utjecaju orijentacije prema kupcima na inovacije, a glasi:

H1a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između orijentacije prema kupcima i konvencionalnih inovacija u hotelskom poduzeću.

H1b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između orijentacije prema kupcima i eko-inovacija u hotelskom poduzeću.

Odnos s kupcima ima ključnu ulogu u organizacijskim inovacijama i razvoju novih ideja. Prethodna istraživanja pokazala su da razumijevanje potreba kupaca značajno povećava vrijednost inovacija (Lewrick, 2011; Genis-Gruber i Ögüt, 2014; Kamasak, 2015). Važnost ovih hipoteza proizlazi iz njihove utemeljenosti na istraživanjima provedenim u različitim industrijama koja su potvrdila slične odnose.

Empirijski dokazi iz raznih sektora, uključujući maloprodaju, proizvodnju, trgovinu i usluge, dosljedno pokazuju pozitivan odnos između orijentacije prema kupcima i inovacija (Newman i sur., 2016; Alhakimi i Mahmod, 2020; Komariah i sur., 2024; Allammari i sur., 2024). Lukas i Ferrell (2000) otkrili su da orijentacija prema kupcima potiče uvođenje novih proizvoda, što potvrđuje i Božić (2006), koja je utvrdila pozitivan i značajan utjecaj na inovacije. Tajeddini i sur. (2006) također su utvrdili pozitivan utjecaj orijentacije prema kupcima na inovativnost, no kasnije istraživanje Tajeddinija i Trueman (2008) nije pronašlo značajnu povezanost. Akhtar i sur. (2021) dokazali su utjecaj orijentacije prema kupcima na zelene inovacije, dok su Haskas i sur. (2021) u Indoneziji otkrili pozitivan učinak na ekološke inovacije u malim poduzećima.

Prethodna istraživanja povezanosti orijentacije prema kupcima i inovacija u hotelskom sektoru ukazuju na različite rezultate povezanosti navedenih varijabli. Rezultati Jalilvandova (2017) i Tajeddinijeva (2011) istraživanja pokazali su da orijentacija prema kupcima pozitivno utječe na inovativnost, dok su Serafim i Veríssimo (2021) utvrdili negativnu i statistički neznačajnu povezanost između usmjerenosti prema kupcima i inovacija.

S obzirom na to da većina istraživanja potvrđuje pozitivnu povezanost orijentacije prema kupcima i inovacija, očekuje se da će ovo istraživanje podržati hipoteze H1a i H1b pokazujući kako orijentacija prema kupcima potiče konvencionalne inovacije i eko-inovacije u hotelskim poduzećima.

Druge dvije hipoteze ovog istraživanja usmjerene su na povezanost tehnološke orijentacije i inovacija u hotelskom sektoru te su formulirane na sljedeći način:

H2a: Tehnološka orijentacija je pozitivno i značajno povezana s konvencionalnim inovacijama u hotelskom sektoru.

H2b: Tehnološka orijentacija je pozitivno i značajno povezana s eko-inovacijama u hotelskom sektoru.

Tehnološki resursi ključni su za ostvarivanje konkurentske prednosti jer specifične kombinacije tehnologija nude jedinstvene prednosti koje je teško imitirati (Voudouris i sur., 2012). Tehnološka orijentacija ima ključnu ulogu u poboljšanju internih procesa, metoda i inovacija. Prethodna istraživanja podupiru važnost tehnološke orijentacije za inovacije.

Al-Ansari i sur. (2013) naglašavaju kako tehnološka politika i usvajanje novih tehnologija značajno poboljšavaju inovacijske kapacitete organizacija. U tehnološki intenzivnim sektorima, poput elektronike i IT-a, Nyoman i Setiawan (2022) potvrđuju pozitivan utjecaj tehnološke orijentacije na inovativnost. Slično tome, Zhani i sur. (2021) sugeriraju da tehnološka orijentacija posredno podupire inovativnost. Jaradat i sur. (2024) ističu da postoji snažna povezanost između tehnološke i inovacijske orijentacije, što pridonosi održivom razvoju industrije. Cai i Li (2018) dodatno potvrđuju da tehnološke sposobnosti imaju ključnu ulogu u usvajanju eko-inovacija. U hotelskom sektoru, Serafim i Veríssimo (2021) identificirali su pozitivan, ali statistički neznatčan učinak tehnološke orijentacije na inovacije. S druge strane, Marušić i sur. (2019) pokazali su da upotreba informacijskih i komunikacijskih tehnologija značajno potiče inovacijske aktivnosti hotela. Ova istraživanja ističu važnost tehnološke orijentacije za inovacije i eko-inovacije u hotelskom sektoru, što pruža čvrstu osnovu za postavljanje hipoteza H2a i H2b.

Treća ključna hipoteza odnosi se na angažman zaposlenika kao važan faktor inovacija u hotelskom sektoru. Na temelju prethodnih istraživanja i ključne uloge ljudskog kapitala u uslužnim djelatnostima formilirane su sljedeće hipoteze:

H3a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između angažmana zaposlenika i konvencionalnih inovacija u hotelskom sektoru.

H3b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između angažmana zaposlenika i eko-inovacija u hotelskom sektoru.

Zbog nematerijalne prirode usluga te simultanosti proizvodnje i potrošnje zaposlenici imaju ključnu ulogu u inovacijama usluga, čak i veću nego u proizvodnim poduzećima (Ottenbacher i Harrington, 2007a). Empirijski dokazi pokazuju snažnu povezanost između angažmana zaposlenika i inovacija. Angažman zaposlenika postao je glavni prioritet za organizacije jer visoko angažirana radna snaga može povećati inovativnost, produktivnost i krajnje rezultate (Papec, 2020). Ljudski resursi jedini su faktor koji konkurentska poduzeća ne mogu replicirati, te stoga predstavljaju izuzetno vrijednu prednost za poduzeća.

Empirijski dokazi, uključujući studije Gallupa (2017), Kumara i Raghavendrana (2015) te Alfes i sur. (2013), potvrđuju snažnu povezanost između angažmana zaposlenika i inovacija. Arshi i Rao (2019) naglašavaju uzročno-posljedičnu vezu između angažmana zaposlenika i inovativnosti potvrđujući da angažman zaposlenika pozitivno i izravno doprinosi inovacijama.

U hotelskom sektoru, rezultati istraživanja Storeyja i Easingwooda (1998), De Brentani (2001) te Orfila-Sintes i Mattssona (2009) pokazuju da obuka zaposlenika potiče inovativne napore unutar hotelskih poduzeća. Chang i sur. (2011) utvrdili su značajnu pozitivnu vezu između osposobljavanja i inovacija, dok Ottenbacher i sur. (2005; 2006; 2007) ističu osnaživanje zaposlenika kao važan preduvjet za poticanje inovacija. Subramaniam i Youndt (2005) te Nieves i Segarra-Cirpés (2015) sugeriraju da zaposlenici s visokim razinama znanja, vještina i sposobnosti imaju ključnu ulogu u uvođenju inovacija u uslugama. Backman i sur. (2017) otkrivaju da ljudski kapital, uključujući znanje i vještine, pridonosi inovacijama usluga i marketinga u hotelima i restoranima. Grisseman i sur. (2013) zaključili su da angažman zaposlenika kroz kontinuirano usavršavanje i osnaživanje potiče inovativne aktivnosti u hotelima.

Što se tiče eko-inovacija, prethodne studije ukazuju i na povezanost između angažmana zaposlenika i održivih praksi. Studija Jaradata i sur. (2024) ukazuje na značajnu pozitivnu korelaciju između angažmana zaposlenika i primjene ekoloških inovacija sugerirajući da veća angažiranost zaposlenika može dovesti do većeg prihvatanja i primjene održivih praksi u hotelskom sektoru. Studija Arshija i Raa (2019) ukazuje na to da je angažman zaposlenika značajan prediktor inovacija. Ova istraživanja ističu važnost angažmana zaposlenika za inovacije i eko-inovacije u hotelskom sektoru, što pruža čvrstu osnovu za postavljanje hipoteza H3a i H3b.

Četvrta hipoteza odnosi se na povezanost zelene organizacijske kulture i eko-inovacija. U skladu s tim formulirana je sljedeća hipoteza:

H4: Zelena organizacijska kultura pozitivno je i značajno povezana s eko-inovacijama u hotelskom sektoru.

Održivost je postala ključna za hotelske organizacije, a rast ekološke svijesti potaknuo je uvođenje zelenih praksi u poslovne strategije (Hoffman, 2001). Hart (1995) naglašava da organizacijski resursi imaju ključnu ulogu u razvoju učinkovitih ekoloških pristupa, dok zelena organizacijska kultura može doprinijeti jačanju konkurentne prednosti i poboljšati ekološke

performanse. Roespinoedji i sur. (2019) otkrili su značajan pozitivan utjecaj zelene organizacijske kulture na zelene inovacije. Slične rezultate pružaju Chang (2015), Wang (2019), Küçükoğlu i Pınar (2016), koji naglašavaju pozitivnu korelaciju između zelene organizacijske kulture i zelenih inovacija, što su podržala i kasnija istraživanja (Hardika i sur., 2019; Asadi i sur., 2020; Gu, 2022).

Ova istraživanja ističu važnost zelene organizacijske kulture u postizanju eko-inovacija, što pruža čvrstu osnovu za postavljanje hipoteze H4.

Peta hipoteza istražuje povezanost konvencionalnih inovacija s ekonomskom, društvenom i ekološkom uspješnošću poslovanja. Oslanjajući se na prethodna istraživanja i ključnu ulogu inovacija u postizanju poslovnog uspjeha, formilirane su sljedeće hipoteze:

H5a: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela.

H5b: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću poslovanja hotela.

H5c: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekološkom uspješnošću poslovanja hotela.

Inovacije pomažu hotelima da se prilagode promjenama u potražnji te implementiraju promjene s ciljem smanjenja troškova i unapređenja kvalitete svojih usluga, što dovodi do rasta profita i povećanja vrijednosti koju pružaju gostima (Tang i sur., 2015). Inovacije predstavljaju osnovu za uspjeh organizacija u hotelijerstvu jer im osiguravaju efikasnost, unapređenje kvalitete proizvoda, smanjenje troškova, veće zadovoljstvo klijenata, povećanje prodaje i profita, veći tržišni udio i diferencijaciju u odnosu na konkurente (Jones, 1996; Ottenbacher i sur, 2006b; Chang i sur., 2011).

Iako je odnos između inovacije i učinka široko istraživani u različitim industrijama, istraživanja u hotelskoj industriji još su u ranoj fazi (Martin-Rios i Ciobanu, 2019; Ebersberger i sur., 2021). Mnoge studije također ukazuju na pozitivan utjecaj inovacija na poslovnu uspješnost hotela, kao što su studije Jacob i sur. (2003), Orfila-Sintes i sur. (2005), Tsenga i sur. (2008), Orfila-Sintes i Mattssona (2009), Grisseman i sur. (2013) i Martin-Riosa i Ciobana (2019).

Ottenbacherovo i Gnothovo (2005) istraživanje pokazalo je da inovacije proizvoda i usluga povećavaju financijsku uspješnost i ugled hotela. Studije potvrđuju da inovacije poboljšavaju

strateški položaj, smanjuju troškove i povećavaju kvalitetu u hotelskim poduzećima (Tseng i sur., 2008; Tajeddini i Trueman, 2012; Grobelna i Marciszewska, 2013). Tajeddini (2011), Chen i sur. (2016b), Jalilvand (2017), Serafim Verismo (2021) i Costa (2022) potvrđuju pozitivan utjecaj inovacija ili inovativnosti na uspješnost hotela. Hu i sur. (2020) dokazali su značajnu pozitivnu povezanost između različitih vrsta inovacija (proizvoda, usluga, procesa, marketinga i organizacije) i uspješnosti hotelskih poduzeća u Gani. Studija Galarze i sur. (2023) zaključuje da inovacije procesa i usluga imaju pozitivan i značajan utjecaj na izvedbu turističkih objekata. Konkretno, inovacija procesa poboljšava nefinancijsku izvedbu (zadovoljstvo korisnika, imidž, zadovoljstvo zaposlenika, operacijsku efikasnost) dok inovacija usluga potiče financijsku izvedbu (prihod, profitabilnost, ROI, novčani tok).

Brojna istraživanja ukazuju na pozitivan utjecaj inovacija na uspješnost poslovanja, primjerice u studijama Hana i sur. (1998), Lija i Atuahene-Gime (2001), Matsuna i sur. (2002), Hulta i sur. (2004), Gundayja i sur. (2008), Stock i Zachariasa (2011), Rubera i Kirce (2012) i Al-Ansarija i sur. (2013).

U nastavku se daje pregled radova koji su istraživali tipove inovacija i različite aspekte uspješnosti poslovanja, a nisu vezani za hotelski sektor.

- Nguyen i sur. (2016) otkrivaju da od četiriju vrsta inovacija definiranih prema OECD-u (2005) samo inovacije proizvoda imaju izravan utjecaj na financijsku uspješnost poduzeća. Gunday i sur. (2011) utvrdili su da su inovacije proizvoda, inovacije organizacije i inovacije marketinga pozitivno i statistički značajno povezane s performansama (inovacijskim, proizvodnim, tržišnim i financijskim). Prajogo (2016) i Klingenberg i sur. (2013) u svojim istraživanjima također su potvrdili da strategija inovacije proizvoda ima značajan i pozitivan učinak na poslovne performanse.
- Ar i Baki (2011) navode da su utjecaji inovacija procesa na performanse jednako značajni kao i utjecaji inovacija proizvoda. Zandovo i Rezaei (2020) istraživanje pokazuje da strategija inovacije procesa ima pozitivan i značajan utjecaj na poslovne performanse.
- Istraživanja Lin i Chen (2007) i Gundayja i sur. (2011) pokazuju da organizacijske ili administrativne inovacije imaju statistički značajan pozitivan odnos s poslovnim performansama.
- Setiowati i sur. (2015) prikazuju kako inovacije marketinga generiraju pozitivan učinak na performanse i produktivnost organizacija, dok Cuevas-Vargas i sur. (2021) dodatno potvrđuju da inovacije marketinga imaju značajan utjecaj na poslovnu uspješnost.

Ova istraživanja ističu važnost inovacija u postizanju uspješnosti, odnosno ekonomske, društvene i ekološke uspješnosti poslovanja, što pruža čvrstu osnovu za postavljanje hipoteza H5a, H5b i H5c.

Šesta hipoteza istražuje povezanost eko-inovacija s ekonomskom, društvenom i ekološkom uspješnošću poslovanja. Oslanjajući se na prethodna istraživanja i ključnu ulogu eko-inovacija u postizanju poslovnog uspjeha, formulirane su sljedeće hipoteze:

H6a: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnosti poslovanja hotela.

H6b: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnosti poslovanja hotela.

H6c: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezani s ekološkom uspješnosti poslovanja hotela.

Istraživanja su pokazala da hoteli razvijaju velik broj eko-inovacija kako bi smanjili troškove, poboljšali imidž i povećali tržišni udio (Menezes i Cunha, 2016). Aboelmaged (2018) je utvrdio da prakse eko-inovacija pozitivno utječu na poslovne performanse hotela, dok su Asadi i sur. (2020) potvrdili pozitivnu povezanost zelenih inovacija s društvenom i ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela. Alonso-Almeida i sur. (2017) utvrdili su da osnovne i napredne ekološke inovacije pozitivno utječu na financijske i operativne rezultate. Gu (2023) također izvještava o značajnom pozitivnom učinku zelenih inovacija na ekonomsku učinkovitost hotela, dok Lin i sur. (2013) pokazuju da inovacija zelenih proizvoda ima pozitivan učinak na uspješnost poduzeća. Nadalje, Xiao i sur. (2015) otkrili su da su inovacije zelenih procesa pozitivno povezane s financijskim rezultatima. Elzek i sur. (2021) pokazali su da zelene inovacije, uključujući zelene inovacije proizvoda, inovacije procesa, tehnološke i inovacije organizacije, pozitivno utječu na održivost. Inovacije procesa ne samo da izravno poboljšavaju financijsku izvedbu, već to čine i putem inovacija zelenih proizvoda.

Cheng i sur. (2014) te Cheng i Shiu (2012) ističu da svi tipovi ekoloških inovacija doprinose financijskim rezultatima. Ar i Baki (2011) i Cheng i sur. (2014) tvrde da su inovacije ključna determinanta održivosti te da zelene inovacije proizvoda pozitivno utječu na uspješnost poduzeća i zemalja. Tang i sur. (2017) otkrili su da zelene inovacije proizvoda pozitivno predviđaju učinak poduzeća, dok Alsughayir (2017) i Ma i sur. (2018) ističu značajan utjecaj zelenih inovacija proizvoda na uspješnost poduzeća. Eryigit i Özcüre (2015) naglašavaju da zelene inovacije proizvoda smanjuju negativan utjecaj na okoliš, što doprinosi održivosti

poduzeća. Saudi i sur. (2019) navode da zelene inovacije proizvoda pozitivno utječu na ekološku i ekonomsku učinkovitost. Chiou i sur. (2011) i Tseng i sur. (2013) također potvrđuju pozitivan utjecaj zelenih inovacija proizvoda na održive performanse.

Dong i sur. (2014) te Cheng i sur. (2014) naglašavaju da su zelene inovacije procesa izravno povezane s uvođenjem novih tehnologija u proizvodne procese, što dovodi do smanjenja troškova i poboljšanja učinkovitosti usluga. Brasil i sur. (2016) zaključuju da zelene inovacije procesa doprinose poboljšanju proizvoda i pozitivno utječu na uspješnost poduzeća. Küçükoğlu i Pinar (2016) objašnjavaju da zelene inovacije procesa ne samo da smanjuju negativan utjecaj poduzeća na okoliš već i jačaju njihove performanse. Eryigit i Özcüre (2015) također potvrđuju da zelene inovacije procesa smanjuju štetne učinke na okoliš i podržavaju održivost poduzeća. Ma i sur. (2017) ističu da zelene inovacije procesa unapređuju održivost poduzeća, dok Tang i sur. (2017) tvrde da ove inovacije pozitivno predviđaju poslovni učinak. Chiou i sur. (2011) i Tseng i sur. (2013) potvrđuju da zelene inovacije procesa unutar zelenih inovacija pozitivno utječu na održivost performansi.

Ova istraživanja ističu važnost eko-inovacija u postizanju uspješnosti, odnosno ekonomske, društvene i ekološke uspješnosti poslovanja, što pruža čvrstu osnovu za postavljanje hipoteza H6a, H6b i H6c.

Hipoteze će se testirati pomoću osam modela, što je detaljno prikazano u sljedećem potpoglavlju (7.7. Metode obrade podataka).

7.7. Metode obrade podataka

U svrhu obrade podataka korišten je veći broj statističkih metoda univarijatne i multivarijatne statistike. Provedena je *deskriptivna analiza* koja uključuje izračun osnovnih statističkih mjera za izračunavanje, prikazivanje i opisivanje osnovnih karakteristika istraživanih varijabli. Korištenjem ovih metoda prikupljeni podaci su se grupirali i uredili, tabelarno i grafički prikazali te su analizirani pomoću postotnih vrijednosti, aritmetičke sredine i standardne devijacije kao pokazatelja odstupanja od aritmetičke sredine.

Radi provjere pouzdanosti mjernih ljestvica korišten je *Cronbach alfa koeficijent*, kojim je mjerena interna konzistentnost odnosno prosječna korelacija pitanja u mjernim instrumentima.

Veličine koje ulaze u izračun ovog koeficijenta su broj tvrdnji mjerenog konstrukta, varijance pojedinih tvrdnji i varijanca mjerenog konstrukta.

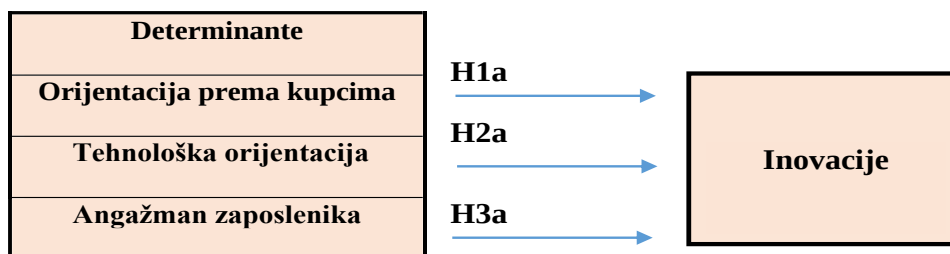
U svrhu testiranja hipoteza, odnosno utvrđivanja povezanosti među promatranim pojavama, tj. varijablama, korištena je i *višestruka linearna regresija* koja podrazumijeva postojanje većeg broja nezavisnih varijabli i jedne kriterijske ili zavisne varijable. Za ispitivanje značajnosti modela odnosno utvrđivanje razlika među srednjim vrijednostima više promatranih grupa koristila se ANOVA.

Za ocjenjivanje kvalitete regresijskih modela koristili su se korelacija (R – mjerenje jačine i pravca veze između zavisne i nezavisne varijable), koeficijent determinacije (R^2 – pokazuje koliki postotak varijance zavisne varijable može biti objašnjen modelom), korigirani R^2 (prilagođena verzija R^2 koja uzima u obzir broj varijabli u modelu) i standardna pogreška procjene (koja mjeri prosječne pogreške u predikcijama modela). Uz provedbu regresijske analize, testirani su i potencijalni problemi autokorelacije i multikolinearnosti. Autokorelacija ili serijalna korelacija odnosi se na korelaciju slučajnih varijabli (tzv. grešku relacije) unutar jednog modela, a testirana je Durbin-Watsonovim testom. Durbin-Watsonov test daje rezultat koji se može kretati u rasponu od 0 do 4,0. U regresijskim modelima idealno je da Durbin-Watsonova statistika bude oko 2,0, što znači da greške nisu zavisne jedna o drugoj, tj. nema autokorelacije (Field, 2013). Multikolinearnost se odnosi na jačinu povezanosti među nezavisnim varijablama. U ovom istraživanju ona je testirana faktorima inflacije varijance (engl. *Variance Inflation Factor* – VIF) i njihovim recipročnim vrijednostima (engl. *Tolerance* – TOL). Ako je faktor inflacije varijance jednak 1,0, znači da nema multikolinearnosti, a ako je između 1,0 i 5,0, označava prihvatljiv nivo multikolinearnosti, tj. prihvatljiv prag iznosi 5,0 (Šošić, 2004). *Tolerance* (TOL) mjeri koliko nezavisna varijabla doprinosi modelu bez preklapanja s drugim varijablama, a kreće se od 0 do 1. Ako je blizu 1, znači da varijabla doprinosi modelu jedinstvenim informacijama, tj. da nije previše slična drugim varijablama. Ako je blizu 0, znači da ta varijabla ne dodaje puno novih informacija jer su njezini podaci već objašnjeni drugim varijablama u modelu.

Kako bi se testirale hipoteze definirane u prethodnom poglavlju, razvijeno je osam regresijskih modela. Prva dva modela ispituju povezanost između nezavisnih (determinanti inovacija) i zavisnih (konvencionalnih inovacija i eko-inovacija) varijabli. Ostalih šest modela ispituje povezanost između nezavisnih (konvencionalnih inovacija i eko-inovacija) i zavisnih

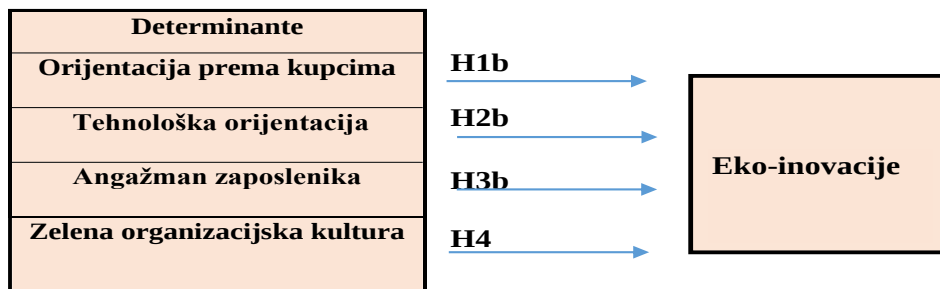
(ekonomska, društvena i ekološka uspješnost poslovanja) varijabli. U nastavku su prikazani modeli s pripadajućim varijablama i hipotezama koje testiraju.

Za testiranje povezanosti determinanti s konvencionalnim inovacijama i eko-inovacijama razvijena su dva modela, kako je prikazano na slikama 7.2 i 7.3.



Slika 7.2: Model 1 – varijable za testiranje povezanosti determinanti i konvencionalnih inovacija (obrađeno autorice)

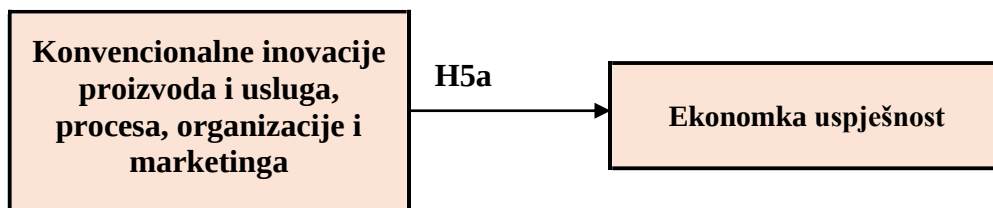
Model 1 testira hipoteze H1a, H2a i H3a koje ispituju povezanost nezavisnih varijabli – orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije i angažmana zaposlenika – sa zavisnom varijablom, koja se odnosi na implementaciju konvencionalnih inovacija u hotelskom sektoru.



Slika 7.3: Model 2 – varijable za testiranje povezanosti determinanti i eko-inovacija (obrađeno autorice)

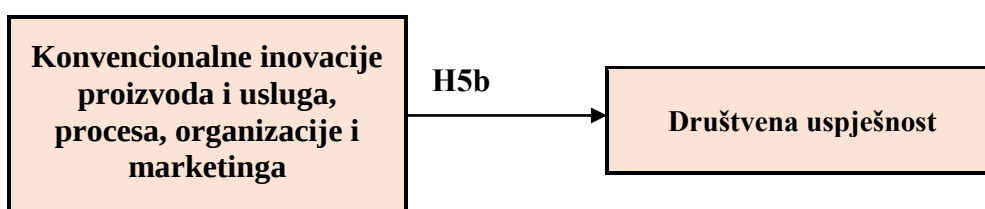
Model 2 testira hipoteze H1b, H2b i H3b koje ispituju povezanost nezavisnih varijabli – orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture – sa zavisnom varijablom, koja se odnosi na implementaciju eko-inovacija u hotelskom sektoru.

Za testiranje povezanosti inovacija (konvencionalnih i eko-inovacija) i uspješnosti poslovanja razvijeno je šest modela. Za testiranje povezanosti konvencionalnih inovacija i uspješnosti poslovanja razvijena su tri modela, kako je prikazano na slikama 7.4, 7.5 i 7.6.



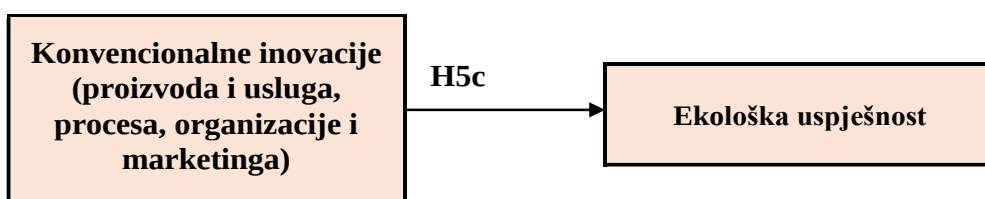
Slika 7.4: Model 3 – varijable za testiranje povezanosti konvencionalnih inovacija i ekonomske uspješnosti (izradila autorica)

Model 3 testira hipotezu H5a koja ispituje povezanost skupa nezavisnih varijabli – konvencionalnih inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga – sa zavisnom varijablom ekonomske uspješnosti poslovanja.



Slika 7.5: Model 4 – varijable za testiranje povezanosti konvencionalnih inovacija i društvene uspješnosti (izradila autorica)

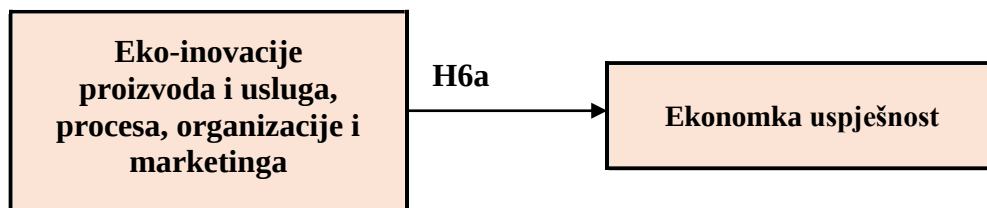
Model 4 testira hipotezu H5b koja ispituje povezanost skupa nezavisnih varijabli – konvencionalnih inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga – sa zavisnom varijablom društvene uspješnosti poslovanja.



Slika 7.6: Model 5 – varijable za testiranje povezanosti konvencionalnih inovacija i ekološke uspješnosti (izradila autorica)

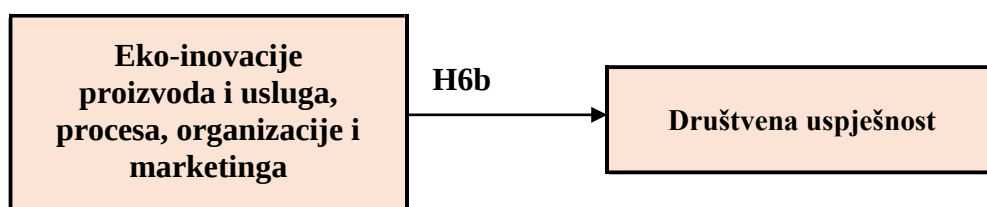
Model 5 testira hipotezu H5c koja ispituje povezanost skupa nezavisnih varijabli – konvencionalnih inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga – sa zavisnom varijablom ekološke uspješnosti poslovanja.

Za testiranje povezanosti eko-inovacija i uspješnosti poslovanja razvijena su tri modela, kako je prikazano na slikama 7.7, 7.8 i 7.9.



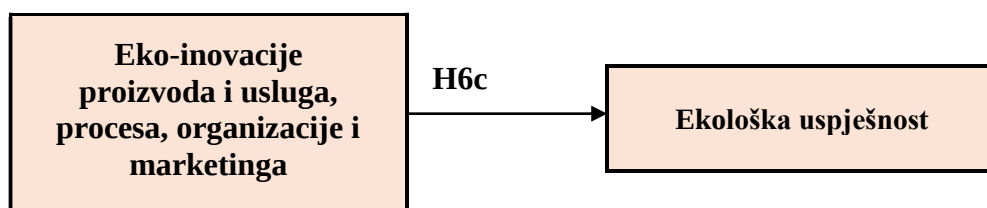
Slika 7.7: Model 6 – varijable za testiranje povezanosti eko-inovacija i ekonomske uspješnosti (izradila autorica)

Model 6 testira hipotezu H6a koja ispituje povezanost skupa nezavisnih varijabli – eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga – sa zavisnom varijablom ekonomske uspješnosti poslovanja.



Slika 7.8: Model 7 – varijable za testiranje povezanosti eko-inovacija i društvene uspješnosti (izradila autorica)

Model 7 testira hipotezu H6b koja ispituje povezanost skupa nezavisnih varijabli – eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga – sa zavisnom varijablom društvene uspješnosti poslovanja.



Slika 7.9: Model 8 – varijable za testiranje povezanosti eko-inovacija i ekološke uspješnosti (izradila autorica)

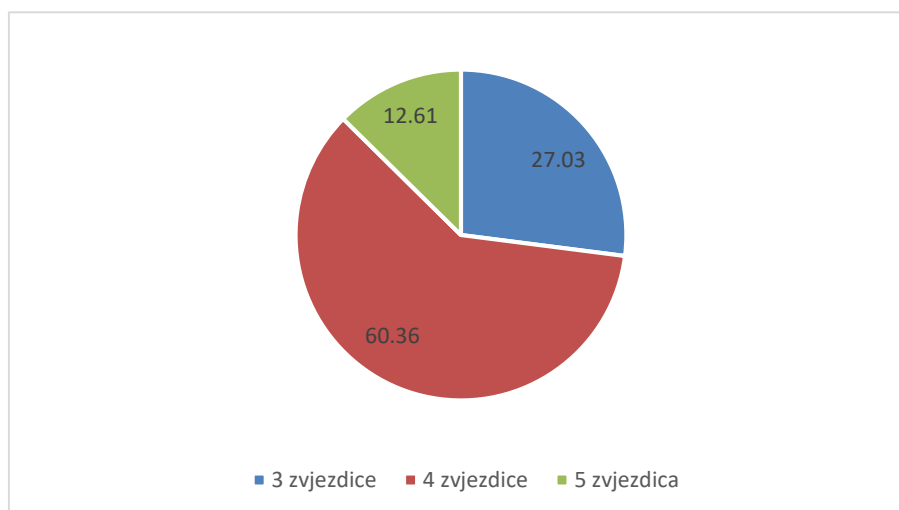
Model 8 testira hipotezu H6c koja ispituje povezanost skupa nezavisnih varijabli – eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga – sa zavisnom varijablom ekološke uspješnosti poslovanja.

8. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju donose se rezultati provedenog empirijskog istraživanja. Rezultati su prikazani po područjima koja se odnose na postavljene hipoteze, a u poglavlju devet, pod naslovom „Rasprava – primjena rezultata istraživanja i mogućnosti daljnjih istraživanja“, dobiveni rezultati analizirani su u svrhu provjere postavljenih hipoteza.

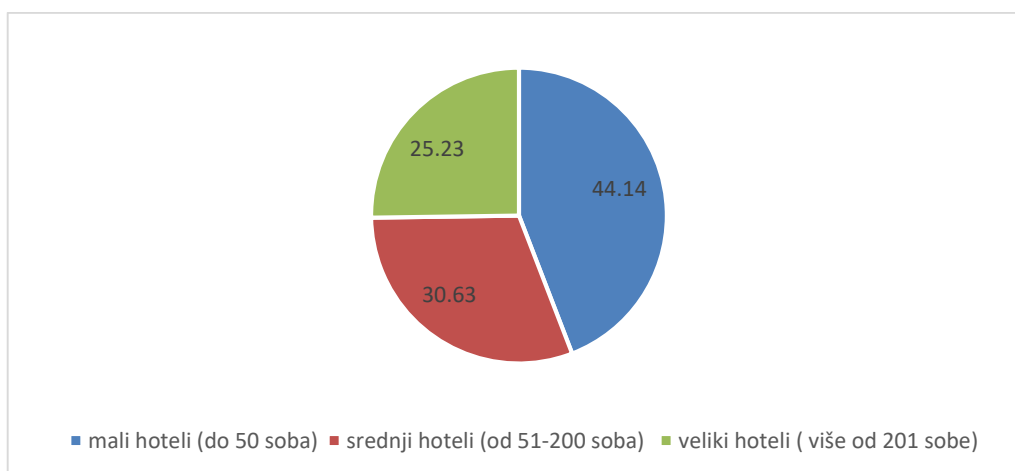
8.1. Opće karakteristike uzorka i ispitanika

Kako je već istaknuto, za provedbu istraživanja odabrani su hoteli u Republici Hrvatskoj u kategorijama tri, četiri i pet zvjezdica. U nastavku će se detaljnije predstaviti deskriptivna statistika i uzorak istraživanja, nakon čega slijedi analiza dobivenih podataka prema hipotezama postavljenim u radu. Na sljedećim grafikonima (8.1, 8.2, 8.3, 8.4 i 8.5) prikazani su hoteli prema kategoriji, veličini, obliku poslovanja, vlasništvu i starosti.



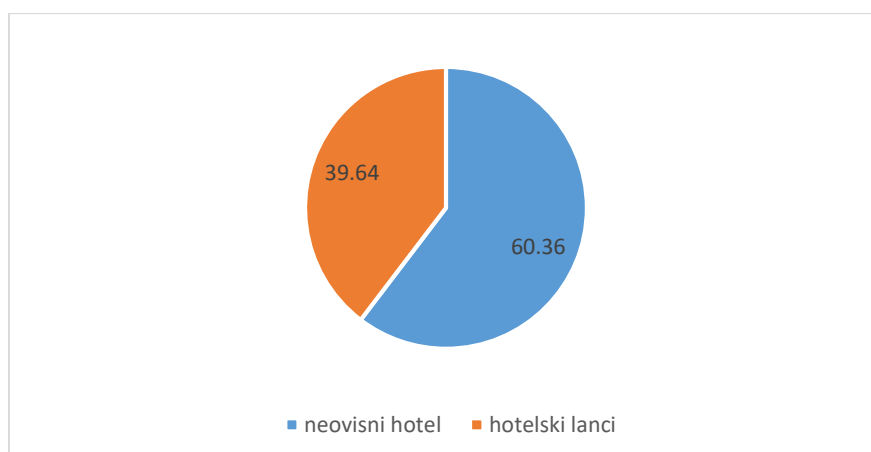
Grafikon 8.1: Istraživani hoteli prema kategoriji (obrađeno prema rezultatima empirijskog istraživanja)

U uzorku je najveći udio hotela s četirima zvjezdicama (60,36 %), što je očekivano s obzirom na to da je i u ukupnoj populaciji udio hotela u navedenoj kategoriji najveći.



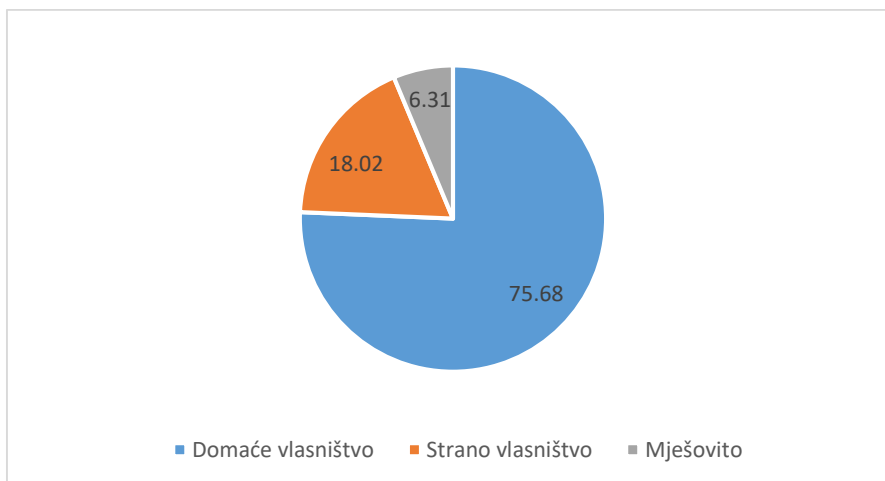
Grafikon 8.2: Istraživani hoteli prema veličini (obrađeno prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Razvidno je da je u uzorku najveći udio malih hotela (44,14 %), zatim slijede srednji hoteli (30,63 %) te je najmanje velikih hotela (25,23 %).



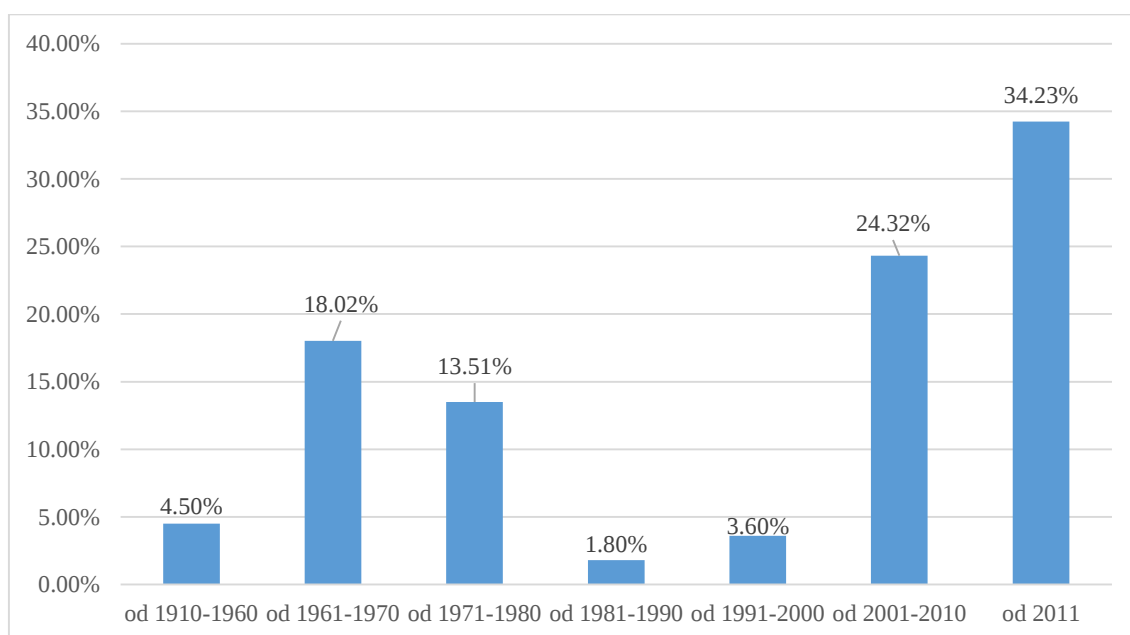
Grafikon 8.3: Istraživani hoteli prema obliku poslovanja (obrađeno prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Prema obliku poslovanja, hotelski lanci čine 39,64 % udjela, dok neovisni hoteli čine 60,36 % udjela.



Grafikon 8.4: Istraživani hoteli prema vlasništvu (obrađeno prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Najveći udio u uzorku čine hoteli u domaćem vlasništvu (75,68 %), slijede ih hoteli u stranom vlasništvu (18,02 %) te hoteli u mješovitom vlasništvu (6,31 %).



Grafikon 8.5: Starost istraživanih hotela (obrađeno prema rezultatima empirijskog istraživanja)

Vidljivo je da je najveći udio hotela u uzorku (34,23 %) započeo s radom 2011. godine, dok se na drugom mjestu nalaze hoteli koji su s radom počeli između 2001. i 2010. godine (24,32 %). Može se utvrditi da je preko 50 % hotela staro do 20 godina.

Tablica 8.1 prikazuje karakteristike ispitanika uključujući spol, obrazovanje, prosječnu dob, funkciju u hotelu, godine iskustva u postojećem hotelu i godine iskustva u hotelijerstvu.

Tablica 8.1: Karakteristike ispitanika prema spolu, obrazovanju, prosječnoj dobi, funkciji u hotelu, godinama iskustva u postojećem hotelu i godinama iskustva u hotelijerstvu

Opis	Muškarci ukupno		Žene ukupno		Svi ukupno	
	N	Udio (n = 52)	N	Udio (n = 59)	N	Udio (n = 111)
	52	46,80 %	59	53,20 %	111	100
Obrazovanje						
– doktorat	1	1,92 %	1	1,69 %	2	1,80 %
– sveučilišni specijalist	3	5,77 %	3	5,08 %	6	5,41 %
– diploma/magisterij	33	63,46 %	39	66,10 %	72	64,86 %
– prvostupnik	5	9,62 %	10	16,95 %	15	13,51 %
– srednja škola	10	19,23 %	6	10,17 %	16	14,41 %
Dob ispitanika						
25 – 35	11	21,15 %	14	23,73 %	25	22,52 %
36 – 45	22	42,31 %	24	40,68 %	46	41,44 %
46 – 55	17	32,69 %	18	30,51 %	35	31,53 %
56 – 65	2	3,85 %	3	5,08 %	5	4,51 %
Prosječna dob ispitanika	43,21		42,32		42,74	
Funkcija u hotelu						
– menadžer	18	34,62 %	38	64,41 %	56	50,45 %
– vlasnik	6	11,54 %	5	8,47 %	11	9,91 %
– direktor	28	53,85 %	16	27,12 %	44	39,64 %
Godine iskustva u postojećem hotelu						
– do 5 godina	24	46,15 %	25	42,37 %	49	44,14 %
– od 6 do 10 godina	12	23,08 %	16	27,12 %	28	25,23 %
– od 11 do 15 godina	2	3,85 %	8	13,56 %	10	9,01 %
– od 16 do 20 godina	6	11,54 %	8	13,56 %	14	12,61 %
– više od 20 godina	8	15,38 %	2	3,39 %	10	9,01 %
Godine iskustva u hotelijerstvu						
– do 5 godina	3	5,77 %	1	1,69 %	4	3,60 %
– od 6 do 10 godina	16	30,77 %	19	32,20 %	35	31,53 %
– od 11 do 15 godina	6	11,54 %	12	20,34 %	18	16,22 %
– od 16 do 20 godina	8	15,38 %	17	28,81 %	25	22,52 %
– više od 20 godina	19	36,54 %	10	16,95 %	29	26,13 %

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Od ukupno 111 ispitanika, udio žena (53,20 %) veći je od udjela muškaraca. Najveći udio ispitanika ima diplomu ili magisterij, pri čemu žene čine 66,10 %, a muškarci 63,46 %. Prosječna dob ispitanika iznosi 42,74 godine; prosječna dob žena je 42,32 godine dok je prosječna dob muškaraca 43,21 godina. Najveći udio ispitanika obnaša funkciju hotelskih menadžera (50,45 %), pri čemu žene čine 64,41 %, dok se muškarci u većem udjelu nalaze na poziciji direktora (53,85 %). Očekivano, najveći udio ispitanika (44,14 %) ima do pet godina iskustva u postojećem hotelu, jer se direktori i menadžeri jako često mijenjaju na menadžerskim pozicijama. Najveći udio ispitanika (31,53 %) ima od 6 do 10 godina iskustva u hotelijerstvu,

od čega žene 32,20 %, a muškarci 30,77 %. Međutim, kod muškaraca je najveći udio onih koji imaju više od 20 godina iskustva u hotelijerstvu (36,54 %).

Tablica 8.2: Distribucija zaposlenika prema zaposlenju (stalno, sezonsko)

	Stalni zaposlenici		Sezonski zaposlenici	
	N	%	N	%
do 10	36	32,43 %	39	35,13 %
11 – 20	23	20,72 %	19	17,12 %
21 – 50	26	23,42 %	19	17,12 %
51 – 100	15	13,51 %	15	13,51 %
101 – 200	10	9,01 %	15	13,51 %
više od 200	1	0,90 %	4	3,60 %
	111	100 %	111	100 %

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Najveći udio stalnih (32,43 %) i sezonskih (35,13 %) zaposlenika zabilježen je u hotelima koji imaju do 10 zaposlenika, što je u skladu s činjenicom da u uzorku prevladavaju mali hoteli (44,14 %) i da manji hoteli dominiraju u Republici Hrvatskoj.

8.2. Pouzdanost mjernih instrumenata

Koncept pouzdanosti (engl. *reliability*) odnosi se na konzistentnost i stabilnost mjernog instrumenta, odnosno na njegovu predvidivost i točnost. Instrument se smatra pouzdanim ako ponovljeno mjerenje pod istim uvjetima daje iste rezultate. U društvenim istraživanjima potpuno pouzdani mjerni instrumenti teško su dostižni zbog varijabli poput fizičkog okruženja ili ispitanikova raspoloženja (Tkalac Verčić i sur., 2014). Cronbach alfa koeficijent, koji se često koristi u društvenim znanostima, mjeri unutarnju konzistentnost instrumenata s više tvrdnji ocijenjenih na Likertovoj ljestvici. Vrijednost Cronbach alfa koeficijenta kreće se od 0 do 1 i predstavlja mjeru interne konzistentnosti, a ne statistički test (Rozga, 2015). Općenito, prihvaćena vrijednost je iznad 0,7 iako neki autori dopuštaju i niže vrijednosti, poput 0,6 (Churchill, 1979) ili čak 0,5 (O'Leary-Kelly i Vokurka, 1998). U ovom radu pouzdanost mjernih ljestvica procijenjena je pomoću Cronbach alfa koeficijenta, čije vrijednosti za svaku podljestvicu prikazuje tablica 8.3.

Tablica 8.3: Vrijednosti Cronbach alfa koeficijenata

Mjereni konstrukt	Broj tvrdnji	Cronbach alfa koeficijent (α)
Orijentacija prema kupcima	6	0,884
Tehnološka orijentacija	5	0,942
Angažman zaposlenika	7	0,934
Zelena organizacijska kultura	4	0,952
Konvencionalne inovacije	12	0,875
Eko-inovacije	4	0,714
Ekonomska uspješnost	5	0,871
Društvena uspješnost	3	0,846
Ekološka uspješnost	2	0,762

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Temeljem navedenog može se zaključiti kako mjerni instrumenti korišteni u ovom istraživanju imaju prihvatljivu pouzdanost, jer Cronbach alfa koeficijent za sve podljestvice premašuje preporučenu vrijednost od 0,7, te je uz primijenjene postupke osiguravanja njihove valjanosti osigurana kvaliteta postupka mjerenja i vjerodostojnost dobivenih rezultata. Kako bi se dodatno potvrdila stabilnost i pouzdanost skale za inovacije i eko-inovacije, izračunat je i Kuder-Richardsonov (KR-20) koeficijent, koji je također iznosio 0,875 odnosno 0,714. Ovi rezultati sugeriraju da skala dosljedno mjeri inovacije i da su postignuti rezultati vrlo pouzdani.

8.3. Stavovi ispitanika o istraživanim varijablama

U daljnjem tekstu prikazani su stavovi ispitanika o determinantama, inovacijama i uspješnosti poslovanja istraživanih poduzeća.

8.3.1. Stavovi ispitanika o determinantama

Rezultati analize stavova ispitanika o orijentaciji prema kupcima, tehnološkoj orijentaciji, angažmanu zaposlenika i zelenoj organizacijskoj kulturi prikazani su u tablicama 8.4, 8.5, 8.6 i 8.7. Stavovi su mjereni prosječnim ocjenama na skali od 1 do 5, pri čemu 1 označava „uopće se ne slažem“, 2 „uglavnom se ne slažem“, 3 „niti se slažem niti se ne slažem“, 4 „uglavnom se slažem“, a 5 „potpuno se slažem“.

Tablica 8.4: Stavovi ispitanika o razini orijentiranosti prema kupcima

ORIJENTIRANOST PREMA KUPCIMA	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem	AS	SD
	Intenzitet u %						
OPK1 – Stalno pratimo razinu predanosti zaposlenika i orijentacije na zadovoljavanje potreba gostiju.	0,9	0	9,91	28,83	60,36	4,48	0,75
OPK2 – Poslovni ciljevi hotela vođeni su zadovoljstvom potrošača.	0	2,7	1,8	30,63	64,86	4,58	0,67
OPK3 – Strategija konkurentnosti hotela zasniva se na razumijevanju potreba potrošača.	0,9	0,9	2,7	39,64	55,86	4,49	0,68
OPK4 – Poslovne strategije hotela vođene su uvjerenjem da se može stvoriti veća vrijednost za potrošače.	0	1,8	8,11	26,13	63,96	4,52	0,72
OPK5 – Hotel redovito prati zadovoljstvo potrošača.	0	0,9	4,5	22,52	72,07	4,66	0,61
OPK6 – Hotel veliku pozornost pridaje postprodajnim uslugama.	0	4,5	19,82	40,54	35,14	4,06	0,85
						4,46	0,57

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Orijentaciju prema kupcima ispitanici su ocijenili prosječnom ocjenom 4,46, a raspon prosječnih ocjena tvrdnji kreće se od 4,06 do 4,66, te se može zaključiti da su menadžeri vrlo visoko ocjenjivali orijentiranost prema kupcima. Najveća ocjena utvrđena je za tvrdnju „Hotel redovito prati zadovoljstvo potrošača“, a prosječna vrijednost iznosi 4,66 te se s ovom tvrdnjom uglavnom ili potpuno složilo 94,59 % ispitanika. Preko 90 % ispitanika se uglavnom ili potpuno složilo s tvrdnjama „Poslovni ciljevi hotela vođeni su zadovoljstvom potrošača“ (4,58), „Strategija konkurentnosti hotela zasniva se na razumijevanju potreba potrošača“ (4,49) i „Poslovne strategije hotela vođene su uvjerenjem da se može stvoriti veća vrijednost za potrošače“ (4,52). Najmanju prosječnu ocjenu (4,06) menadžeri su dali za tvrdnju „Hotel veliku pozornost pridaje postprodajnim uslugama“.

Tablica 8.5: Stavovi ispitanika o razini tehnološke orijentiranosti u hotelskim poduzećima

TEHNOLOŠKA ORIJENTIRANOST	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem	AS	SD
	Intenzitet u %						
TO1 – Hotel koristi sofisticirane tehnologije.	0,9	3,6	27,93	42,34	25,23	3,87	0,86
TO2 – Hotel usvaja najnovije tehnologije u oblasti kojom se bavi.	1,8	12,61	23,42	37,84	24,32	3,7	1,03
TO3 – Hotel uvodi integrirane sisteme i tehnologije.	2,7	6,31	29,73	39,64	21,62	3,71	0,96
TO4 – Hotel stalno prati tehnološka rješenja koja mogu poboljšati njegove performance.	2,7	7,21	25,23	32,43	32,43	3,85	1,04
TO5 – Hotel stavlja naglasak na obnovu opreme i pravodobnu evaluaciju trenutnih tehnologija.	1,8	7,21	22,52	40,54	27,93	3,86	0,97
						3,80	0,88

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Menadžeri/direktori/vlasnici hotela tehnološku orijentiranost ocijenili su prosječnom ocjenom 3,80, s rasponom od 3,70 do 3,87. Najviša ocjena (3,87) pripada tvrdnji „Hotel koristi sofisticirane tehnologije“, s kojom se 67,57 % ispitanika uglavnom ili potpuno složilo. Najniža prosječna ocjena (3,70) dana je tvrdnji „Hotel usvaja najnovije tehnologije u svojoj oblasti“.

Tablica 8.6: Stavovi ispitanika o razini angažmana zaposlenika u hotelskim poduzećima

ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem	AS	SD
	Intenzitet u %						
AZ1 – Naši zaposlenici predani/lojalni su hotelu/poduzeću/grupi.	0	3,6	18,02	37,84	40,54	4,15	0,84
AZ2 – Svi zaposlenici predani su ciljevima organizacije.	0,9	5,41	20,72	40,54	32,43	3,98	0,91
AZ3 – Naši zaposlenici žele se dodatno usavršavati.	0	9,01	22,52	39,64	28,83	3,88	0,93
AZ4 – Naši zaposlenici kvalificirani su za poslove koje obavljaju.	0	0,9	22,52	43,24	33,33	4,09	0,77
AZ5 – Naši zaposlenici temeljito su upoznati i obučeni za poslove koje obavljaju.	0,9	0	18,92	37,84	42,34	4,21	0,81
AZ6 – Naši zaposlenici otvoreni su za promjene koje se provode u hotelu.	0,9	6,31	22,52	44,14	26,13	3,88	0,9
AZ7 – Naši zaposlenici uključeni su u razvoj i implementaciju inovacija.	0,9	8,11	20,72	43,24	27,03	3,87	0,93
						4,02	0,74

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Angažman zaposlenika ispitanici su ocijenili prosječnom ocjenom 4,02, a raspon prosječnih ocjena tvrdnji kreće se od 3,87 do 4,21. Najveća prosječna ocjena (4,21) utvrđena je kod tvrdnje „Naši zaposlenici temeljito su upoznati i obučeni za poslove koje obavljaju“ te se s ovom tvrdnjom uglavnom ili potpuno složilo 80,18 % ispitanika. Najmanju prosječnu ocjenu (3,87) menadžeri su dali za tvrdnju „Naši zaposlenici uključeni su u razvoj i implementaciju inovacija“. Koeficijenti standardne devijacije manji su od 1, što znači da su odgovori blizu prosječne vrijednosti i da su rezultati prilično konzistentni među ispitanicima.

Tablica 8.7: Stavovi ispitanika o razini zelene organizacijske kulture u hotelskim poduzećima

ZELENA ORGANIZACIJSKA KULTURA	Uopće se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem	AS	SD
	Intenzitet u %						
ZOK1 – Naš hotel ulaže napor kako bi svaki zaposlenik razumio važnost očuvanja okoliša.	3,6	9,91	19,82	36,94	29,73	3,79	1,08
ZOK2 – Očuvanje okoliša je aktivnost visokog prioriteta u našem hotelu.	3,6	8,11	20,72	31,53	36,04	3,88	1,1
ZOK3 – Očuvanje okoliša je važna korporativna vrijednost u našem hotelu.	2,7	6,31	20,72	31,53	38,74	3,97	1,04
ZOK4 – Naš hotel uvodi i/ili razvija proizvode i procese koji minimiziraju negativan utjecaj na okoliš.	2,7	7,21	21,62	39,64	28,83	3,85	1,01
						3,89	0,98

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Ispitanici su zelenu organizacijsku kulturu ocijenili prosječnom ocjenom 3,89, pri čemu su se prosječne ocjene za tvrdnje kretale između 3,79 i 3,97. Najviša prosječna ocjena (3,97) pripada tvrdnji „Očuvanje okoliša je važna korporativna vrijednost u našem hotelu“, s kojom se 70,27 % ispitanika uglavnom ili potpuno složilo. Najmanju prosječnu ocjenu (3,79) menadžeri su dali za tvrdnju „Naš hotel ulaže napor kako bi svaki zaposlenik razumio važnost očuvanja okoliša“. Standardna devijacija najniža je za tvrdnju „Naš hotel uvodi i/ili razvija proizvode i procese koji minimiziraju negativan utjecaj na okoliš“, što ukazuje na veću konzistentnost u odgovorima na ovu tvrdnju među ispitanicima.

8.3.2. Stavovi ispitanika o uvođenju konvencionalnih inovacija

Rezultati analize stavova ispitanika o uvođenju konvencionalnih inovacija proizvoda, procesa, organizacije i marketinga prikazani su tablici 8.8.

Tablica 8.8: Stavovi ispitanika o uvođenju konvencionalnih inovacija proizvoda, procesa, organizacije i marketinga u hotelsko poslovanje

INOVACIJE PROIZVODA/USLUGA	n	da		ne	
		n	%	n	%
IP – Hotel je od 2020. do 2022. uveo nove ili značajno poboljšao postojeće proizvode i usluge.	111	81	72,97	30	27,03
INOVACIJE PROCESA					
IPR1 – Hotel je uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode pružanja usluga i proizvodnje.	111	82	73,87	29	26,13
IPR2 – Hotel je uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode logistike, isporuke ili distribucije.	111	56	50,45	55	49,55
IPR3 – Hotel je uveo nove ili značajno poboljšao prateće aktivnosti za vaše procese.	111	70	63,06	41	36,94
IPR4 – Hotel je uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode obrade informacija ili komunikacije.	111	74	66,67	37	33,33
Prosjek			63,51		
Hoteli koji su uveli barem jednu inovaciju procesa	111	95	85,58		
INOVACIJE ORGANIZACIJE					
IO1 – Hotel je uveo nove poslovne prakse za organiziranje postupaka.	111	53	47,75	58	52,25
IO2 – Hotel je uveo nove metode organizacije rada, odgovornosti i donošenja odluka.	111	64	57,66	47	42,34
IO3 – Hotel je uveo nove metode organiziranja vanjskih odnosa s drugim poduzećima ili javnim organizacijama.	111	44	39,64	67	60,36
Prosjek			48,35		
Hoteli koji su uveli barem jednu inovaciju organizacije	111	88	79,28		
INOVACIJE MARKETINGA					
IM1 – Hotel je uveo nove medije ili tehnike za promociju proizvoda.	111	64	57,66	47	42,34
IM2 – Hotel je uveo nove metode za plasman proizvoda ili prodajne kanale.	111	46	41,44	65	58,56
IM3 – Hotel je uveo značajne promjene estetskog dizajna proizvoda ili usluge.	111	40	36,04	71	63,96
IM4 – Hotel je uveo nove metode određivanja cijena robe ili usluga.	111	76	68,47	35	31,53
Prosjek			50,90		
Hoteli koji su uveli barem jednu inovaciju marketinga	111	88	79,28		

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Istraživanjem je utvrđeno da je 81 hotel (72,97 %) uveo ili značajno poboljšao inovacije proizvoda i usluga. Što se tiče inovacija procesa, 95 hotela (85,58 %) uvelo je ili značajno poboljšalo neki od elemenata inovacije procesa, od čega je najveći udio hotela uveo ili značajno poboljšao postojeće metode pružanja usluga i proizvodnje (n = 82; 73,87 %). Što se tiče inovacije organizacije, 88 hotela (79,28 %) uvelo je neki od elemenata inovacije organizacije, od čega je najveći udio uveo nove metode organizacije rada, odgovornosti i donošenja odluka (n = 64; 57,66 %). Inovacije marketinga uvelo je 88 hotela (79,28 %), od čega je najveći udio uveo nove metode određivanja cijena robe ili usluga (n = 76; 68,47 %).

U nastavku se donosi analiza odgovora ispitanika o uvođenju inovacija proizvoda, procesa, organizacije i marketinga prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja (tablice 8.9, 8.10, 8.11 i 8.12). Glavni doprinos analize ogleda se u mogućnosti razlikovanja uvedenih vrsta konvencionalnih inovacija prema karakteristikama hotela. Kao što je navedeno u Priručniku iz Osla, nije dovoljno znati je li poduzeće inovativno, već je također važno kojim se tipom inovacije bavi (OECD, 2005).

Tablica 8.9: Distribucija odgovora o uvođenju konvencionalnih inovacija proizvoda/usluga prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja

	n	Uveli inovacije proizvoda/usluga.	Udio (n = 81)
Kategorija hotela	111	81	72,97
5 zvjezdica	14	13	92,86
4 zvjezdice	67	49	73,13
3 zvjezdice	30	19	63,33
Veličina hotela	111	81	72,97
veliki hoteli	28	27	96,43
srednji hoteli	34	24	70,59
mali hoteli	49	30	61,22
Oblik poslovanja	111	81	72,97
neovisni hoteli	67	45	65,21
hotelski lanci	44	36	85,71

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Ukupna stopa uvođenja konvencionalnih inovacija među svim hotelima iznosi 72,97 %, što ukazuje na visoku razinu inovacijske aktivnosti. No, detaljna analiza pokazuje značajne razlike među kategorijama.

Hoteli s pet zvjezdica imaju najveći udio inovacija proizvoda (92,86 %), slijede ih hoteli s četirima zvjezdicama (73,13 %), dok hoteli s trima zvjezdicama pokazuju niži udio inovacija (63,33 %). Veliki hoteli prednjače s 96,43 % proizvodnih inovacija dok srednji i mali pokazuju niže stope inovacija: srednji hoteli imaju 70,59 %, a mali 61,22 %. Hoteli koji su dio lanca pokazuju viši udio inovacija (85,71 %) u odnosu na neovisne hotele (65,21 %). Ova tablica ukazuje na to da veći hoteli i hoteli s višom kategorijom (posebno hoteli s pet zvjezdica) te oni unutar hotelskih lanaca prednjače u uvođenju inovacija u svoje proizvode i usluge.

Tablica 8.10: Distribucija odgovora o uvođenju konvencionalnih inovacija procesa prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja

Opis	n	Uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode pružanja usluga i proizvodnje.	Udio	Uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode logistike, isporuke ili distribucije.	Udio	Uveo nove ili značajno poboljšao prateće aktivnosti za vaše procese.	Udio	Uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode obrade informacija ili komunikacije.	Udio
Kategorija hotela	111	82	73,87	56	50,45	70	63,06	74	66,67
5 zvjezdica	14	11	78,57	8	57,14	11	78,57	11	78,57
4 zvjezdice	67	48	71,64	36	53,73	44	65,67	45	67,16
3 zvjezdice	30	23	76,67	12	40,00	15	50,00	18	60,00
Veličina hotela	111	82	73,87	56	50,45	70	63,06	74	66,67
veliki hoteli	28	24	85,71	17	60,71	25	89,29	26	92,86
srednji hoteli	34	25	73,53	18	52,94	19	55,88	21	61,76
mali hoteli	49	33	67,35	21	42,86	26	53,06	27	55,10
Oblik poslovanja	111	82	73,87	56	50,45	70	63,06	74	66,67
neovisni hoteli	67	43	64,18	25	37,31	31	46,27	34	50,75
hotelski lanci	44	39	88,64	31	70,45	39	88,64	40	90,91

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Tablica prikazuje udio hotela koji su uveli nove ili značajno poboljšali metode u nekoliko različitih kategorija (pružanje usluga i proizvodnja, logistika, prateće aktivnosti i obrada informacija ili komunikacija) koje su podijeljene prema kategoriji (broju zvjezdica) i veličini hotela te obliku poslovanja (neovisni hoteli i hotelski lanci).

Hoteli s pet zvjezdica imaju najviši udio inovacija u svim kategorijama inovacija procesa. Na primjer, 78,57 % hotela s pet zvjezdica uvelo je nove ili značajno poboljšalo metode pružanja usluga i proizvodnje, metode za prateće aktivnosti, metode obrade informacija i komunikacije te metode obrade podataka ili komunikacije. Hoteli s četirima zvjezdicama pokazuju nešto niže, ali još uvijek visoke stope inovacija, osobito u metodama pružanja usluga i proizvodnje (71,64 %). Hoteli s trima zvjezdicama imaju najniže stope uvođenja svih elemenata procesnih inovacija.

Veliki hoteli prednjače u inovacijama, posebno u metodama obrade informacija i komunikacije (92,86 %). Srednji hoteli bilježe dobre rezultate u pružanju usluga (73,53 %) dok im logistika nije prioritet. Mali hoteli zaostaju u svim kategorijama, posebno u logistici (42,86 %) i pratećim procesima i komunikacijskim metodama.

Hotelski lanci značajno prednjače u inovacijama u svim kategorijama u odnosu na neovisne hotele, posebno u metodama pružanja usluga (88,64 %) i obradi informacija (90,91 %). Neovisni hoteli, s najnižim udjelom inovacija, ostvaruju najbolji rezultat samo u kategoriji pružanja usluga (64,18 %).

Tablica 8.11: Distribucija odgovora o uvođenju inovacija organizacije prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja

Opis	n	Uveo nove poslovne prakse za organiziranje postupaka.	Udio	Uveo nove metode organizacije rada, odgovornosti i donošenje odluka.	Udio	Uveo nove metode organiziranja vanjskih odnosa s drugim poduzećima ili javnim organizacijama.	Udio
Kategorija hotela	111	48	43,24	54	48,65	40	36,04
5 zvjezdica	14	9	64,29	10	71,43	5	35,71
4 zvjezdice	67	30	44,78	32	47,76	29	43,28
3 zvjezdice	30	9	30,00	12	40,00	6	20,00
Veličina hotela	111	48	43,24	54	48,65	40	36,04
veliki hoteli	28	20	71,43	20	71,43	14	50,00
srednji hoteli	34	13	38,24	15	44,12	14	41,18
mali hoteli	49	15	30,61	13	26,53	12	24,49
Oblik poslovanja	111	48	43,24	54	48,65	40	36,04
neovisni hoteli	67	18	26,87	25	37,31	15	22,39
hotelski lanci	44	30	68,18	29	65,91	25	56,82

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Tablica prikazuje udio hotela koji su uveli različite organizacijske inovacije uključujući nove poslovne prakse za organiziranje postupaka, nove metode organizacije rada, odgovornosti i donošenja odluka te nove metode organiziranja vanjskih odnosa s drugim poduzećima ili javnim organizacijama. Usporedba je napravljena prema kategoriji i veličini hotela te obliku poslovanja.

Hoteli s pet zvjezdica prednjače u uvođenju inovacija organizacije, posebno u uvođenju novih poslovnih praksi za organiziranje postupaka (64,29 %) i metoda organizacije rada, odgovornosti i donošenja odluka (71,43 %). Međutim, samo je 35,71 % tih hotela uvelo nove metode za organiziranje vanjskih odnosa. U tom području, hoteli s četirima zvjezdicama bili su uspješniji, s uvođenjem novih metoda za organiziranje vanjskih odnosa u 43,28 % slučajeva. Veliki hoteli prednjače u uvođenju inovacija organizacije, osobito u uvođenju novih poslovnih praksi za organiziranje postupaka (71,43 %) i metoda organizacije rada, odgovornosti i donošenja odluka

(71,43 %). Hotelski lanci također pokazuju najviši udio uvođenja svih elemenata vezanih za inovacije organizacije.

Tablica 8.12: Distribucija odgovora o uvođenju inovacija marketinga prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja

Opis	n	Novi mediji ili tehnike za promociju proizvoda	Udio	Nove metode za plasman proizvoda ili prodajne kanale	Udio	Značajne promjene estetskog dizajna proizvoda ili usluge	Udio	Nove metode određivanja cijena robe ili usluga	Udio
Kategorija hotela	111	64	57,66	46	41,44	40	36,04	76	68,47
5 zvjezdica	14	10	71,43	7	50,00	5	35,71	12	85,71
4 zvjezdice	67	37	55,22	30	44,78	27	40,30	46	68,66
3 zvjezdice	30	17	56,67	9	30,00	8	26,67	18	60,00
Veličina hotela	111	64	57,66	46	41,44	40	36,04	76	68,47
veliki hoteli	28	22	78,57	17	60,71	15	53,57	22	78,57
srednji hoteli	34	16	47,06	11	32,35	12	35,29	19	55,88
mali hoteli	49	26	53,06	18	36,73	13	26,53	35	71,43
Oblik poslovanja	111	64	57,66	46	41,44	40	36,04	76	68,47
neovisni hoteli	67	32	47,76	22	32,84	18	26,87	43	64,18
hotelski lanci	44	32	72,73	24	54,55	22	50,00	33	75,00

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Tablica prikazuje udio hotela koji su uveli različite inovacije marketinga uključujući nove medije ili tehnike za promociju proizvoda, metode za plasman proizvoda ili prodajne kanale, promjene estetskog dizajna proizvoda ili usluge te metode određivanja cijena. Usporedba je napravljena prema kategoriji i veličini hotela te obliku poslovanja.

Što se tiče uvođenja inovacija marketinga, hoteli s pet zvjezdica najvećim udjelom uvode sve elemente, a posebno metode određivanja cijena (85,71 %). Kao i u svim prethodnim analizama, veliki hoteli u najvećem postotku uvode sve elemente inovacija marketinga, osobito nove medije ili tehnike za promociju proizvoda (78,57 %) i metode određivanja cijena (78,57 %). Također, hotelski lanci imaju najveće udjele uvođenja svih elemenata inovacija marketinga, posebno za nove medije ili tehnike za promociju proizvoda (72,73 %) i metode određivanja cijena (75,00 %).

Prethodna analiza odgovora o uvođenju vrsta inovacija proizvoda, procesa, organizacije i marketinga ne daje podatak o broju uvedenih vrsta. Kod utvrđivanja broja vrsta inovacija koje se uvode u poslovanje, smatra se da je poduzeće uvelo određenu vrstu inovacije ako je

implementiralo bilo koji element te inovacije. U tom slučaju, poduzeće se klasificira kao inovator za tu vrstu inovacije, a varijacija unutar tih vrsta ne uzima se u obzir (Backman i sur., 2017; Martinović, 2022). Ako je poduzeće razvilo inovacije usluga, procesa i marketinga, ukupni stupanj inovativnosti izračunava se zbrajanjem svih vrsta inovacija te će u tom slučaju iznositi 3. Za istu razinu mogu biti postavljene i sve druge kombinacije (Martinović, 2022). Kako bi se utvrdio broj vrsta inovacija koje hoteli uvode u svoje poslovanje, u ovom radu koristit će se isti pristup.

Tablica 8.13 prikazuje broj i udio konvencionalnih inovacija koje su hoteli uveli u poslovanje.

Tablica 8.13: Broj i udio konvencionalnih vrsta inovacija uvedenih u hotelsko poslovanje

Broj konvencionalnih vrsta inovacija koje su hoteli uveli u svoje poslovanje	n = 111	Udio (%)
Hoteli koji su uveli četiri vrste inovacija	59	53
Hoteli koji su uveli tri vrste inovacija	19	17,18
Hoteli koji su uveli dvije vrste inovacija	20	18,01
Hoteli koji su uveli jednu vrstu inovacije	8	7,21
HOTELI KOJI SU UVELI INOVACIJE	106	95,49
HOTELI KOJI NISU UVELI INOVACIJE	5	4,50

Izvor: izradila autorica prema rezultatima empirijskog istraživanja

Ova analiza pokazuje distribuciju konvencionalnih vrsta inovacija među hotelima u uzorku od 111 hotela. Od ukupnog broja, 95,49 % hotela (106 hotela) uvelo je barem jednu vrstu konvencionalnih inovacije, što ukazuje na visoku razinu inovativnosti u hotelskom sektoru. Najveći udio hotela (53 %) uveo je sva četiri tipa inovacija, što pokazuje snažnu predanost unapređenju poslovanja kroz različite aspekte. Manji udio hotela uveo je tri (17,18 %) ili dvije vrste inovacija (18,01 %), dok je tek 7,21 % hotela uvelo samo jednu vrstu inovacije. S druge strane, samo 4,5 % hotela (5 hotela) nije uvelo konvencionalne inovacije. Ovi podaci ukazuju na to da se većina hotela trudi biti inovativna u svojim poslovnim praksama.

Iako iz prethodne tablice proizlazi broj i udio zastupljenosti uvođenja konvencionalnih vrsta inovacija, ne može se adekvatno zaključiti koliki je prosječni obuhvat inovativnih aktivnosti. Temeljem gore navedenih rezultata, prosječni obuhvat inovativnosti, tj. prosječan broj konvencionalnih vrsta inovacija koje su uvedene u hotelima, izračunat je na sljedeći način:

$$\text{Prosječan broj konvencionalnih vrsta inovacija} = \frac{(4 \times 59) + (3 \times 19) + (2 \times 20) + (1 \times 8)}{111} = 3,06$$

Prosječan broj konvencionalnih vrsta inovacija koje hrvatski hoteli uvode u poslovanje iznosi 3,06 (od maksimalno 4), što upućuje na to da hoteli u ovom uzorku obično implementiraju više od triju vrsta konvencionalnih inovacija.

8.3.3. Stavovi ispitanika o uvođenju eko-inovacija

Rezultati analize stavova ispitanika o uvođenju eko-inovacija proizvoda, procesa, organizacije i marketinga prikazani su u tablici 8.14.

Tablica 8.14: Stavovi ispitanika o uvođenju eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga u hotelsko poslovanje

TIPOVI EKO-INOVIACIJA	UKUPNO	DA	%	NE	%
EIP – Hotel je uveo nove ili poboljšao eko-inovacije proizvoda i usluga.	111	81	72,97	30	27,03
EIPR – Hotel je uveo nove ili poboljšao eko-inovacije procesa.	111	78	70,27	33	29,73
EIO – Hotel je uveo nove eko-inovacije organizacije.	111	40	36,04	71	63,96
EIM – Hotel je uveo nove eko-inovacije marketinga.	111	45	40,54	66	59,46

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Iz podataka u tablici vidljivo je da većina hotela (72,97 %) uvodi ili poboljšava eko-inovacije proizvoda i usluga. Također, 70,27 % hotela uvodi eko-inovacije procesa. Međutim, značajno manji udio hotela uvodi eko-inovacije u organizacijske strukture (36,04 %) i eko-inovacije marketinga (40,54 %).

Tablica 8.15 prikazuje distribuciju odgovora ispitanika o uvođenju eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga ovisno o kategoriji, veličini i obliku poslovanja hotela.

Tablica 8.15: Distribucija odgovora o uvođenju eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga ovisno o kategoriji, veličini i obliku poslovanja hotela

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

	n	Uveli eko-inovacije proizvoda i usluga.	Udio	Uveli eko-inovacije procesa.	Udio	Uveli eko-inovacije organizacije.	Udio	Uveli eko-inovacije marketinga.	Udio
Kategorija hotela	111	81	72,97	78	70,27	40	36,04	45	40,54
5	14	13	92,86	13	92,86	10	71,43	10	71,43
4	67	49	73,13	48	71,64	26	38,80	29	43,28
3	30	19	63,33	17	56,67	4	13,33	6	20
Veličina hotela	111	81	72,97	78	70,27	40	36,04	45	40,54
veliki	28	27	96,43	24	85,71	19	67,86	19	67,86
srednji	34	24	70,59	27	79,41	13	38,23	13	38,23
mali	49	30	61,22	27	55,10	8	16,33	13	26,53
Oblik poslovanja	111	81	72,97	78	70,27	40	36,04	45	40,54
neovisni	67	43	64,18	40	59,70	16	23,88	19	28,35
hotelski lanac	44	38	86,36	38	86,36	24	54,54	26	59,09

Eko-inovacije proizvoda i usluga najzastupljenije su u hotelima s pet zvjezdica (92,86 %), velikim hotelima (96,43 %) i hotelima koji posluju u grupi (86,36 %). Slično tome, eko-inovacije procesa predvode hoteli s pet zvjezdica (92,86 %), veliki hoteli (85,71 %) i hotelske grupacije (86,36 %). Kada je riječ o eko-inovacijama u organizaciji, najviše ih uvode hoteli s pet zvjezdica (71,43 %), veliki hoteli (67,86 %) i grupni hoteli (54,54 %). Eko-inovacije marketinga također dominiraju u hotelima s pet zvjezdica (71,43 %), velikim hotelima (67,86 %) te hotelskim grupama (59,09 %). Općenito, veći i luksuzniji hoteli te hoteli unutar lanaca imaju veće udjele u svim vrstama eko-inovacija.

U tablici 8.16 prikazan je broj i udio eko-inovacija uvedenih u hotelsko poslovanje, što pruža vrijedan uvid u razine ekoloških inovacija u hotelskom sektoru.

Tablica 8.16: Broj i udio vrsta eko-inovacija uvedenih u hotelsko poslovanje

Broj uvedenih eko-inovacija	n = 111	Udio (%)
Hoteli koji su uveli četiri vrste eko-inovacija	29	26,13
Hoteli koji su uveli tri vrste eko-inovacija	15	13,51
Hoteli koji su uveli dvije vrste eko-inovacija	32	28,82
Hoteli koji su uveli jednu vrstu eko-inovacije	19	17,12
HOTELI KOJI SU UVELI EKO-INOVIACIJE (ukupno)	95	85,58
HOTELI KOJI NISU UVELI EKO-INOVIACIJE	16	14,41

Izvor: obrada autorice na temelju rezultata empirijskog istraživanja

Na temelju analize rezultata može se primijetiti da je značajan postotak hotela uključen u implementaciju eko-inovacija. Od ukupno 111 hotela, njih 95 (85,58 %) uvelo je barem jednu vrstu eko-inovacije, što ukazuje na izraženu orijentaciju hotelskog sektora prema održivosti.

Od hotela koji su implementirali eko-inovacije, 26,13 % uvelo je sve četiri vrste dok je 13,51 % hotela uvelo tri vrste inovacija. Također, 28,82 % hotela implementiralo je dvije vrste eko-inovacija, a 17,12 % uvelo je samo jednu vrstu. Ova raspodjela sugerira da većina hotela nije samo površno angažirana u eko-inovacijama, već nastoji integrirati različite aspekte održivosti u svoje poslovanje.

S druge strane, 14,41 % hotela nije uvelo nijednu eko-inovaciju, što može predstavljati priliku za poboljšanje i dodatno istraživanje uzroka ovog nedostatka. Općenito, rezultati ukazuju na pozitivnu tendenciju prema eko-inovacijama unutar hotelskog sektora ali i na potrebu za daljnjim poticanjem inovativnosti među hotelima koji su još uvijek neaktivni u ovom području. U izračunu prosječnog broja vrsta eko-inovacija koje hrvatski hoteli uvode u svoje poslovanje koristili su se podaci iz gornje tablice (7.19).

$$\text{Prosječan broj uvedenih vrsta eko-inovacija} = \frac{(4 \times 29) + (3 \times 15) + (2 \times 32) + (1 \times 19)}{111} = 2,20$$

Dobiveni rezultat od 2,20 (od maksimalno 4) ukazuje na to da hoteli u ovom uzorku obično implementiraju nešto više od dvije vrste eko-inovacija. Ova vrijednost sugerira umjerenu razinu inovativnosti u kontekstu održivosti, što ukazuje na angažman hotela u ekološkim inicijativama i primjeni održivih praksi, no svakako postoji prostor za dodatno unapređenje. Ovi podaci upućuju na potrebu za daljnjim ulaganjem u inovacijske inicijative radi povećanja konkurentnosti i održivosti unutar hotelskog sektora.

8.3.4. Stavovi ispitanika o uspješnosti poslovanja hotela

U daljnjem tekstu analiziraju se varijable vezane za uspješnost poslovanja hotela, a dijele se na ekonomsku, društvenu i ekološku uspješnost poslovanja.

U tablici 8.17 analiziraju se prosječne ocjene ispitanika za tvrdnje koje se odnose na ekonomsku uspješnost hotela. Ekonomska uspješnost hotela mjerena je kroz pet dimenzija: *ostvarenje ciljeva udjela na tržištu*, *ostvarenje prodajnih ciljeva*, *ostvarenje profitnih ciljeva*, *ostvarenje ciljeva popunjenosti kapaciteta* i *učinkovitije upravljanje troškovima poslovanja*.

Tablica 8.17: Stavovi ispitanika o ekonomskoj uspješnosti poslovanja hotela

EKONOMSKA USPJEŠNOST	Vrlo neuspješan	Neuspješan	Ni uspješan ni neuspješan	Uspješan	Vrlo uspješan	AS	SD
	Intenzitet u %						
EU1 – Ostvarili smo ciljeve udjela na tržištu.	0,00	0,00	19,82	55,86	24,32	4,05	0,66
EU2 – Ostvarili smo prodajne ciljeve.	0,00	0,00	13,51	50,45	36,04	4,23	0,67
EU3 – Ostvarili smo profitne ciljeve.	0,00	2,70	14,41	52,25	30,63	4,11	0,74
EU4 – Ostvarili smo ciljeve popunjenosti kapaciteta.	0,90	2,70	12,61	45,95	37,84	4,17	0,82
EU5 – Postigli smo učinkovitije upravljanje troškovima poslovanja.	0,00	5,41	18,02	49,55	27,03	3,98	0,82
EKONOMSKA USPJEŠNOST						4,11	0,60

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Prosječna ocjena ekonomske uspješnosti poslovanja hotela je 4,11, pri čemu je najveća razina utvrđena kod varijable ostvarenja prodajnih ciljeva (AS = 4,23), a s tom tvrdnjom donekle ili potpuno složilo se 86,49 % ispitanika. Najniža razina ekonomske uspješnosti zabilježena je kod postizanja učinkovitijeg upravljanja troškovima poslovanja (AS = 3,98). S obzirom na to da se više od polovine ispitanika uglavnom ili potpuno složilo sa svim tvrdnjama, može se zaključiti kako oni svoja poduzeća po pitanju ekonomske uspješnosti poslovanja uglavnom smatraju uspješnima.

Tablica 8.18 odnosi se na analizu stavova ispitanika o društvenoj uspješnosti poslovanja hotela. Društvena uspješnost hotela mjerena je kroz tri dimenzije: *zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluga*, *lojalnost gostiju* te *zdravlje i sigurnost zaposlenika i gostiju*.

Tablica 8.18: Stavovi ispitanika o društvenoj uspješnosti poslovanja hotela

DRUŠTVENA USPJEŠNOST	značajno je opao.	donekle je opao.	bio je stabilan.	donekle je porastao.	značajno je porastao.
	Intenzitet u %				
DU1 – Stupanj zadovoljstva gostiju kvalitetom usluga	0,90	8,11	31,53	34,23	25,22
DU2 – Lojalnost gostiju hotela	0,90	7,21	27,03	39,64	25,22
DU3 – Zdravlje i sigurnost zaposlenika i gostiju	/	0,90	30,63	35,14	33,33

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Za sva tri elementa društvene uspješnosti najveći udio ispitanika smatra da su donekle ili značajno porasli. U 59,45 % hotela došlo je do povećanja stupnja zadovoljstva kvalitetom usluga, u 64,86 % hotela do povećanja lojalnosti gostiju, a u 68,47 % hotela došlo je do povećanja zdravlja i sigurnosti zaposlenika i gostiju. U 9,01 % hotela došlo je do opadanja stupnja zadovoljstva kvalitetom usluga, u 8,11 % hotela do opadanja lojalnosti gostiju te u 0,90 % hotela do opadanja zdravlja i sigurnosti zaposlenika i gostiju. Ovi rezultati ukazuju na pozitivan trend u društvenoj uspješnosti hotela, pri čemu su lojalnost gostiju te zdravlje i sigurnost zaposlenika i gostiju područja koja pokazuju najveći rast. Većina indikatora ukazuje na stabilnost ili poboljšanje, dok je udio onih koji prijavljuju opadanje zanemariv, što ukazuje na uspješnost u upravljanju društvenim aspektima poslovanja.

Društvena uspješnost mjerena je upotrebom skale s pet modaliteta u rasponu vrijednosti od –2 do 2, pri čemu vrijednost 0 označava nepromijenjene razine elemenata društvene uspješnosti, negativne vrijednosti upućuju na pad, a pozitivne na njihov porast.

U tablici 8.19 analiziraju se stavovi ispitanika o ekološkoj uspješnosti poslovanja hotela, koja je mjerena kroz dvije dimenzije: *negativan utjecaj na okoliš* i *potrošnja energije*.

Tablica 8.19: Stavovi ispitanika o ekološkoj uspješnosti poslovanja hotela

EKOLOŠKA USPJEŠNOST	značajno je opao.	donekle je opao.	bio je stabilan.	donekle je porastao.	značajno je porastao.
	Intenzitet u %				
EKU1 – Negativan utjecaj na okoliš	12,61	28,83	51,35	4,50	2,70
EKU2 – Potrošnja energije (voda, struja, plin ili gorivo)	9,91	30,63	47,75	9,91	1,80

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Većina ispitanika (51,35 %) smatra da je negativan utjecaj na okoliš stabilan, dok 47,75 % ispitanika smatra da je i potrošnja energije ostala stabilna. Smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, donekle ili značajno, prepoznaje 41,44 % ispitanika, a 40,54 % smatra da je donekle ili značajno došlo i do smanjenja potrošnje energije. Povećanje negativnog utjecaja na okoliš navodi 7,20 % ispitanika, a 11,71 % smatra da je došlo do povećanja potrošnje energije.

S obzirom na navedene rezultate, može se zaključiti kako ispitanici hotele po pitanju ekološke uspješnosti smatraju stabilnima.

Ekološka uspješnost također je mjerena upotrebom skale s pet modaliteta u rasponu vrijednosti od -2 do 2, pri čemu vrijednost 0 označava nepromijenjene razine elemenata ekološke uspješnosti, negativne vrijednosti upućuju na pad, a pozitivne na njihov porast.

8.4. Rezultati istraživanja povezanosti determinanti s konvencionalnim inovacijama

Nakon što su detaljno predstavljeni nalazi o stavovima ispitanika u vezi s ključnim determinantama – orijentacijom prema kupcima, tehnološkom orijentacijom, angažmanom zaposlenika i zelenom organizacijskom kulturom – kao i o njihovim stavovima prema konvencionalnim inovacijama i eko-inovacijama, preostaje utvrditi stvarni utjecaj tih determinanti na konvencionalne inovacije. Utvrđivanje tih međusobnih veza omogućit će sveobuhvatan uvid u značaj i vrijednost koje ove determinante imaju za inovacijsku aktivnost, čime će se osigurati dublje razumijevanje njihova doprinosa poslovno-ekonomskim istraživanjima.

U tablici 8.20 prikazani su rezultati regresijske analize povezanosti determinanti – orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacija i angažmana zaposlenika – s konvencionalnim inovacijama.

Tablica 8.20: Rezultati regresijske analize povezanosti determinanti s konvencionalnim inovacijama

Prediktori	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Orijentacija prema kupcima	-2,031	5,786	-,037	-,351	,363	,560	1,785
Tehnološka orijentacija	16,427	3,678	,467	4,466	,000	,585	1,710
Angažman zaposlenika	7,417	4,430	,177	1,674	,048	,572	1,749
REGRESIJSKI MODEL	R = 0,563; R ² = 0,316; korigirani R ² = 0,297; standardna pogreška procjene 0,259; Durbin-Watsonov test: 1,995 ANOVA tablica: F = 16,512; p < 0,001						
Zavisna varijabla: Konvencionalne inovacije							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Analizom je utvrđen višestruki koeficijent korelacije od $R = 0,563$, a regresija prediktorskih varijabli na konvencionalne inovacije pokazala se statistički značajnom, uz vrijednost F-omjera 16,512 i vjerojatnost slučajne pojave $p < 0,001$, što upućuje na zaključak o značajnoj povezanosti između determinanti i konvencionalnih inovacija. Modelom je uz pomoć prediktorskih varijabli objašnjeno 31,6 % varijable inovacije, što u okvirima socioekonomskih fenomena nije zanemariv rezultat. Preostali, neobjašnjeni dio varijance može se pripisati nekim drugim varijablama. Vrijednost standardne pogreške procjene manja je od jedan (0,259), iz čega se može zaključiti kako ne postoji značajno velika pogreška modela.

Vrijednost Durbin-Watsonove statistike, $DW = 1,995$ potvrđuje da je ispunjen uvjet o nepostojanju autokorelacije, a vrijednosti faktora inflacije varijacije (VIF) i njihove recipročne vrijednosti (TOL) upućuju na zaključak da ne postoji ni problem multikolinearnosti.

Kod prediktora „tehnološka orijentiranost“ ($p < 0,001$) i „angažman zaposlenika“ ($p = 0,048$) postoji pozitivna povezanost s regresijskom funkcijom, pri čemu je navedeni utjecaj jače izražen kod tehnološke orijentiranosti ($\beta = 0,467$) nego kod angažmana zaposlenika ($\beta = 0,177$).

Utjecaj orijentiranosti prema kupcima ima negativnu povezanost te statistički nije značajna ($\beta = -2,031$, $p = 0,363$). Negativan predznak regresijskog β -koeficijenta kod varijable „orijentacija prema kupcima“ znači sljedeće: što je izraženija karakteristika orijentacije prema kupcima, to je veća vjerojatnost da će hoteli uvoditi manje konvencionalnih inovacija u svoje poslovanje.

8.5. Rezultati istraživanja povezanosti determinanti s eko-inovacijama

Nakon što su detaljno predstavljeni nalazi o stavovima ispitanika u vezi s ključnim determinantama – orijentacijom prema kupcima, tehnološkom orijentacijom, angažmanom zaposlenika i zelenom organizacijskom kulturom – te njihovim stavovima prema eko-inovacijama, preostaje utvrditi stvarni utjecaj tih determinanti na eko-inovacije. U tablici 8.21 prikazani su rezultati regresijske analize povezanosti orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture s eko-inovacijama.

Tablica 8.21: Rezultati regresijske analize povezanosti determinanti s eko-inovacijama

Prediktori	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Orijentiranost prema kupcima	−,475	6,399	−,008	−,074	,941	,507	1,971
Tehnološka orijentiranost	17,415	4,043	,445	4,308	,000	,536	1,865
Angažman zaposlenika	−6,856	4,801	−,147	−1,428	,156	,539	1,854
Zelena organizacijska kultura	12,409	3,668	,357	3,383	,001	,512	1,955
REGRESIJSKI MODEL	R = 0,628; R ² = 0,395; korigirani R ² = 0,372; standardna pogreška procjene 0,273; Durbin-Watsonov test: 1,865 ANOVA tablica: F = 17,273; p < 0,001						
Zavisna varijabla: Ekološke inovacije							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Analizom je utvrđen višestruki koeficijent korelacije od $R = 0,628$, a regresija prediktorskih varijabli na inovacije pokazala se statistički značajnom, uz vrijednost F-omjera 17,273 i vjerojatnost slučajne pojave $p < 0,001$. Procijenjeni model kao cjelina je statistički značajan te upućuje na zaključak o značajnoj povezanosti između prediktora i inovacija. Modelom je uz pomoć prediktorskih varijabli objašnjeno 39,50 % varijable inovacije, a neobjašnjeni dio varijance može se pripisati nekim drugim varijablama. Vrijednost standardne pogreške procjene manja je od jedan (0,273), iz čega se može zaključiti kako ne postoji značajno velika pogreška modela.

Vrijednost Durbin-Watsonove statistike, $DW = 1,865$ potvrđuje ispunjenje uvjeta o nepostojanju autokorelacije, a vrijednosti faktora inflacije varijacije (VIF) i njihove recipročne vrijednosti (TOL) upućuju na zaključak da ne postoji ni problem multikolinearnosti.

Kod prediktora „tehnološka orijentiranost“ ($p < 0,001$) i „zelena organizacijska kultura“ ($p = 0,001$) potvrđuje se pozitivna i značajna povezanost s eko-inovacijama hotela, pri čemu je navedena povezanost jače izražena kod tehnološke orijentiranosti ($\beta = 0,445$) nego kod zelene organizacijske kulture ($\beta = 0,357$).

Povezanost orijentacije prema kupcima s eko-inovacijama nije utvrđena ($p = 0,941$) kao ni povezanost angažmana zaposlenika ($p = 0,156$) s eko-inovacijama. Negativan predznak regresijskog β -koeficijenta kod varijabli „orijentacija prema kupcima“ i „angažman zaposlenika“ znači sljedeće: što su izraženije karakteristike orijentacije prema kupcima i angažmana zaposlenika, veća je vjerojatnost da će hoteli uvoditi manje eko-inovacija u svoje poslovanje.

8.6. Rezultati istraživanja povezanosti konvencionalnih inovacija s uspješnošću poslovanja hotela

Nakon analize stavova ispitanika o inovacijama i uspješnosti poslovanja preostalo je utvrditi povezanost konvencionalnih inovacija s uspješnošću poslovanja. Tek utvrđivanje ovih veza može dati puni smisao navedenih varijabli u poslovno-ekonomskim istraživanjima. Tablica 8.22 prikazuje rezultate testiranja povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela.

Tablica 8.22: Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela

Inovacije u poslovanju hotela							
Prediktori u modelu	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Inovacije proizvoda i usluga	,002	,001	,167	1,620	,054	,728	1,374
Inovacije procesa	,001	,002	,034	,264	,396	,470	2,127
Inovacije organizacije	−,001	,002	−,080	−,591	,278	,424	2,357
Inovacije marketinga	,003	,002	,191	1,528	,065	,494	2,024
Kontrolne varijable							
Veličina hotela	,001	,001	,099	,837	,203	,552	1,811
Kategorija hotela	,102	,090	,103	1,128	,131	,921	1,086
Hotelski lanac	,266	,160	,199	1,664	,049	,536	1,864
Regresijski model	R = 0,455; R ² = 0,207; korigirani R ² = 0,153; standardna pogreška procjene 0,55; Durbin-Watsonov test:1,633 ANOVA tablica: F = 3,831; p = 0,001						
Zavisna varijabla: Ekonomska uspješnost							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Analizom regresijskog modela utvrđeno je da višestruki koeficijent korelacije iznosi $R = 0,455$, što ukazuje na umjerenu povezanost konvencionalnih inovacija s ekonomskom uspješnošću. Model objašnjava 15,3 % varijance ($R^2 = 0,153$), što ukazuje na umjerenu prikladnost modela nakon što se broj prediktora uzme u obzir. Statistička značajnost modela potvrđena je ANOVA testom, s F-vrijednošću od 3,831 i p-vrijednošću od 0,001, što ukazuje na značajnu povezanost između konvencionalnih inovacija i ekonomske uspješnosti. Vrijednost standardne pogreške procjene je 0,55, što ukazuje da model ima umjerenu točnost u predviđanju.

Durbin-Watsonova statistika ($DW = 1,633$) potvrđuje da nema značajne autokorelacije u rezidualima modela. Analiza kolinearnosti pokazuje da vrijednosti faktora inflacije varijacije (VIF) i njihove recipročne vrijednosti (TOL) ne upućuju na značajnu multikolinearnost među prediktorima, pri čemu je najviši VIF iznosio 2,357, što je u prihvatljivom rasponu.

Što se tiče kontrolnih varijabli, istraživanje je pokazalo da hoteli koji posluju u hotelskim lancima imaju pozitivnu i statistički značajnu povezanost s ekonomskom uspješnošću ($p = 0,049$). Nasuprot tome, veličina ($p = 0,203$) i kategorija hotela ($p = 0,131$) nemaju statistički značajnu povezanost s ekonomskom uspješnošću.

Regresijski model pokazao je pozitivnu povezanost konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga s ekonomskom uspješnošću ($\beta = 0,167$), pri čemu je njihov utjecaj značajan na graničnoj razini od 0,10 ($p = 0,054$). Slično tome, utvrđena je pozitivna povezanost konvencionalnih inovacija marketinga s ekonomskom uspješnošću ($\beta = 0,191$), također značajna na graničnoj razini od 0,10 ($p = 0,065$). Iako je potvrđena pozitivna povezanost konvencionalnih inovacija procesa s ekonomskom uspješnošću ($\beta = 0,001$), taj utjecaj nije statistički značajan ($p = 0,396$). S druge strane, model je pokazao negativnu povezanost konvencionalnih inovacija organizacije s ekonomskom uspješnošću ($\beta = -0,080$) sugerirajući da intenzivnije konvencionalne inovacije u organizaciji mogu imati negativan utjecaj na ekonomsku uspješnost, iako taj utjecaj nije statistički značajan ($p = 0,278$).

Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s društvenom uspješnošću prikazani su u tablici 8.23.

Tablica 8.23: Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s društvenom uspješnošću

Prediktori u modelu	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Inovacije proizvoda i usluga	0,005	0,002	0,255	2,504	0,007	0,728	1,374
Inovacije procesa	0,002	0,003	0,075	0,595	0,277	0,470	2,127
Inovacije organizacije	0,000	0,003	−0,009	−0,069	0,473	0,424	2,357
Inovacije marketinga	0,006	0,003	0,254	2,055	0,021	0,494	2,024
Kontrolne varijable							
Veličina hotela	0,000	0,001	−0,018	−0,158	0,438	0,552	1,811
Kategorija hotela	0,064	0,116	0,050	0,550	0,292	0,921	1,086
Hotelski lanac	−0,060	0,206	−0,034	−0,290	0,386	0,536	1,864
Regresijski model	R = 0,474; R ² = 0,224; korigirani R ² = 0,172; standardna pogreška procjene 0,72; Durbin-Watsonov test: 1,799 ANOVA tablica: F = 4,259; p < 0,001						
Zavisna varijabla: Društvena uspješnost							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju da je višestruki koeficijent korelacije (R) iznosio 0,474, što pokazuje umjerenu pozitivnu korelaciju između zavisne varijable i nezavisnih varijabli. Modelom je uz pomoć prediktorskih varijabli objašnjeno 17,20 % varijable društvene uspješnosti (korigirani R² od 0,172). Standardna pogreška procjene bila je 0,72, ukazuje na nešto viši nivo nesigurnosti u modelu, a iako nije mala, mogla bi sugerirati umjerenu varijaciju između predviđenih i stvarnih vrijednosti. Vrijednost Durbin-Watsonova testa iznosila je 1,799,

što potvrđuje da model ne pokazuje značajnu autokorelaciju u rezidualima. Rezultati ANOVA testa pokazali su F-vrijednost od 4,259 s p-vrijednošću manjom od 0,001, što znači da je model statistički značajan i da barem jedan od prediktora značajno doprinosi objašnjenju zavisne varijable iako ukupna moć modela nije visoka (kako pokazuje R^2). Statistika kolinearnosti, mjerena faktorom inflacije varijacije (VIF) i njihovim recipročnim vrijednostima (TOL), ukazuje na to da ne postoji značajan problem multikolinearnosti među prediktorima.

Kontrolne varijable nisu pokazale značajan utjecaj na društvenu uspješnost. Svi koeficijenti i p-vrijednosti (veličina hotela: koeficijent od 0,000, $p = 0,438$; kategorija hotela: koeficijent od 0,064, $p = 0,292$; hotelski lanac: koeficijent od $-0,060$, $p = 0,386$) ukazuju na to da ove varijable nisu značajni prediktori društvene uspješnosti.

Regresijskim modelom utvrđena je pozitivna povezanost konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga s društvenom uspješnošću ($\beta = 0,005$) te je njihov utjecaj statistički značajan ($p = 0,007$). Također je potvrđena pozitivna povezanost konvencionalnih inovacija marketinga s društvenom uspješnošću ($\beta = 0,006$) te je njihov utjecaj također statistički značajan ($p = 0,021$). Modelom je utvrđena pozitivna povezanost konvencionalnih inovacija procesa s društvenom uspješnošću ($\beta = 0,002$), no njihov utjecaj nije statistički značajan ($p = 0,277$). Utvrđeno je da koeficijent konvencionalnih inovacija organizacije iznosi 0,000, što sugerira da promjena u ovom prediktoru ne dovodi do promjene društvene uspješnosti, a utjecaj nije statistički značajan ($p = 0,473$).

Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekološkom uspješnošću prikazani su u tablici 8.24.

Tablica 8.24: Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekološkom uspješnošću

Prediktori u modelu	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Inovacija proizvoda i usluga	−,010	,177	−,006	−,055	,956	,736	1,359
Inovacija procesa	,058	,068	,109	,846	,400	,462	2,163
Inovacija organizacije	−,113	,092	−,165	−1,225	,223	,424	2,359
Inovacija marketinga	,130	,068	,238	1,909	,059	,495	2,021
Kontrolne varijable							
Veličina hotela	,002	,001	,301	2,549	,012	,553	1,809
Kategorija hotela	,269	,116	,212	2,325	,022	,921	1,086
Hotelski lanac	−,094	,205	−,055	−,457	,649	,537	1,863
Regresijski model	R = 0,456; R² = 0,208; korigirani R² = 0,154; standardna pogreška procjene 0,716; Durbin-Watsonov test: 2,036 ANOVA tablica: F = 3,853; p = 0,001						
Zavisna varijabla: Ekološka uspješnost							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Analizom je utvrđen višestruki koeficijent korelacije $R = 0,456$, što sugerira umjerenu povezanost prediktora s ekološkom uspješnošću poslovanja hotela. Koeficijent determinacije (R^2) iznosi 0,208, što znači da model objašnjava 20,8 % varijance u uspješnosti poslovanja. Korigirani R^2 , koji uzima u obzir broj prediktora, nešto je niži (0,154), što ukazuje na umjerenu prikladnost modela. Standardna pogreška procjene od 0,716 ukazuje na nešto viši nivo nesigurnosti u modelu, a iako nije mala, mogla bi sugerirati umjerenu varijaciju između predviđenih i stvarnih vrijednosti. ANOVA test, s F-vrijednošću od 3,853 i p-vrijednošću od 0,001, ukazuje na značajnu povezanost prediktora s uspješnošću poslovanja.

Durbin-Watsonov test ima vrijednost od 2,036, što sugerira da ne postoji značajna autokorelacija u rezidualima modela. Ovo je pozitivan znak koji upućuje na to da su pretpostavke o neovisnosti grešaka zadovoljene. Statistika kolinearnosti pokazuje da su *Tolerance* (TOL) i *Variance Inflation Factor* (VIF) vrijednosti u prihvatljivom rasponu. Na primjer, TOL vrijednosti značajno su iznad 0,1, a VIF vrijednosti su ispod 10, što ukazuje na odsustvo ozbiljnih problema s multikolinearnosti među prediktorima. Najviši VIF u ovom modelu iznosi 2,359, što je u prihvatljivom rasponu.

Rezultati analize potvrđuju da kontrolne varijable, kao što su veličina ($\beta = 0,002$, $p = 0,012$) i kategorija hotela ($\beta = 0,269$, $p = 0,022$), imaju značajan utjecaj na ekološku uspješnost

poslovanja hotela. S druge strane, rezultati pokazuju da hotelski lanac ($\beta = -0,094$, $p = 0,649$) nema značajan utjecaj na ekološku uspješnost poslovanja hotela.

Modelom je utvrđena negativna povezanost inovacija proizvoda i usluga s ekološkom uspješnošću ($\beta = -0,010$) te ona nije statistički značajna ($p = 0,956$). Također, utvrđena je negativna povezanost inovacija organizacije s ekonomskom uspješnošću ($\beta = -0,113$) koja također nije značajna ($p = 0,223$). Pozitivna povezanost utvrđena je kod inovacija procesa i ekološke uspješnosti ($\beta = 0,058$), ali ona nije statistički značajna ($p = 0,400$), dok je kod inovacija marketinga utvrđena pozitivna povezanost s ekološkom uspješnošću ($\beta = 0,130$), a njihov utjecaj je značajan na graničnoj razini od 0,10 ($p = 0,059$).

Nakon što je analizirana povezanost konvencionalnih inovacija s uspješnošću poslovanja, u nastavku se razmatra povezanost eko-inovacija s uspješnošću poslovanja.

8.7. Rezultati istraživanja povezanosti eko-inovacija s uspješnošću poslovanja hotela

Nakon analize stavova ispitanika o eko-inovacijama i uspješnosti poslovanja preostalo je utvrditi povezanost eko-inovacija s uspješnošću poslovanja. Tek utvrđivanje ovih veza može dati puni smisao navedenih varijabli u poslovno-ekonomskim istraživanjima.

Rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekonomskom uspješnošću prikazani su u tablici 8.25.

Tablica 8.25: Rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekonomskom uspješnošću

	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Eko-inovacije proizvoda i usluga	,291	,147	,214	1,983	,050	,664	1,506
Eko-inovacije procesa	−,045	,145	−,034	−,313	,755	,640	1,562
Eko-inovacije organizacije	,093	,147	,074	,630	,530	,566	1,767
Eko-inovacije marketinga	,185	,136	,151	1,364	,176	,635	1,575
Veličina hotela	,000	,001	,029	,237	,813	,516	1,937
Kategorija hotela	,034	,095	,035	,359	,720	,836	1,197
Hotelski lanac	,262	,159	,196	1,647	,103	,544	1,838
Regresijski model	R = 0,451; R ² = 0,204; korigirani R ² = 0,150; standardna pogreška procjene 0,559; Durbin-Watsonov test: 1,472 ANOVA tablica: F = 3,763; p < 0,001						
Zavisna varijabla: Ekonomska uspješnost							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Regresijski model ima višestruki koeficijent korelacije $R = 0,451$, što ukazuje na umjerenu pozitivnu povezanost između prediktora u modelu i zavisne varijable. Korigirani $R^2 = 0,150$ ukazuje na umjerenu sposobnost modela u objašnjavanju varijance ekonomske uspješnosti. Standardna pogreška procjene iznosi 0,559, što ukazuje na to da model ima umjerenu točnost u predviđanju. ANOVA test pokazuje da je model statistički značajan ($F = 3,763$, $p < 0,001$), što potvrđuje značajnu povezanost prediktora s ekonomskom uspješnošću.

Durbin-Watsonov test pokazuje vrijednost od 1,472, što upućuje na to da se model nalazi u graničnom području u kojem se ne može sa signifikantnošću utvrditi prisutnost kao ni odsutnost autokorelacije. Statistika kolinearnosti pokazuje da *Tolerance* (TOL) i *Variance Inflation Factor* (VIF) vrijednosti nisu ukazivale na ozbiljnu multikolinearnost među prediktorima. Svi TOL rezultati su iznad 0,1, dok su VIF rezultati ispod 10, što ukazuje na nisku razinu multikolinearnosti.

Kontrolne varijable nisu pokazale značajan utjecaj na društvenu uspješnost. Svi koeficijenti i p-vrijednosti (veličina hotela: koeficijent od 0,000, $p = 0,813$; kategorija hotela: koeficijent od 0,034, $p = 0,720$; hotelski lanac: koeficijent od 0,262, $p = 0,103$) ukazuju na to da ove varijable nisu značajni prediktori ekonomske uspješnosti.

Regresijskim modelom potvrđena je pozitivna povezanost eko-inovacija proizvoda i usluga s ekonomskom uspješnošću ($\beta = 0,29$), a utjecaj je značajan na graničnoj razini od 0,10 ($p = 0,050$). Povezanost je dovoljno jaka da zasluži pažnju i može sugerirati potencijalne strategije za poboljšanje ekonomske uspješnosti. Eko-inovacije marketinga također pokazuju pozitivnu povezanost s ekonomskom uspješnošću ($\beta = 0,185$), no utjecaj nije statistički značajan ($p = 0,176$). Kod eko-inovacija organizacije također je potvrđen pozitivan utjecaj na ekonomsku uspješnost ($\beta = 0,093$), ali on statistički nije značajan ($p = 0,530$). Eko-inovacije procesa pokazuju negativnu povezanost s ekonomskom uspješnošću ($\beta = -0,045$) te utjecaj koji nije statistički značajan ($p = 0,755$).

U tablici 8.26 utvrđuje se povezanost eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s društvenom uspješnošću.

Tablica 8.26: Rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s društvenom uspješnošću

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Eko-inovacije proizvoda i usluga	,272	,207	,153	1,317	,191	,664	1,506
Eko-inovacije procesa	−,200	,205	−,116	−,977	,331	,640	1,562
Eko-inovacije organizacije	−,104	,207	−,063	−,502	,617	,566	1,767
Eko-inovacije marketinga	,432	,191	,269	2,258	,026	,635	1,575
Kontrolne varijable							
Veličina hotela	−0,00003102	,001	−,004	−,034	,973	,516	1,937
Kategorija hotela	,051	,134	,040	,382	,703	,836	1,197
Hotelski lanac	−,020	,224	−,012	−,090	,928	,544	1,838
Regresijski model	R = 0,268; R ² = 0,072 korigirani R ² = 0,009; standardna pogreška procjene 0,788; Durbin-Watsonov test: 1,547 ANOVA tablica: F = 1,136; p = 0,346						
Zavisna varijabla: Društvena uspješnost							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Višestruki koeficijent korelacije (R) od 0,268 ukazuje na vrlo slabu pozitivnu povezanost između prediktorskih varijabli i zavisne varijable. Modelom je uz pomoć prediktorskih varijabli objašnjeno 7,20 % varijable, a korigirani R² smanjuje ovu vrijednost na 0,9 %, što ukazuje na ograničenu sposobnost modela da objasni varijaciju zavisne varijable uzimajući u obzir broj

prediktora u modelu. Standardna pogreška procjene iznosi 0,788, ukazuje na nešto viši nivo nesigurnosti u modelu, te iako nije mala, mogla bi sugerirati umjerenu varijaciju između predviđenih i stvarnih vrijednosti.

Vrijednost Durbin-Watsonova testa (1,547) sugerira odsustvo značajne autokorelacije reziduala jer je vrlo blizu idealne vrijednosti. Vrijednost F-statistike od 1,136 i p-vrijednost od 0,346 ukazuju na to da model kao cjelina nije statistički značajan. To sugerira da prediktori u modelu trenutno ne pridonose značajnom objašnjenju zavisne varijable, no postoje mogućnosti za daljnje prilagodbe ili uključivanje dodatnih varijabli. Svi TOL i VIF koeficijenti su unutar prihvatljivih granica, što sugerira da ne postoji ozbiljan problem s multikolinearnosti u ovom modelu.

Rezultati regresijskog modela pokazuju da kontrolne varijable (veličina hotela, kategorija hotela i hotelski lanac) nemaju statistički značajan utjecaj na društvenu uspješnost. Veličina hotela ima gotovo neutralan koeficijent ($\beta = -0,00003102$) i nije značajna ($p = 0,973$), što sugerira da ona ne doprinosi objašnjavanju društvene uspješnosti. Kategorija hotela pokazuje blago pozitivan koeficijent ($\beta = 0,051$), ali također nije statistički značajna ($p = 0,703$). Hotelski lanac ima neznatan negativan koeficijent ($\beta = -0,020$) i nije statistički značajan ($p = 0,928$).

Regresijskim modelom potvrđena je pozitivna povezanost eko-inovacija proizvoda i usluga s društvenom uspješnošću ($\beta = 0,272$), ali utjecaj nije statistički značajan ($p = 0,191$). Eko-inovacije marketinga također pokazuju pozitivnu povezanost s društvenom uspješnošću ($\beta = 0,432$) i statistički značajan utjecaj ($p = 0,026$). Eko-inovacije procesa pokazuju negativnu povezanost s društvenom uspješnošću ($\beta = -0,200$) te utjecaj koji nije statistički značajan ($p = 0,331$). Kod eko-inovacija organizacije također je potvrđena negativna povezanost s društvenom uspješnošću ($\beta = -0,104$) i utjecaj koji nije statistički značajan ($p = 0,617$).

U tablici 8.27 prikazuju se rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekološkom uspješnošću.

Tablica 8.27: Rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekološkom uspješnošću

Model	Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Značajnost	Statistika kolinearnosti	
	β	Standardna pogreška	Beta			TOL	VIF
Eko-inovacija proizvoda i usluga	,374	,183	,214	2,049	,022	,664	1,506
Eko-inovacije Procesa	−,032	,181	−,019	−,177	,430	,640	1,562
Eko-inovacije organizacije	,193	,183	,120	1,055	,147	,566	1,767
Eko-inovacije marketinga	,233	,169	,147	1,378	,085	,635	1,575
Kontrolne varijable							
Veličina hotela	,001	,001	,214	1,801	,038	,516	1,937
Kategorija hotela	,148	,118	,117	1,252	,107	,836	1,197
Hotelski lanac	−,102	,198	−,060	−,515	,304	,544	1,838
Regresijski model	R = 0,501; R ² = 0,251; Korigirani R ² = 0,200; standardna pogreška procjene 0,696; Durbin-Watsonov test: 2,035 ANOVA tablica: F = 4,940; p < 0,001						
Zavisna varijabla: Ekološka uspješnost							

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Koeficijent korelacije (R) iznosi 0,501, što ukazuje na umjerenu pozitivnu povezanost prediktora s ekološkom uspješnošću. Koeficijent determinacije (R²) od 0,251 znači da model objašnjava 25,1 % varijacije u ekološkoj uspješnosti, a korigirani R², koji uzima u obzir broj prediktora, iznosi 0,200, što također ukazuje na to da model ima umjerenu sposobnost objašnjenja. Standardna pogreška procjene iznosi 0,696, što ukazuje na nešto viši nivo nesigurnosti u modelu. Vrijednost Durbin-Watsonova testa iznosi 2,035, što pokazuje da ne postoji značajna autokorelacija u rezidualima modela.

ANOVA test, s F-vrijednošću od 4,940 i p-vrijednošću manjom od 0,001, pokazuje da je model statistički značajan. To znači da prediktori zajedno značajno objašnjavaju varijaciju u ekološkoj uspješnosti potvrđujući značajnu statističku moć modela. Statistika kolinearnosti, uključujući *Tolerance* (TOL) i *Variance Inflation Factor* (VIF), pokazuje vrijednosti unutar prihvatljivih granica, što sugerira nisku razinu multikolinearnosti među prediktorima. Sve TOL vrijednosti su iznad 0,1, a VIF vrijednosti su ispod 10, što znači da ne postoji značajan problem s multikolinearnošću.

Veličina hotela ima pozitivan i statistički značajan utjecaj na ekološku uspješnost (p = 0,038), što znači da veći hoteli postižu bolju ekološku uspješnost. Kategorija hotela pokazuje pozitivan

koeficijent koji statistički nije značajan ($p = 0,107$). Hotelski lanac ima negativan koeficijent i statistički nije značajan ($p = 0,304$), što sugerira da nema značajan utjecaj na ekološku uspješnost.

Regresijskim modelom potvrđeni su pozitivna povezanost eko-inovacija proizvoda i usluga s ekološkom uspješnošću ($\beta = 0,374$) i statistički značajan utjecaj ($p = 0,022$). Eko-inovacije marketinga također pokazuju pozitivnu povezanost s ekološkom uspješnošću ($\beta = 0,233$), a utjecaj je značajan na graničnoj razini od 0,10 ($p = 0,085$). Eko-inovacije procesa pokazuju negativnu povezanost s ekološkom uspješnošću ($\beta = -0,032$) te utjecaj koji nije statistički značajan ($p = 0,430$). Kod eko-inovacija organizacije potvrđena je pozitivna povezanost s ekonomskom uspješnošću ($\beta = 0,193$), ali utjecaj nije statistički značajan ($p = 0,147$).

Rezultati istraživanja pružaju uvid u povezanost organizacijskih determinanti s inovacijama te inovacija s poslovnom uspješnošću u ekonomskom, društvenom i ekološkom aspektu. Analiza je omogućila identifikaciju ključnih prediktora, razlika u utjecaju inovacija na pojedine dimenzije uspješnosti i uloge kontrolnih varijabli. Nalazi potvrđuju složenost odnosa između determinanti, inovacijskih aktivnosti i poslovnih učinaka.

Ova saznanja predstavljaju čvrstu osnovu za dublju interpretaciju i praktičnu primjenu rezultata, što će biti detaljnije razmotreno u sljedećem poglavlju. Rasprava će se fokusirati na implikacije dobivenih rezultata za teoriju i praksu, identificirati ograničenja i mogućnosti za unaprjeđenje inovacijskog potencijala hotela te predložiti smjernice za buduća istraživanja u ovom području.

9. Rasprava – primjena rezultata istraživanja i mogućnosti daljnjih istraživanja

9.1. Inovacije u hotelskom sektoru Republike Hrvatske

Empirijskim istraživanjem utvrđeno je kako hoteli u Republici Hrvatskoj najviše ulažu u inovacije proizvoda i usluga kao i inovacije procesa, dok su inovacije u marketingu i organizaciji manje zastupljene. Sličan obrazac vrijedi i za uvođenje eko-inovacija, pri čemu se također najviše pažnje posvećuje proizvodima i procesima, a manje marketingu i organizaciji. Od ukupnog broja, 95,49 % hotela (106 hotela) uvelo je barem jednu vrstu inovacije, što ukazuje na visoku razinu inovativnosti u hotelskom sektoru. Prosječan broj uvedenih konvencionalnih vrsta inovacija iznosi 3,06 (od maksimalno 4), što sugerira da hoteli u ovom uzorku obično implementiraju više od triju različitih vrsta inovacija. Ovaj rezultat ukazuje na **relativno visoku razinu inovativnosti** u hotelima, što može biti odraz nastojanja hotelskog sektora da se prilagodi promjenama na tržištu i poveća svoju konkurentnost. Visoka razina inovativnosti također može značiti da hoteli prepoznaju važnost inovacija kao ključnog faktora za postizanje boljih financijskih i nefinancijskih rezultata. Osim toga, ovi rezultati ukazuju na to da su hoteli spremni uložiti napore kako bi ostvarili promjene i unaprijedili svoje poslovanje kroz različite vrste inovacija, uključujući inovacije u proizvodima i uslugama, procesima, organizaciji i marketinškim pristupima. Rezultati su u skladu s istraživanjem Marušić i sur. (2019), koji su utvrdili visoku razinu inovativnosti u hrvatskim hotelima, kao i s rezultatima istraživanja u drugim zemljama. Primjerice, Jacob i Groizard (2007) zaključili su da su hoteli u Španjolskoj visoko inovativni, dok su Marušić i sur. (2019) isto utvrdili za hotele u Crnoj Gori. Slični rezultati zabilježeni su i u južnom Tajlandu (Leekpai i Jaroenwisan, 2013) te u švedskim hotelima (Wikhamn i sur., 2018).

Od ukupno 111 hotela, njih 95 (85,58 %) uvelo je barem jednu vrstu eko-inovacije, što ukazuje na izraženu orijentaciju hotelskog sektora prema održivosti. Prosječan broj uvedenih vrsta eko-inovacija je 2,20 (od maksimalno 4), što ukazuje na to da hoteli u ovom uzorku obično implementiraju nešto više od dvije različite vrste eko-inovacija. Ova vrijednost sugerira **umjerenu razinu inovativnosti u kontekstu održivosti**, što ukazuje na angažman hotela u ekološkim inicijativama i primjeni održivih praksi, ali svakako postoji prostor za dodatno unapređenje. Ovi podaci upućuju na potrebu za daljnjim ulaganjem u inovacijske inicijative radi povećanja konkurentnosti i održivosti unutar hotelskog sektora.

Istraživanjem je utvrđeno da hoteli u kategoriji s pet zvjezdica, veliki hoteli i hotelski lanci pokazuju veću sklonost uvođenju inovacija i eko-inovacija u svim segmentima. Navedeni rezultati mogu ukazivati na to da veliki hoteli i hotelski lanci imaju bolji pristup tehnologiji, raspolazu većim resursima i kapacitetima te jačim organizacijskim sposobnostima, uz izraženu stratešku orijentaciju prema inovacijama. Hotelski lanci također mogu biti u prednosti zahvaljujući standardizaciji procesa koja olakšava implementaciju inovacija. U hotelima s pet zvjezdica visoka razina inovacija vjerojatno proizlazi iz njihove usmjerenosti na pružanje vrhunske usluge i diferencijaciju na tržištu. S druge strane, manji i neovisni hoteli te hoteli s nižom kategorizacijom uvode inovacije u manjem obimu, što se može pripisati ograničenim resursima i kapacitetima. Buduća istraživanja trebala bi se fokusirati na pronalaženje načina kako podržati ove hotele u poboljšanju operativne učinkovitosti kroz inovacije u organizacijskim praksama.

Ovi rezultati sugeriraju da bi budući napori trebali biti usmjereni na poticanje inovacija i eko-inovacija. Ove razlike upućuju na to da strategije za poticanje inovacija trebaju biti prilagođene specifičnostima različitih vrsta hotela, s posebnim naglaskom na podršku manjim hotelima i neovisnim poslovanjima u implementaciji inovacija.

9.2. Povezanost determinanti i inovacija

U tablici 9.1 detaljno su prikazani rezultati provjere grupe hipoteza H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b i H4.

Tablica 9.1: Rezultati provjere grupa hipoteza H1a i H1b, H2a i H2b, H3a, H3b i H4

Hipoteze	β	t-vrijednost	p-vrijednost	Rezultat
H1a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između orijentacije prema kupcima i konvencionalnih inovacija u hotelskom sektoru.	-2,031	-0,351	0,363	Odbacuje se.
H1b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između orijentacije prema kupcima i eko-inovacija u hotelskom sektoru.	-0,475	-0,074	0,941	Odbacuje se.
H2a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između tehnološke orijentacije i konvencionalnih inovacija u hotelskom sektoru.	16,427	4,466	p > 0,000	Prihvaća se.
H2b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između tehnološke orijentacije i eko-inovacija u hotelskom sektoru.	17,415	4,308	p > 0,000	Prihvaća se.
H3a: Postoji pozitivna i značajna povezanost između angažmana zaposlenika i konvencionalnih inovacija u hotelskom sektoru.	7,417	1,674	0,048	Prihvaća se.
H3b: Postoji pozitivna i značajna povezanost između angažmana zaposlenika i eko-inovacija u hotelskom sektoru.	-6,856	-1,428	0,156	Odbacuje se.
H4: Postoji pozitivna i značajna povezanost između zelene organizacijske kulture i eko-inovacija u hotelskom sektoru.	12,409	3,383	0,001	Prihvaća se.

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

9.2.1. Povezanost orijentacije prema kupcima i konvencionalnih inovacija

Iako su ispitanici konstrukt „orijentacija prema kupcima“ ocijenili najvišom ocjenom (4,46) među svim konstruktima te je većina prethodnih istraživanja utvrdila njegovu pozitivnu i značajnu povezanost s inovacijama, u ovom istraživanju dobiven je potpuno suprotan rezultat. Orijehtacija prema kupcima ima negativnu povezanost s inovacijama ($\beta = -2,031$) te statistički nije značajna ($p = 0,363$). Orijehtacija prema kupcima ima negativnu povezanost i s eko-inovacijama ($\beta = -0,475$) te ni ovdje nije statistički značajna ($p = 0,941$). Na temelju dobivenih rezultata, hipoteza H1a, koja predviđa postojanje pozitivne i značajne povezanosti između orijentacije prema kupcima i inovacija u hotelskom poduzeću, **je odbačena**. Slično tome, hipoteza H1b, koja predviđa postojanje pozitivne i značajne povezanosti između orijentacije prema kupcima i eko-inovacija u hotelskom poduzeću, također **je odbačena**. Ovaj rezultat je neočekivan, a konstatiran je u malom broju prethodnih istraživanja, primjerice u radovima Tajeddinija (2010) i Serafim i Verissima (2021), koji također nisu uspjeli potvrditi pozitivnu i značajnu vezu između orijentacije prema kupcima i inovacija.

Ovi rezultati sugeriraju da orijentacija prema kupcima ne samo da ne potiče inovacije i eko-inovacije, nego čak može djelovati kao prepreka njihovom razvoju, premda nije statistički značajna. To se može objasniti činjenicom da prevelika usmjerenost na trenutne potrebe i preferencije kupaca može ograničiti proaktivnost u inovacijskim procesima smanjujući sklonost prema radikalnim ili dugoročnim promjenama. Ovaj efekt može biti posebno izražen u

hotelskoj industriji u kojoj inovacije, osobito eko-inovacije, često zahtijevaju veća ulaganja i strateške promjene, koje kupci možda ne prepoznaju ili ne podržavaju odmah.

Nalazi ovdje dodatno pridonose raspravi ističući složenost odnosa između orijentacije prema kupcima i inovacija te naglašavaju potrebu za daljnjim istraživanjima u tom području.

9.2.2. Povezanost tehnološke orijentacije s konvencionalnim inovacija

Rezultati za hipoteze H2a i H2b pokazuju snažnu povezanost između tehnološke orijentacije i inovacija, kako konvencionalnih tako i eko-inovacija. Hipoteza H2a, koja se odnosi na ispitivanje povezanosti tehnološke orijentacije s konvencionalnim inovacijama, **je prihvaćena** ($\beta = 16,427$, $p < 0,000$), a to je u skladu i s rezultatima istraživanja Marušić i sur. (2019), Chi (2021) i Zhani i sur. (2021). Hipoteza H2b, koja ispituje povezanost tehnološke orijentacije s eko-inovacijama, također **je prihvaćena** ($\beta = 17,415$, $p < 0,000$), što je u skladu s rezultatima istraživanja Cai i Li (2018).

Ovi rezultati pokazuju da je tehnološka orijentacija snažan pokretač inovacija u hotelskoj industriji. To znači da hoteli koji usvajaju nove tehnologije ne samo da implementiraju konvencionalne inovacije, već se ističu i u eko-inovacijama. Moguća objašnjenja za ove nalaze uključuju činjenicu da nova tehnologija omogućava hotelima uspješnu prilagodbu promjenama u potražnji i tržištu, čime oni postaju fleksibilniji i spremniji za inovacije. Pored toga, hoteli koji su usmjereni na tehnologiju češće implementiraju održiva rješenja. Ovi rezultati naglašavaju da tehnološki napredak značajno doprinosi ekološkoj odgovornosti s obzirom na to da nova tehnološka rješenja često omogućavaju održivije poslovne prakse.

9.2.3. Povezanost angažmana zaposlenika i inovacija

Analiza rezultata za hipoteze H3a i H3b pruža važne uvide u ulogu angažmana zaposlenika u kontekstu inovacija. Hipoteza H3a, koja se odnosi na pozitivnu i značajnu povezanost angažmana zaposlenika s konvencionalnim inovacijama, **prihvaćena je** s beta vrijednošću od 7,417 i p-vrijednošću od 0,048. Rezultati su u skladu s istraživanjima provedenim u hotelskom sektoru, kao što su ona Grisseman i sur. (2013), Nieves i Quintane (2018), Ottenbachera i Gnotha (2005) te Cuerva i sur. (2014). Ovaj rezultat može ukazivati na to da visoko angažirani zaposlenici doprinose razvoju i implementaciji inovativnih rješenja.

Nasuprot tome, hipoteza H3b, koja ispituje postoji li pozitivna i značajna povezanost angažmana zaposlenika s eko-inovacijama, **odbacuje se** zbog p-vrijednosti od 0,156. Ovaj rezultat ukazuje na to da između tih dviju varijabli ne postoji statistički značajna povezanost, što je u skladu s nalazima Cuerva i sur. (2014). Zanimljivo je primijetiti da su Cuerva i sur. (2014) istražujući utjecaj ljudskog kapitala na inovacije zaključili kako on potiče samo konvencionalne ali ne i zelene inovacije u sektoru hrane i pića u Španjolskoj. Ovaj nalaz se u potpunosti podudara s rezultatima tog istraživanja.

Ovaj nalaz može ukazivati na to da angažman zaposlenika nema istu ulogu u kontekstu ekoloških i konvencionalnih inovacija. Također, rezultati upućuju na potrebu za daljnjim istraživanjima kako bi se bolje razumjeli razlozi razlika u utjecaju angažmana zaposlenika na konvencionalne i ekološke inovacije. Razumijevanje ovih dinamika može pomoći u razvoju strategija za poboljšanje inovativnosti u hotelskom sektoru, osobito u kontekstu održivosti.

9.2.4. Povezanost zelene organizacijske kulture i eko-inovacija

U analizi rezultata za hipotezu H4, koja se odnosi na utvrđivanje pozitivne i značajne povezanosti zelene organizacijske kulture i eko-inovacija, zabilježen je značajan pozitivan učinak s beta vrijednošću od 12,409 i p-vrijednošću od 0,001. Na temelju ovih nalaza, hipoteza H4, koja sugerira da je zelena organizacijska kultura pozitivno i značajno povezana s eko-inovacijama, **se prihvća**. Ovaj rezultat je u skladu s istraživanjima Wanga (2019), Küçükoğlu i Pınara (2016), Asadi i sur. (2020), Küçükoğlu (2018) i Gu (2023) te dodatno potvrđuje tvrdnju Newtona i Hartea (1997) da zelena organizacijska kultura osigurava uspješnu implementaciju zelenih inovacija.

Nalaz ukazuje na to da zelena organizacijska kultura ima važnu ulogu u poticanju eko-inovacija unutar hotelskog sektora. Prihvatanje ove hipoteze sugerira da takva kultura može stvoriti poticajno okruženje u kojem se eko-inovacije lakše razvijaju i implementiraju, što je posebno važno u kontekstu povećanih očekivanja potrošača u pogledu održivih praksi i ekoloških rješenja. Osim toga, ovi rezultati naglašavaju važnost uspostavljanja i jačanja zelene organizacijske kulture kao ključnog faktora za uspjeh u implementaciji ekoloških inovacija. Nalaz o značajnoj povezanosti između zelene organizacijske kulture i eko-inovacija naglašava potrebu za strategijama koje će promovirati takvu kulturu u hotelskom sektoru kao i za daljnjim istraživanjima koja bi mogla istražiti mehanizme kroz koje zelena organizacijska kultura potiče inovacije.

9.3. Povezanost konvencionalnih inovacija i poslovne uspješnosti hotela

U tablici 9.2 prikazani su rezultati provjere hipoteza H5a, H5b i H5c.

Tablica 9.2: Rezultati provjere hipoteza H5a, H5b i H5c

H5a: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela.			
	t-vrijednost	p-vrijednost	Rezultati
inovacije proizvoda i usluga → ekonomska uspješnost	1,620	,054	H5a hipoteza se djelomično prihvaća.
inovacije procesa → ekonomska uspješnost	,264	,396	
inovacije organizacije → ekonomska uspješnost	–,591	,278	
inovacije marketinga → ekonomska uspješnost	1,528	,065	
H5b: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću poslovanja hotela.			
inovacije proizvoda i usluga → društvena uspješnost	2,504	,007	H5b hipoteza se djelomično prihvaća.
inovacije procesa → društvena uspješnost	,595	,277	
inovacije organizacije → društvena uspješnost	–,069	,473	
inovacije marketinga → društvena uspješnost	2,055	,021	
H5c: Konvencionalne inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekološkom uspješnošću poslovanja hotela.			
inovacije proizvoda i usluga → ekološka uspješnost	–,055	,956	H5c hipoteza se djelomično prihvaća.
inovacije procesa → ekološka uspješnost	,846	,400	
inovacije organizacije → ekološka uspješnost	–1,225	,223	
inovacije marketinga → ekološka uspješnost	1,909	,059	

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

Na osnovi prikazanih nalaza može se donijeti nekoliko važnih zaključaka o utjecaju različitih vrsta konvencionalnih inovacija na tri dimenzije uspješnosti poslovanja (ekonomsku, društvenu i ekološku uspješnost).

9.3.1. Povezanost konvencionalnih inovacija s ekonomskom uspješnošću hotela

Rezultati ukazuju na to da konvencionalne inovacije proizvoda i usluga imaju pozitivnu povezanost s ekonomskom uspješnošću ($t = 1,620$, $p = 0,054$), što se može interpretirati kao indikacija da ulaganje u nove proizvode i usluge može značajno doprinijeti ekonomskim rezultatima hotela. Ovo je u skladu s istraživanjima Ottenbachera i Gnotha (2005), koji su ukazali na to da inovacije proizvoda i usluga povećavaju financijsku uspješnost hotela. Slično tome, Hu i sur. (2020) dokazali su značajnu pozitivnu povezanost između inovacija proizvoda/usluga i uspješnosti hotelskih poduzeća. Gunday i sur. (2011) te Nguyen i sur. (2016) otkrili su da ove inovacije imaju utjecaj na financijsku uspješnost. Slični rezultati dolaze i iz istraživanja Prajoga (2016) i Klingenberg i sur. (2013), koji potvrđuju značajan učinak strategije inovacija proizvoda na poslovnu uspješnost. Postoje i druga istraživanja koja su potvrdila povezanost ili utjecaj inovacija na uspješnost poslovanja, ali su prethodno navedena istraživanja

provela dublju analizu kako tipova inovacija tako i različitih aspekata uspješnosti poslovanja. Iako je p-vrijednost blizu razine značajnosti (0,10), ovi rezultati sugeriraju postojanje potencijalne veze koja zaslužuje daljnje istraživanje. Kako bi se postigla jasnija statistička značajnost, preporučuje se prikupljanje dodatnih podataka.

S druge strane, inovacije procesa ne pokazuju značajan utjecaj na ekonomsku uspješnost ($t = 0,264$, $p = 0,396$). Ovaj rezultat je u skladu s istraživanjima Gundayja i sur. (2011), Koellingera (2008) te Ilmudeena i sur. (2021), koji također ne pronalaze nikakvu povezanost između inovacija procesa i poslovne uspješnosti. Ovi rezultati sugeriraju da promjene u procesima možda nisu dovoljno izražene da bi dovele do očitih ekonomskih koristi. To može značiti da hoteli ne uspijevaju implementirati promjene koje bi poboljšale učinkovitost ili da su te promjene dugoročne i ne daju trenutne rezultate.

Kada je riječ o inovacijama organizacije, rezultati pokazuju negativan utjecaj na ekonomsku uspješnost ($t = -0,591$, $p = 0,278$), ali on nije statistički značajan. Ovaj nalaz je u skladu s nalazom Zaied i Affesa (2016), koji također nisu pronašli povezanost između inovacija organizacije i uspješnosti poslovanja. Ova situacija može sugerirati da organizacijske promjene mogu biti izazovne za implementaciju te da mogu uzrokovati privremene negativne učinke, što je u skladu s teorijom da velike promjene u strukturi organizacije često izazivaju otpor i nepredviđene posljedice.

Inovacije marketinga pokazuju pozitivan utjecaj na ekonomsku uspješnost ($t = 1,528$, $p = 0,065$), s p-vrijednošću na razini značajnosti 0,10. Rezultati su u skladu s nalazima istraživanja Gundayja i sur. (2011), Setiowati i sur. (2015) te Cuevas-Vargasa i sur. (2021) koja potvrđuju značajan utjecaj inovacija marketinga na poslovni uspjeh, a Hu i sur. (2020) dobili su isti rezultat u kontekstu hotelskih poduzeća. Ovi rezultati sugeriraju da inovacije u marketingu imaju potencijal za poboljšanje ekonomskih rezultata, ali on možda nije u potpunosti iskorišten. To otvara mogućnosti za daljnja istraživanja o načinima na koje hoteli mogu bolje implementirati marketinške inovacije kako bi maksimizirali svoje ekonomske koristi.

Hipoteza H5a, koja predlaže da su inovacije pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnošću, *može se djelomično prihvatiti*. Naime, samo su inovacije proizvoda i usluga te inovacije marketinga pokazale statistički značajan pozitivan utjecaj na ekonomsku uspješnost (na razini značajnosti 0,10).

U zaključku, rezultati ukazuju na različite dinamike inovacija i njihove povezanosti s ekonomskom uspješnošću. Dok inovacije proizvoda, usluga i marketinga pokazuju potencijal za poboljšanje ekonomskih rezultata, inovacije procesa i organizacije zahtijevaju dodatno istraživanje kako bi se bolje razumjeli njihovi učinci.

9.3.2. Povezanost konvencionalnih inovacija s društvenom uspješnošću hotela

Rezultati analize utjecaja inovacija na društvenu uspješnost u hotelskom sektoru pokazali su značajne razlike među različitim vrstama inovacija. Inovacije proizvoda i usluga ($t = 2,504$, $p = 0,007$) imaju značajan pozitivan utjecaj na društvenu uspješnost. Dobiveni rezultati su u skladu s istraživanjem Hu i sur. (2020), koje je dokazalo značajnu pozitivnu povezanost između inovacija proizvoda/usluga i uspješnosti hotelskih poduzeća, kao i s istraživanjima Prajoga (2016) i Klingenberg i sur. (2013), koji potvrđuju značajan učinak strategije inovacija proizvoda na poslovnu uspješnost.

S druge strane, inovacije procesa ($t = 0,595$, $p = 0,277$) ne pokazuju značajan utjecaj na društvenu uspješnost. Ovaj rezultat je u skladu s istraživanjima Gundayja i sur. (2011), Koellingera (2008) i Ilmudeena i sur. (2021), koji također ne pronalaze nikakvu povezanost između inovacija procesa i poslovne uspješnosti. Ovo sugerira da su promjene u unutarnjim procesima hotela, premda važne za operativnu učinkovitost, možda nedovoljno povezane s vanjskim društvenim aspektima poslovanja. Iako su hoteli implementirali promjene kako bi optimizirali svoje poslovanje, te inovacije nisu nužno dovele do povećanog zadovoljstva gostiju, lojalnosti ili sigurnosnih i zdravstvenih aspekata. To može značiti da su hoteli trebali bolje povezati interne procese s potrebama gostiju kako bi postigli željene društvene učinke.

Inovacije organizacije ($t = -0,069$, $p = 0,473$) također nisu imale značajan utjecaj na društvenu uspješnost, što je u skladu s nalazom Zaied i Affesa (2016), koji nisu pronašli povezanost između inovacija organizacije i uspješnosti poslovanja. Ovi rezultati ukazuju na to da su organizacijske promjene često složene i mogu zahtijevati dulje vrijeme za ostvarenje pozitivnih učinaka. Promjene u strukturi ili menadžmentu mogu biti izazovne za implementaciju i ne donose uvijek značajne društvene benefite.

S druge strane, inovacije marketinga ($t = 2,055$, $p = 0,021$) pokazuju značajan pozitivan utjecaj na društvenu uspješnost. Dobiveni nalaz je u skladu s istraživanjima Gundayja i sur. (2011), Setiowati i sur. (2015) te Cuevas-Vargasa i sur. (2021) koja potvrđuju značajan utjecaj inovacija

marketinga na poslovni uspjeh. Dodatno, Hu i sur. (2020) ističu značajnu pozitivnu povezanost između inovacija marketinga i uspješnosti hotelskih poduzeća. Ovaj rezultat ukazuje na važnost marketinških strategija koje su usmjerene prema potrebama gostiju.

S obzirom na to da su samo inovacije proizvoda i usluga te inovacije marketinga pokazale značajan pozitivan utjecaj na društvenu uspješnost, hipoteza H5b, prema kojoj su sve inovacije pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću, može se *djelomično prihvatiti*.

Zaključno, rezultati ove analize sugeriraju da su inovacije proizvoda, usluga i marketinga ključne za poboljšanje društvene uspješnosti hotela, dok inovacije procesa i organizacije zahtijevaju dodatno istraživanje kako bi se razumjeli njihovi učinci. Ovi nalazi naglašavaju važnost sveobuhvatnog pristupa inovacijama koje obuhvaćaju interne aspekte poslovanja, s ciljem postizanja održivih društvenih ishoda.

9.3.3. Povezanost konvencionalnih inovacija s ekološkom uspješnošću hotela

Rezultati analize utjecaja različitih vrsta inovacija na ekološku uspješnost sugeriraju niz zanimljivih uvida. Prvo, inovacije proizvoda i usluga ($t = -0,055$, $p = 0,956$) ne pokazuju značajnu povezanost s ekološkom uspješnošću. Ovaj nalaz može ukazivati na to da promjene u proizvodima i uslugama hotela ne rezultiraju konkretnim poboljšanjima u ekološkim performansama. Moguće je da hoteli, iako inoviraju u ponudi, ne implementiraju dovoljno održive prakse koje bi mogle doprinijeti ekološkoj održivosti, ili da su takve promjene neprimjetne na razini ekoloških rezultata.

Slično tome, inovacije procesa ($t = 0,846$, $p = 0,400$) ne pokazuju značajnu povezanost s ekološkom uspješnošću, što je u skladu s nalazima Gundayja i sur. (2011), Koellingera (2008) i Ilmudeena i sur. (2021), koji ne pronalaze povezanost između inovacija procesa i uspješnosti poslovanja. Ovo može sugerirati da su promjene u procesima, iako korisne za operativnu učinkovitost, nedovoljno usmjerene na postizanje konkretnih ekoloških ciljeva. Hoteli možda trebaju razmotriti načine na koje mogu integrirati održivost u svoje operativne procese kako bi postigli bolje ekološke rezultate.

U slučaju inovacija organizacije ($t = -1,225$, $p = 0,223$), rezultati ukazuju na negativnu ali ne i značajnu povezanost s ekološkom uspješnošću, što je u skladu s nalazom Zaid i Affesa (2016) koji nisu pronašli povezanost između inovacija organizacije i uspješnosti poslovanja. Ovaj

nalaz može sugerirati da organizacijske inovacije, koje često uključuju promjene u strukturi i menadžmentu, ne doprinose nužno ekološkim ciljevima. Organizacijske promjene mogu biti složene i dugotrajne, a možda nisu dovoljno usmjerene prema održivosti, što može rezultirati privremenim ili nevidljivim negativnim učincima na ekološke performanse.

S druge strane, inovacije marketinga ($t = 1,909$, $p = 0,059$) pokazuju pozitivan utjecaj na ekološku uspješnost, s rezultatima koji su blizu razine značajnosti. Rezultati su u skladu s istraživanjima Setiowati i sur. (2015) i Cuevas-Vargasa i sur. (2021), koji su utvrdili da marketinške inovacije generiraju pozitivan učinak na poslovnu uspješnost. Ovo sugerira da hoteli koji učinkovito koriste medije ili tehnike za promociju proizvoda, metode za plasman proizvoda ili prodajne kanale, promjene estetskog dizajna i metode određivanja cijena mogu imati veći utjecaj na poboljšanje svoje ekološke uspješnosti. Ovaj nalaz ukazuje na važnost marketinga kao alata za podizanje svijesti i poticanje angažmana potrošača u ekološkim pitanjima.

S obzirom na to da su inovacije marketinga jedine pokazale značajan pozitivan utjecaj na ekološku uspješnost (na razini značajnosti 0,10), hipoteza H5c, prema kojoj su inovacije pozitivno i značajno povezane s ekološkom uspješnošću, *djelomično se prihvća*.

Što se tiče kontrolnih varijabli, veličina i kategorija hotela pokazale su značajan utjecaj na ekološku uspješnost dok pripadnost hotelskom lancu utječe na ekonomsku uspješnost.

Zaključno, rezultati ove analize ističu da, dok inovacije u proizvodima, procesima i organizaciji ne doprinose značajno ekološkoj uspješnosti, marketing može imati ključnu ulogu u poticanju ekološki održivih praksi. Ovi nalazi sugeriraju potrebu za daljnjim istraživanjem kako bi se utvrdili načini na koje hoteli mogu bolje integrirati održivost u sve aspekte svojeg poslovanja, uključujući inovacije proizvoda i usluga, procesa i organizacije, s ciljem postizanja boljih ekoloških rezultata.

9.4. Povezanost eko-inovacija s poslovnom uspješnošću hotela

U tablici 9.3 prikazani su rezultati provjere hipoteza H6a, H6b i H6c.

Tablica 9.3: Rezultati provjere hipoteza H6a, H6b i H6c

H6a: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela.			
	t-vrijednost	p-vrijednost	Rezultati
eko-inovacije proizvoda i usluga → ekonomska uspješnost	1,983	,050	H6a hipoteza se djelomično prihvaća.
eko-inovacije procesa → ekonomska uspješnost	–,313	,755	
eko-inovacije organizacije → ekonomska uspješnost	,630	,530	
eko-inovacije marketinga → ekonomska uspješnost	1,364	,176	
H6b: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću poslovanja hotela.			
eko-inovacije proizvoda i usluga → društvena uspješnost	1,317	,191	H6b hipoteza se djelomično prihvaća.
eko-inovacije procesa → društvena uspješnost	–,977	,331	
eko-inovacije organizacije → društvena uspješnost	–,502	,617	
eko-inovacije marketinga → društvena uspješnost	2,258	,026	
H6c: Eko-inovacije su pozitivno i značajno povezane s ekološkom uspješnošću poslovanja hotela.			
eko-inovacije proizvoda i usluga → ekološka uspješnost	2,049	,022	H6c hipoteza se djelomično prihvaća.
eko-inovacije procesa → ekološka uspješnost	–,177	,430	
eko-inovacije organizacije → ekološka uspješnost	1,055	,147	
eko-inovacije marketinga → ekološka uspješnost	1,378	,085	

Izvor: obrada autorice prema rezultatima empirijskog istraživanja

U nastavku su predstavljeni ključni zaključci temeljeni na rezultatima prikazanim u tablici 9.3.

9.4.1. Povezanost eko-inovacija s ekonomskom uspješnošću hotela

Rezultati istraživanja ukazuju na značajnu pozitivnu povezanost između eko-inovacija proizvoda i usluga i ekonomske uspješnosti ($t = 1,983$, $p = 0,050$). Ovi nalazi u skladu su s istraživanjem Chenga i Shiu (2012), koji su otkrili pozitivan utjecaj proizvodnih eko-inovacija na financijsku uspješnost poslovanja, kao i s nalazima Gu (2023), koji naglašava značajan pozitivan učinak zelenih inovacija na ekonomsku učinkovitost hotela. Ova pozitivna povezanost može se objasniti time što hoteli koji uvođe održive proizvode i usluge ne samo da zadovoljavaju rastuću potražnju za ekološki odgovornim opcijama, već istovremeno privlače goste koji su spremni platiti višu cijenu za ekološki osviještene usluge, što rezultira poboljšanjem ekonomskih performansi hotela. Međutim, p-vrijednost je na granici statističke značajnosti, što ukazuje na potrebu za oprezom pri tumačenju ovih rezultata, te bi daljnja istraživanja s većim uzorkom mogla pružiti čvršće dokaze o ovoj povezanosti.

Eko-inovacije procesa nisu imale značajan utjecaj na ekonomsku uspješnost ($t = -0,313$, $p = 0,755$). To sugerira da poboljšanja u procesu ne generiraju izravne ekonomske koristi, barem ne u kraćem roku. Moguće je da su te inovacije dugoročno isplative, no njihovi učinci na ekonomsku uspješnost nisu odmah vidljivi. Također, inicijalna ulaganja u ovakve inovacije možda dovode do neutralnih ili čak negativnih rezultata prije nego što se vide pozitivni učinci.

Eko-inovacije organizacije također nisu pokazale značajan utjecaj na ekonomsku uspješnost ($t = 0,630$, $p = 0,530$). To sugerira da promjene usmjerene na održivost unutar organizacije same po sebi nisu dovoljne za ostvarivanje boljih financijskih rezultata. Jedan od mogućih razloga može biti taj što organizacijske promjene zahtijevaju određeno vrijeme za prilagodbu, što uzrokuje privremene neučinkovitosti ili povećane troškove prije nego što se ekonomski učinci materijaliziraju. Ove promjene vjerojatno imaju veći utjecaj na reputaciju i društvenu uspješnost, dok ekonomski utjecaj ostaje ograničen.

Eko-inovacije marketinga pokazale su pozitivan ali ne i statistički značajan utjecaj na ekonomsku uspješnost ($t = 1,364$, $p = 0,176$). Iako trend sugerira da hoteli koji uspješno promoviraju svoje ekološke inicijative mogu privući goste koji cijene održivost, učinak nije dovoljno snažan da bi bio statistički značajan. Moguće je da ekološke marketinške strategije trebaju više vremena kako bi donijele značajnije financijske rezultate.

Hipoteza H6a, koja predviđa da su eko-inovacije pozitivno i značajno povezane s ekonomskom uspješnošću, ***ne može se u potpunosti prihvatiti***, odnosno može se prihvatiti samo za eko-inovacije proizvoda i usluga, koje su pokazale značajan pozitivan utjecaj na ekonomsku uspješnost na razini značajnosti od 0,10.

Dok ekološke inovacije marketinga pokazuju pozitivan trend, eko-inovacije procesa i organizacije nisu pokazale značajan utjecaj na ekonomsku uspješnost. Ovi rezultati sugeriraju da unapređenja i promjene unutar hotela vezane za održivost zahtijevaju dulje razdoblje za ostvarivanje financijskih koristi. To je potvrđeno i u istraživanju Azevedo-Rezende i sur. (2019), koje je ukazalo na pozitivan utjecaj zelenih inovacija na ekonomsku uspješnost, ali tek nakon dvije godine, dok u godini neposredno nakon implementacije nije postojala značajna povezanost između intenziteta zelene inovacije i financijske uspješnosti poduzeća. Iz ovih nalaza može se zaključiti da zelene inovacije ne donose trenutne financijske koristi, već je potrebno određeno vrijeme da se manifestira njihov utjecaj. Ovaj vremenski odmak u financijskim rezultatima može biti ključan za pravilno vrednovanje utjecaja zelenih inovacija. Dakle, kako bi se u potpunosti razumio njihov potencijal, zelene inovacije potrebno je promatrati u kontekstu dugoročnih, a ne trenutnih rezultata.

9.4.2. Povezanost eko-inovacija s društvenom uspješnošću hotela

Rezultati pokazuju da su eko-inovacije marketinga pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću ($t = 2,258$, $p = 0,026$). Ova povezanost može se objasniti činjenicom da su hoteli koji aktivno promoviraju svoje ekološke inicijative uspješniji u izgradnji pozitivne reputacije među gostim. Komunikacija o ekološkim praksama može povećati društvenu svijest i percepciju hotela kao odgovornog društvenog subjekta, što posljedično može utjecati na zadovoljstvo gostiju i privlačenje eko-orijentiranih klijenata.

Iako su eko-inovacije proizvoda i usluga pozitivno povezane s društvenom uspješnošću, rezultati nisu statistički značajni ($t = 1,317$, $p = 0,191$). Ovi nalazi mogu sugerirati da, iako održivi proizvodi i usluge mogu doprinijeti poboljšanju društvenih rezultata, njihov utjecaj nije dovoljno snažan ili neposredan da bi bio statistički značajan.

Rezultati također pokazuju da eko-inovacije procesa nemaju statistički značajan utjecaj na društvenu uspješnost ($t = -0,977$, $p = 0,331$). Ovaj nalaz može ukazivati na to da promjene u procesima, poput optimizacije resursa ili smanjenja potrošnje energije, imaju veći utjecaj na operativnu ili ekološku uspješnost, ali nemaju izravan utjecaj na društveni aspekt poslovanja hotela. Procesne inovacije često su interno usmjerene, što znači da njihovi učinci možda nisu dovoljno vidljivi vanjskim dionicima ili se manifestiraju u dužem razdoblju.

Slično procesnim inovacijama, eko-inovacije organizacije nisu pokazale statistički značajnu povezanost s društvenom uspješnošću ($t = -0,502$, $p = 0,617$). Ovaj rezultat može sugerirati da promjene unutar organizacijske strukture ili menadžmenta usmjerene na ekološku održivost nisu prepoznate kao ključni faktor za poboljšanje društvenih rezultata. Organizacijske inovacije često su složene i dugotrajne, a njihovi učinci na društvenu uspješnost mogu biti sporadični, manje očigledni ili zahtijevati duži period za konkretne efekte.

Hipoteza H6b, koja pretpostavlja da su eko-inovacije pozitivno i značajno povezane s društvenom uspješnošću, ***ne može se u potpunosti prihvatiti***, odnosno može se prihvatiti samo u kontekstu eko-inovacija u marketingu, koje su pokazale značajan pozitivan utjecaj na društvenu uspješnost. Ovi rezultati ističu važnost eko-inovacija marketinga kao ključnog faktora za postizanje društvene uspješnosti u hotelskoj industriji, dok drugi tipovi inovacija, poput proizvoda i usluga, procesa i organizacije, ne pokazuju značajan utjecaj. Ovi nalazi upućuju na to da društveni aspekt poslovanja hotela može biti najviše pod utjecajem načina na koji se ekološke inicijative komuniciraju prema javnosti. Stoga, kako bi unaprijedili svoju

društvenu uspješnost, hoteli trebaju usmjeriti napore na jačanje svojih marketinških strategija koje naglašavaju ekološku odgovornost.

9.4.3. Povezanost eko-inovacija s ekološkom uspješnošću hotela

Rezultati pokazuju značajnu pozitivnu povezanost između eko-inovacija proizvoda i usluga i ekološke uspješnosti hotela ($t = 2,049$, $p = 0,022$). Rezultati ukazuju na to da hoteli koji ulažu u održive proizvode i usluge ostvaruju bolji ekološki učinak. Ovaj nalaz je u skladu s prethodnim istraživanjima. Naime, Lin i sur. (2013) dokazali su da zelene inovacije proizvoda poboljšavaju uspješnost poduzeća, dok su Elzek i sur. (2021) utvrdili da takve inovacije značajno doprinose održivosti. Slične rezultate iznijeli su Yurdakul i Kazan (2020), Cai i Li (2018) te Aouay i sur. (2023), koji su također potvrdili pozitivan učinak eko-inovacija na ekološku uspješnost poslovanja.

Eko-inovacije marketinga također pokazuju pozitivnu povezanost s ekološkom uspješnošću, uz statističku značajnost na razini od 0,10 ($t = 1,378$, $p = 0,085$). Ovi nalazi podržavaju istraživanja Yurdakul i Kazana (2020), Cai i Li (2018) te Aouay i sur. (2023). Iako p-vrijednost inovacija marketinga nije ispod stroge granice statističke značajnosti, rezultati sugeriraju da ekološki orijentirani marketing može značajno doprinijeti percepciji ekološke odgovornosti hotela. Hoteli koji aktivno promoviraju svoje zelene inicijative mogu postići veći ekološki učinak. Ovaj nalaz naglašava važnost efikasne komunikacije o ekološkim inicijativama kao ključnog faktora uspjeha.

S druge strane, rezultati pokazuju da eko-inovacije procesa ($t = -0,177$, $p = 0,430$) i eko-inovacije organizacije ($t = 1,055$, $p = 0,147$) nisu statistički značajne. Ovi nalazi sugeriraju da promjene u procesima i organizaciji nemaju ključnu ulogu u postizanju ekološke uspješnosti. Inovacije u procesima, koje se odnose na prilagodbu operativnih procedura radi smanjenja negativnih utjecaja na okoliš, možda nemaju neposredan ili vidljiv učinak na ekološku uspješnost hotela. Slično tome, organizacijske inovacije, koje uključuju promjene u strukturi upravljanja ili poslovnim praksama, mogu zahtijevati duže vrijeme implementacije i prilagodbe prije nego što postanu ekološki učinkovite te stoga ne doprinose ekološkoj uspješnosti na isti način kao inovacije u proizvodima i marketingu.

Hipoteza H6c, koja tvrdi da su eko-inovacije pozitivno i značajno povezane s ekološkom uspješnošću, ***ne može se u potpunosti prihvatiti***, odnosno može se prihvatiti samo za eko-

inovacije proizvoda i usluga te inovacije marketinga, koje su pokazale značajan pozitivan utjecaj na ekološku uspješnost.

Nalazi ovog istraživanja ističu ključnu ulogu eko-inovacija proizvoda, usluga i marketinga u postizanju ekološke uspješnosti hotela. Iako inovacije procesa i organizacije ne pokazuju značajan utjecaj, važno je napomenuti da one mogu djelovati kroz dulje vremensko razdoblje i indirektno pridonijeti održivom poslovanju. Stoga, hoteli bi trebali usmjeriti svoje resurse na razvoj i promociju ekoloških inovacija proizvoda i usluga, uz snažnu marketinšku strategiju koja naglašava održivost kao ključnu poslovnu vrijednost.

Premda se često pretpostavlja da eko-inovacije pozitivno utječu na poslovnu uspješnost, nalazi ovog istraživanja pokazuju da samo određeni tipovi eko-inovacija imaju značajan utjecaj na različite dimenzije uspješnosti. Eko-inovacije proizvoda i usluga imaju značajan utjecaj na ekonomsku i ekološku uspješnost, dok su eko-inovacije marketinga ključne za društvenu uspješnost. Nasuprot tome, eko-inovacije procesa i organizacije nisu se pokazale statistički značajnima u ovom istraživanju, što može ukazivati na to da im je potrebno dulje vrijeme da pokažu efekte.

Što se tiče kontrolnih varijabli, samo je veličina hotela pokazala značajan utjecaj na ekološku uspješnost. Kategorija hotela i pripadnost hotelskom lancu nisu imale utjecaj ni na jednu mjeru uspješnosti poslovanja, što je u skladu s nalazima Pivčević (2010).

9.5. Doprinos doktorskog rada

Iako determinante inovacija, konvencionalne inovacije, eko-inovacije i poslovna uspješnost u teorijskim raspravama i empirijskim istraživanjima zauzimaju značajno mjesto, povezanost navedenih fenomena još uvijek nije razjašnjena. Stoga ovaj doktorski rad predstavlja jedan od pokušaja da se sagledaju veze među navedenim konstruktima i rasvijetle barem neka od brojnih otvorenih pitanja.

Znanstveni doprinos ovog rada ogleda se u sustavnom pregledu i kritičkom preispitivanju postojećih spoznaja o suvremenim trendovima hotelijerstva u sadašnjosti i budućnosti, s naglaskom na njihovu primjenu u globalnom i hrvatskom kontekstu. Poseban doprinos odnosi se na teorijska istraživanja povezanosti determinanti s konvencionalnim inovacijama i eko-inovacijama te analizu utjecaja tih inovacija na uspješnost poslovanja hotela. Rad pruža

značajan znanstveni doprinos teoriji i praksi upravljanja inovacijama, osobito u okviru hotelske industrije, kroz nekoliko ključnih aspekata koji produbljuju i proširuju dosadašnje razumijevanje ovog područja.

Prvi i najvažniji doprinos odnosi se na valorizaciju konceptijskog pristupa upravljanju temeljenog na resursima (*Resource-Based View* – RBV) u kontekstu inovacija u hotelskoj industriji. Iako je ova teorija široko primijenjena u proizvodnim industrijama, njezina primjena u hotelskom sektoru bila je ograničena. Ovaj rad proširuje teorijski okvir RBV-a pokazujući kako unutarnji resursi i sposobnosti hotela, orijentacija prema kupcu, tehnološka orijentacija, angažman zaposlenika i zelena organizacijska kultura, imaju ključnu ulogu u oblikovanju inovacijskih aktivnosti. Uzimajući u obzir specifičnosti hotelske industrije, istraživanje produbljuje razumijevanje procesa nastanka različitih inovacija (konvencionalnih i eko-inovacija) kao rezultata unutarnjih resursa hotela, čime doprinosi teorijskom razvoju RBV-a u kontekstu uslužnih industrija.

Drugi znanstveni doprinos ovog rada ogleda se u identifikaciji specifičnosti inovativnih aktivnosti te njihova učinka na poslovne performanse hotela. Analizom različitih vrsta konvencionalnih inovacija i eko-inovacija (proizvoda i usluga, procesa, organizacije, marketinga) istraživanje pruža dublji uvid u to koje inovacije imaju najveći utjecaj na ekonomsku, društvenu i ekološku uspješnost poslovanja. Time se doprinosi teorijskom razumijevanju uloge inovacija u hotelskoj industriji kao i pružanju empirijskih dokaza o njihovim učincima.

Treći doprinos rada proizlazi iz primjene višedimenzionalnog modela koji objedinjuje konstrukte prethodno istraživane u odvojenim studijama integrirajući ih u jedinstven i holistički okvir. Ovaj model obuhvaća četiri ključne determinante inovacija – orijentaciju prema kupcima, tehnološku orijentaciju, angažman zaposlenika i zelenu organizacijsku kulturu – i povezuje ih s dvama tipovima inovacija (konvencionalnim i eko-inovacijama) te posljedično povezuje navedene tipove inovacija s poslovnom uspješnošću hotela mjerenom kroz ekonomske, društvene i ekološke dimenzije. Ovakav pristup omogućava dublje razumijevanje interakcija među različitim faktorima koji utječu na inovativne aktivnosti kao i na njihove učinke na poslovnu uspješnost. Korištenje višedimenzionalnog modela doprinosi i metodološkoj inovaciji jer integrira različite dimenzije u jedinstveni okvir, čime se nadmašuju ograničenja prethodnih istraživanja koja su se često fokusirala samo na jedan aspekt inovacija.

Četvrti znanstveni doprinos ovog rada odnosi se na otkrivanje novih spoznaja o inovativnim aktivnostima u hotelskom sektoru Republike Hrvatske. Iako je inovacija u turizmu i hotelijerstvu sve više prepoznata kao ključni faktor konkurentske prednosti, empirijska istraživanja u ovom kontekstu još uvijek su rijetka, osobito u kontekstu Hrvatske. Ovaj rad ne samo da doprinosi razumijevanju postojećih inovacijskih praksi već i postavlja temelje za buduća istraživanja koja mogu omogućiti međunarodne usporedbe. Istraživanje rezultira specifičnim preporukama za menadžere hotela u Hrvatskoj, koji se suočavaju s izazovima u implementaciji inovacija, a također doprinosi globalnoj raspravi o tome kako inovacije u sektoru hotelijerstva mogu podržati održivost i konkurentnost na globalnim tržištima.

U konačnici, ovi doprinosi ne samo da nadmašuju postojeće teorijske i metodološke pristupe u istraživanjima inovacija u hotelijerstvu nego i omogućuju primjenu dobivenih saznanja u praksi. S obzirom na specifičnost i važnost hotela kao ključnog segmenta turističkog sektora, rezultati ovog istraživanja predstavljaju važan korak u razumijevanju načina na koje inovacijske strategije mogu oblikovati budućnost ove industrije. Doprinos ovog rada ogleda se u pružanju relevantnih i korisnih informacija vlasnicima, menadžerima i direktorima hotela o inovativnim aktivnostima u hotelskom sektoru Republike Hrvatske. Doktorski rad omogućava detaljan uvid u postojeće inovacijske prakse i identificira ključne faktore koji potiču ili ograničavaju inovativnost. Pružanjem konkretnih smjernica i preporuka, istraživanje može pomoći hotelskim menadžerima u donošenju strateških odluka o ulaganjima u inovacije koje donose najveću vrijednost.

Rezultati istraživanja također mogu poslužiti kreatorima politika u turizmu pri oblikovanju mjera i poticaja za inovacije u hotelskom sektoru, čime se doprinosi razvoju konkurentne i održive turističke industrije. Na taj način, rad ima praktičnu primjenu ne samo na razini pojedinačnih poduzeća već i na razini šireg sektorskog razvoja.

9.6. Ograničenja istraživanja

Svako istraživanje ima svoja specifična ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata i donošenja zaključaka.

Prvo ograničenje ovog istraživanja je u tome što je fokus stavljen na nekoliko najznačajnijih determinanti i njihovu povezanost s inovacijama, pri čemu nisu uzeti u obzir mnogi drugi interni i eksterni čimbenici koji bi mogli utjecati na inovacije. Također, nije analizirana povezanost

determinanti s uspješnošću poslovanja, što bi moglo pružiti dodatne uvide u dinamiku poslovnih performansi.

Drugo ograničenje odnosi se na nemogućnost primjene naprednijih analitičkih metoda koje bi omogućile utvrđivanje izravnih i neizravnih interakcija unutar cjelovitog modela, uključujući determinante, inovacije i poslovnu uspješnost, što bi inače bilo moguće primjenom SEM analize.

Treće ograničenje istraživanja odnosi se na način prikupljanja podataka o vremenu uvođenja inovacija. Iako su podaci prikupljeni za razdoblje od 2020. do 2022., točno vrijeme uvođenja inovacija (određena godina ili mjesec) nije zabilježeno. Ovakav pristup može ograničiti preciznost analize poslovne uspješnosti s obzirom na to da je nekim tipovima inovacija potrebno duže vrijeme da pokažu efekte u poslovanju, kao u slučaju konvencionalnih inovacija procesa i organizacije te eko-inovacija procesa i organizacije, koje nisu pokazale značajnu povezanost ni s jednim aspektom uspješnosti poslovanja.

Četvrto ograničenje istraživanja je u oslanjanju na percepciju ispitanika, posebno u kontekstu istraživanja uspješnosti poslovanja, što u konačnici može utjecati na pristranost prilikom tumačenja postavljenih pitanja. Takve pristranosti mogu uključivati osobne stavove, iskustva ili subjektivne procjene, što može utjecati na točnost i objektivnost prikupljenih podataka.

Peto ograničenje odnosi se na visoku agregiranost izjava, koja može rezultirati smanjenjem preciznosti u analizi podataka. Naime, objedinjavanje pojedinačnih odgovora u šire kategorije ili tematske cjeline može dovesti do gubitka specifičnosti i detalja, čime se smanjuje mogućnost dubinske analize specifičnih stavova i mišljenja ispitanika kao i točnost zaključaka.

9.7. Prijedlog za buduća istraživanja

Predloženi model povezanosti determinanti, inovacija (konvencionalnih i eko-inovacija) i poslovnih performansi otvara široke mogućnosti za daljnja empirijska istraživanja kao i za konceptualnu nadogradnju.

Longitudinalno istraživanje i širenje skupa determinanti. Jedan od ključnih smjerova budućih istraživanja svakako bi trebao biti usmjeren na repliciranje postojećeg modela kroz longitudinalna istraživanja. Ovakva istraživanja, koja prate utjecaj inovacija tijekom duljeg vremenskog razdoblja, mogu otkriti dugoročne efekte koje inovacije imaju, ali često nisu

vidljivi u kratkoročnim analizama. Time bi se omogućilo bolje razumijevanje dugoročnih prednosti i potencijalnih rizika povezanih s inovativnim praksama te bi se stekao dublji uvid u dinamiku promjena u poslovnom okruženju. U postojeći model bilo bi korisno uključiti dodatne čimbenike koji mogu utjecati na inovacije, kao što su investicije u inovacije, prilagodba zakonskim propisima (posebno u kontekstu održivosti), pristup financijskim resursima, kultura organizacijskog učenja, interna komunikacija i suradnja, suradnja s vanjskim partnerima, orijentacija na konkurenciju te korištenje državnih poticaja. Osim toga, buduća istraživanja trebala bi analizirati povezanost determinanti s uspješnosti poslovanja jer bi time omogućila dublje razumijevanje načina na koje specifični faktori utječu na poslovne performanse. Razmatranjem ove povezanosti, buduća istraživanja mogla bi pružiti uvid u ključne varijable koje mogu unaprijediti poslovne strategije i odluke, čime bi organizacije mogle učinkovitije optimizirati svoje resurse i povećati konkurentnost i dugoročnu održivost. Također, takva analiza mogla bi otvoriti put razvoju novih teorijskih okvira i praktičnih preporuka za menadžment u različitim industrijama.

Primjena naprednih analitičkih metoda. Kako bi se preciznije sagledali izravni i neizravni odnosi između determinanti, inovacija i poslovne uspješnosti, buduća istraživanja mogu koristiti strukturno modeliranje (SEM) ili druge napredne statističke metode koje omogućuju složenije analize međuovisnosti varijabli.

Preciznije mjerenje vremena uvođenja inovacija. Za buduća istraživanja temeljena na CIS metodologiji predlaže se proširenje anketnog upitnika uvođenjem dodatnih pitanja o točnoj godini implementacije svake vrste inovacije. Ova nadopuna omogućila bi detaljniju analizu vremenskog učinka inovacija na poslovne rezultate, s obzirom na to da trenutni pristup, koji obuhvaća trogodišnje razdoblje, ne omogućuje točno utvrđivanje trenutka uvođenja inovacije. Time se smanjuje mogućnost preciznog procjenjivanja njihova utjecaja, posebno u slučajevima kada su inovacije implementirane u završnoj godini promatranog razdoblja i još nisu imale dovoljno vremena da generiraju mjerljive rezultate. Uvođenje preciznog vremenskog okvira za inovacije poboljšalo bi analitičku točnost i omogućilo dublje razumijevanje njihove uloge u poslovnoj uspješnosti, kako u hotelskoj industriji tako i u drugim sektorima.

Smanjenje pristranosti. Buduća istraživanja mogu kombinirati subjektivne procjene ispitanika s objektivnim pokazateljima poslovne uspješnosti kako bi se smanjila mogućnost pristranosti i povećala točnost rezultata.

Navedeni prijedlozi za buduća istraživanja mogu značajno doprinijeti dubljem razumijevanju složenih odnosa između ključnih determinanti i inovacija te povezanosti inovacija s poslovnom uspješnošću. Oni također mogu pružiti korisne smjernice za učinkovitiju primjenu inovacija u hotelskoj industriji kroz strateško planiranje, s ciljem optimizacije resursa, poboljšanja konkurentnosti i unapređenja dugoročnog uspjeha u ovom dinamičnom sektoru.

10. Zaključak

Ovaj doktorski rad značajno doprinosi istraživanju inovacija u hotelskoj industriji na primjeru Republike Hrvatske integrirajući konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima (*Resource-Based View* – RBV) i empirijski analizirajući povezanost ključnih determinanti s inovacijama kao i utjecaj inovacija na poslovnu uspješnost hotela. Ključni doprinosi ovog istraživanja predstavljaju značajan korak u razumijevanju inovacija unutar hotelskog sektora. Prije svega, istraživanje analizira povezanost konstrukata poput orijentacije prema kupcima, tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture s konvencionalnim inovacijama i eko-inovacijama u okvirima dvaju odvojenih modela. U prethodnim studijama ovi konstrukti razmatrani su odvojeno ili u kombinaciji s drugim varijablama.

Istraživanje uključuje konvencionalne inovacije i eko-inovacije te se time razlikuje od ranijih radova koji su se bavili isključivo jednim tipom inovacija. Također, razmatraju se četiri vrste inovacija unutar svake kategorije (konvencionalnih i eko-inovacija) te ih se povezuje s uspješnošću poslovanja – ekonomskom, društvenom i ekološkom. Ovaj pristup omogućava cjelovitiji uvid u učinak inovacija na različite aspekte poslovanja. Primjena teorije resursa i sposobnosti (RBV) također je ključan doprinos, jer je dokazano da unutarnji resursi poput tehnološke orijentacije, angažmana zaposlenika i zelene organizacijske kulture značajno doprinose inovacijama, a time i poslovnoj uspješnosti hotela.

Nadalje, istraživanje identificira inovativne aktivnosti povezane s resursima i specifičnim karakteristikama hotela pružajući nove spoznaje o inovativnim praksama u hrvatskom hotelskom sektoru. Ova otkrića postavljaju temelje za buduća istraživanja i komparativne studije, dok fokus na jedan sektor omogućuje detaljniju analizu specifičnih inovacijskih dinamika. Istraživanje obuhvaća poduzeća iz istog sektora, što omogućava usmjereno promatranje ključnih čimbenika uspjeha.

Uz teorijski doprinos, ovaj rad se uklapa u recentne trendove suvremenog hotelijerstva, posebice u kontekstu jačanja održivosti i inovacija. Time se potvrđuje da inovacije, a osobito eko-inovacije, postaju ključan element konkurentske prednosti hotela te značajan čimbenik njihova dugoročnog opstanka i prilagodbe na dinamičnom tržištu. Praktična vrijednost istraživanja ogleda se u tome što dobiveni rezultati mogu poslužiti menadžerima hotela kao

podloga za donošenje strateških odluka o ulaganju u inovacije i razvoju održivog poslovanja. Istodobno, spoznaje iz rada nude kreatorima javnih politika korisne smjernice za oblikovanje mjera koje će poticati inovativne prakse u hotelijerstvu i turizmu, jačati održivost i doprinosti ukupnoj konkurentnosti destinacija.

Inovacije u turizmu ključan su pokretač konkurentnosti i dugoročne održivosti sektora. Njihova uloga osobito dolazi do izražaja kroz unapređenje kvalitete i personalizacije usluga, optimizaciju poslovnih procesa, smanjenje troškova i jačanje tržišnog položaja. U uvjetima globalizacije, rastuće konkurencije i sve većeg ekološkog otiska, turistička poduzeća moraju stalno inovirati kako bi ostvarila bolje rezultate i dugoročno osigurala opstanak na tržištu. Uz konvencionalne inovacije, eko-inovacije postaju nužnost radi smanjenja negativnog utjecaja na okoliš i izgradnje održivog imidža. Stoga, inovacije u turizmu ne treba promatrati samo kao alat za povećanje profitabilnosti već i kao strateški okvir za održivi razvoj i prilagodbu dinamičnim promjenama globalnog tržišta.

Analiza inovativnih aktivnosti u hotelskom sektoru pokazala je da većina hotela uvodi inovacije, posebice u segmentima proizvoda i usluga te procesa. Rezultati sugeriraju da hrvatski hoteli prosječno uvode nešto više od triju vrsta konvencionalnih inovacija, što ukazuje na značajnu orijentaciju sektora prema inovacijama kao ključnom čimbeniku konkurentnosti i uspješnosti. U pogledu konvencionalnih inovacija, hrvatski hoteli visoko su inovativni. S druge strane, eko-inovacije, iako prisutne, implementirane su u manjoj mjeri (hotelii uvode nešto više od dvije vrste inovacija), što ukazuje na prostor za daljnji razvoj održivih poslovnih praksi. U pogledu eko-inovacija, hrvatski hoteli umjereno su inovativni.

Hotelski lanci, veći hoteli i hoteli s pet zvjezdica prednjače u implementaciji inovacija. Nasuprot tome, manji i neovisni hoteli te hoteli s nižom kategorizacijom uvode inovacije u manjem opsegu. Buduća istraživanja trebaju se usredotočiti na podršku ovim hotelima u poboljšanju operativne učinkovitosti kroz inovacije. Razlike u implementaciji sugeriraju da strategije za poticanje inovacija trebaju biti prilagođene različitim vrstama hotela, s naglaskom na potporu manjim i neovisnim hotelima.

Jedan od ključnih nalaza ovog rada odnosi se na ulogu pojedinačnih determinanti u poticanju inovacija. Iako se u mnogim istraživanjima orijentacija prema kupcima isticala kao važan faktor za inovacije, rezultati ovog istraživanja pokazali su negativnu, iako statistički neznačajnu povezanost između orijentacije prema kupcima i konvencionalnih inovacija kao i eko-inovacija.

Ovaj nalaz sugerira da prevelika usmjerenost na trenutne potrebe kupaca može ograničiti proaktivnost u inovacijama.

Nasuprot tome, tehnološka orijentacija pokazala se kao snažan prediktor inovacija, uključujući i eko-inovacije. Hoteli s izraženom tehnološkom orijentacijom spremnije usvajaju inovacije i prilagođavaju se novim zahtjevima tržišta, a nova tehnološka rješenja često omogućuju održivije poslovanje. Ovi nalazi potvrđuju važnost tehnoloških kapaciteta u poticanju inovativnosti i održivosti te naglašavaju ulogu tehnologije kao ključnog pokretača promjena u hotelskom sektoru.

Rezultati vezani za angažman zaposlenika upućuju na mješovite zaključke. Iako je angažman zaposlenika bio pozitivan i značajan prediktor konvencionalnih inovacija, nije pronađena značajna povezanost između angažmana zaposlenika i eko-inovacija. Ovaj nalaz može sugerirati da, iako motivirani zaposlenici doprinose konvencionalnim inovacijama, eko-inovacije zahtijevaju više strateškog planiranja i specifičnih resursa koji prelaze okvire osnovnog angažmana zaposlenika.

Zelena organizacijska kultura, kao posljednja ispitana determinanta, pokazala se ključnom za implementaciju eko-inovacija. Hoteli koji njeguju ekološki osviještenu kulturu lakše i brže uvode inovacije usmjerene na održivost. Ovaj nalaz naglašava važnost stvaranja korporativne kulture koja potiče održive prakse i inovacije usmjerene na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

Na temelju provedenog istraživanja istaknule su se ključne konvencionalne inovacije koje su značajno utjecale na ekonomsku, društvenu i ekološku uspješnost hotela kao i one koje nisu ostvarile očekivani doprinos. Što se tiče povezanosti konvencionalnih inovacija i ekonomske uspješnosti, inovacije proizvoda i usluga, uz inovacije marketinga, pokazale su se kao najvažniji pokretači ekonomske uspješnosti. Ove inovacije omogućile su postizanje ciljeva vezanih za tržišni udio, profit, prihode, popunjenost kapaciteta te efikasnije upravljanje troškovima. Nasuprot tome, inovacije procesa i inovacije organizacije nisu pokazale statistički značajan utjecaj na ekonomsku uspješnost. Ovo može sugerirati da, iako su ove vrste inovacija ključne za dugoročnu operativnu efikasnost, ne donose neposredne financijske koristi ili zahtijevaju dulje vremensko razdoblje kako bi njihov učinak postao vidljiv. S druge strane, samo su eko-inovacije proizvoda i usluga imale statistički značajnu povezanost s ekonomskom uspješnosti, dok ostale eko-inovacije (procesa, organizacije i marketinga) nisu pokazale značajan utjecaj.

Premda se eko-inovacije dugoročno mogu pozitivno odraziti na smanjenje troškova poslovanja (primjerice, smanjenjem potrošnje energije ili vode), njihovi kratkoročni učinci često nisu vidljivi, što može objasniti izostanak direktnog ekonomskog doprinosa.

U pogledu povezanosti konvencionalnih inovacija i društvene uspješnosti, najveći utjecaj također su imale inovacije proizvoda i usluga kao i inovacije marketinga. Njihov doprinos očituje se kroz povećanje zadovoljstva gostiju kvalitetom usluge, jačanje lojalnosti te poboljšanje zdravstvenih i sigurnosnih aspekata. Inovacije procesa i organizacijske inovacije nisu imale značajan utjecaj na društvenu uspješnost, što sugerira da su društveni faktori više povezani s direktnim interakcijama i inovativnim pristupom ponudi usluga nego s unutarnjim procesima i organizacijskim strukturama. Eko-inovacije, odnosno samo eko-inovacije marketinga pokazale su pozitivnu i značajnu povezanost s društvenom uspješnošću, dok ostale eko-inovacije (proizvoda, procesa i organizacije) nisu imale značajnu povezanost. Ovaj rezultat može biti posljedica činjenice da gosti još uvijek ne prepoznaju ili ne cijene dovoljno eko-prakse u poslovanju hotela, ili da hoteli ne komuniciraju dovoljno učinkovito u ovom području. Također, eko-inovacijama, posebice inovacijama procesa i organizacije, potrebno je duže vremensko razdoblje da pokažu učinak na društvenu uspješnost poslovanja.

Što se tiče povezanosti konvencionalnih inovacija i ekološke uspješnosti, jedino inovacije marketinga imaju značajan utjecaj (na graničnoj razini 0,10), dok ostale inovacije (proizvoda, procesa i organizacije) nemaju takav utjecaj. Nasuprot tome, eko-inovacije proizvoda i usluga te eko-inovacije marketinga značajno su povezane s ekološkom uspješnošću, dok eko-inovacije procesa i organizacije nemaju značajan utjecaj. To može ukazivati na potrebu za dužim vremenskim razdobljem za ostvarenje mjerljivih učinaka ili na to da njihova implementacija nije u potpunosti integrirana u poslovnu strategiju hotela.

Kao i svako istraživanje, i ovo ima određena ograničenja koja je važno uzeti u obzir pri interpretaciji rezultata. Jedno od ključnih ograničenja ovog istraživanja jest usmjerenost na ograničen broj determinanti i njihovu povezanost s inovacijama, pri čemu nisu razmatrani svi relevantni faktori koji mogu utjecati na inovacijske procese. Također, povezanost determinanti s uspješnošću poslovanja nije analizirana, a takva bi analiza mogla pružiti dodatne uvide u dinamiku poslovnih performansi. Drugo ograničenje odnosi se na nemogućnost primjene naprednijih analitičkih metoda, poput SEM analize, koja bi omogućila detaljnije ispitivanje izravnih i neizravnih odnosa među varijablama. Treće ograničenje povezano je s načinom

prikupljanja podataka o vremenu uvođenja inovacija, s obzirom na to da istraživanje ne precizira točnu godinu ili mjesec implementacije inovacija, što može utjecati na točnost procjene njihova učinka na poslovne rezultate. Četvrto ograničenje leži u subjektivnoj percepciji ispitanika, osobito pri procjeni poslovne uspješnosti, što može dovesti do pristranosti u odgovorima. Konačno, peto ograničenje odnosi se na visoku agregiranost podataka, što može smanjiti preciznost analize i otežati dublje razumijevanje specifičnih stavova i mišljenja ispitanika.

Unatoč ovim ograničenjima, rezultati istraživanja pružaju vrijedne uvide u inovacijske procese u hotelskom sektoru i mogu poslužiti kao temelj za daljnja istraživanja i unapređenje inovacijskih strategija. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na longitudinalni pristup koji bi omogućio praćenje dugoročnih učinaka inovacija na poslovne performanse, čime bi se stekli dublji uvidi u dinamiku inovacijskih procesa. Osim toga, proširenje modela dodatnim determinantama moglo bi doprinijeti boljem razumijevanju faktora koji utječu na inovacijske aktivnosti. Preporučuje se primjena naprednih analitičkih metoda, poput strukturnog modeliranja (SEM), kako bi se preciznije sagledali izravni i neizravni odnosi između determinanti, inovacija i poslovne uspješnosti. Preporučuje se i dodavanje pitanja o točnoj godini uvođenja inovacija u CIS anketni upitnik, jer bi to omogućilo bolju procjenu utjecaja inovacija na poslovne rezultate. Kombinacija subjektivnih procjena ispitanika s objektivnim pokazateljima poslovanja mogla bi smanjiti pristranost i povećati pouzdanost rezultata. Implementacija ovih prijedloga pridonijela bi boljem razumijevanju odnosa između inovacija i poslovne uspješnosti te bi pružila konkretne smjernice za strateško upravljanje inovacijskim procesima u hotelskoj industriji.

Zaključno, rezultati ovog doktorskog rada daju važan teorijski i praktični doprinos razumijevanju uloge inovacija u hotelskoj industriji. S jedne strane, potvrđeno je da određene determinante, poput tehnološke orijentacije i zelene organizacijske kulture, imaju ključan utjecaj na poticanje inovacija, dok orijentacija prema kupcima i angažman zaposlenika imaju kompleksnije učinke. S druge strane, rezultati potvrđuju da samo konvencionalne inovacije i eko-inovacije proizvoda i usluga te konvencionalne inovacije i eko-inovacije marketinga imaju značajnu povezanost s određenim mjerama uspješnosti poslovanja.

Ovaj rad ne samo da doprinosi konceptijskom pristupu upravljanju poduzećem temeljenom na resursima, već pruža i smjernice za praktičnu primjenu rezultata s ciljem unapređenja

inovativnosti i održivosti u hotelskom sektoru. Time se stvara temelj za buduće strategije usmjerene na jačanje konkurentnosti kroz inovacije, posebno u kontekstu održivog razvoja turizma u Hrvatskoj.

Literatura

1. Abernathy, W. J. and Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, Vol. 80 No. 7, pp. 40–47.
2. Aboelmaged, M. (2018). Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 184, pp. 537–549.
3. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *Sies Journal of Management*, 8(2), pp. 27–36.
4. Agarwal, S., Krishna Erramilli, M. and Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of services marketing*, 17(1), pp. 68–82.
5. Akhtar, S., Martins, J. M., Mata, P. N., Tian, H., Naz, S., Dâmaso, M. and Santos, R. S. (2021). Assessing the relationship between market orientation and green product innovation: the intervening role of green self-efficacy and moderating role of resource bricolage. *Sustainability*, 13(20), p. 11494.
6. Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. Public Money & Management. *Taylor & Francis Journals*, 25(1), January, pp. 51–56.
7. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. and Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), pp. 330–351.
8. Alsughayir, A. (2017). Does Green Product Innovation affect Performance of Saudi Chemical Industrial Firms? *American Academic & Scholarly Research Journal*, 9(3), pp. 218–231.
9. Aiken, M. and Hage, J. (1971). The Organic Organization and Innovation. *Sociology*, 5, pp. 63–82.
10. Al-Ansari, Y., Altalib, M. and Sardoh, M. (2013). Technology orientation, innovation and business performance: A study of Dubai SMEs. *The International Technology Management Review*, 3(1), pp. 1–11.
11. Alhakimi, W. and Mahmoud, M. (2020). The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 14 No. 1, pp. 47–59.
12. Al-Hanakta, R., Illés, B. C., Dunay, A., Abdissa, G. S. and Khalife, M. A. (2021). The effect of innovation on small and medium enterprises: a bibliometric analysis. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 10(1), pp. 35–50.
13. Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B. Y. and Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), pp. 14–28.
14. Allammari, Y., Jaride, C., Azdod, M. and Taqi, A. (2024). The role of customer orientation in enhancing the innovation capability and performance of Moroccan SMEs: A structural equation approach. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(11). 2024250.
15. Almeida, F. and Wasim, J. (2023). Eco-innovation and sustainable business performance: perspectives of SMEs in Portugal and the UK. *Society and Business Review*, 18(1), pp. 28–50.
16. Alonso-Almeida, M. M., Robin, C. F., Pedroche, M. S. C. and Astorga, P. S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Cleaner Production*, 140, pp. 1415–1428.
17. Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M. and Shah, M. (2022). Technological innovation, sustainable green practices and SMEs sustainable performance in times of crisis (COVID-19 pandemic). *Information Systems Frontiers*, Vol. 24 No. 4, pp. 1081–1105.
18. Alves, S. (2013). Innovation in Mature Markets: A View from Hotel Industry. *Journal of Tourism*, 14(1), pp. 45–62.

19. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154–1184.
20. Amaratunga, D. and Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, Vol. 20 No. 5/6, pp. 217–223.
21. Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), pp. 33–46.
22. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp. 308–323.
23. Anwar, F., Deliana, D. and Suyamto, S. (2024). Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4, pp. 428–437.
24. Aouay, F., Boncoeur, J. and Boujelbene, Y. (2023). Eco-Innovation as a Factor in Enhancing Firm Performance: Empirical Evidence from Tunisia. *Journal of technology management & innovation*, 18(4), pp. 31–43.
25. Ar, I. M. and Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European journal of innovation management*, 14(2), pp. 172–206.
26. Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. and Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), pp. 644–657.
27. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, London: Kogan Page Limited.
28. Arshi, T. and Rao, V. (2019). Assessing impact of employee engagement on innovation and the mediating role of readiness for innovation. *International Journal of Comparative Management*, 2(2), pp. 174–202.
29. Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E. (...) and Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of cleaner production*, 258, p. 120860.
30. Astuti, M., Prawoto, P., Irawan, Y. S. and Sugiono, S. (2018). The eco-innovation variables which influence the performance of creative industries center of natural stone crafts. *Journal of Ecological Engineering*, 19(1), pp. 14–24.
31. Atalay, M., Anafarta, N. and Sarvan, F. (2013). The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, ISSN 1877-0428, pp. 226–235.
32. Attila, A. T. (2016). The impact of the hotel industry on the competitiveness of tourism destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), pp. 85–104.
33. Atkinson, R. D. i Ezell. S. J. (2014). *Ekonomika inovacija*, Mate d.o.o., Zagreb.
34. Avelini-Holjevac, I. (1998). *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*. Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
35. Azevedo-Rezende, L., Bansi, A. C., Fernandes Rodrigues Alves, M. and Ribeiro Galina, S. V. (2019). Take Your Time: Examining When Green Innovation Affects Financial Performance in Multinationals. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 233, 1 October, pp. 993–1003.
36. Backman, K., Klaesson, J. and Öner, T. (2017). Innovation in the hospitality industry: Firm or location? *Annals of Tourism Research*, 64, pp. 1–11.
37. Bagur-Femenias, L., Celma, D. and Patau, J. (2016). The adoption of environmental practices in small hotels. Voluntary or mandatory? An empirical approach. *Sustainability*, 8(7), p. 695.

38. Baković, T. (2011). Utjecaj kvalitete i inovacija na poslovanje poduzeća u hrvatskoj prerađivačkoj industriji. *Ekonomski pregled*, 62(9–10), str. 525–543.
39. Baković, T. (2010). Uloga inkrementalnih i radikalnih inovacija u razvoju hrvatskog gospodarstva. *2nd International Conference „Vallis Aurea”*, pp. 0063–0072.
40. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), pp. 265–269.
41. Banet-Weiser, S. and Castells, M. (2017). Economy Is Culture. In Castells, M., Banet-Weiser, S., Hlebik, S., Kallis, G., Pink, S., Seale, K., Servon, L. J., Swartz, L. and Varvarousis, A. (Eds.). *Another Economy Is Possible: Culture and Economy in a Time of Crisis*. Cambridge: Polity Press, pp. 4–33.
42. Bani-Melhem, S., Al-Hawari, M. A. and Shamsudin, F. M. (2022). Green innovation performance: A multi-level analysis in the hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), pp. 1878–1896.
43. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), pp. 643–650.
44. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–121.
45. Barney, J. B. and Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: origins and implications. In Hitt, M. A., Freeman, R. E. and Harrison, J. S. (Eds.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell: Oxford.
46. Bartlett, D. and Trifilova, A. (2010). Green technology and eco-innovation: Seven case-studies from a Russian manufacturing context. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(8), pp. 910–929.
47. Bas, T. G. and Kunc, M. H. (2009). National systems of innovations and natural resources clusters: evidence from copper mining industry patents. *European Planning Studies*, 17(12), pp. 1861–1879.
48. Berkham, R., Gudgin, G., Hart, M. and Hanvey, E. (1996). *The determinants of small firm growth: An inter-regional study in the U.K. (1986–1990)*. Jessica Kingsley.
49. Blomberg-Nygaard, A. and Anderson, C. K. (2016). United nations world tourism organization study on onlineguest reviews and hotel classification systems: an integrated approach. *Service Science*, Vol. 8 No. 2, pp. 139–151.
50. Boehm, G. and Frederick, L. J. (2010). Strategic innovation management in global industry networks. *Asian Journal of Business management*, pp. 110–120.
51. Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries – survey results. *International journal of hospitality management*, 25(4), pp. 662–682.
52. Bohdanowicz, P. and Martinac, I. (2003). Attitudes towards sustainability in chain hotels – Results of a European survey. In *CIB International Conference on Smart and Sustainable Built Environment*.
53. Bonello, A., Francalanza, E., and Refalo, P. (2024). Smart and Sustainable Human-Centred Workstations for Operators with Disability in the Age of Industry 5.0: A Systematic Review. *Sustainability*, 16(1), 281
54. Borchardt, M., Pereira, G. M., Milan, G. S., Scavarda, A. R., Nogueira, E. O. and Poltosi, L. C. (2022). Industry 5.0 Beyond Technology: An Analysis Through the Lens of Business and Operations Management Literature. *Organizacija*, 55(4), pp. 305–321.
55. Bosilj Vukšić, V. and Kovačić A. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
56. Božić, Lj. (2006). The Effects of Market Orientation on Product Innovation. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 16(107), pp. 46–63.
57. Božić, Lj. i Radas, S. (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 15(103), str. 30–49.

58. Božič, V. and Knežević Cvelbar, L. (2016). Resources and capabilities driving performance in the hotel industry. *Tourism and hospitality management*, 22(2), pp. 225–246.
59. Brasil, M., Abreu, M., Filho, J. and Leocádio, A. (2016). Relationship between eco-innovations and the impact on business performance: An empirical survey research on the Brazilian textile industry. *Environmental Management*, 51, pp. 276–287.
60. Breque, M., De Nul, L. and Petridis, A. (2021). *Industry 5.0 – Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Directorate-General for Research and Innovation.
61. Cai, W. and Li, G. (2018). The drivers of eco-innovation and its impact on performance: Evidence from China. *Journal of cleaner production*, 176, pp. 110–118.
62. Cainelli, G., Savona, M. and Evangelista, R. (2006). Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-Level Analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 30(3), pp. 435–458.
63. Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), ISSN 0278-4319, pp. 125–143.
64. Camisón, C. and Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism management*, 33(4), pp. 776–789.
65. Camisón, C. and Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research*, 67(1), pp. 2891–2902.
66. Candela, G. and Figini, P. (2012). *The Economics of Tourism Destinations*. London: Springer.
67. Cañón-de-Francia, J., Garcés-Ayerbe, C. and Ramírez-Alesón, M. (2007). Are more innovative firms less vulnerable to new environmental regulation? *Environmental and Resource Economics*, 36, pp. 295–311.
68. Carlsson, B., Jacobsson, S., Holmén, M. and Rickne, A. (2002). Innovation systems: Analytical and methodological issues. *Research Policy*, 31(2), pp. 233–245.
69. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
70. Chan, H. K., Yee, R. W., Dai, J. and Lim, M. K. (2016). The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance. *International journal of production economics*, 181, pp. 384–391.
71. Chandy, R. K. and Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), pp. 1–17.
72. Chang, C. H. (2015). Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence. *Management Decision*, 53(2), pp. 451–468.
73. Chang, S., Gong, Y. and Shum, C. (2011). Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), pp. 812–818.
74. Chen, J. and Liu, L. (2020). Customer participation, and green product innovation in SMEs: the mediating role of opportunity recognition and exploitation. *Journal of Business Research*, Vol. 119, pp.151–162.
75. Chen, J., Li, S. and Qian, J. (2016a). The Role of Innovation in Economic Development: Evidence from the Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 30(1), pp. 50–60.
76. Chen, K. H., Wang, C. H., Huang, S. Z. and Shen, G. C. (2016b). Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. *International journal of production economics*, 172, pp. 54–64.
77. Chen, Y. S., Lin, Y. H., Lin, C. Y. and Chang, C. W. (2015). Enhancing green absorptive capacity, green dynamic capacities and green service innovation to improve firm performance: An analysis of structural equation modeling (SEM). *Sustainability*, 7(11), pp. 15674–15692.

78. Chege, S. M. and Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SMEs performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, Vol. 60 No. 1., 101210.
79. Cheng, C. C., Yang, C. L. and Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: A Taiwanese industry context. *Journal of cleaner production*, 64, pp. 81–90.
80. Cheng, C. C. and Shiu, E. C. (2012). Validation of a proposed instrument for measuring eco-innovation: An implementation perspective. *Technovation*, 32(6), pp. 329–344.
81. Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
82. Chi, N. T. K. (2021). Innovation capability: The impact of e-CRM and COVID-19 risk perception. *Technology in Society*, 67, p. 101725.
83. Chin, T. A., Tat, H. H. and Sulaiman, Z. (2015). Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *Procedia Cirp*, 26, pp. 695–699.
84. Chiou, Y., Chan, K., Lettice, F. and Chung, H. (2011). The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), pp. 822–836.
85. Chhikara, S., Singh, K. and Shrivastava, D. (2024). The role of technology in hospitality and tourism sector. *International Journal of Recent Advances in Information Technology & Management*, 8(1), pp. 30–34.
86. Choi, Y., Choi, M., Oh, M. and Kim, S. (2020). Service robots in hotels: understanding the service quality perceptions of human-robot interaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(6), pp. 613–635.
87. Churchill Jr., G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, Vol. XVI (February), pp. 64–73.
88. Coenen, L. and López, F. J. D. (2010). Comparing systems approaches to innovation and technological change for sustainable and competitive economies: an explorative study into conceptual commonalities, differences and complementarities. *Journal of cleaner production*, 18(12), pp. 1149–1160.
89. Coffman, M. and Umemoto, K. (2010). The triple-bottom-line: framing of trade-offs in sustainability planning practice. *Environment, development and sustainability*, 12, pp. 597–610.
90. Costa, C. U., Robalo, A. S. and Pereira, R. (2022). Innovativeness, innovation behavior and performance in the Portuguese hotel industry. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 11(1), pp. 61–87.
91. Costa, C. U. (2018). *Innovation and Performance in Hotel Industry: Evidence from Portugal Doctoral dissertation*. ISCTE, Instituto Universitario de Lisboa.
92. Crane, A. (1995). Rhetoric and Reality in the Greening of Organizational Culture. *Greener Management International*, Vol. 12, pp. 49–62.
93. Crevani, L., Palm, K. and Schilling, A. (2011). Innovation management in service firms: a research agenda. *Service Business*, 5, pp. 177–193.
94. Cîrstea, S. D. (2014). Travel & Tourism Competitiveness: A Study of World's Top Economic Competitive Countries. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 15, ISSN 2212-5671, pp. 1273–1280.
95. Cuerva, M. C., Triguero-Cano, Á. and Córcoles, D. (2014). Drivers of green and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs. *Journal of cleaner production*, 68, pp. 104–113.
96. Cuevas-Vargas, H., Fernandez-Escobedo, R., Cortes Palacios, H. A. and Ramirez-Lemus, L. (2021). The Relation Between Adoption of Information and Communication Technologies and Marketing Innovation as a Key Strategy to Improve Business Performance. *Journal of Competitiveness*, 2, pp. 23–40.

97. Curley, M. and Salmelin, B. (2013). *Open Innovation 2.0: A New Paradigm*. Brussels: European Commission, Open Innovation Strategy and Policy Group (OISPG).
98. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555–590.
99. Damanpour, F. and Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8, pp. 423–454.
100. Dang-Van, T., Vo-Thanh, T., Wang, J. and Nguyen, N. (2023). Luxury hotels' green practices and consumer brand identification: The roles of perceived green service innovation and perceived values. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), pp. 4568–4583.
101. Dangelico, R. M. and Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of business ethics*, 95, pp. 471–486.
102. Day G. S. (1990). *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.
103. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), pp. 37–52.
104. De Larrea, G. L., Altin, M., Koseoglu, M. A. and Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, p. 100789.
105. De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development and Management Association*, 18(3), pp. 169–187.
106. De Almeida Marques, P. C. and Oliveira, P. (2024). *Integrating Artificial Intelligence and the Balanced Scorecard: Strengthening Organisational Resilience in Times of Crisis*. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5050488>
107. Diaz Martin, J. L. and Campo, S. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), pp. 1057–1077.
108. Del Río, P., Carrillo-Hermosilla, J. and Könnölä, T. (2010). Policy Strategies to Promote Eco-Innovation: An Integrated Framework. *Journal of Industrial Ecology*, 14(4), pp. 541–557.
109. Del Río, P., Carrillo-Hermosilla, J., Könnölä, T. and Bleda, M. (2016). Resources, capabilities and competences for eco-innovation. *Technological and Economic Development of Economy*, 22(2), pp. 274–292.
110. Deshpandé, R., Farley, J. U. and Webster Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), pp. 23–37.
111. Divisekera, S. and Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, pp. 157–167.
112. Doborjeh, Z., Hemmington, N., Doborjeh, M. and Kasabov, N. (2022). Artificial intelligence: a systematic review of methods and applications in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), pp. 1154–1176.
113. Do Thi, M. (2024). The influences of Innovation on business performance: the case study of small and medium-sized enterprises in Vietnam. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8(4), p. 1.
114. Dong, Y., Wang, X., Jin, J., Qiao, Y. and Shi, L. (2014). Effects of Eco-Innovation Typology on Its Performance: Empirical evidence from Chinese enterprises. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, pp. 78–98.
115. Drljača, M. (2006). Metodologija izgradnje poslovnih procesa u hotelu. *18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality Industry 2006, New Trends in Tourism and Hospitality Management*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.
116. Drucker P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Publishers.

117. Drucker, P. F. (1985). *Inovacija i poduzetništvo*. Zagreb: Management Plus.
118. Državni zavod za statistiku. <https://podaci.dzs.hr/hr/arhiva/> [pristupljeno 11. 11. 2023.].
119. Dutta, D. I. (2024). Adapting to change: Exploring contemporary issues in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Advanced Academic Studies*, 6(9), pp. 1–6.
120. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Roman, C. and Cooper, C. (2008). Megatrends Underpinning Tourism to 2020: An analysis of key drivers for change. *CRC for Sustainable Tourism*. Queensland.
121. Ebersberger, B., Galia, F., Laursen, K. and Salter, A. (2021). Inbound open innovation and innovation performance: A robustness study. *Research Policy*, 50(7), p. 104271.
122. Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), pp. 37–51.
123. Elzek, Y., Gaafar, H. and Abdelsamie, H. (2021). The Impact of Green Innovation on Sustainability Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Role of Environmental Commitment. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 14(2), pp. 15–24.
124. Eryigit, N. and Özcüre, G. (2015). Eco-Innovation as Modern Era Strategy of Companies in Developing Countries: Comparison Between Turkey and European Union. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp. 1216–1225.
125. European Parliament and Council (2006). Decision No 1639/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007 to 2013) [pristupljeno 13. 2. 2025.].
126. Europska središnja banka (2017). <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024> [pristupljeno 15.11. 2023.].
127. Europska komisija (2005). *Community Innovation Survey 4 (CIS 4)*. Eurostat.
128. Europska komisija (2001). *Community Innovation Survey 3 (CIS 3)*. Eurostat.
129. Europska komisija (1995). *Green Paper on Innovation*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Dostupno na: <https://aei.pitt.edu/1218/> [pristupljeno 7. 9. 2024.].
130. Eurostat (2020). *Tourism glossary*. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Hotels_and_similar_accommodation [pristupljeno 17. 7. 2025.].
131. Evangelista, R. (2000). Sectoral patterns of technological change in services. *Economics of innovation and new technology*, 9(3), pp. 183–222.
132. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (2022). *Izveštaj Benchmarking hrvatskog hotelijerstva – kolovoz 2022*. Dostupno na: https://www.hotel-benchmarking.com/uploads/HOTELI_08_2022_HR.pdf [pristupljeno 15. 7. 2025.].
133. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (2022). *Izveštaj Benchmarking hrvatskog hotelijerstva – svibanj 2022*. Dostupno na: https://www.hotel-benchmarking.com/uploads/HOTELI_05_2022_HR.pdf [pristupljeno 15. 7. 2025.].
134. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (2019). *Izveštaj Benchmarking hrvatskog hotelijerstva – kolovoz 2019*. Dostupno na: <https://www.hotel-benchmarking.com/uploads/89241-benchmarking-izvjestaj-08-2019-hoteli.pdf> [pristupljeno 15. 7. 2025.].
135. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (2019). *Izveštaj Benchmarking hrvatskog hotelijerstva – svibanj 2019*. Dostupno na: <https://www.hotel-benchmarking.com/uploads/94363-benchmarking-report-for-05-2019.pdf> [pristupljeno 15. 7. 2025.].
136. Ferguson, A. and Carstairs, J. (2007). Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences. *Industrial and Organizational Psychology*, 23, pp. 133–147.

137. Filimonau, V., Ashton, M. and Stankov, U. (2022). Virtual spaces as the future of consumption in tourism, hospitality and events. *Journal of Tourism Futures*, 10 (1), pp. 110–115.
138. Foss, N. J. (2011). Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of management*, 37(5), pp. 1413–1428.
139. Fraj, E., Martínez, E. and Matute, J. (2011). Green marketing strategy and the firm's performance: The moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), pp. 339–355.
140. Fraj, E., Matute, J. and 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, pp. 30–42.
141. Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. 2nd Edition, London: Francis Pinter.
142. Fussler C. and James, P. (1996). *Driving Eco-innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability*. London: Pitman Publishing.
143. Gajdzik, B. and Wolniak, R. (2022). Influence of Industry 4.0 Projects on Business Operations: Literature and Empirical Pilot Studies Based on Case Studies in Poland. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), p. 44.
144. Galarza, I. S., León-Carlosama, R. G., Cevallos-Pineda, A. G. and Martínez-Gómez, M. (2023). Innovation in the tourism sector, organizational learning and performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 36(4), pp. 463–486.
145. Galičić, V., Ivanović, S. i Lupić, M. (2005). *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
146. Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskoga odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.
147. Gallouj, F. and Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19, pp. 149–172.
148. Gallup (2017). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Washington: Gallup. <http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-> [pristupljeno 15. 4. 2024.].
149. Gallouj, F. and Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4–5), pp. 537–556.
150. Gao, M. and Huang, L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, p. 102688.
151. García-Granero, E. M., Piedra-Muñoz, L. and Galdeano-Gómez, E. (2020). Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation. *Research Policy*, 49(8), p. 104028.
152. Garcia-Granero, E. M., Piedra-Muñoz, L. and Galdeano-Gomez, E. (2018). Eco-innovation measurement: A review of firm performance indicators. *Journal of Cleaner Production*, 170, pp. 866–876.
153. García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L. and Marchante-Lara, M. (2015). Eco-innovation and management: an empirical analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. *Innovation*, 17(1), pp. 58–68.
154. Gatignon, H. and Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), pp. 77–90.
155. Gee, S. and McMeekin, A. (2011). Eco-Innovation Systems and Problem Sequences: The Contrasting Cases of US and Brazilian Biofuels. *Industry and Innovation, Taylor & Francis Journals*, 18(3), pp. 301–315.

156. Genis-Gruber, A. and Ögüt, H. (2014). Environmental factors affecting innovation strategies of companies: Customers and suppliers effect. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 718–725.
157. Ghobakhloo, M., Fathi, M., Iranmanesh, M., Vilkas, M., Grybauskas, A. and Amran, A. (2024). Generative artificial intelligence in manufacturing: Opportunities for actualizing Industry 5.0 sustainability goals. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(9), pp. 94–121.
158. Giannakis-Bompolis, C. and Boutsouki, C. (2014). Customer relationship management in the era of social web and social customer: An investigation of customer engagement in the Greek retail banking sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, pp. 67–78.
159. Gichohi, P. M. (2014). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: A survey of selected libraries in Meru County-Kenya.
160. Godin, B. (2006). The linear model of innovation: The historical construction of an analytical framework. *Science, Technology & Human Values*, 31(6), pp. 639–667.
161. Gokhberg L., Kuznetsova T. and Roud V. (2012). Exploring Innovation Modes of Russian Companies: What Does the Diversity of Actors Mean for Policymaking? *HSE Working papers, Series: Science, Technology and Innovation*, WP BRP 01/STI/2012.
162. Goldstein, I. i Anić, V. (1999). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Novi Liber, ISBN 953-6054-14-1.
163. Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), pp. 516–558.
164. Gómez-Limón, J. A. and Sanchez-Fernandez, G. (2010). Empirical evaluation of agricultural sustainability using composite indicators. *Ecological economics*, 69(5), pp. 1062–1075.
165. González, M. and León, C. J. (2001). The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria. *Tourism economics*, 7(2), pp. 177–190.
166. Google and Deloitte (n.d.). *NextGen travellers and destinations*. Dostupno na: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/transportation/research/nextgen-travellers-destinations.html>. [pristupljeno 20.07. 2025.].
167. Gössling, S. and Stephan, R. (2024). Accelerating small and medium sized tourism enterprises' engagement with climatechange. *Journal of Sustainable Tourism 2024*, pp. 1–18.
168. Graffigna, G. (2017). Is a transdisciplinary theory of engagement in organized settings possible? A concept analysis of the literature on employee engagement, consumer engagement and patient engagement. *Frontiers in psychology*, 8, p. 872.
169. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), pp. 114–135.
170. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), pp. 109–122.
171. Grčić Fabić, M. (2015). *Menadžerske inovacije u funkciji razvoja učinkovitosti lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj*. Rijeka: Ekonomski fakultet, Rijeka.
172. Green Paper on innovation. Document drawn up on the basis of COM(95) 688 final, *Bulletin of the European Union*, Supplement 5/95. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ad1d6f21-0b2e-423f-9301-c608035e906f>.
173. Gregory, M. L., Yacob, Y., Abdullah, M., Emma, N. and Shamsuddin, U. I. P. (2023). The Effect of Entrepreneurial Orientation, Service Innovation on Firm Performance: A Perspective of Star Rating Hotel in Sarawak. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1), 858 –873.
174. Grisseemann, U. S., Pikkemaat, B. and Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism Management*, 36, pp. 123–134.

175. Grobelna, A. and Marciszewska, B. (2013). Measurement of service quality in the hotel sector: The case of Northern Poland. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(3), pp. 313–332.
176. Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, 1(1), pp. 5–14.
177. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd Edition. Wiley-Blackwell.
178. Gu, S. (2023). Green innovation; a way to enhance economic performance of Chinese hotels. *International Journal of Innovation Science*, 15(3), pp. 406–426.
179. Guisado-González, M., Guisado-Tato, M. and Sandoval-Pérez, Á. (2013). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), pp. 580–593.
180. Gummesson, E. (2008). Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review*, 20(4), pp. 315–330.
181. Gummesson, E., Kuusela, H. and Närvänen, E. (2014). Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management*, 25(2), pp. 228–240.
182. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), pp. 662–676.
183. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2008). Modeling innovation: determinants of innovativeness and the impact of innovation on firm performance. In *2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*. IEEE, pp. 766–771.
184. Gupta, S. and Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25(6), pp. 718–739.
185. Gürlek, M. and Tuna, M. (2017). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7–8), pp. 467–491.
186. Hajjat, M. (2002). Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(7), pp. 428–441.
187. Hall, M. C. (2009). Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, Vol. 1 No. 1, pp. 2–18.
188. Hall, C. M. and Williams, A. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
189. Halac, D. S. (2015). Multidimensional construct of technology orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 1057–1065.
190. Haldorai, K., Kim, W. G., Agmapisarn, C., and Li, J. J. (2023). Who we are and what we do: The relevance of green organizational identity in understanding environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103574. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103574>
191. Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), pp. 30–45.
192. Hardika, A. L., Roespinoedji, R., Rashid, A. Z. A. and Saudi, M. H. M. (2019). The effect of green organizational culture and green innovation in influencing competitive advantage and environmental performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 1(1), pp. 18–27.
193. Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management studies*, 38(1), pp. 17–43.
194. Harris, L. C. and Crane, A. (2002). The greening of organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), pp. 214–234.

195. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), pp. 986–1014.
196. Hart, S. L. and Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), pp. 1464–1479.
197. Haskas, Y., Mujahid, B., Arif, N. F., Riyadi, S. and Arief, A. S. (2021). Encourage small business environmental sustainability performance by market orientation and environmental innovation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 737 No. 1, IOP Publishing, p. 012018.
198. Heiens, R. A. (2000). Market orientation: toward an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), pp. 1–4.
199. Helfert, G., Ritter, T. and Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of marketing*, 36(9/10), pp. 1119–1139.
200. Henderson, R. M. and Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, pp. 9–30.
201. Hensens, W. (2011). *Hotel rating through guest feedback*. Doctoral thesis, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth.
202. Heunks, F. J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10, pp. 263–272.
203. Higgins, J. M. (1996). Innovate or evaporate: Creative techniques for strategists. *Long Range Planning*, 29(3), ISSN 0024-6301, pp. 370–380.
204. Hipp, C., Tether, B. S. and Miles, I. (2000). The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany. *International journal of innovation management*, 4(04), pp. 417–453.
205. Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), pp. 1–12.
206. Hjalager, A. M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23, pp. 465–474. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4).
207. Hjalager, A.-M. (1997). Innovation Patterns in Sustainable Tourism: An Analytical Typology. *Tourism Management*, 18(1), pp. 35–41.
208. Hjalager, A.-M. (1994). Dynamic innovation in the tourist industry. *Progress in Tourism & Hospitality Management*, 6, pp. 197–224.
209. Hoffman, A. J. (2001). *From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism*. Stanford University Press.
210. Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R. and Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp. 1264–1273.
211. *Hotelski turizam Hrvatske* (2020). [/https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-07/Hotelski%20turizam%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-07/Hotelski%20turizam%20Hrvatske%20-%20izdanje%202020_0.pdf) [pristupljeno 12. 12. 2023.].
212. Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation – New evidence from German panel data sources. *Research policy*, 37(1), pp. 163–173.
213. Horbach, J., Rammer, C. and Rennings, K. (2012). Determinants of eco-innovations by type of environmental impact – The role of regulatory push/pull, technology push and market pull. *Ecological economics*, 78, pp. 112–122.
214. Horbach, J. (2014). Do eco-innovations need specific regional characteristics? An econometric analysis for Germany. *Review of Regional Research*, 34(1), pp. 23–38.
215. Horváthová, E. (2012). The impact of environmental performance on firm performance: Short-term costs and long-term benefits? *Ecological Economics*, 84, pp. 91–97.

216. Hrvatski sabor (2023). *Zakon o turizmu. Narodne novine*, br. 156/2023.
217. Hu, X., Danso, B. A., Mensah, I. A. and Addai, M. (2020). Does innovation type influence firm performance? A dilemma of star-rated hotels in Ghana. *Sustainability*, 12(23), p. 9912.
218. Hu, M. L. M., Horng, J. S. and Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), pp. 41–50.
219. Huhtala, J. P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M. and Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management*, 9(2), pp. 134–152.
220. Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), pp. 429–438.
221. Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), pp. 1–15.
222. Hurley, R. F. and Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), pp. 42–54.
223. Huyen, P. T., Diem, N. N. P., Nga, T. T. N., Van, N. T. A. and Hieu, N. K. (2020). The impact of innovation on industrial performance in Ho Chi Minh City. *Journal of Finance-Marketing Research*, 56, pp. 57–66.
224. Ilmudeen, A., Bao, Y., Alharbi, I. M. and Zubair, N. (2021). Revisiting dynamic capability for organizations' innovation types: does it matter for organizational performance in China? *European Journal of Innovation Management*, 24(2), pp. 507–532.
225. Institut za turizam (2020). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS ljeto 2019*. ISBN 978-953-6145-46-1.
226. Institut za turizam (2017). *Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj – TOMAS ljeto 2017*. ISBN 978-953-6145-40-49.
227. Jacob, M., Florido, C. and Aguiló, E. (2010). Research note: Environmental innovation as a competitiveness factor in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 16(3), pp. 755–764.
228. Jacob, M. and Groizard, J. L. (2007). Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management*, 28(4), pp. 976–992.
229. Jacob, M., Tinot, J., Aguiló, E., Bravo, A. and Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), pp. 279–295.
230. Jacobs, G. and Snijders, J. (2008). *Innovation Management*. Oxford University Press.
231. Jalilvand, M. R. (2017). The effect of innovativeness and customer-oriented systems on performance in the hotel industry of Iran. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 8(1), pp. 43–61.
232. James, P. (1997). The sustainability circle: A new tool for product development and design. *Journal of Sustainable Product Design*, 2, pp. 52–57.
233. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. and Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of international entrepreneurship*, 3, pp. 223–243.
234. Jaradat, Z., AL-Hawamleh, A. M. and Altarawneh, M. (2024). Investigating the impact of technological orientation and innovation orientation on the sustainability and development the industrial sector. *Competitiveness Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
235. Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, pp. 53–70.
236. Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), pp. 408–417.

237. Johannessen, J.-A., Olsen, B. and Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), pp. 20–31.
238. Jovičić, A. (2015). *Organizacioni faktori kao prediktori inovativnosti u hotelijerstvu Srbije*. Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu.
239. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), pp. 692–724.
240. Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: A resource-based study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 1330–1337.
241. Kammerer, D. (2009). The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation: Empirical evidence from appliance manufacturers in Germany. *Ecological economics*, 68(8–9), pp. 2285–2295.
242. Kansakar, P., Munir, A. and Shabani, N. (2019). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), pp. 60–65.
243. Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
244. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January – February, pp. 71–79.
245. Kemp, R. and Arundel, A. (1998). *Survey indicators for environmental innovation*.
246. Kemp, R. and Pearson, P. (2007). *Final report of the MEI project measuring eco innovation*. UM Merit Maastricht.
247. Kemp, R. and Pearson, P. (2008). *MEI project about measuring eco-innovation*. Final report.
248. Kero, C. A. and Bogale, A. T. (2023). A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18 No. 10, pp. 3137–3154.
249. Kessler, A., Pachucki, C., Stummer, K., Mair, M. and Binder, P. (2015). Types of organizational innovativeness and success in Austrian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), pp. 1707–1727.
250. Khanna, A., Sah, A., Choudhury, T. and Maheshwari, P. (2020). Blockchain technology for hospitality industry. In Themistocleous, M., Papadaki, M. and Kamal, M. M. (Eds.). *Information systems: 17th European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference, EMCIS 2020*, Dubai, United Arab Emirates, November 25 – 26, 2020, Proceedings (Lecture Notes in Business Information Processing), Vol. 402, pp. 99–112.
251. Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A. and Dhira, A. (2022). A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), pp. 1395–1413.
252. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M. and Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International journal of hospitality management*, 76, pp. 83–93.
253. Klingenberg, B., Timberlake, R., Geurts, T. G. and Brown, R. J. (2013). The relationship of operational innovation and financial performance – A critical perspective. *International journal of production economics*, 142(2), pp. 317–323.
254. Koberg, C. S., Detienne, D. R. and Heppard, K. A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), pp. 21–45.

255. Koçak, E., Ulucak, R. and Ulucak, Z. Ş. (2020). The impact of tourism developments on CO₂ emissions: An advanced panel data estimation. *Tourism Management Perspectives*, 33, p. 100611.
256. Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance – Empirical evidence from e-business in Europe. *Research policy*, 37(8), pp. 1317–1328.
257. Kogabayev, T. and Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8, pp. 59–72.
258. Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), pp. 1–18.
259. Komariah, S., Bukhari, E. and S, R. (2024). Influence Of Customer Orientation, Technology Orientation And Entrepreneurial Orientation On Product Innovation In MSMEs The Halal Food Sector In North Bekasi City. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(3), pp. 3175 –3182.
260. Korhonen, H. (2016). *Customer Orientation in Service Innovations: Perspectives from the Service Industry*. PhD Dissertation, University of Eastern Finland.
261. Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E. and Prastacos, G. P. (2002). The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages. In *The 2nd European Academy of Management Conference*, EURAM Stockholm, Sweden, pp. 1–19.
262. Kotabe, M. and Swan, K. S. (1995). The role of strategic alliances in high-technology new product development. *Strategic Management Journal*, 16(8), pp. 621–636.
263. Kotler, P. and Keller, K. L. (2007). *A Framework for Marketing Management*, 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall.
264. Kotsemir, M. and Meissner, D. (2013). Conceptualizing the innovation process-trends and outlook. *Higher School of Economics research paper no. WP BPR*, 10.
265. Krajcik, V., Novotny, O., Civelek, M. and Semradova Zvolankova, S. (2023). Digital literacy and digital transformation activities of service and manufacturing SMEs. *Journal of Tourism and Services*, 26(14), pp. 242–262.
266. Küçükoğlu, M. T. (2018). The mediating role of green organizational culture between sustainability and green Innovation: A research in Turkish companies. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), pp. 64–85.
267. Küçükoğlu, M. T. and Pinar, R. İ. (2016). *The mediating role of green organizational culture between sustainability and green Innovation: A research in Turkish companies*.
268. Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. and Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*.
269. Kumar, H. and Raghavendran, S. (2015). Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement. *The Journal of Business Strategy*, Vol. 36 No. 6, pp. 3–12.
270. Kuo, F-I., Fang, W-T. and LePage, B. A. (2021). Proactive environmental strategies in the hotel industry: eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), pp. 1240–1261.
271. Kweon, S., Lee, J., Ku, D., Kwak, J., Kim, S. and Lee, S. (2023). Improvement of the Benefits for Eco-friendly Transportation Projects. *CET Journal-Chemical Engineering Transactions*, p. 106.
272. Lam, C. and Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, pp. 60–69.
273. Leekpai, P. and Jaroenwisian, K. (2013). Organizational innovativeness: The empirical study of hotel business in Southern Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), pp. 166–170.
274. Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A. and Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature climate change*, 8(6), pp. 522–528.

275. Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (July – August), pp. 45–56.
276. Lewrick, M., Omar, M. and Williams Jr., R. L. (2011). Market orientation and innovators' success: An exploration of the influence of customer and competitor orientation. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), pp. 48–62.
277. Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S. and Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, pp. 301–323.
278. Li, H. and Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of management Journal*, 44(6), pp. 1123–1134.
279. Liao, C., Wang, H. Y., Chuang, S. H., Shih, M. L. and Liu, C. C. (2010). Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), p. 3026.
280. Lin, C. Y. Y. and Chen, M. Y. C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management research news*, 30(2), pp. 115–132.
281. Lin, R., Tan, K. and Geng, Y. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: Evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production*, 40, pp. 101–107.
282. Lukas, B. A. and Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), pp. 239–247.
283. Lundvall, B. Å. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
284. Lusch, R. F. and Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS quarterly*, 39(1), pp. 155–176.
285. Ma, Y., Yin, Q., Pan, Y., Cui, W., Xin, B. and Rao, Z. (2018). Green product innovation and firm performance: Assessing the moderating effect of novelty-centered and efficiency-centered business model design. *Sustainability*, 10(6), pp. 1–13.
286. Ma, Y., Hou, G. and Xin, B. (2017). Green process innovation and innovation benefit: The mediating effect of firm image. *Sustainability*, 9(10), pp. 1–15.
287. Macey, W. H. and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, pp. 3–30.
288. Madanmohan, T. R. (2005). Incremental technical innovations and their determinants. *International Journal of Innovation Management*, 9(04), pp. 481–510.
289. Madeira Silva, J. M., Simoes, J., Sousa, G., Moreira, J. and Wagner Mainardes, E. W. (2014). Determinants of innovation capacity: Empirical evidence from services firms. *Innovation*, 16(3), pp. 404–416.
290. Maharudrappa, M. K. (2025). The role of business intelligence in digital transformation: A review of implementation strategies. In Verma, A., Zhang, J. and Pandey, A. C. (Eds.). *Business intelligence and data analytics*, pp. 27–39.
291. Mairesse, J. and Mohnen, P. (2010). Using innovation surveys for econometric analysis. In *Handbook of the Economics of Innovation*, Vol. 2, North-Holland, pp. 1129–1155.
292. Makoondlall-Chadee, T. and Chandradeo, B. (2024). Understanding the Influencing Factors of Pro-Environmental Behavior in the Hotel Sector of Mauritius Island. *Tourism and Hospitality*, 5, pp. 942–976.
293. Manohar, S., Jain, R. and Jeswal, R. (2024). Service innovation metamorphosis from assimilation to synthesis approach for building disruptive business strategies. In *AI Innovation in Services Marketing*, IGI Global Scientific Publishing, pp. 173–200.
294. Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M. and Höepken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), pp. 3514–3554.

295. Marr, B. G. and Schiuma, G. (2023). Business Performance Measurement – Past, Present and Future. *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, pp. 680–687.
296. Martínez-López, M. A. and Vargas-Sánchez, A. A. (2013). The strategic management process and the innovative capacity of the Spanish hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), pp. 596–618.
297. Marcon, A., de Medeiros, J. F. and Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 160, pp. 83–97.
298. Marcus, A. A. and Geffen, D. (1998). The dialectics of competency acquisition, Pollution prevention in electric generation. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1145–1168.
299. Marinova, D. and Phillimore, J. (2003). Models of innovation. *The international handbook on innovation*, 1, pp. 44–53.
300. Martínez-Pérez, Á., García-Villaverde, P. M. and Elche, D. (2015). Eco-innovation antecedents in cultural tourism clusters: External relationships and explorative knowledge. *Innovation*, 17(1), pp. 41–57.
301. Martínez-Román, J. A., Gamero, J. and Tamayo, J. A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, 31(9), pp. 459–475.
302. Martínez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp. 686–694.
303. Martínez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), pp. 632–641.
304. Martinović, M. (2022). *Modeliranje inovativnosti poduzeća pomoću inteligentne podatkovne analitike*. Doktorska disertacija, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
305. Martín-Rios, C. and Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism management*, 70, pp. 218–229.
306. Marušić, Z., Aleksić, A., Pejić Bach, M., Omazić, M. A. and Zoroja, J. (2019). Determinants of innovation in hotel and travel agency service industry: impact of information and communication technologies and enterprise readiness. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 17(1-B), pp. 209–225.
307. Matsuno, K., Mentzer, J. T. and Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing*, 66(3), pp. 18–32.
308. McDermott, C. M. and Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), pp. 216–237.
309. McKitterick John B. (1957). *What Is the Marketing Management Concept?* In Bass, F. M. (Ed.). *The Frontiers of Marketing Thought and Action*. Chicago: American Marketing Association, pp. 71–82.
310. Mečev, D. (2019). *Povezanost organizacijske kulture, tehnoloških inovacija i poslovnih performansi velikih i srednjih poduzeća*. Doktorska disertacija, Split, Ekonomski fakultet.
311. Mečev, D. i Grubišić, D. (2020). Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: Perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora. *Ekonomika misao i praksa*, 29(2), str. 327–345.
312. Menezes, V. de O. and Cunha, S. K. (2016). Eco-Innovation in Global Hotel Chains: Designs, Barriers, Incentives and Motivations. *Brazilian Business Review*, 13(5), pp. 108–128.
313. Michalisin, M. D., Smith, R. D. and Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *The international journal of organizational analysis*, 5(4), pp. 360–387.
314. Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M. and Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel and tourism*. Routledge.

315. Michalski, D. (2024). Operationalization of ESG-Integrated Strategy Through the Balanced Scorecard in FMCG Companies. *Sustainability*, 16, p. 9174.
316. Mingotto, E., Montaguti, F. and Tamma, M. (2021). Challenges in re-designing operations and jobs to embody AI and robotics in services. Findings from a case in the hospitality industry. *Electronic Markets*, 31(3), pp. 493–510.
317. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske. (2010). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.htz.hr/sites/default/files/2016-11/Turizam-u-brojkama-2015.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
318. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2015). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.htz.hr/sites/default/files/2018-08/HTZ%20TUB%20HR_%202017%20FINAL.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
319. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2016). *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*. *Narodne novine*, br. 56/2016. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html [pristupljeno 7. 2. 2023.].
320. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2017). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-07/HTZ%20TUB%20HR_%202019%20%281%29.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
321. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2019). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR_%202020_0.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
322. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2020). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.htz.hr/sites/default/files/2021-06/HTZ%20TUB%20HR_%202020_0.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
323. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2020). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2022_dokumenti/Turizam%20u%20brojkama%202021.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
324. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2022). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2023_dokumenti/230804_turizam_u_brojkama_2022_hrv.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
325. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske. (2023). *Turizam u brojkama*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.htz.hr/sites/default/files/2024-08/HTZ%20TUB%20HR_%202023_1.pdf [pristupljeno 2. 4. 2024.].
326. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2024). *Smjernice za izradu Plana upravljanja destinacijom*. https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2024_dokumenti/240927_pravni_smjernice.pdf [pristupljeno 2. 9. 2025.].
327. Miroshnychenko, I., Barontini, R. and Testa, F. (2017). Green practices and financial performance: A global outlook. *Journal of Cleaner Production*, 147, pp. 340–351.
328. Molina-Castillo, F.-J., Meroño-Cerdán, A.-L., Lopez-Nicolas, C. and Fernandez-Espinar, L. (2023). Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance. *Businesses*, 3(1), pp. 198–219.
329. Montresor, S. and Marzetti, G. V. (2008). Innovation clusters in technological systems: A network analysis of 15 OECD countries for the mid-1990s. *Industry and Innovation*, 15(3), pp. 321–346.
330. Morić Milovanović, B. (2021). Suvremeni pristupi u promatranju poslovne uspješnosti iz poduzetničke perspektive. *Zbornik sveučilišta Libertas*, 6, str. 179–193. doi: 10.46672/zsl.6.6.12.
331. Morrar, R. (2014). Innovation in services: A literature review. *Technology Innovation Management Review*, 4(4), pp. 6–14.

332. Munodawafa R. T. and Johl, S. K. (2019). A Systematic Review of Eco-Innovation and Performance from the Resource-Based and Stakeholder Perspectives. *Sustainability*, 11(21), MDPI, pp. 1–23.
333. Murphy, G. B., Trailer, J. W. and Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, 36(1), pp. 15–23.
334. Nagy, A. and Băbăiță, C. (2016). Factors influencing the orientation towards innovation in the hospitality industry-the case of romanian hotels. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 1(1), pp. 584–595.
335. Narangajavana, Y. and Hu, B. (2008). The relationship between the hotel rating system, service qualityimprovement, and hotel performance changes: a canonical analysis of hotels in Thailand. *Journal of QualityAssurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 9 No. 1, pp. 34–56.
336. Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20–35.
337. Nassani, A. A., Grigorescu, A., Yousaf, Z., Condrea, E., Javed, A. and Haffar, M. (2023). Does technology orientation determine innovation performance through digital innovation? A glimpse of the electronic industry in the digital economy. *Electronics*, 12(8), p. 1854.
338. Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), pp. 121–146.
339. Newman, A., Prajogo, D. and Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of service theory and practice*, 26(1), pp. 72–90.
340. Newton, T. and Harte, G. (1997). Green business: technicist kitsch? *Journal of management studies*, 34(1), pp. 75–98.
341. Ngari, J. M. and Mwangi, Z. M. (2023). Technology orientation and sustained competitive advantage in star rated hotels in Kenya. *The University Journal*, pp. 131–142.
342. Nguyen, V. T., Phan, T. T. A. and Nguyen, T. T. M. (2016). Knowledge Creation, Innovation and Financial Performance of Firms: Evidence from Vietnam. *Int. J. Bus. Manag*, 11, pp. 95–107.
343. Nieves, J., Quintana, A. and Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, ISSN 0278-4319, pp. 65–73.
344. Nieves, J. and Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46(C), pp. 51–58.
345. Nieves, J. and Diaz-Meneses, G. (2018). Knowledge sources and innovation in the hotel industry: Empirical analysis on Gran Canaria Island, a mature mass-tourism destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), pp. 2537–2561.
346. Nieves, J. and Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), pp. 72–83.
347. Nilashi, M., Ahani, A., Esfahani, M. D., Yadegaridehkordi, E., Samad, S., Ibrahim, O. (...) and Akbari, E. (2019). Preference learning for eco-friendly hotels recommendation: A multi-criteria collaborative filtering approach. *Journal of Cleaner Production*, 215, pp. 767–783.
348. Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*, 2nd edition. Hoboken, N. J., USA: John Wiley & Sons.
349. Norton, T. A., Zacher, H. and Ashkanasy, N. M. (2015). Pro-environmental organizational culture and climate. *The psychology of green organizations*, pp. 322–348.
350. Novi informator (prosinac 2024). *Potrebne izmjene zakona u hotelijerstvu*. <https://informator.hr/vijesti/potrebne-izmjene-zakona-u-hotelijerstvu> [pristupljeno 20. 7. 2025.].

351. Nunkoo, R., Teeroovengadam, V., Ringle, C. M. and Sunnassee, V. (2020). Service quality and customersatisfaction: the moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91, p. 102414.
352. OECD (1981). *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data (Oslo Manual)*. Paris: OECD.
353. OECD and Eurostat (2005). *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd Edition)*. Paris: OECD Publishing.
354. OECD (2010). *Measuring Innovation: A New Perspective*. Paris: OECD Publishing.
355. OECD (2013). *Environment at a Glance 2013: OECD Environmental Indicators*. OECD Publishing.
356. OECD (2022). *Tourism Trends and Policies 2022*. Paris: OECD Publishing.
357. OECD and Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. Paris: OECD Publishing, Luxembourg: Eurostat.
358. O'Leary-Kelly, S. W. and Vokurka, R. J. (1998). The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 387–405.
359. Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), pp. 697–713.
360. Oliinyk, O., Krasovskiy, S., Vasylenko, O., Prykhod'ko, K., Pliuta, O. and Tonkykh, O. (2022). Digitalization of Business Processes in the Hospitality Industry. *Economic Affairs*, 67(04s), pp. 725–733.
361. Mattsson, J. and Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel innovation and its effect on business performance. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), pp. 388–398.
362. Nguyen, T. V., Phan, T. T. A. and Nguyen, T. T. M. (2016). Knowledge creation, innovation and financial performance of firms: evidence from Vietnam. *International Journal of Business and Management*, 11(6), pp. 95–107.
363. Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), ISSN 0305-0483, pp. 380–394.
364. Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. and Martínez-Ros, E. (2005). Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from the Balearic Islands. *Tourism Management*, 25, pp. 851–865.
365. Osakwe, J., Shilongo, A. and Ziezo, M. M. (2023). Optimising customer segmentation in digital marketing using predictive analytics: A review of literature. *SSRN Electronic Journal*. Dostupno na: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4662191>
366. O'Sullivan, D. and Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Sage publications.
367. Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2010a). The Innovation Development Process in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), pp. 325–349.
368. Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2010b). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No. 1, pp. 3–15.
369. Ottenbacher, M. C. (2007a). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), pp. 431–454.
370. Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2007b). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), pp. 444–460.
371. Ottenbacher, M., Shaw, V. and Andrew Lockwood A. (2006a). An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3–4), pp. 113–128.

372. Ottenbacher, M., Gnoth, J. and Jones, P. (2006b). Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. *International Journal of Service Industry Management*, 17(4), pp. 344–363.
373. Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005). How to develop a Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), pp. 205–222.
374. Palić, M. (2008). *Utjecaj inovacija na marketinšku uspješnost maloprodajnih poduzeća*. Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet.
375. Park, H., Lee, M., Back, K. J. and DeFranco, A. (2024). Is hotel technology a double-edged sword on customer experience? A mixed-method approach using big data. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(5), pp. 881–894.
376. Parr, A. (2012). *Hijacking sustainability*. London: The Mit Press.
377. Pangarkar, A. M. and Kirkwood, T. (2009). The Trainer's Balanced Scorecard. *A Complete Resources for Linking Learning to Organizational Strategy*, Pfeiffer, San Francisco.
378. Papec, N. (2020). Upravljanje angažiranošću zaposlenih. Diplomski rad, Pula, Fakultet ekonomije i turizma.
379. Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), pp. 19–37.
380. Pechlaner, H., Hammann, E. and Fischer, E. (2005). Leadership und Innovationsprozesse: Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung. In Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B. and Fuchs, M. (Eds.). *Erfolg durch Innovation-Perspektiven für Tourismus und Dienstleistungswirtschaft*. Wiesbaden: DUV, pp. 63–85.
381. Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Amp; Tourism*, 22(3), pp. 455–476.
382. Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
383. Pereira, C. S., Durão, N., Moreira, F. and Veloso, B. (2022). The importance of digital transformation in international business. *Sustainability*, 14(2), p. 834.
384. Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., Font, X., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J. and Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Sustainability, Competitive Advantages and Performance in the Hotel Industry: A Synergistic Relationship. *Journal of Tourism and Services*, 23(12), pp. 132–149. doi: 10.29036/jots.v12i23.282.
385. Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., López-Gamero, M. D. and Pertusa-Ortega, E. M. (2021). How do dynamic capabilities explain hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 98, p. 103023.
386. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179–191.
387. Petrić, L. (2006). *Destinacijski management*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
388. Pikkemaat, B. and Weiermar, K. (2007). Innovation through cooperation in Destinations: First results of an Empirical Study in Austria, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 18(1), pp. 68–83.
389. Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria, *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), pp. 187–197.
390. Pikkemaat, B., Peters, M. and Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, pp. 184–196.
391. Pikkemaat, B. and 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*, 6(3), pp. 89–112.

392. Pirija, D. (2003). *Standardi u turističkom ugostiteljstvu*. Šibenik: Visoka škola za turizam.
393. Pivčević, S. (2010). *Umrežavanje kao čimbenik inovativnosti hotelskih poduzeća*. Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.
394. Pivčević, S. and Garbin Praničević, D. (2012). Innovation activity in the hotel sector – The case of Croatia. *Economic research / Ekonomska istraživanja*, 1, pp. 337–363.
395. Pivčević, S. and Petrić, L. (2011). Empirical evidence on innovation activity in tourism-the hotel sector perspective. *The business review, Cambridge*, 17(1), pp. 142–148.
396. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), pp. 879–903.
397. Pongsathornwivat, A., Jeenanunta, C., Huynh, V. and Udomvitid, K. (2019). Can collaborative relationship stimulate innovation capability and improve performance in the hospitality industry. *International Journal of Innovation and Learning*.
398. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
399. Popša, P. E. (2023). Importance of Sustainability in the Hotel Industry. *Expert Journal of Business and Management*, 11(2), pp. 183–188.
400. Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, 171, pp. 241–249.
401. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (1999). *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
402. Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. *Technovation*, 26(1), pp. 76–85.
403. Putra, N. R., Setiawan, P. Y. (2022). The role of innovation in mediate the effect of market orientation and technology orientation on marketing performance. *International Journal of Business, Economics and Management*, 5(4), pp. 354–366.
404. Rabadán, A., González-Moreno, Á. and Sáez-Martínez, F. J. (2019). Improving firms' performance and sustainability: The case of eco-innovation in the agri-food industry. *Sustainability*, 11(20), p. 5590.
405. Rahman, N. A., Yaacob, Z. and Radzi, R. M. (2014). Determinants of successful financial management among micro entrepreneur in Malaysia. *Journal of Asian Scientific Research*, 4(11), pp. 631–639.
406. Rajan, M. V. and Reichelstein, S. (2009). Objective versus subjective indicators of managerial performance. *The Accounting Review*, 84(1), pp. 209–237.
407. Rao, V. (2016). Innovation through employee engagement. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 2(2), pp. 337–345.
408. Ramanathan, R., Black, A., Nath, P. and Muyldermans, L. (2010). Impact of environmental regulations on innovation and performance in the UK industrial sector. *Management Decision*, 48, pp. 1493–1513.
409. Razumova, M., Ibáñez, J. L., Palmer, J. R. M. (2015). Drivers of environmental innovation in Majorcan hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(10), pp. 1529–1549.
410. Ray, G., Barney, J. B. and Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), pp. 23–37.
411. Rehman, M., Mahmood, K. and Cheema, S. M. (2018). HRM practices and innovation capabilities in the hotel industry: mediating role of human and social capital. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 8(1), pp. 1–18.

412. Reid, A. and Miedzinski, M. (2008). Eco-Innovation: Final Report for Sectoral Innovation Watch. Systematic *Eco-Innovation Report*, pp. 1–3.
413. Rennings, K. and Rammer, C. (2011). The impact of regulation-driven environmental innovation on innovation success and firm performance. *Industry and Innovation*, 18(03), pp. 255–283.
414. Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K. and Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57, pp. 45–59.
415. Rennings, K. (2000). Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological economics*, 32(2), pp. 319–332.
416. Reyes Santiago, M. D. R. (2017). *Recursos intangibles y desempeño organizacional, el papel de la eco-innovación en los hoteles de Oaxaca*.
417. Rexhäuser, S. and Rammer, C. (2011). *Unmasking the Porter hypothesis: Environmental innovations and firm-profitability* (No. 11-036). ZEW Discussion Papers.
418. Ribarić, R. (2016). Inoviranje modela koncepcije razvoja u izazovima dinamike turističkoga tržišta Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
419. Riemer, K., Scifleet, P. and Markham, S. (2016). The Evolution of Customer Relationship Management: A Critical Review and Conceptual Framework. *Information Systems Frontiers*, 18(2), pp. 229–256.
420. Rispoli, M. and Tamma, M. (1996). *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*. Padova: Cedam. ISBN: 88-13-19667-9.
421. Robertson, T. S. (1967). *The Process of Innovation and the Diffusion of Innovations*. *Journal of Marketing*, 31(1), pp. 14–19.
422. Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement. Report 408*. Brighton: Institute for Employment Studies.
423. Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Celemín, M. S. and Rubio, L. (2012). Use of different sustainability management systems in the hospitality industry. The case of Spanish hotels. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), pp. 76–84.
424. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations (5th ed.)*. Free Press.
425. Roespinoedji, R., Mohd Saudi, M. H., Hardika, A. L. and Abdul Rashid, A. Z. (2019). The effect of green organizational culture and green innovation in influencing competitive advantage and environmental performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), pp. 1–10.
426. Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C. and Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Bus. Strategy Environ*, 28, pp. 737–749.
427. Rothwell, R. and Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and Technology*. Harlow, UK: Longman.
428. Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), pp. 7–31.
429. Rozga, A. (2015). *Autorizirana predavanja iz kolegija „Multivarijatna analiza“*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
430. Roy, S. (2023). Modern innovation strategy in the hotel sector: Introduction of technology in hospitality industry. *ATITHYA: A Journal of Hospitality*, 9(1), pp. 44–49.
431. Rubera, G. and Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of marketing*, 76(3), pp. 130–147.

432. Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), pp. 225–245.
433. Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26(3), pp. 556–570.
434. Sadiqe, M. (2014). Employee engagement in hospitality industry in India: An Overview. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), pp. 375–378.
435. Salavou, H. (2005). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some new evidence from Greece. *Journal of marketing management*, 21(3–4), pp. 307–338.
436. Sampaio, C., Sebastião, J. R. and Farinha, L. (2024). Hospitality and Tourism Demand: Exploring Industry Shifts, Themes, and Trends. *Societies*, 14(10), p. 207.
437. Sari, T. M. D. and Indriani, F. (2023). Assessing the link between market orientation and hotel performance: the mediating role of value-based marketing innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), pp. 2339–2358.
438. Saudi, M., Sinaga, O., Gusni, G. and Zainudin, Z. (2019). The effect of green innovation in influencing sustainable performance: Moderating role of managerial environmental concern. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), pp. 303–310.
439. Saunila, M., Pekkola, S. and Ukko, J. (2014). The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), pp. 234–249.
440. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, pp. 71–92.
441. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, Vol. 2. John Wiley & Sons.
442. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Piscataway: Transaction Publishers.
443. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
444. Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development*, 3rd Edition. New York: Oxford University Press.
445. Scott, D., McMullen, T., Royal, M. and Stark, M. (2010). *The impact of rewards programs on employee engagement*.
446. Sehnem, S., Lazzarotti, F. and Bencke, F. F. (2016). Sustainable practices and eco-innovations adopted by industrial companies. *International Journal of Innovation*, 4(2), pp. 42–58.
447. Serafim, G. H. and Cristovao Verissimo, J. M. (2021). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance in hotels in Angola. *Sustainability*, 13(11), p. 6256.
448. Sheth, J. N., Sethia, N. K. and Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the academy of marketing science*, 39, pp. 21–39.
449. Setiowati, R., Hartoyo, H., Daryanto, H. K. and Arifin, B. (2015). The effects of ICT adoption on marketing capabilities and business performance of Indonesian SMEs in the fashion industry. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(1), pp. 100–115.
450. Sezen, B. and Cankaya, S. Y. (2013). Effects of green manufacturing and eco-innovation on sustainability performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, pp. 154–163.
451. Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?* (pp. 1–3). Boston, MA, USA: HBR Reprints.

452. Shin, H., Richard, R. and Perdue, J. K. (2019). Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective. *Tourism Management*, Vol. 74, ISSN 0261-5177, pp. 310–318.
453. Shuck, B. and Wollard, K. (2010). Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), pp. 89–110.
454. Shuck, B., Reio Jr., T. G. and Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), pp. 427–445.
455. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F i Pološki Vokić, N. (2008.). *Temelji menadžmenta*. Zagreb, Školska knjiga.
456. Sikavica, P. and Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.
457. Singh, N. (2018). Strategic human resource practices for innovation performance: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), pp. 3459–3478.
458. Singh, S. and Aggarwal, Y. (2021). In search of a consensus definition of innovation: a qualitative synthesis of 208 definitions using grounded theory approach. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35, 177-195.
459. Singh, M. P. and Chakraborty, A. (2021). Eco-innovation and sustainability performance: an empirical study on Indian manufacturing SMEs. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 17 No 4, pp. 497–512.
460. Sirilli, G. and Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy*, 27, pp. 881–899.
461. Siti-Nabiha, A. K., George, R. A., Wahid, N. A., Amran, A., Mahadi, R. and Abustan, I. (2014). The Development of a Green Practice Index for the Malaysian Hotel Industry. *Issues in Social & Environmental Accounting*, 8(1).
462. Slåtten, T. and Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), pp. 88–107.
463. Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, pp. 46–55.
464. Smania, G. S. and Mendes, G. H. D. S. (2021). A conceptual framework for integrating the critical success factors to service innovation. *Gestão & Produção*, 28(3), e0026.
465. Smith, M., Busi, M., Ball, P. and Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(04), pp. 655–676.
466. Sørensen, F. (2004). Radical and incremental innovation: The importance of understanding the continuum. In *Innovation and the Creative Process in Organizations* (pp. 57–70). Copenhagen Business School Press.
467. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. and Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), pp. 529–547.
468. Soltani, Z. and Jafari Navimipour, N. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, pp. 667–688.
469. Soumyadeep, R. (2023). Modern Innovation Strategy in the Hotel Sector: Introduction of Technology in Hospitality Industry. *ATITHYA A Journal of Hospitality*, 9, pp. 44–49.
470. Srisathan, W. A., Ketkaew, C. and Naruetharadhol, P. (2023). Assessing the effectiveness of open innovation implementation strategies in the promotion of ambidextrous innovation in Thai small and medium-sized enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), p. 100418.

471. Stevanović, M. (2012). *Odabir ideja u razvoju proizvoda*. Doktorski rad, Zagreb, Fakultet strojarstva i brodogradnje.
472. Stipanović, C. (2009). *Poslovna inteligencija u turizmu*. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
473. Stipanović, C. and Rudan, E. (2014). The new strategic orientation in innovating hospitality logistics system. *Tourism and hospitality management*, 20(2), pp. 195–206.
474. Stock, R. M. and Zacharias, N. A. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the academy of marketing science*, 39, pp. 870–888.
475. Storey, C. and Easingwood, C. J. (1998). The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development and Management Association*, 15(4), pp. 335–351.
476. Subramaniam, M. and Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), pp. 450–463.
477. Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), pp. 432–455.
478. Sundbo, J. (2001). *The Strategic Management of Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
479. Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. and Sørensen, F. (2007a). The innovative behaviour of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), ISSN 0048-7333, pp. 88–106.
480. Sundbo, J. and Gallouj, F. (1999). *Innovation in seven european countries: the results of work package 3 – 4 of the SI4S project*.
481. Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. and Sørensen, F. (2007b). Innovation in tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, pp. 88–106.
482. Sustainable Hospitality Alliance and World Travel & Tourism Council (n.d.). *Hotel Carbon Measurement Initiative (HCMI)*. Preuzeto s: <https://sustainablehospitalityalliance.org/resource/hotel-carbon-measurement-initiative/> [pristupljeno 15. 7. 2025.].
483. Suvremena.hr (travanj 2024). *Turistički sektor ulazi optimistično u novu sezonu, no rast troškova će ponovno nadmašiti rast prihoda što ugrožava investicije i konkurentnost domaćeg turizma*. Dostupno na: <https://suvremena.hr/turisticki-sektor-ulazi-optimisticno-u-novu-sezonu-no-rast-troskova-ce-ponovno-nadmasiti-rast-prihoda-sto-ugrozava-investicije-i-konkurentnost-domaceg-turizma/> [pristupljeno 17. 7. 2025.].
484. Stankov, U. and Gretzel, U. (2020). Tourism 4.0 technologies and tourist experiences: A human-centered design perspective. *Information Technology & Tourism*, 22(3), pp. 477–488.
485. Stankov, U. and Gretzel, U. (2021). Digital well-being in the tourism domain: Mapping new roles and responsibilities. *Information Technology & Tourism*, 23(1), pp. 5–17.
486. Stankov, U., Vujičić, M. D. and Basarin, B. (2023). Enhancing energy management in tourism through accessible climate information services: A human-centered approach. In *International conference on power and renewable energy engineering*, Tokyo, Japan, 20 – 22 October.
487. *Strategija razvoja turizma do 2020. godine*. <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf> [pristupljeno 5. 6. 2024.].
488. *Strategija održivog razvoja turizma do 2030. godine*. <https://mint.gov.hr/strategija-razvoja-odrzivog-turizma-do-2030-godine/11411> [pristupljeno 6. 7. 2024.].
489. Szostak, D. (2024). Innovative E-Services in the Hotel Industry: Exploring Modern Business Practices. *European Research Studies Journal*, Vol. 0(3), pp. 1402–1411.
490. Škare, V. (2011). *Inovacije usluga temeljene na internetskom marketingu*. Doktorska disertacija, Zagreb, Ekonomski fakultet.

491. Štavlić, K. (2016). *Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku.
492. Taferner, B. (2017). A next generation of innovation models? an integration of the innovation process model big picture towards the different generations of models. *Review of Innovation and Competitiveness*, 3(3), pp. 47–60.
493. Tajeddini, K. and Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp. 1119–1129.
494. Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), pp. 437–468.
495. Tajeddini, K. (2009). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management*, 31(2), pp. 221–231.
496. Tajeddini, K. and Trueman, M. (2008). Effect of Customer Orientation and Innovativeness on Business Performance: A Study of the Hotel Industry in Switzerland. *Tourism Management*, 29(4), Elsevier, pp. 514–524.
497. Tajeddini, K., Trueman, M. and Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of marketing management*, 22(5–6), pp. 529–551.
498. Tang, T.-W., Wang, M. C.-H. and Tang, Y.-Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9, pp. 97–113.
499. Taouab, O. and Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal*, 15, p. 93.
500. Tavassoli, S. (2015). Innovation determinants over industry life cycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, pp. 18–32.
501. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), pp. 509–533.
502. Tejada, P. and Moreno, P. (2013). Patterns of innovation in tourism ‘small and medium-size enterprises’. *The Service Industries Journal*, 33(7–8), pp. 749–758.
503. Tether, B. S. (2004). *Do services innovate (differently)? CRIC Working Paper No 66*. Manchester, UK: Centre for Research on Innovation & Competition.
504. Tether, B. and Howells, J. (2007). Changing understanding of innovation in services u DTI. *Innovation in services*, DTI OCCasional paper No. 9, pp. 21–60.
505. Thompson, C. J. (2019). The ‘big data’myth and the pitfalls of ‘thick data’opportunism: On the need for a different ontology of markets and consumption. *Journal of Marketing Management*, 35(3–4), pp. 207–230.
506. Tjahjadi, B., Soewarno, N., Hariyati, H., Nafidah, L. N., Kustiningsih, N. and Nadyaningrum, V. (2020). The Role of Green Innovation between Green Market Orientation and Business Performance: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), p. 173.
507. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2014). *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim znanostima*. 2. izd. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
508. Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L. and Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological economics*, 92, pp. 25–33.
509. Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development* (4th ed.). Harlow, UK: Financial Times / Prentice Hall.
510. Tseng, C.-Y., Kuo, H.-Y. and 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), pp. 1015–1028.

511. Tseng, M. L., Wang, R., Chiu, A. S., Geng, Y. and Lin, Y. H. (2013). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. *Journal of cleaner production*, 40, pp. 71–82.
512. Tutar, H., Nart, S. and Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 709–719.
513. United Nations (2008). *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), Rev. 4*. United Nations Publications. Dostupno na: <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/isic> [pristupljeno 11. 7. 2025.].
514. United Nations (2015). *Sustainable Development Goals*. United Nations. Dostupno na: <https://sdgs.un.org/goals> [pristupljeno 20. 2. 2025.].
515. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) (2015). *The Paris Agreement*. Paris, France. Dostupno na: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> [pristupljeno 12. 2. 2025.].
516. United Nations (1992). *Report of the United Nations Conference on Environment and Development*. Rio de Janeiro, 3 – 14 June 1992. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [pristupljeno 12. 12. 2024.].
517. United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. Dostupno na: <https://sdgs.un.org/2030agenda> [pristupljeno 12. 2. 2025.].
518. UNWTO (1999). *Tourism Highlights*. Dostupno na: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284403011> [pristupljeno 5. 6. 2024.].
519. UNWTO (2014). *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems: An Integrated Approach*. Madrid: UNWTO [pristupljeno 11. 7. 2025.].
520. Ungerman, O., Dedkova, J. and Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of competitiveness*, 10(2), p. 132.
521. Ülgen, H. and Mirze, K. (2010). *Strategic management in businesses*. Literatür Pub.
522. Uravić, L. i Toncetti Hrvatin, M. (2009). Značaj stranih investicija za turizam Istre. *Economic research / Ekonomska istraživanja*, 22(1), str. 81–97.
523. Vajirakachorn, T. and Chongwatpol, J. (2017). Application of business intelligence in the tourism industry: A case study of a local food festival in Thailand. *Tourism Management Perspectives*, 23, pp. 75–86.
524. Valeri, M. and Baggio, R. (2021). A critical reflection on the adoption of blockchain in tourism. *Information Technology & Tourism*, 23(2), pp. 121–132.
525. Van Niekerk, M. (2016). Business, technology, and marketing trends influencing the financial performance of the hotel industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 24(2), pp. 153–157.
526. Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), pp. 801–814.
527. Vermeulen, P. A., De Jong, J. P. and O'shaughnessy, K. C. (2005). Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *The Service Industries Journal*, 25(5), pp. 625–640.
528. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118–144.
529. Vij, S. and Bedi, H. S. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature. *The IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), pp. 17–31.
530. Vila, L. E., Perez, P. J. and Morillas, F. G. (2012). Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace. *Management Decision*, Vol. 50 No. 9, pp. 1634–1648.

531. Vitezić, V. (2017). *Inovacijski menadžment i efikasnost poduzeća s niskom i srednje niskom tehnološkom razinom*. Doktorska disertacija, Rijeka, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.
532. Vodeb, K. (2012). Competitiveness of Frontier Regions and Tourism Destination Management. *Additional contact information, Managing Global Transitions*, 10(1) (Spring), pp. 51–68.
533. Volo, S. (2004). *Foundation for an Innovation Indicator for Tourism*. In Keller, P. and Bieger, T. (Eds.). *The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism St. Gallen*. AIEST, pp. 361–376.
534. Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge MA: The MIT Press.
535. Von Stamm, B. (2009). Leadership for innovation: what you can do to create a culture conducive to innovation. *Strategic Direction*, 25(6), pp. 13–15.
536. Voss, G. B. and Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of marketing*, 64(1), pp. 67–83.
537. Voudouris, I., Lioukas, S., Iatrelli, M. and Caloghirou, Y. (2012). Effectiveness of technology investment: Impact of internal technological capability, networking and investment's strategic importance. *Technovation*, 32(6), pp. 400–414.
538. Vrtiprah, V. i Pavlić, I. (2005). *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
539. Wahab, S. and Cooper, C. (2005). Tourism, globalisation and the competitive advantage of nations. In *Tourism in the Age of Globalisation* (pp. 17–35). Routledge.
540. Wang, Y., Font, X. and Liu, J. (2020). Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. *International Journal of Hospitality Management*, 85, p. 102345.
541. Wang, C.-H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), pp. 666–683.
542. Wang, Q., Zhao, X. and Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171(1), pp. 221–230.
543. Weaver, D. B. and Oppermann, M. (2000). *Tourism Management*. Hoboken: Wiley.
544. Weber, S. i Mikačić, V. (1999). *Osnove turizma*. Zagreb: Školska knjiga.
545. Weiermair, K. (2006). Prospects for innovation in tourism: Analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3–4), pp. 59–72.
546. Weng, H. H., Chen, J. S. and Chen, P. C. (2015). Effects of green innovation on environmental and corporate performance: A stakeholder perspective. *Sustainability*, 7(5), pp. 4997–5026.
547. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171–180.
548. Widiarta, P. G. K., Mahardika, I. P. D., Nugraha, N. A. S., Tintara, I. D. G. W. and Yasa, N. N. K. (2020). Peran Inovasi Produk Memediasi Orientasi Teknologi Terhadap Keunggulan Bersaing. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2, p. 199.
549. Wikhamn, W., Armbrrecht, J. and Wikhamn, B. (2018). Innovation in Swedish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), pp. 2481–2498.
550. World Travel & Tourism Council (2020). *Travel & Tourism – Global Economic Impact & Trends 2020*. https://www.developmentaid.org/api/frontend/cms/file/2020/10/Global_Economic_Impact__Trends_2020.pdf [pristupljeno 7. 9. 2024.].
551. World Travel & Tourism Council (2019). *A net zero roadmap for travel & tourism, Proposing a new Target Framework for the Travel & Tourism*. Dostupno na: https://wtcc.org/portals/0/documents/reports/2021/wtcc_net_zero_roadmap.pdf [pristupljeno 7. 9. 2024.].

552. World Travel & Tourism Council (2024). *Travel & Tourism Economic Impact 2024: Global Trends*. Dostupno na: <https://wtcc.org/research/economic-impact> [pristupljeno 11. 7. 2025.].
553. Wynn, M. and Jones, P. (2022). Digital Technology Deployment and the Circular Economy. *Sustainability*, 14(15), p. 9077.
554. Xiao, M. L. and Duan, L. (2014). Job engagement of employees in state-owned enterprises: Construct clarification and scale development. *Organizational management*, 1, pp. 35–41.
555. X., Huo, J., Qi, G. and Zhu, K. X. (2015). Green process innovation and financial performance in emerging economies: Moderating effects of absorptive capacity and green subsidies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63(1), pp. 101–112.
556. Xu, L., Guo, Y. J. and Wang, Y. (2013). Empirical research on engagement structure of manufacturing employees based on structural equation modeling. *Management World*, 6, pp. 59–62.
557. Yurdakul, M. and Kazan, H. (2020). Effects of Eco-Innovation on Economic and Environmental Performance: Evidence from Turkey's Manufacturing Companies. *Sustainability*, 12(8), p. 3167.
558. Zahra, S. A., Sapienza, H. J. and Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), pp. 917–955.
559. Zaied, R. M. B. and Affes, H. (2016). The relationship between the sources of knowledge management, organisational innovation and organisational performance. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), p. 185.
560. Zailani, S., Govindan, K., Iranmanesh, M., Shaharudin, M. R. and Chong, Y. S. (2015). Green innovation adoption in automotive supply chain: the Malaysian case. *Journal of cleaner production*, 108, pp. 1115–1122.
561. Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations: A Diffusion Perspective*. New York: John Wiley and sons.
562. Zand, H. and Rezaei, B. (2020). Investigating the impact of process and product innovation strategies on business performance due to the mediating role of environmental dynamism using structural equations modeling. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(2), pp. 1–15.
563. Zhang, B., Huang, X., Li, N. and Law, R. (2017). A novel hybrid model for tourist volume forecasting incorporating search engine data. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 22 No. 3, pp. 245–254.
564. Zhang, J. J. Y., Følstad, A. and Bjørkli, C. A. (2023). Organizational factors affecting successful implementation of chatbots for customer service. *Journal of Internet Commerce*, 22(1), pp. 122–156.
565. Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka.
566. Zhani, N., Mouri, N. and Hamdi, A. (2021). Can a technology firm desire too much of a good thing? The double-edged sword effects of technology orientation on performance. *European Business Review*, 33(5), pp. 725–741.
567. Zhou, K. Z., Brown, J. R. and Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of business research*, 62(11), pp. 1063–1070.
568. Zopiatas, A. and Theodorou, A. L. (2018). PRAXIS: The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 35, pp. 9–16.
569. Zunic, L., Pivac, T. and Kotic, K. (2023). The main Components of the Tourism Infrastructure Development. In *7th International Thematic Monograph: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*, pp. 393–413.

Popis slika

NAZIV SLIKE	STR.
Slika 2.1: Podjela hotela prema različitim kriterijima	14
Slika 2.2: Podjela hotelskih usluga	19
Slika 7.1: Konceptijski okvir istraživanja	116
Slika 7.2: Model 1 – varijable za testiranje povezanosti determinanti i konvencionalnih inovacija	127
Slika 7.3: Model 2 – varijable za testiranje povezanosti determinanti i eko-inovacija	127
Slika 7.4: Model 3 – varijable za testiranje povezanosti konvencionalnih inovacija i ekonomske uspješnosti	128
Slika 7.5: Model 4 – varijable za testiranje povezanosti konvencionalnih inovacija i društvene uspješnosti	128
Slika 7.6: Model 5 – varijable za testiranje povezanosti konvencionalnih inovacija i ekološke uspješnosti	128
Slika 7.7: Model 6 – varijable za testiranje povezanosti eko-inovacija i ekonomske uspješnosti	129
Slika 7.8: Model 7 – varijable za testiranje povezanosti eko-inovacija i društvene uspješnosti	129
Slika 7.9: Model 8 – varijable za testiranje povezanosti eko-inovacija i ekološke uspješnosti	129

Popis grafikona

NAZIV GRAFIKONA	STR.
Grafikon 8.1: Istraživani hoteli prema kategoriji	130
Grafikon 8.2: Istraživani hoteli prema veličini	131
Grafikon 8.3: Istraživani hoteli prema obliku poslovanja	131
Grafikon 8.4: Istraživani hoteli prema vlasništvu	132
Grafikon 8.5: Starost istraživanih hotela	132

Popis tablica

NAZIV TABLICE	STR.
Tablica 2.1: Kategorizacija novih ugostiteljskih objekata iz skupine „Hoteli“ u Hrvatskoj	16
Tablica 2.2: Prihodi od turizma i udio turizma (u postocima) u BDP-u od 2010. do 2024.	26
Tablica 2.3: Broj hotela prema kategoriji od 2005. do 2024. godine	27
Tablica 2.4: Udio i broj hotela prema veličini u 2015. i 2023. godini u Republici Hrvatskoj	28
Tablica 2.5: Zastupljenost hotela prema kategoriji (u postocima) od 2005. do 2023. godine	28
Tablica 2.6: Broj postelja u hotelima prema kategoriji od 2010. do 2023. godine	29
Tablica 2.7: Popunjenost (u danima) i iskorištenost (u postocima) kapaciteta za odabrane vrste smještajnih objekata od 2015. do 2023. godine	30

Tablica 2.8: Popunjenost (u danima) i iskorištenost (u postocima) kapaciteta prema kategoriji hotela	31
Tablica 2.9: Usporedba prosječnih cijena hotelskih soba po mjesecima i kategorijama hotela (2019. i 2022. godina)	32
Tablica 2.10: Usporedba ukupnog prihoda po noćenju po mjesecima i kategorijama hotela (2019. i 2022. godina)	32
Tablica 2.11: Usporedba RevPAR-a po mjesecima i kategorijama hotela (2019. i 2022.)	33
Tablica 2.12: Dnevna potrošnja turista prema vrsti smještaja (u eurima)	34
Tablica 2.13: Udio vodećih hotelskih kompanija	35
Tablica 3.1: Pregled prethodnih istraživanja koja podupiru konceptijski pristup upravljanju poduzećem temeljen na resursima	46
Tablica 4.1: Pregled definicija inovacije	52
Tablica 4.2: Generacije inovacijskih modela	66
Tablica 4.3: Doprinosi ključnih konceptualnih/teorijskih radova o inovacijama u turizmu	72
Tablica 7.1: Populacija i uzorak istraživanja	108
Tablica 7.2: Struktura hotela u ukupnoj populaciji i uzorku prema kategoriji	108
Tablica 7.3: Prikaz ključnih konstrukata i načina na koji su operacionalizirani i mjereni	113
Tablica 8.1: Karakteristike ispitanika prema spolu, obrazovanju, prosječnoj dobi, funkciji u hotelu, godinama iskustva u postojećem hotelu i godinama iskustva u hotelijerstvu	133
Tablica 8.2: Distribucija zaposlenika prema zaposlenju (stalno, sezonsko)	134
Tablica 8.3: Vrijednosti Cronbach alfa koeficijentata	135
Tablica 8.4: Stavovi ispitanika o razini orijentiranosti prema kupcima	136
Tablica 8.5: Stavovi ispitanika o razini tehnološke orijentiranosti u hotelskim poduzećima	137
Tablica 8.6: Stavovi ispitanika o razini angažmana zaposlenika u hotelskim poduzećima	138
Tablica 8.7: Stavovi ispitanika o razini zelene organizacijske kulture u hotelskim poduzećima	139
Tablica 8.8: Stavovi ispitanika o uvođenju konvencionalnih inovacija proizvoda, procesa, organizacije i marketinga u hotelsko poslovanje	140
Tablica 8.9: Distribucija odgovora o uvođenju konvencionalnih inovacija proizvoda/usluga prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja	141
Tablica 8.10: Distribucija odgovora o uvođenju konvencionalnih inovacija procesa prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja	142
Tablica 8.11: Distribucija odgovora o uvođenju inovacija organizacije prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja	143
Tablica 8.12: Distribucija odgovora o uvođenju inovacija marketinga prema kategoriji i veličini hotela te obliku upravljanja	144
Tablica 8.13: Broj i udio konvencionalnih vrsta inovacija uvedenih u hotelsko poslovanje	145
Tablica 8.14: Stavovi ispitanika o uvođenju eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga u hotelsko poslovanje	146
Tablica 8.15: Distribucija odgovora o uvođenju eko-inovacija proizvoda/usluga, procesa, organizacije i marketinga ovisno o kategoriji, veličini i obliku poslovanja hotela	147

Tablica 8.16: Broj i udio vrsta eko-inovacija uvedenih u hotelsko poslovanje	148
Tablica 8.17: Stavovi ispitanika o ekonomskoj uspješnosti poslovanja hotela	149
Tablica 8.18: Stavovi ispitanika o društvenoj uspješnosti poslovanja hotela	150
Tablica 8.19: Stavovi ispitanika o ekološkoj uspješnosti poslovanja hotela	150
Tablica 8.20: Rezultati regresijske analize povezanosti determinanti s konvencionalnim inovacijama	152
Tablica 8.21: Rezultati regresijske analize povezanosti determinanti s eko-inovacijama	153
Tablica 8.22: Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekonomskom uspješnošću poslovanja hotela	155
Tablica 8.23: Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s društvenom uspješnošću	156
Tablica 8.24: Rezultati regresijske analize povezanosti konvencionalnih inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekološkom uspješnošću	158
Tablica 8.25: Rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekonomskom uspješnošću	160
Tablica 8.26: Rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s društvenom uspješnošću	161
Tablica 8.27: Rezultati regresijske analize povezanosti eko-inovacija proizvoda i usluga, procesa, organizacije i marketinga s ekološkom uspješnošću	163
Tablica 9.1: Rezultati provjere grupa hipoteza H1a i H1b, H2a i H2b, H3a, H3b i H4	167
Tablica 9.2: Rezultati provjere hipoteza H5a, H5b i H5c	170
Tablica 9.3: Rezultati provjere hipoteza H6a, H6b i H6c	175

Prilozi

Prilog 1. Upitnik

Poštovana/poštovani, provodim istraživanje u svrhu izrade doktorskog rada na temu: **Determinante i učinci inovacija na poslovnu uspješnost u hotelskom sektoru.** Doktorandica sam na doktorskom studiju Poduzetništva i inovativnosti. Cilj istraživanja je utvrditi povezanost determinanti s razinom inovacija te povezati učinke inovacija s uspješnosti poslovanja hotela. Rezultati istraživanja doprinijet će dubljem razumijevanju utjecaja inovacija na uspješnost poslovanja te će poslužiti kao osnova za formuliranje preporuka za izmjene politika koje potiču inovacije u hotelskom sektoru.

Ispunjavanje upitnika je **anonimno i povjerljivo** te će podaci ostati u potpunosti tajni i bit će korišteni isključivo za potrebe znanstvenog rada.

Upitnik trebaju ispunjavati vlasnici, direktori ili menadžeri hotela (ili odjela prodaje). Ako je hotel dio grupe hotela / hotelskog lanca, molim da upitnik proslijedite direktorima hotela u grupi/lancu (u Republici Hrvatskoj) kako bi se dobili podaci za svaki hotel.

Nakon provedenog istraživanja svim zainteresiranim stojim na raspolaganju za interpretaciju rezultata dobivenih statističkim analizama. Popunjavanje upitnika traje 10 minuta.

Potvrđujem svoje dobrovoljno sudjelovanje u ovom istraživanju. Da ☐

Dopuštam da anonimne odgovore priključite ostalim anonimnim odgovorima i kao takve

koristite isključivo u prethodno navedene znanstvene svrhe. Da ☐

INFORMACIJE O HOTELU I ISPITANICIMA

Informacije o hotelu

1. Naziv hotela _____

2. Adresa na kojoj se hotel nalazi _____

3. Poštanski broj _____

4. Godina otvaranja hotela _____

5. Broj soba u hotelu _____

6. Broj postelja (fiksne i pomoćne postelje) _____

7. Zaokruži kategoriju hotela ☐ 3 zvjezdice ☐ 4 zvjezdice ☐ 5 zvjezdica

8. Oblik vlasništva ☐ domaće vlasništvo ☐ strano vlasništvo ☐ mješovito

9. Oblik poslovanja ☐ neovisni hotel ☐ ugovor o franšizi ☐ poslovanje u grupi / hotelski lanac ☐ menadžerski ugovor ☐ drugo

10. Broj stalnih zaposlenika Vašeg hotela ☐ do 10 ☐ 11 – 20 ☐ 21 – 50
☐ 51 – 100 ☐ 101 – 200 ☐ više od 200

11. Broj sezonskih zaposlenika ☐ do 10 ☐ 11 – 20 ☐ 21 – 50
☐ 51 – 100 ☐ 101 – 200 ☐ više od 200

Informacije o ispitaniku/ci

12. Spol ☐ žensko ☐ muško

13. Godina Vašeg rođenja _____

14. Funkcija u hotelu ☐ vlasnik ☐ menadžer ☐ direktor

15. Godine iskustva u ovom hotelu ☐ do 5 ☐ 6 – 10 ☐ 11 – 15 ☐ 16 – 20 ☐ više od 20

16. Godine iskustva u hotelijerstvu ☐ do 5 ☐ 6 – 10 ☐ 11 – 15 ☐ 16 – 20 ☐ više od 20

17. Stupanj obrazovanja ☐ srednja škola (četverogodišnja) ☐ prvostupnik

☐ diploma/magisterij ☐ sveučilišni specijalist ☐ doktor znanosti

INOVACIJE

Inovacija je uvođenje na tržište **nove** ili **značajno** poboljšane robe ili usluge, procesa, marketinga ili organizacije i inovacije (nove ili poboljšane) **moraju biti nove za vaš hotel**, ali **ne moraju biti nove za sektor ili vaše tržište**. Važno je da ste novost uveli po prvi put (potpuno novo) ili ste značajno poboljšali postojeće.

INOVACIJE PROIZVODA			
18.	Hotel je od 2020. do 2022. godine uveo nove ili značajno poboljšao postojeće proizvode i usluge (može se odnositi npr. na novu ili poboljšanu ponudu hrane i pića, paket aranžmane, nove vrste soba, poboljšanje ugodnosti boravka, ozračja (atmosfera), opreme soba, restorana, ostalih prostorija ili uvođenje dodatnih proizvoda i usluga, kao što su <i>wellness</i> , sportski sadržaji, sadržaji za djecu itd.).	Da	Ne

INOVACIJE PROCESA			
19.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode pružanja usluga i proizvodnje (može se odnositi na neke od sljedećih elemenata: prijava i odjava gostiju, naplata, sustavi održavanja i čišćenja prostorija, pripreme i posluživanja hrane i pića itd.).	Da	Ne
20.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode logistike, isporuke ili distribucije.	Da	Ne
21.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove ili značajno poboljšao postojeće prateće aktivnosti za vaše procese (može se odnositi na neke od sljedećih elemenata: operacije za nabavu, prodaju, računovodstvo ili računalstvo, tehničko održavanje).	Da	Ne
22.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove ili značajno poboljšao postojeće metode obrade informacija ili komunikacije.	Da	Ne

INOVACIJE ORGANIZACIJE			
23.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove poslovne prakse za organiziranje postupaka (tj. prva upotreba upravljanja lancem opskrbe, reinženjering poslovanja, upravljanje kvalitetom ili upravljanje znanjem).	Da	Ne
24.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove metode organizacije rada, odgovornosti i donošenje odluka (tj. prva upotreba novog sustava odgovornosti zaposlenika, timski rad, decentralizacija,	Da	Ne

	integracija ili deintegracija odjela, sustavi obrazovanja/osposobljavanja).	
25.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove metode organiziranja vanjskih odnosa s drugim poduzećima ili javnim organizacijama (tj. prvo korištenje saveza, partnerstava, vanjskih ili podugovaračkih odnosa itd.).	Da Ne

INOVACIJE MARKETINGA		
26.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo medije ili tehnike za promociju proizvoda (tj. prva upotreba novog reklamnog medija, imidž nove marke proizvoda/usluga, postprodajne aktivnosti ili uvođenje kartica vjernosti).	Da Ne
27.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo metode za plasman proizvoda ili prodajne kanale (tj. prva upotreba novog kanala prodaje, licenci za franšizing ili distribuciju, izravna prodaja ili novi koncepti za prezentaciju proizvoda).	Da Ne
28.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine napravio značajne promjene estetskog dizajna proizvoda ili usluge.	Da Ne
29.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. godine uveo nove metode određivanja cijena robe ili usluga.	Da Ne

EKO-INOVACIJE		
30.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. uveo eko-inovacije proizvoda/usluga koji imaju manji utjecaj na okoliš (korištenje ekomaterijala, ekonamirnica, ekosredstava, proizvoda koji imaju manju štetnost za okoliš, koji se mogu lako reciklirati ili proizvoda i usluga s manjom potrošnjom energije).	Da Ne
31.	Hotel je u razdoblju od 2020. do 2022. uveo eko-inovacije procesa koji imaju manji utjecaj na okoliš (korištenje tehnologije koja štedi energiju, procesi koji omogućuju ponovno korištenje, procesi navodnjavanja, korištenje obnovljivih izvora energije ili metoda recikliranja).	Da Ne
32.	Hotel je uveo eko-inovacije organizacije (uvođenje ISO 14000, suradnja s dobavljačima koji imaju ISO 14000, formiranje odjela za upravljanje okolišem, suradnja s poduzećima u opskrbnom lancu kako bi se izbjegla šteta za okoliš).	Da Ne
33.	Hotel je uveo eko-marketinšku inovaciju (primjena novih tehnika u promociji ili novih medija za promociju, primjena novih metoda plasiranja proizvoda, te novih cjenovnih strategija usmjerenih na smanjenje utjecaja na okoliš).	Da Ne

DETERMINANTE INOVACIJA

Ocijenite svoje slaganje sa svakom od dolje navedenih tvrdnji na skali od 1 do 5, pri čemu je 1 – u potpunosti se ne slažem, a 5 – u potpunosti se slažem.

ORIJENTACIJA PREMA KUPCIMA

34.	Stalno pratimo razinu predanosti zaposlenika zadovoljavanju potreba gostiju/potrošača.	1	2	3	4	5
35.	Poslovni ciljevi tvrtke vođeni su zadovoljstvom potrošača.	1	2	3	4	5

36.	Strategija konkurentnosti tvrtke zasniva se na razumijevanju potreba gostiju/potrošača.	1	2	3	4	5
37.	Poslovne strategije tvrtke vođene su uvjerenjem da se može stvoriti veća vrijednost za goste/potrošače.	1	2	3	4	5
38.	Poduzeće redovito prati zadovoljstvo gostiju/potrošača.	1	2	3	4	5
39.	Poduzeće veliku pozornost pridaje postprodajnim uslugama.	1	2	3	4	5

TEHNOLOŠKA ORIJENTACIJA

40.	Hotel koristi sofisticirane tehnologije.	1	2	3	4	5
41.	Hotel usvaja najnovije tehnologije u oblasti kojom se bavi.	1	2	3	4	5
42.	Hotel uvodi integrirane sisteme i tehnologije.	1	2	3	4	5
43.	Hotel stalno prati tehnološka rješenja koja mogu poboljšati njegove performace.	1	2	3	4	5
44.	Hotel stavlja naglasak na obnovu opreme i pravodobnu evaluaciju trenutnih tehnologija.	1	2	3	4	5

ANGAŽMAN ZAPOSLENIKA

45.	Potičemo predanost zaposlenika hotelu.	1	2	3	4	5
46.	Svi zaposlenici predani su ciljevima hotela.	1	2	3	4	5
47.	Zaposlenici se stalno dodatno usavršavaju.	1	2	3	4	5
48.	Naši zaposlenici kvalificirani su za poslove koje obavljaju.	1	2	3	4	5
49.	Naši zaposlenici temeljito su upoznati i obučeni za obavljanje svojeg posla.	1	2	3	4	5
50.	Naši zaposlenici otvoreni su za promjene koje se provode u hotelu.	1	2	3	4	5
51.	Naši zaposlenici uključeni su u razvoj i implementaciju inovacija.	1	2	3	4	5

ZELENA ORGANIZACIJSKA KULTURA

52.	Naš hotel ulaže napore kako bi svaki zaposlenik razumio važnost očuvanja okoliša.	1	2	3	4	5
53.	Očuvanje okoliša je aktivnost visokog prioriteta u našem hotelu.	1	2	3	4	5
54.	Očuvanje okoliša je važna korporativna vrijednost u našem hotelu.	1	2	3	4	5
55.	Naš hotel razvija proizvode i procese koji minimaliziraju negativan utjecaj na okoliš.	1	2	3	4	5

USPJEŠNOST POSLOVANJA

Uz svaki od dolje navedenih elemenata koji opisuje rezultate poslovanja zaokružite ocjenu koja najbolje opisuje rezultate koje je u posljednjim trima godinama ostvario Vaš hotel (skala od pet točaka u rasponu je od 1 = vrlo neuspješan do 5 = vrlo uspješan).

56.	Ostvarili smo ciljeve udjela na tržištu.	1	2	3	4	5
57.	Ostvarili smo prodajne ciljeve.	1	2	3	4	5
58.	Ostvarili smo profitne ciljeve.	1	2	3	4	5
59.	Ostvarili smo ciljeve popunjenosti kapaciteta.	1	2	3	4	5
60.	Postigli smo učinkovitije upravljanje troškovima poslovanja.	1	2	3	4	5

Ocijenite sljedeće aspekte Vašeg poslovanja koje je u proteklm trima godinama ostvario Vaš hotel.

		Značajno je opao.	Donekle je opao.	Bio je stabilan.	Donekle je porastao.	Značajno je porastao.
61.	Poboljšanje usklađenosti s okolišem	1	2	3	4	5
62.	Redukcija potrošnje energije (vode, struje, plina, CO ₂)	1	2	3	4	5

Ocijenite sljedeće aspekte Vašeg poslovanja koje je u proteklm trima godinama ostvario Vaš hotel.

		Značajno je opao.	Donekle je opao.	Bio je stabilan.	Donekle je porastao.	Značajno je porastao.
63.	Zadovoljstvo gostiju kvalitetom usluge	1	2	3	4	5
64.	Zadržavanje lojalnih gostiju	1	2	3	4	5
65.	Zdravlje i sigurnost gostiju i zaposlenika	1	2	3	4	5

Hvala Vam na vremenu i suradnji!

Biografija autora

Jasmina Sladoljev rođena je 12. 10. 1978. u Šibeniku, gdje 1997. godine završava Jezičnu gimnaziju Antuna Vrančića. Po završetku srednje škole, iste godine upisuje Visoku školu za turizam u Šibeniku te 2002. diplomira s temom „Turizam hrvatskih otoka“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Vesne Mikačić.

U travnju 2006. godine upisuje poslijediplomski specijalistički studij Poslovne ekonomije pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu, smjer Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Poslijediplomski studij završava u prosincu 2010. godine obranom rada na temu „Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Vesne Vrtiprah.

U travnju 2013. godine upisuje međunarodni interdisciplinarni poslijediplomski doktorski studij Poduzetništva i inovativnosti na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Prvo rado iskustvo stječe u hotelu Bili kamen 2001. godine, gdje je obavljala poslove recepcionara, a od srpnja 2002. do rujna 2005. u istom je poduzeću zaposlena na funkciji voditelja poslovanja hotela. U rujnu 2005. zapošljava se na Visokoj školi za turistički menadžment (u srpnju 2006. preraslo u Veleučilište u Šibeniku) na radno mjesto asistenta. U nastavno zvanje predavača u znanstvenom području društvenih djelatnosti, polju ekonomije, grani menadžmenta i organizacije birana je u lipnju 2011.

Izbor na nastavno radno mjesto višeg predavača u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomije, proveden je 22. veljače 2017. Kao viši predavač održava nastavu kolegija Menadžment, Organizacija hotela i recepcijsko poslovanje, Upravljanje turističkim agencijama i turoperatorima, Menadžment turističke destinacije te Stručna praksa.

Od akademske godine 2018./2019. do 2021./2022. izvodi nastavu za Erasmus studente na navedenim kolegijima. Mentorica je preko 120 završnih radova studenata preddiplomskog stručnog studija Menadžmenta i 8 završnih radova studenata specijalističkog diplomskog stručnog studija Menadžmenta.

Godine 2015. bila je mentorica studenticama Andrei Dujčić, Ankici Arbutina i Jasmini Župčić u izradi *case studyja* za natjecanje u sklopu 8. Međunarodnog kongresa fakulteta za turizam i

hotelijerstvo u Tivtu na temu „Inovativne biznis ideje u turizmu“. Studentice su sa svojim *case studyjem* s temom „Vrt osjetila“ osvojile 1. mjesto na međunarodnom natjecanju (<http://sibenskiportal.rtl.hr/2015/05/05/foto-sibenski-studenti-ostvarili-izniman-uspjeh-na-turizmi-jadi-2015-u-crnogorskom-tivatu/>).

Autorica je nastavnog materijala „Osnove ekonomije – priručnik za nastavu sa zadacima“ (Veleučilište u Šibeniku, 1. izdanje, Šibenik, 2015., ISBN 978-953-7566-29-6). Sudjelovala je na više konferencija, kongresa i simpozija prezentirajući stručne i znanstvene radove i održavajući izlaganja.

Od 4. 10. 2016. do 1. 4. 2019. suradnica je na projektu „Shaping the Future Education in Tourism“ koji je financirala Europska unija (ID: 2016-1-MK01-KA203-021651). Od 19. 8. 2013. do 19. 2. 2015. članica je projektnog tima na projektu „Usvajanje principa HKO-a u sustavu visokog obrazovanja u sektoru turizma“ koji je također financirala Europska unije (IPA 4.1.3.1.06.01.cl 1; Title of the project: Adoption of CROQF principles in Tourism sector of higher education in Croatia / Usvajanje principa HKO-a u sustavu visokog obrazovanja u sektoru turizma, Grant beneficiary: Visoka poslovna škola Libertas).

Od 22. 12. 2014. do 22. 12. 2018. obnašala je funkciju pročelnice odjela Menadžment na Veleučilištu u Šibeniku te je bila članica radne skupine za izradu Master plana turizma Šibensko-kninske županije do 2020., zatim za izradu Strategije Grada Vodica 2014. – 2020. te Strategije razvoja inovativnog turizma grada Šibenika 2015. – 2020. Od 2015. do 2019. godine predsjednica je komisije za polaganje stručnog ispita za voditelja poslovnice na Veleučilištu u Šibeniku te je predsjednica komisije za polaganje stručnog ispita za turističkog vodiča za Šibensko-kninsku županiju na Veleučilištu u Šibeniku. Od 2010. do 2013. godine članica je Povjerenstva za osiguravanje kvalitete na Veleučilištu u Šibeniku i voditeljica Odbora za organizaciju i resurse na Veleučilištu u Šibeniku.

Znanstveni radovi

1. Šišara, J., Sladoljev, J. and Goleš, D. (2021). Did Coronavirus Pandemic Change Consumer Purchase Behaviour: Preliminary Research. *Proceedings of FEB Zagreb 12th International Odyssey Conference on Economics and Business*. Šimurina, J., Načinović Braje, I. and Pavić, I. (ur.). Zagreb, June 2021, Vol. 3 No. 1 (ISSN 2671-132X), pp. 1–1286.

2. Šišara, J., Sladoljev, J. and Goleš, D. (2020). Characteristic of Private Accommodation in County of Šibenik-Knin. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 14 (3–4/2020) (UDK 379.85 (497.5), prethodno priopćenje), str. 39–54.
3. Šišara, J., Sladoljev, J. and Udovičić, A. (2016). Identifying Motivational Factors And Students Entrepreneurial Intention / Identificiranje motivacijskih faktora i poduzetničkih namjera kod studenata. 5. *Međunarodni znanstveni simpozij „Gospodarstvo istočne Hrvatske vizija i razvoj“*. Osijek, 2. – 4. lipnja 2016. (ISSN 1848-9559), str. 543–551.
4. Šišara, J. and Sladoljev, J. (2015). Analysis of informal sources of financing in Croatia / Analiza neformalnih izvora financiranja u Republici Hrvatskoj. 4. *Međunarodni znanstveni simpozij „Gospodarstvo istočne Hrvatske – vizija i razvoj“*. Osijek, 21. – 23. svibnja 2015. (ISSN 1848-9559), str. 500–508.
5. Sladoljev, J., Šišara, J. and Kardum Goleš, I. (2014). Innovation and Education as Key Factors for Further Improvement of Tourism and Competitiveness of the Šibenik-Knin County. *7th International Conference „An Enterprise Odyssey: Leadership, Innovation and Development for Responsible Economy“*. Hotel Kolovare, Zadar, 4 – 7 June 2014 (ISBN-13:978-953-6025-91-6), str. 66–70.
6. Šišara, J., Sladoljev, J. and Grubišić, A. (2013). The Role of Small Family Tourism Enterprises in Achieving a Quality Development of Tourism in Šibenik-Knin County as a Tourist Destination – review and research proposals. *Praktični menadžment, Stručno-znanstveni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. IV, br. 2., prosinac 2013. (ISSN 1849-0689, UDK 640.8:379.8:910.4, prethodno priopćenje), str. 18–25.
7. Šišara, J., Sladoljev, J. i Goleš, D. (2012). Analiza utjecaja e-learning sustava na poboljšanje kvalitete nastavnog procesa; na primjeru Veleučilišta u Šibeniku. 13. *Međunarodni simpozij kvaliteti „Kvaliteta i društvena odgovornost“*. Solin, 15. – 16. 3. 2012. (ISBN 978-953-57036-0-0, prethodno priopćenje, UDK/UDC:005.6+378), citirano u: *Kvalitet i izvrsnost*, vol. 1, br. 3–4, str. 26–30.
8. Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomska misao i praksa: godišnjak Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik*, god. 21, br. 1 (UDK: 331.101.32: (658.56:640.4), prethodno priopćenje).
9. Peran, Z., Sladoljev, J., Šego, D. i Baković, I. (2011). Prometni i ekonomski značaj brze ceste Šibenik – Drniš – Knin. *XVIII. International Scientific Symposium*. Opatija, 28. – 29. travnja 2011. (ISSN 0351-1898).

10. Valčić, M., Šišara, J. and Sladoljev, J. (2011). Defining the Tourist Destination Management Model in Order to Achieve Sustainable Destination Development – Example of Šibenik. *11th Special Focus Symposium on ICESAKS: Information, Communication and Economic Sciences and Art in the Knowledge Society at InterSymp*. Baden-Baden, Germany, 1. – 4. 8. 2011. (predavanje, međunarodna recenzija, objavljen znanstveni rad), str. 62–72.
11. Sladoljev, J. i Šišara, J. (2011). Analiza zadovoljstva zaposlenika u privatnom i javnom sektoru. *Računovodstvo i menadžment – RiM*, 12. *Međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Zbornik radova – Svezak I – znanstveni radovi*. Belak, V. (ur.). Split, 2011. (ISBN 978-953-96838-9-2, znanstveni rad, UDK: 657.3/657.6/336.2/658.1/658.8), str. 243–261.
12. Šišara, J., Sladoljev, J. i Šišak, A. (2011). Važnost utvrđivanja stupnja destinacijske atraktivnosti u cilju podizanja kvalitete ponude turističke destinacije. *Zbornik radova „Inovativna primjena kvalitete“, 11. Hrvatska konferencija o kvaliteti i 2. znanstveni skup hrvatskog društva za kvalitetu, Međunarodni stručni i znanstveni skup „Inovativna primjena kvalitete“*. Babić, T. (ur.). Vodice, 12. – 14. 5. 2011. (ISSN 1334-7691, pregledni rad), str. 1–10.
13. Šišara, J. i Sladoljev, J. (2009). Promjene na području turističke ponude i potražnje – osvrt na faktore turističke ponude grada Šibenika. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 3, broj 3–4 (ISSN 1846-6656, prethodno priopćenje, UDK: 338.48 (497.5 Šibenik)), str. 213–229.
14. Boban, M., Sladoljev, J. i Čosić, Z. (2009). Upravljanje kvalitetom u turizmu u Republici Hrvatskoj. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 3, broj 3–4 (ISSN 1846-6656, prethodno priopćenje, UDK: 65.012.4: 338.48 (497.5)), str. 37–48.
15. Šišara, J. i Sladoljev, J. (2008). Razlozi korištenja i mogući okviri financijske analize. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 2, broj 1–2 (ISSN 1846-6656, pregledni rad UDK: 657.37 658.14/.17), str. 137–145.
16. Boban, M. i Sladoljev, J. (2007). Upravljanje kvalitetom – izazovi managementa poduzeća na putu do poslovne izvrsnosti. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 1, broj 1–2 (ISSN 1846-6699, prethodno priopćenje, UDK: 658.56), str. 62–71.
17. Sladoljev, J., Šišara, J. i Boban, M. (2007). Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 1, broj 1–2 (ISSN 1846-6699, prethodno priopćenje, UDK: 65.012.4), str. 113–126.

Stručni radovi

1. Sladoljev, J., Arbutina, A., Dujić, A. i Župčić, J. (2017). Važnost korištenja obnovljivih izvora energije u cilju postizanja konkurentnosti u turizmu. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 11, broj 1–2 (ISSN 1846-6699, stručni rad, UDK 338.48:620.91), str. 53–64.
2. Sladoljev, J., Grubišić, A. i Šišara, J. (2015). Važnost uvođenja kvalitetnog programa stručne prakse za menadžera u hotelijerstvu u cilju povećanja ishoda učenja. *Acta turistica nova*, 9(1), Zagreb, veljača 2015. (posebno izdanje, ISSN 1846-4394), str. 69–87.
3. Šišara, J., Sladoljev, J. i Šparada, D. (2013). Podizanje razine kvalitete i atraktivnosti turističke ponude turističke destinacije na temelju kvalitetnog upravljanja destinacijom. 1. *Znanstvenostručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem „Izazovi današnjice – turizam danas za sutra“*, Šibenik, hotel Jure, Solaris hotel resort, 19. – 20. rujna 2013., *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 7, broj 4 (UDK 34, ISSN 1846-6699), str. 237–244.
4. Sladoljev, J., Šišara, J. i Miletić, A. (2013). Utjecaj turizma na BDV i zapošljavanje u Šibensko-kninskoj županiji. 1. *Znanstvenostručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem „Izazovi današnjice – turizam danas za sutra“*, Šibenik, hotel Jure, Solaris hotel resort, 19. – 20. rujna 2013., *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 7, broj 4 (UDK 34, ISSN 1846-6699), str. 196–204.
5. Sladoljev, J., Šišara, J. i Čaleta, B. (2013). Uloga regrutiranja i selekcije kadrova na konkurentnost hotela – primjer hotel President u Solinu. 1. *Znanstvenostručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem „Izazovi današnjice – turizam danas za sutra“*, Šibenik, hotel Jure, Solaris hotel resort, 19. – 20. rujna 2013., *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 7, broj 4 (UDK 34, ISSN 1846-6699), str. 187–195.
6. Sladoljev, J. and Šišara, J. (2010). Role of human resources in increasing competitiveness of hotel. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*. Radačić, M. (ur.). God. 4, broj 3–4 (ISSN 1846-6656, stručni rad, UDK 658.3: 640.4), str. 145–155.
7. Birin, M. i Sladoljev, J. (2010). Analiza koncentracije hrvatskog bankarskog sektora u razdoblju od 2002.-2009. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 4, broj 3–4 (ISSN 1846-6656, stručni rad (UDK 336.71 (497.5) „2002/2009“), str. 173–188.
8. Radić, T., Sladoljev, J. i Goleš, D. (2009). Norma ISO 14000 u hrvatskim hotelima. 10. *Međunarodni simpozij o kvaliteti, „Kvaliteta i procesno upravljanje“*. Zadar, 17 – 20. ožujka 2009. (ISBN 978-953-6619-22-1), str. 63–68.